

technopolis|group|

Mayıs 2011

Çukurova Kalkınma Ajansı

Mali Destek Programları Değerlendirme Raporu

Şirin Elçi

Doç. Dr. Erkan Erdil

Özge Eyigün

Gözde Köse

Doç. Dr. Teoman Pamukçu

Anıl Tay Özbek

İçindekiler

Tanımlar	5
Yönetici Özeti	6
Yöntem	6
Bulgular	7
Öneriler	8
Giriş	19
1. Program Yararlanıcılarının Profilleri	22
2. Saha Araştırmasının Sonuçları	26
2.1 İktisadi Kalkınma Mali Destek Programına İlişkin Bulgular	27
2.1.1 Anketlerden Elde Edilen Bulgular	27
2.1.2 Mülakatlardan Elde Edilen Bulgular	39
2.1.3 Vaka Analizlerinden Elde Edilen Bulgular	43
2.1.4 Saha Araştırmalarından Elde Edilen Sonuçlar	45
2.2 Sosyal ve Kırsal Kalkınma Mali Destek Programlarına İlişkin Bulgular ...	49
2.2.1 Anketlerden elde edilen bulgular	49
2.2.2 Mülakatlardan elde edilen bulgular	55
2.2.3 Vaka Analizlerinden Elde Edilen Bulgular	58
2.2.4 Saha Araştırmalarından Elde Edilen Sonuçlar	59
2.3 Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programlarına İlişkin Bulgular	61
2.3.1 Anketlerden Elde Edilen Bulgular	61
2.3.2 Mülakatlardan Elde Edilen Bulgular	66
2.3.3 Vaka Analizlerinden Elde Edilen Bulgular	68
2.3.4 Saha Araştırmalarından Elde Edilen Sonuçlar	68
3. Öneriler	70
3.1 Program Tasarımına Yönelik Tespit ve Öneriler	70
3.2 Program Uygulamasına Yönelik Tespit ve Öneriler	74
3.3 Ajans'ın ve faaliyetlerinin bilinirliği	79
3.4 Programların Etkileri ile Ajans'ın Yapılanması, Kapasitesi, Görev Dağılımı ve İç Süreçleri Arasındaki İlişki	80
3.5 Programların izlenmesi ve değerlendirilmesi	82

Ekler:

Ek A. Değerlendirmenin Kapsadığı Dönemde (2008-2011) Makroekonomik Durum ve Çukurova Bölgesi	90
Ek B. 2008 ve 2009 Döneminde Ajans'ın Uyguladığı Destek Programlarının Çerçevesi.....	92
Ek C. Avrupa'daki Kalkınma Ajanslarının Proje Değerlendirme Süreçlerindeki İyi Uygulama Örnekleri	100
Ek D İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı.....	102
D.1 Gösterge değişim oranları betimleyici istatistikleri	102
D.2 Korelasyon Analizi	103
Ek E. Vaka Analizleri	108
Ek F. KOBİ'lere Yönelik Kamu Müdahale Alanları.....	128
Ek G. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yönetişiminde İyi Uygulamalar	131

Tablo ve Şekiller

Tablo 1 Çukurova Kalkınma Ajansı'nın 2008 ve 2009 döneminde uyguladığı programlar ve desteklenen proje sayıları	19
Şekil 1 Değerlendirmede kullanılan metodolojik yaklaşım.....	20
Şekil 2. 2008 dönemi İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan KOBİ'lerin yaşları.....	22
Şekil 3. 2009 dönemi İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan KOBİ'lerin yaşları.....	22
Şekil 4. 2008 dönemi İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan KOBİ'lerin sektörleri.....	22
Şekil 5. 2009 dönemi İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan KOBİ'lerin sektörleri.....	23
Şekil 6. 2008 dönemi Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan kurumların statüleri.....	23
Şekil 7. 2009 dönemi Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan kurumların statüleri.....	23
Şekil 8. 2008 dönemi Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'nda desteklenen proje tipleri.....	24
Şekil 9. 2009 dönemi Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'nda desteklenen proje tipleri.....	24
Şekil 10. Ankete cevap veren işletmelerin illere göre dağılımı.....	27
Şekil 11. Ankete cevap veren işletmelerin sektörlerine göre dağılımı.....	27
Şekil 12. Destek alan işletmelerin ciro artış oranları.....	28
Şekil 13. Destek alan işletmelerin istihdam artış oranları.....	28
Şekil 14. Destek alan işletmelerin ihracat artış oranları.....	29
Şekil 15. Destek alan işletmelerin pazar paylarındaki artış.....	30
Şekil 16. Destek alan işletmelerin Ar-Ge ve inovasyon yatırımı artış oranları.....	30
Şekil 17. İşletmelerin Ajans desteklerinden haberdar olma yolları.....	31
Şekil 18. Destekten yararlanan işletmelerin başvurma nedenleri.....	32
Şekil 19. Desteğe başvurmayan işletmelerin başvurmama nedenleri.....	32
Şekil 20. Destek alan işletmelerin desteğin cazibesine ilişkin görüşleri.....	33

Şekil 21. Destek alan işletmelerde destek sayesinde görülen etkiler.....	34
Şekil 22. İşletmelerin rekabet güçlerini olumsuz etkileyen unsurlar.....	38
Şekil 23. İşletmelerin rekabet güçleri açısından odaklanılması gereken alanlar.....	39
Şekil 24. Ankete cevap veren kurumların niteliklerine göre dağılımı.....	49
Şekil 25. Ankete cevap veren kurumların illere göre dağılımı.....	49
Şekil 26. Kurumların desteklerden haberdar olma yolları.....	50
Şekil 27. Destekten yararlanan kurumların başvurma nedenleri.....	50
Şekil 28. Destek alan kurumların desteğin cazibesine ilişkin görüşleri.....	51
Şekil 29. Desteklenen projelerde bütçe gerçekleşme durumu.....	52
Şekil 30. Yararlanıcılara göre program sayesinde görülen etkiler.....	53
Şekil 31. Ankete cevap veren kurumların illere göre dağılımı.....	61
Şekil 32. Ankete cevap veren kurumların statüleri.....	61
Şekil 33. Kurumların Ajans desteklerinden haberdar olma yolları.....	62
Şekil 34. Yararlanıcıların başvurma nedenleri.....	62
Şekil 35. Destek alan kurumların desteğin cazibesine ilişkin görüşleri.....	63
Şekil 36. Ajans desteğinin başlangıçtaki beklentileri karşılama oranı.....	63
Şekil 37. Yararlanıcı kurumlarda destek sayesinde görülen etkiler.....	64
Şekil 38. İşletmelerin seviyelerine göre sınıflandırması.....	72
Şekil 39. Politika Döngüsünün Farklı Aşamalarında Değerlendirmelerin Odağı.....	83

Tanımlar

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

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

Çıktı artımsallığı (output additionality): Kamu desteğinin, yararlanıcıların çıktı göstergelerine (örneğin satışlar) olan etkisini ifade eder.

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

Dışlama etkisi (crowding out): Programların uygun biçimde tasarlanmaması durumunda, desteklerin yararlanıcıların yapacağı yatırımların yerini alması ve hatta onları azaltma etkisi olarak tanımlanır.

Girdi artımsallığı (input additionality): Kamu desteğinin, yararlanıcının finansmanını kendisinin sağladığı destek konusu harcamalarına olan etkisini ifade eder.

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

Müdahale mantığı: Program tasarımında gerekli tüm boyutların analiz edilerek ele alınmasını sağlayan, programın uygulama ve değerlendirme süreçlerinde kılavuz görevi gören modeldir.

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

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

Proje artımsallığı (project additionality): Kamu desteğinin yararlanıcının projesi üzerindeki etkilerini ifade eder.

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

Yönetici Özeti

Bu değerlendirme çalışması, Çukurova Kalkınma Ajansı'nın 2008 ve 2009 dönemlerinde yürüttüğü mali destek programlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'nin iki pilot ajansından biri olarak 6 Temmuz 2006 tarih ve 26220 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan Çukurova Kalkınma Ajansı, 30 Aralık 2008 tarihindeki ilk teklif çağrısı süreci ile başlayan programını 2011 yılı itibariyle tamamlamıştır. Değerlendirme çalışmasının başladığı Mart 2011 itibariyle 2009 yılı mali destek programları devam etmekte olup, 2010 yılı mali destek programı proje değerlendirme aşamasındadır.

Çalışma kapsamında değerlendirilen 2008 destek programları şunlardır:

- İktisadi kalkınma mali destek programı
- Sosyal kalkınma mali destek programı
- Küçük ölçekli altyapı projeleri mali destek programı
- Kırsal kalkınma mali destek programı

Çalışmada ayrıca, 2009 yılı programlarından yararlanıcılara yönelik de inceleme yapılmıştır. 2009 yılında yukarıda sıralanan programlar, Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı hariç uygulanmıştır.

Yöntem

Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından uygulanan programlar, uluslararası iyi uygulama kriterlerinin bir gereği olarak, kalkınma ve rekabetçilik programları ile program değerlendirme konularında uzman bağımsız biri ekip tarafından, objektif ve tarafsız şekilde değerlendirilmiştir. Bu tür bir yaklaşım, hem uygulamalarıyla diğer ajanslara örnek olan Çukurova Kalkınma Ajansı'nın bölgesel seviyede Türkiye'de ilk defa gerçekleştirilen bu çalışmada benimsenen metodolojiyle dünya standartlarında bir uygulama ortaya koyması, hem de programlarının sonuç ve etkilerine yönelik bulguların ilgili kesimlere tarafsız bir şekilde sunulmasını sağlaması yönünde önem taşımaktadır. Değerlendirme çalışmasında, ayrıca, Ajans, değerlendirilen taraf olarak üzerine düşen rolü başarıyla oynamış; sürece müdahil olmayarak hedef kitle ve paydaşlar üzerinde olumlu bir etki yaratmış; gerekli veri ve bilgilerin tarafsız ve objektif biçimde toplanmasına ve proses edilmesine imkan sağlamıştır.

Değerlendirme çalışması kapsamında birincil verilerin toplanması için tüm destekler için uygulanan on-line anketle 154'ü 2008 ve 2009 dönemi yararlanıcısı olmak üzere, toplam 188 kuruma ulaşılmıştır. Mülakatlar kapsamında ise, 2008 ve 2009 yıllarında destekten yararlanan kurumlardan rastgele seçilen örnekleme 81, başvuru sırasında kurumlara danışmanlık hizmeti vermiş ve Ajans desteklerinde bağımsız değerlendirme görevinde bulunmuş kişilerle de 8 olmak üzere toplam 89 mülakat gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, tüm destek türlerini kapsayacak şekilde 9

yararlanıcısıyla vaka analizi gerçekleştirilmiştir. İkincil veri olarak, Ajans bünyesinde projelere ilişkin tutulan verilerden yararlanılmıştır.

Anket, mülakat ve vaka analizi çalışmaları ile toplanan birincil veriler ile Ajans bünyesinde projelere ilişkin tutulan ikincil verilerden yararlanarak, kalitatif ve kantitatif analizler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu analizler ve bunlara bağlı bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Bulgular

İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı

- Araştırma sonuçları, Ajans desteğinden yararlanan işletmelerin %80'ini cirolarında artış olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerce beyan edilen ortalama ciro artışı yaklaşık %25,3 olmuştur.
- Desteklerden yararlanan işletmelerin %87,7'sinde istihdam edilen kişi sayısı artmıştır. İşletmelerin ortalama istihdam artışı yaklaşık %22 olarak beyan edilmiştir.
- Ajans desteği sayesinde işletmelerin %80'inin pazar paylarında artış olduğu görülmektedir. Ortalama artış, yaklaşık %14,5 olarak belirlenmiştir.
- Destekten yararlanan işletmelerin ihracatında ortalama artış yaklaşık %16,5 olmuştur.
- Ajans desteği, yararlanıcıların yeni pazarlara açılmasında etkili olmuştur. Yararlanıcıların %69'u, Ajans destekli projelerinin sonucunda yeni pazarlara açıldıklarını belirtmişlerdir.
- Ajans desteği sayesinde işletmelerin %80'i pazar paylarında artış olduğu bildirmişlerdir. Ortalama artış yaklaşık %14,5 olarak belirlenmiştir.
- Araştırma, Ajans desteğinin işletmelerin Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ankete cevap veren işletmelerin %48'i Ar-Ge ve inovasyon faaliyeti gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Ortalama artış, yaklaşık %3,5 olmaktadır.
- Ajans desteğinin artımsallığına bakıldığında, işletmelerin %15'i Ajans desteği olmadan projelerini yapamayacaklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, Ajans desteği bu oranda işletme için bir girdi artımsallığı yaratmıştır. Yararlanıcıların %47'si destek olmadan da projeyi yapacaklarını ama daha uzun vadeye yayacaklarını belirterek davranışsal artımsallığa işaret etmişlerdir. İşletmelerin %20'si ise destek almamış olmaları halinde projeyi başka finansal kaynaklarla gerçekleştirmiş olacaklarını belirtmişlerdir.
- Yararlanıcıların büyük bölümü (%67) Ajans desteğinin faydalarının maliyetlerden fazla olduğunu ifade etmektedir. Yararlanıcıların %27'sine göre ise maliyetler faydalara eşittir.

Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı

- Projeleri hedeflenen sonuçlara ulaşan kurumların oranı %83 olmuştur.
- Projelerin birçoğu proje sahibi kurumlar tarafından bölgede sosyal ve kırsal kalkınma alanında örnek teşkil edebilecek potansiyele sahip olarak değerlendirilmektedir.
- Programların artımsallığı, Ajans'ın diğer desteklerinden yüksek olmakla birlikte kısmidir. Ajans desteği olmadığı takdirde projeyi gerçekleştiremeyecek olan kurumların ankete katılanlar arasındaki oranı %43'tür. Geri kalan %57'lik kısmın başta kendi kaynakları olmak üzere süreci uzatarak veya kapsamı daraltarak projelerini gerçekleştirebileceği ortaya çıkmıştır.
- Yararlanıcıların %74'ü desteğin faydalarının maliyetlerinden fazla olduğunu düşünmektedir. Kurumların %17'si faydaların maliyetlere eşit olduğunu belirtmiştir.

Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı

Program, Ajans tarafından sadece bir dönem uygulanmış ve diğer kaynak ve desteklerle mükerrerlikleri önlemek amacıyla uygulanmasından vazgeçilmiştir. Yapılan değerlendirme, bu durumu destekler sonuçlar vermiştir.

Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı

Program kapsamında desteklenen projelerin önemli bir bölümünün kurumların halihazırda gerçekleştirdikleri altyapı projeleri olduğu; Ajans desteği olmaksızın bu projeleri (çoğunlukla nispeten daha küçük kapsamda) kurum bütçelerinden ya da başka kaynaklardan gerçekleştirecek durumda oldukları görülmüştür.

Öneriler

Çukurova Kalkınma Ajansı, Türkiye'nin ilk iki pilot bölgesel kalkınma ajansından biri olarak, bölgesel kalkınma ve gelişme yolunda ülkede ilk defa yürütülen destek programlarını 2008 ve 2009 döneminde başarıyla gerçekleştirmiştir. Faaliyetlerin geldiği bu noktada yapılan değerlendirme, hem Ajans'ın kendisine hem de diğer bölgesel kalkınma ajanslarına ışık tutacak önemli tespit ve önerilerin saptanmasını sağlamıştır. Bu tespit ve öneriler, aşağıda bölümler halinde sunulmaktadır.

Program Tasarımına Yönelik Tespit ve Öneriler

İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı

Bölgenin ekonomik açıdan kalkınmasında olduğu kadar, işsizlik gibi sosyal sorunlarla da başatmesinde önemli bir araç olma potansiyeli taşıyan bu programın, gerekli revizyonlar yapılarak devam ettirilmesi önerilmektedir.

Ajans'ın İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın hedef kitesini oluşturan KOBİ'ler, 2008 ve 2009 çağrı dönemlerinde ağırlıklı olarak makine-teçhizat alımı ve üretim ve depolama altyapısına yönelik projeler gerçekleştirmişlerdir. Özellikle 2008 dönemine ait programın amaç ve kapsamı, - Ajans tarafından ifade edildiği üzere- bölgedeki potansiyeli ölçmek ve anlamak amacıyla oldukça geniş tutulmuştur.

Yine de 2008 ve 2009 dönemine İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın sonuç ve etkileri açısından bakıldığında, yararlanıcı KOBİ'lerde programlarının genel amaçlarıyla örtüşecek şekilde bir iyiye gidış (yeni yatırımlar, artan ihracat ve istihdam performansı vb.) gözlenmiştir. Ancak, her iki dönem için de programların Ajans'ın hedeflediği doğrultuda kısmi bir artımsallık sağlamış olması-yani genellikle yararlanıcı işletmelerin halihazırda alternatif kaynaklarla yapmayı planladıkları yatırımlara finansman sağlanmış olması- programlarla elde edilen sonuçların ve yaratılan etkinin doğrudan programların varlığına ve etkinliğine bağlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum aynı zamanda, "dışlama etkisi" veya "engelleme etkisi" (crowding out) olarak bilinen etkiye yol açma riski de taşımaktadır.

Ajans'ın, destek programlarının tasarımında bölgeye yönelik yaptığı detaylı analizlerden ve bilimsel çalışmaların sonuçlarından yararlanması önemlidir. Aynı zamanda programların içeriğinin, kapsamının bölge halkına anlatılarak halkın destek programları hakkında doğru şekilde bilgilendirilmesi de, desteklerden en verimli şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır.

Destek programlarıyla elde edilen sonuç ve etkilerin yaygınlığının ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için mevcut durumda uygulanan bir takım kısıtların da ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu kısıtlara bir örnek, önceki bölümlerde de detaylandırıldığı gibi, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'na özel sektörün kar amacı gütmeyen kuruluşlarla ortaklık halinde proje başvurusu yapamıyor olması; sadece iştirakçi olarak katılabilmektedir. Programların işbirliklerini özellikle teşvik etmesi bölge açısından çok önemlidir. Bu işbirliklerinde kar amacı güdenlerle gütmeyenler arasında teşvik edilmesinin yanında; büyük şirketlerle KOBİ'lerin proje ortaklıklarının da özendirilmesi gerekmektedir. Ek C'de anlatıldığı gibi, farklı kurumlar arasında işbirliklerinin oluşturulması ve desteklenmesi, diğer ülkelerdeki ajansların önceliklerinin başında gelmektedir. Dolayısıyla, bu ihtiyaçlara cevap verecek yeni destek programlarının tasarlanmasında fayda bulunmaktadır.

Öte yandan, ihtiyaç ve sorun önceliklerinin, sektörden ziyade işletme tipine göre de değişiklik gösterdiği bilinmektedir. Destek programlarında, farklı kategorilerde yer alan bu işletmelerin sorun ve ihtiyaç önceliklerine göre çeşitliliğe gidilmesi beklenmektedir. Buna göre tasarlanacak farklı programlarla (veya alt-programlarla) amaçlanan, her işletme grubunu bir üst seviyeye çıkarmak olmalıdır.

Bölgesel kalkınmada yeni dinamik işletmelerin kurulmasının teşvik edilmesi de en az mevcutların rekabetçiliğinin artırılması kadar önemlidir. Bu nedenle Ajans'ın İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında nitelikli girişimciliği destekleyecek bir alt program da tasarlayıp uygulaması önerilmektedir.

Ajans'ın kademeli olarak (kurumsal yetkinliğin, uzmanlığın ve becerilerin gelişimine bağlı olarak), nitelikli programlar tasarlamaya başlaması ve finansman araçlarını çeşitlendirmesi önerilmektedir. Diğer ülkelerdeki benzer ajanslar, hibe desteğinin yanı sıra, projelerin niteliğine ve yararlanıcıların seviyesine bağlı olarak, faizsiz geri ödemeli destek (örneğin büyük ölçekli işletmelerin projelerine veya KOBİ'lerin risksiz yatırımlarına) ve hisse alma yoluyla da destek (örneğin yeni girişimcilere) sağlamaktadır.

Bu alandaki programların tasarımına ilişkin belli başlı öneriler şunlardır:

- Yararlanıcılar tarafından dile getirilen ve getirilmeyen¹ ihtiyaçların, sorunların ve zorlukların düzenli olarak bilimsel yöntemlerle tespit edilmesi;

¹ KOBİ'lerin genel olarak sorunlarına bakıldığında, bankaların finansman şartları çoğu zaman KOBİ'lerin aleyhine olduğu veya Ar-Ge, teknoloji transferi ve eğitim maliyetlerinin KOBİ'lerin finansal gücünü zorlayacak düzeyde olabildiği görülmektedir. Ayrıca, ölçeklerinin küçüklüğü maliyetler üzerinde büyük yük oluşturmakta ve bu nedenle rekabetçilikleri risk altına girebilmektedir. Tüm bunlarla aynı derecede önemli bir diğer problem, KOBİ'lerin yetkinliklerini, becerilerini ve kapasitelerini geliştirme konusunda kendi imkanlarıyla ilerleme yolunda yaşadıkları sıkıntıdır. Sıklıkla ifade edildiği gibi, çoğu zaman "KOBİ'ler neyi bilmediklerini bilmezler".

- Mevcut programda olduğu gibi global hedefleri olan ve odağı çok geniş tutulan tek bir destek programı yerine, farklı gelişmişlik seviyesinde olup farklı ihtiyaçlara sahip olan KOBİ'lerin bu ihtiyaçlarına cevap verecek birden fazla programın (ya da alt-programın) tasarlanması (konuyla ilgili açıklamalar Ek F'de yer almaktadır);
- Bu yeni programların (ya da alt-programların) destek için ayrılan kısıtlı kaynaklar göz önünde bulundurularak, titizlikle hazırlanmış müdahale mantığı çerçevesinde, yüksek etki yaratacak, birbirini tamamlayacak ve kendi içinde bir sinerji oluşturacak biçimde şekillendirilmesi (ve zaman içinde artan kaynak ve tecrübeye bağlı olarak bunların çeşitlendirilmesi);
- Tasarlanacak programların, diğer destek kuruluşlarınca ulusal ve bölgesel düzeyde yürütülmekte olan programlarla çakışmasının önlenmesi² ve Ajans programlarının bu programlarla tamamlayıcılık ve sinerji yaratacak şekilde kurgulanması;
- Programların, şimdi olduğu gibi her yıl değişen şekilde değil; beklenen sonuç ve etkilerin alınmasını mümkün kılacak ve tutarlı biçimde 3 ila 5 yıllık dönemleri kapsayacak şekilde tasarlanıp uygulanması;
- Destek programlarının müdahale mantıkları çerçevesinde ve bunlara bağlı 'SMART' kriterlerini sağlayan hedefleri doğrultusunda düzenli olarak izleme verilerinin toplanması ve sürekli ve sistemli değerlendirmelerin yapılması;
- Başvuru formları, başvuru sahibinden istenen bilgi ve belgeler ve diğer program dokümanlarının, hedef kitleye ve programlara özel olarak şekillendirilmesi

önerilmektedir. Program değerlendirme sürecine ilişkin öneri takip eden bölümde sunulmaktadır.

Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı

Bölgenin toplumsal kalkınmasında ve sosyal sorunlarıyla başetmesinde önemli bir araç olan programın, tasarım ve uygulamada yapılacak revizyonlarla devam etmesi önemlidir.

Hem değerlendirme sonuçları, hem de dünyadaki iyi uygulamalardan hareketle, program tasarımına ilişkin öneriler şunlardır:

- Program, kamu kurumlarının rutin faaliyet alanlarına giren konuların/projelerin kapsanmasına izin verilmeyecek şekilde tasarlanmalıdır. Aynı şekilde, programda, kamu kurumlarının hem özkaynakları yoluyla hem de erişebildikleri diğer kaynaklarla yürütebileceği projelerin bu programla desteklenmesine engel olunacak unsurlar bulunmalıdır. Bu amaçla, Ajans'ın tasarım öncesinde, hedef alınan kamu kurumlarının görev ve faaliyetleri konusunda kapsamlı araştırma ve bilgi toplama faaliyeti gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu konuda Ajans kapasitesinin yeterli olmaması durumunda kapasiteyi geliştirilecek tedbirlerin alınması faydalı olacaktır.

² Programların çakışmalarına ilişkin yapılacak analizde, diğer kurumların programlarının bölge açısından etkinliği ve bölge ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği çok dikkatli araştırılmalı ve sorgulanmalıdır. Örneğin, ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir kurumun destek programı, destek amaç ve kapsamı itibarıyla ihtiyaca cevap veriyor gibi görünse de, bölgedeki işletmeler kapasiteleri itibarıyla destekten yararlanamıyor olabilir. Ya da bölgesel düzeyde başka bir kurumun sorumluluk ve uygulama alanında görülen bir program veya tematik/ sektörel bir alanı kapsayan program, ilgili kurumun uygulama kapasitesi veya programın şartları, kaynak ve imkanları nedeniyle bölgenin ya da bölgedeki sektörün ihtiyaçlarını karşılamada veya sorunlarını çözmede yetersiz kalıyor olabilir. Tüm bunlar, ilgili alanda Ajans'ın iyi tasarlanmış ve iyi uygulanan program(lar) yürütmesini geçerli kılmaktadır.

- Kısıtlı kaynaklarla büyük zorluklara cevap vermenin güçlüğü göz önünde bulundurulduğunda, bu tür projelerde farklı kurumların işbirliklerinin önemini göz ardı etmek imkansızdır. Bu bakımdan, programın temel tasarımı, farklı kesimlerin (STK, özel sektör ve kamu) işbirliğiyle yürütülecek projeleri özendirerek ve önceliklendirecek şekilde yapılmalıdır.
- Mevcut programda olduğu gibi global hedefleri olan ve odağı çok geniş tutulan tek bir destek programı yerine, bölge için kritik sosyal sorunlara ve zorluklara cevap veren birden fazla (tematik) programın (ya da alt-programın) tasarlanması önerilmektedir.

Tasarım sırasında izlenecek yol ve dikkat edilecek hususlara ilişkin diğer öneriler, yukarıda belirtilenlerle aynıdır.

Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı

Bölge için arz ettiği önemden dolayı kırsal kesimlerdeki sosyal ve çevresel zorluklara cevap verecek ve sorunları ortadan kaldıracak projelerin, yukarıdaki sosyal kalkınma programı dahilinde ele alınması uygun olacaktır.

Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı

Yukarıda belirtildiği gibi programa olan ihtiyaç ve yaratılan etki, programın devamını gerektirmekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, mevcut haliyle uygulamaya devam edilmemesi önerilmektedir.

Program Uygulamasına Yönelik Tespit ve Öneriler

Programların uygulanmasına ilişkin süreçlerde dikkat çeken belli başlı sorun alanları ve bunlara yönelik öneriler, aşağıda bölümler halinde açıklanmaktadır.

Proje Başvuru Sürecinin İyileştirilmesi

- Proje başvurularının yılda bir kez alınıyor olması Ajans'ta yığılmaya neden olurken, hedef kitle üzerindeki beklentilerin yönetilmesinde sorun yaratmaktadır.
- Başvuru sürecinde, yurtdışındaki benzer ajansların kalkınma programı uygulamalarında görülmeyen, proje teklif çağrısı yaklaşımından çok ihale veya yarışma yaklaşımını andıran uygulamalar (çağrı için verilen süre dolduğu anda kapıların kilitlenmesi gibi) Ajans'la ilgili olarak, esnek olmayan, katı bir tutum ve yararlanıcılara karşı duyulan güvensizlik üzerine kurulu bir sistemin varlığı algısı yaratma potansiyeline sahiptir. Ek C'deki iyi uygulama örneklerinde de görüldüğü gibi, diğer ülkelerdeki ajansların uzmanları, başvuru sahipleriyle sürekli iletişim halinde çalışmakta ve proje hazırlama sürecinde dahi koçluk sağlamaktadır. Başvuru sürecinde de bu etkileşim devam etmektedir. Diğer ülkelerde bu tarz bir yaklaşım sonucu, bölgesel (ve dolayısıyla ulusal) rekabetçilik ve kalkınmaya önemli katkı sağlayacak çok sayıda nitelikli proje desteklemek mümkün olurken; Türkiye'de benimsenen mevcut yaklaşım, işletmeleri ve dolayısıyla bölgeleri ve ülkeyi dezavantajlı konuma taşımaktadır.

- Başvuruların basılı kopyalar şeklinde alınmasıyla çok sayıda dosya Ajans'ta yığılmakta ve 5 yıl saklanma şartı nedeniyle sürekli olarak yeni arşiv alanı ihtiyacı duyulmaktadır. Son dönem başvurularının da alınmasıyla Ajans'ın bir ofis katı daha kiraladığı görülmüştür. Henüz 3 çağrı dönemi yaşandığı düşünüldüğünde bu ihtiyacın giderek artacağı ve program yönetim maliyetini artıracığı açıktır.
- Yararlanıcılar tarafından bakıldığında, başvuru formlarının programlara göre özelleştirilmemesi, hedef kitlenin seviyesi bakımından içerik açısından oldukça kapsamlı ve karmaşık olması nedeniyle danışmanlarla çalışma ihtiyacı doğmaktadır. Söz konusu danışmanların ise çoğu zaman yetkin olmadıkları ve/veya bir kısmının proje bütçesi üzerinden aldıkları komisyonla hizmet bedellerini belirledikleri için proje bütçelerini gerçekçi olmayan seviyelere çıkardıkları anlaşılmıştır. Danışmanların süreçte bu kadar etkin olması, aynı zamanda, KOBİ'lerde proje tasarım ve yönetim becerilerinin gelişmesini engellemektedir. Bu durumun diğer bir yansıması- her ne kadar mevcut proje değerlendirme sürecinin yeterince etkin olmamasıyla da ilişkili olsa da- projeler başladıktan sonra çok sayıda revizyon ve zeyilname yapılmasında ve bütçelerin bağitlanandan düşük gerçekleşmesi olarak kendini göstermektedir. Bu da Ajans'ta program yönetim maliyetlerinin artmasına ve programlar için ayrılan kaynakların etkin kullanılamamasına yol açmaktadır.
- Yukarıdaki hususlar dikkate alınarak ve dünyadaki iyi uygulamalar ışığında,
 - çağrı dönemlerinin daha sık gerçekleştirilmesi;
 - proje önerilerinin elektronik ortamda alınması ve saklanması;
 - başvuru formlarının danışmana ihtiyaç kalmadan hazırlanacak biçimde sadeleştirilip basitleştirilmesi,
 - bölgedeki potansiyel yararlanıcılara düzenli olarak jenerik proje hazırlama ve yönetim eğitimlerinin³ verilmesi (Ajans'ın kendisi ve/veya görevlendireceği yetkin dış uzmanlar ve/veya sanayi ve ticaret odaları gibi paydaşları kanalıyla) ve bu sayede bu tür rutin çalışmalarda danışman kullanımına olan ihtiyacın ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması önerilmektedir.
- Bu alanda atılacak iyileştirme adımları, proje değerlendirme sürecindeki mevcut sorunların ortadan kaldırılması amacıyla bu sürecin yeniden tasarlanmasıyla mümkündür. Bununla ilgili tespit ve öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

Proje Değerlendirme Sürecinin İyileştirilmesi:

- Proje değerlendirme sürecinin ilk aşamasında, başvurular format açısından Ajans personeli tarafından incelenmekte ve mevzuat gereği tek bir imzanın bile eksik olması durumunda proje reddedilmektedir. Projenin niteliğini göz ardı ederek, telafisi mümkün şekilsel sorunlardan dolayı reddedilmesinin Ajans'ın misyonu ile örtüşmediği düşünülmektedir. Öte yandan bu tutum, başvuru sahiplerinin cesaretini kırabilmekte; Ajans'a yönelik olumsuz algıların oluşmasına yol açmakta ve sonraki çağrılarda desteğe başvuramamaya

³ Bu eğitimlerin, halen Ajans tarafından proje çağrı dönemlerinde verilen farklı olarak sadece Ajans programlarına başvuracak projelere yönelik değil; genel olarak destek programından bağımsız proje tasarım ve yönetimine yönelik olarak şekillendirilmesi ve düzenli olarak uygulanması önerilmektedir.

neden olabilmektedir. Bu uygulamanın ortadan kaldırılması ve bunu zorunlu kılan mevzuatın değiştirilmesi önerilmektedir.

- Proje değerlendirme sürecinde diğer bir problem, başvuru döneminin sonunda, tamamen basılı kopyalar üzerinden dış dünya ile ilişkileri kesilmiş olarak format açısından inceleme yapan Ajans personelinin durumuyla ilgilidir. Bu tür bir ön-değerlendirme süreci, sürecin ve çıktılarının kalitesini garanti altına almadığı gibi, Ajans'ın büyük bir iş yükü altına girmesine de neden olmaktadır. Ajans'ın 2010 çağrı döneminde toplam 655 proje başvurusu aldığı ve bunlara ilişkin 150'nin üzerinde eksik evrak yazışması yaptığı hesaba katılırsa, ileriki dönemlerde bu iş yükünün, dolayısıyla program yönetim maliyetlerinin çok daha fazla artacağı görülecektir.
- Projelerin değerlendirilmesi için görevlendirilen bağımsız değerlendiriciler, adeta bir sınav ortamında, proje konusunu ilgilendirebilecek herhangi bir kaynağa (proje sahibi, internet, bilimsel yazın, ilgili alanda (veya alt-alanda) daha derin bilgiye ve deneyime sahip diğer uzmanlar, vb.) erişimleri olmadan tamamen dosya üzerinden bağlayıcı bir formatı izleyerek değerlendirmeyi yapmaktadır. Bu tür bir değerlendirmede temel iki varsayım, değerlendiricilerin uzmanı oldukları varsayılan alandaki tüm projelerde kapsanan konulara tam olarak hakim oldukları; başvuru sahiplerinin de proje tasarımlarına ilişkin tüm boyutları eksiksiz ve kusursuz biçimde dosyaya yansıttıklarıdır.

Sadece İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'na başvuran projeler için örneklemek gerekirse, günümüzde bilginin ve teknolojinin geldiği nokta, her bir sektör içindeki alt sektörlerin durum ve ihtiyaçlarının ve bunlara bağlı projelerde önerilen çözüm ve alternatiflerin, tek bir uzmanın herhangi bir bilgi kaynağı kullanmadan değerlendirebileceği seviyenin çok üzerinde olduğu bilinmektedir. Üstelik bağımsız değerlendiricilik kriterlerinin mevzuata göre ilgili alanda en az 5 yıl deneyime dayandırıldığı ve proje değerlendiricilerinin seçimlerinin sadece özgeçmişe göre yapıldığı düşünüldüğünde, bu durum daha da imkansız, bir o kadar da riskli bir hal almaktadır⁴. Nitekim, değerlendiriciler tarafından onaylanıp son anda durdurulan bazı proje örnekleri (bir sosyal kalkınma projesi teklifinde, öğrencilerin okullarından alınıp kamu kurumlarındaki muslukları değiştirmek üzere çalıştırmayı amaçlayan bir proje örneğinde olduğu gibi) bu durumun basit ve açık bir kanıtıdır. Benzer şekilde, değerlendiricilerin, kamu kurumlarının sunduğu projelere karşı olumlu bir ön yargı içinde oldukları, özel sektör içinse bunun tam tersi bir durumun söz konusu olabileceği, çeşitli kesimlerce ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında görüşülen bir bağımsız değerlendirici, kendilerine verilen değerlendirme kılavuz ve formlarına göre hareket ettiklerini; bu formları proje dosyalarına bakarak doldurma işinin özel bir uzmanlık gerektirmediğini; hatta bir lise mezunu tarafından bile yapılabileceğini söylemiştir.

Diğer yandan, yine bilinmektedir ki, proje hazırlama konusunda yetkin kişi veya kurumlar dahi, pratikten kaynaklanan çok farklı nedenlerden dolayı (örneğin başvuru formlarıyla gelen kısıtların, proje tasarımının tam olarak yansıtılmasına izin vermemesi gibi) projelerini sadece evraklar üzerinde ilave inceleme ve görüşmelere gerek kalmayacak şekilde anlatamayabilmektedir. Hele ki bölgedeki konuyla alakalı mevcut kapasite düşünüldüğünde, proje değerlendirmelerinin sadece dosya üzerinden yapılarak projeler hakkında karar oluşturulması, potansiyel yararlanıcıları dezavantajlı hale getirmektedir.

⁴ Ajans, yine de, bağımsız değerlendiricilerin seçiminde, verilen referanslarla ve/veya diğer kalkınma ajanslarıyla görüşerek titiz bir seçim yapmaya çalışmaktadır.

Dolayısıyla, yurtdışındaki benzer ajansların proje değerlendirme uygulamalarından da oldukça farklı olan bu yaklaşımın etkinlik, verimlilik ve faydası önemli soru işaretleri oluşturmaktadır.

Söz konusu yaklaşım, maliyet-etkinlik boyutunda da sorgulanmalıdır. Ajans, 2008 ve 2009 proje çağrı döneminde bağımsız değerlendiricilere toplam (maliyetleriyle birlikte) 355.431 TL ödemiştir. Değerlendiricilere proje başına 2008 ve 2009 dönemlerinde sırasıyla brüt 120 ve 130 TL hizmet bedeli ödenmiş ve ayrıca yol ve konaklama masrafları karşılanmıştır. Bu tutar, proje bazında ele alındığında küçük olsa da, proje değerlendirme sürecinden kaynaklanan nedenlerle genel toplamda oldukça yüksek maliyetlere ulaşmaktadır. Proje değerlendirme sürecinin, iyi uygulamaların bölge şartlarına adaptasyonu ile revize edilmesi, kısıtlı kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı mümkün kılacaktır.

- Proje değerlendirme sürecinde bir basamak da değerlendirme komitesi olarak tanımlanmıştır. Bu alt sürecin de dahil olduğu 3 aşamalı değerlendirme, süreçteki iş yükünü ve maliyeti daha da artırmaktadır. Ayrıca, evraklar üzerinden yapılan bu son değerlendirmenin projelerin kalitesinin anlaşılması için yeterli olmayacağı açıktır. Komite üyelerinin mevzuat gereği akademisyenlerden ve kamu kurumu çalışanlarından seçiliyor olması da, özel sektör bakış açısının sürece yansıtılmamasına ve özel sektörden gelen projelerin gerektiği gibi değerlendirilmemesine neden olabilecektir.
- Değerlendirme sürecinin son adımında, projeler aldıkları puana göre listelenerek onay için Ajans Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır. Bu aşamada Yönetim Kurulu tarafından objektif kriterler doğrultusunda adil, şeffaf ve tarafsız bir şekilde projeler üzerinde son kararın oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Bu tür bir yaklaşım, hem Ajans'ın hesap verebilirliği, hem saha araştırmalarında ortaya çıkan değerlendirme sürecinde adil, şeffaf ve tarafsız olmadığı yönündeki endişe ve eleştirilerin ortadan kaldırılması, hem de bölgesel gelişme ve kalkınmaya daha fazla katkı sağlayacak ve değerlendirme sürecinin sonunda daha yüksek puan alarak destek hakkı kazanmış projelerin destek sağlanması için gereklidir.

Sahadan, değerlendirmenin adil ve tarafsız olmadığına dair eleştirilerin geliyor olması, Ajans'ın kredibilitesi açısından da önemli riskler taşımaktadır. Sürecin yeniden tasarımında bu boyutun da üzerinde özellikle durmak gerekmektedir. Başvuru ve değerlendirme sırasında ise başvuru sahiplerine süreçte buldukları aşamayı izleyebilecekleri imkanlar sağlanmalıdır. Diğer ülkelerdeki iyi uygulama örneklerinde, başvuru sahiplerine verilen bir şifre ile destek programını uygulayan kurumun web sitesi üzerinden buldukları aşamayı izlemelerine imkan sağlanmaktadır. Ayrıca, destekten yararlanmaya hak kazanan projelerin –örneğin Avrupa Birliği destekli projelerde olduğu gibi- tüm kriterler için aldıkları puanlarla birlikte Ajans'ın web sitesinde yayınlanması, şeffaflık ve tarafsızlığa fayda sağlayacaktır.

- Proje değerlendirme sürecinin, yukarıda ana hatları çizilen süreçte gerçekleşiyor olması nedeniyle, projelerin sözleşmeleri imzalandıktan sonra revizyona gidilmektedir (2008 döneminde sadece İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerin %59'unda revizyon, dolayısıyla sözleşmelerinde zeyilname yapılmıştır). Program yönetim maliyetine bir ek yük de buradan gelmektedir. Bu revizyonlar, çoğu zaman, Ajans uzmanlarının, yararlanıcıları yerlerinde ziyaret etmeleri sırasında ortaya çıkan tespitlerle gündeme gelmektedir.

- Proje bütçelerinin öngörülenden düşük gerçekleşmesi durumu da bir boyutuyla bu değerlendirme yaklaşımının bir sonucudur (diğer boyut, yukarıda belirtildiği gibi danışman kullanımıyla ilişkilidir). Bu durum da kaynak kullanım etkinliğine zarar vermektedir.
- Yukarıda belirtilen hususların tümü, özellikle özel sektörden gelen projelerin Ajans'ın daha ziyade düşük riskli yatırımları⁵ desteklemeyi tercih ettiği başlangıç evresinde kritik bir sorun yaratmasa da, katma değeri, niteliği ve o ölçüde de riski yüksek projelerin desteklenmeye başlanmasıyla ciddi risklerin oluşabileceği açıktır. Bu durum da proje değerlendirme sürecinin yeniden tasarlanması için başka bir gerekçeye işaret etmektedir.

Proje Destek Sürecinin İyileştirilmesi

- Destek sürecinin ilk aşamasında Ajans'la yararlanıcılar arasındaki sözleşmelerin 2 nüsha olarak imzalanıyor olması, vergi mükelleflerine 2 kat damga vergisi doğurmaktadır. Türkiye'de diğer kurumlarca gerçekleştirilen benzer uygulamalarda, tek nüsha sözleşme imzalanmakta ve kopyası "Aslının aynıdır" ibaresiyle yararlanıcıya verilmektedir. Yararlanıcılar için fazladan maliyete yol açan bu uygulamanın en kısa zamanda değiştirilmesi önemlidir.
- Projelerin sözleşme aşamasında, değerlendirme aşamasının herhangi bir evresinden gelen tepite dayanılarak bütçe revizyonu talep edilebilmektedir. Bu talebin, mutlaka başvuru sahibisiyle istişare halinde ve detaylı gerekçelerin karşılıklı analiziyle yapılması gerekmektedir.
- Destek sürecinde, daha ziyade mevcut projelerin niteliğinden dolayı, en önemli aşama satın alma aşaması olarak görülmektedir. Bu aşamada, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan ve kamu kurumu niteliğinde olmayan kuruluşlardan açık ihale talep edilmesi, süreçte aksaklıklara neden olabilmektedir. Bu sebeple özel sektör kuruluşlarının destek kapsamındaki mal ve hizmet satın alımlarını rekabet şartları içinde ve Ajans kontrolünde en etkin şekilde gerçekleştirebilmeleri için detaylı bir çalışma gerçekleştirilmeli; satın alma sürecinin şartları, ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden belirlenmelidir.
- Yararlanıcılardan ön ödeme için banka teminatı istenmesi, desteğin yararlanıcılar açısından faydasını azaltmaktadır. KOBİ'lerin, genel olarak banka teminatı konusunda zorlandığı ve bu işlemin ilave bir maliyetinin olduğu; kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının ise banka teminatını sağlamasının pratikte mümkün olmadığı bilinmektedir. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından banka teminatı istenmesi yönündeki mevzuatın değiştirilmesi önerilmektedir. KOBİ'ler için tasarlanacak daha nitelikli destek programlarında ise, teminat şartının, Ajans'ın misyonu bakımından kapsamlı şekilde değerlendirilmesi önerilmektedir. (Diğer ülkelerdeki başarılı destek programlarında yararlanıcılardan bu tür bir teminat talep edilmemekte; bu durum, bölgedeki yararlanıcıları, diğer ülkelerdeki rakiplerine göre dezavantajlı hale getirmekte ve rekabet güçlerini artırmada engel teşkil etmektedir.)

⁵ Diğer ülkelerdeki benzer kalkınma ajanslarının daha ziyade, riski daha yüksek Ar-Ge, inovasyon, yeni ürün/hizmet geliştirme gibi projelere destek verdiği düşünüldüğünde, mevcut programlarla desteklenen makine-ekipman alımları, düşük riskli olarak değerlendirilmiştir.

- Proje destek süreci tamamlandıktan sonra, Ajans'ın proje sonuçlarını izlemeye devam etmesi, programlar için gerekli izleme verilerinin toplanması ve güvenli veri tabanlarında tutulması ve sonuç ve etkilerin değerlendirilip gerekli müdahalelerin geliştirilmesi için önemlidir. Ayrıca izleme ve ödeme süreçlerinde elektronik sisteme geçilmesi de destek sisteminin daha etkin ve güvenilir işlemesi için önem taşımaktadır.
- Konuyla ilgili, bölgesel kalkınma ve rekabetçilik adına bir fırsat, yararlanıcılar tarafından, ağırlıklı olarak yurtiçinde diğer bölgelerden ve yurtdışından temin edildiği ifade edilen makine-teçhizatın bölgedeki imalatçılar tarafından geliştirilip üretilmesi için gerekli imkan ve şartların yaratılması olabilir. Bu bağlamda, bölgede sıkça talep edilen makine ve teçhizatın üretimine yönelik yeteneklerin geliştirilmesi çerçevesinde bir alt-program, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında geliştirilip uygulanabilir.

Ajans'ın bölgedeki yeri ve faaliyetlerinin bilinirliği

Konuya ilişkin olarak öncelikle üzerinde durulması gereken konu, kamu kaynaklarının bölgesel düzeyde kullanılmasında Ajans'ın tek temas noktası haline getirilmesine yönelik ihtiyaçtır. Bölgesel gelişme ile ilgili programların ulusal politikalar ve stratejiler çerçevesinde uygulanmasında Ajans'ın koordinasyon rolü üstlenmeleri, sistemin daha etkin çalışmasını sağlayacaktır.

Ajans'ın yararlanıcısı durumundaki doğrudan hedef kitlenin Ajans ve faaliyetleri konusunda ne kadar bilgi sahibi olduğu ve bu bilgiye hangi kanallarla eriştiği sorgulandığında, iki sonuç dikkat çekmektedir:

- Programlardan Ajans'ın tanıtımları sayesinde haberdar olanların oranı beklenen seviyenin altındadır.
- Tanıtım ve bilinirlik açısından en önemli kanalların başında gelen medya yeterince etkin kullanılmamaktadır. Raporun ilgili bölümlerinde açıklandığı gibi, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı dışındaki programların duyurulmasında medyanın hiç etkisi yoktur (ki İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın duyurulmasında bile medya oldukça küçük bir rol oynamıştır).

Ajans'ın bölge içindeki tanıtımlarını farklı yöntemler ve kanallar kullanarak aktif şekilde sürdürmesi önemlidir. Bu sayede, sadece doğrudan hedef kitleye değil, gerçek ihtiyaç sahibi dolaylı hedef kitleye de ulaşması mümkün olacaktır. Bu da, Ajans faaliyetlerinin bölgede çok daha büyük ekonomik ve sosyal etkiler yaratması için gerekli taraftar kitlesini oluşturmasını ve gerçek ihtiyaç sahiplerinden gelen taleplerle doğrudan hedef kitle tarafından çok daha etkili projelerin geliştirilmesini mümkün kılacaktır.

Ajans'ın, aynı zamanda, hem ulusal hem de uluslararası medya başta olmak üzere farklı platformlarda faaliyetlerini, desteklediği projelerin sonuç ve etkilerini, başarı öykülerini ve bölgenin potansiyelini düzenli olarak tanıtması da çok önemlidir. Bu sayede, hem bölgedeki doğrudan ve dolaylı hedef kitlenin motivasyonu, aidiyet duygusu, birlik ve bütünlüğü harekete geçirilecek hem de bölgenin marka değerinin yükseltilmesi, yatırım çekme yolunda cazibesinin artması gibi dışsal kazanımlar elde edilebilecektir.

Programların Etkileri ile Ajans'ın Yapılanması, Kapasitesi, Görev Dağılımı ve İç Süreçleri Arasındaki İlişki

Programlarla, bölgesel ekonomik ve sosyal kalkınma yolunda daha büyük etkiler yaratması ve bu yolda yukarıdaki bölümlerde ifade edilen iyileştirme adımlarının atılabilmesi, Ajans'ın yapılanması, kapasitesi, görev dağılımı, iç süreçleriyle de yakından ilişkilidir. Bu açıdan yapılan değerlendirme sonucu ulaşılan tespitler ve geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Program tasarımında ve uygulamasında yaşanan sorunlar ve mevcut süreç ve prosedürlerin yol açtığı sıkıntılar, bunların sonuçlarıyla doğrudan muhatap olmak durumunda olan Ajans yönetimince ve çalışanlarınca da paylaşılmaktadır.
- Ajans'ın daha etkili çalışabilmesi için esnek, "müşteri-dostu" bir yaklaşım benimsemesi, adil, tarafsız ve şeffaf süreçler dahilinde çalıştığını göstermesi, tüm bu açılarda da etkili bir iletişim stratejisi uygulaması gerekmektedir. Bu konuda atılacak adımlarda, Ajans'ın yönetim yapısı önem kazanmaktadır. Yurtdışındaki benzer ajanslardaki yönetim boyutunun ve iyi uygulamaların özetlendiği not Ek G' de sunulmaktadır.
- Program yönetim süreçlerine ilişkin yukarıda sıralanan önerilerin hayata geçirilmesiyle yapılacak değişiklik Ajans'taki mevcut birim görev tanımlarını da etkileyecektir. Söz konusu çalışmaların yapılmasıyla birlikte yeni tanımlanan sistem ve süreçlere bağlı etkin bir görev dağılımının yapılması önerilmektedir. Bu dağılım yapılırken, farklı uzmanlık alanları gerektirdiği için iktisadi kalkınma ile sosyal kalkınma programları için iki ayrı alt departman oluşturulması yararlı olacaktır.
- Ajans, tüm kamu ve kamu yararına çalışan kurumlara tavsiye edildiği üzere, kaynakların israf, kayıp ve kötüye kullanımına karşı her türlü önlemi -misyonuna hizmet etmesini engellemeyecek şekilde- almalı ve buna ilişkin mesajı hedef kitle ve paydaşlara iletmelidir. Bu amaçla, web sitesi üzerinden ve telefonla, dışardan gelebilecek israf ve kötüye kullanıma ilişkin istihbaratı alma ve değerlendirmeye yönelik bir sistem kurması yararlı olacaktır. Konuyla ilgili olarak Ajans'taki faydalı bir uygulama, Ajans'a ilişkin her türlü hususun paylaşılması amacıyla Genel Sekreter'e direkt numarasından ulaşma veya telesekreterine not bırakabilme imkanının yaratılmış olmasıdır. Bu yaklaşımın daha sistemli hale getirilmesi için web sitesinden yapılacak bildirimler için özel bir e-posta adresi ve on-line form, telefonla yapılacak bildirimler için özel bir telefon numarası sağlanması önerilmektedir. ABD'deki Küçük İşletmeler İdaresi (SBA) benzer bir uygulama gerçekleştirmektedir: SBA destek programlarında veya SBA çalışanlarının uygulamalarında israf, kayıp, kötüye kullanım ve kötü yönetim tespit edenlerin ve şüphe duyanların internet veya telefon aracılığıyla konuyla ilgili birime bildirilmesi sağlanmaktadır.
- Tüm Ajans mensuplarının, Ajans'ın misyonu konusunda aynı algıya sahip olması; hedef kitleye yaklaşımlarında ve verdikleri mesajlarda standart oluşturması ve bunu korumak için gerekli önlemleri alması önemlidir. Bunun en önemli ayağını, kurum içi bilgi yönetimi, öğrenme ve iletişimi güçlendirmeye yönelik uygulamalar oluşturacaktır.
- Operasyonel düzeyde, Ajans'ın yetkin bir yönetim ve uzman yapısına sahip olduğu görülmüştür. Bu yetkinliklerin daha da güçlendirilmesi önemlidir.

Programların izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kamu müdahalesinde, vergi verenlerin parasının oluşturduğu kamu kaynaklarının kullanımıyla ekonomik, sosyal ve çevresel zorluk, ihtiyaç ve problemlere cevap verecek politika ve programları en iyi şekilde tasarlamak ve akıllıca uygulamak bakımından değerlendirme konusu büyük önem taşımaktadır.

Ajans'ın destek programlarının sürekli ve sistemli olarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Program değerlendirme faaliyetinin, sorumluluk ve görev alanları itibariyle konuyla en ilişkili birim olan, 'Planlama ve Programlama Birimi' tarafından koordine edilmesi önerilmektedir. Bu birimin koordinasyonunda, diğer birimlerden de ilgili uzmanların yer alacağı bir komite ile yürütülecek olan program değerlendirme çalışmasının, dünyadaki iyi uygulamalar doğrultusunda bağımsız uzman ekiplerce yapılması yararlı olacaktır.

Giriş

Bu değerlendirme çalışması, Çukurova Kalkınma Ajansı'nın 2008 ve 2009 dönemlerinde yürüttüğü mali destek programlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'nin iki pilot ajansından biri olarak 6 Temmuz 2006 tarih ve 26220 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan Çukurova Kalkınma Ajansı, 30 Aralık 2008 tarihindeki ilk teklif çağrısı süreci ile başlayan programını 2011 yılı itibariyle tamamlamıştır. Değerlendirme çalışmasının başladığı Mart 2011 itibariyle 2009 yılı mali destek programları devam etmekte olup, 2010 yılı mali destek programı proje değerlendirme aşamasındadır.

Çalışma kapsamında değerlendirilen 2008 destek programları şunlardır:

- İktisadi kalkınma mali destek programı
- Sosyal kalkınma mali destek programı
- Küçük ölçekli altyapı projeleri mali destek programı
- Kırsal kalkınma mali destek programı

Çalışmada ayrıca, 2009 yılı programlarından yararlanıcılara yönelik de inceleme yapılmıştır. 2009 yılında yukarıda sıralanan programlar, Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı hariç uygulanmıştır. Sadece 2008 yılında uygulanan Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı, kapsamın benzerliği ve proje sayısının azlığından hareketle, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı ile birlikte değerlendirilmiştir.

Değerlendirmenin kapsadığı dönemde makroekonomik durum, bilgi amaçlı olarak, Ek A'da; destek programlarına ilişkin kısa bilgi ise Ek B'de sunulmaktadır.

Söz konusu programlar kapsamında desteklenen proje sayıları aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1 Çukurova Kalkınma Ajansı'nın 2008 ve 2009 döneminde uyguladığı programlar ve desteklenen proje sayıları

Destek Yılı Program Adı	2008 desteklenen proje sayısı	2008 destek miktarı (TL)	2008 nihai destek miktarı (TL)	2009 desteklenen proje sayısı	2009 destek miktarı (TL)
İktisadi kalkınma mali destek programı	44*	11,782,643	9,452,592	51	13,623,691
Sosyal kalkınma mali destek programı	32	2,176,416	1,663,163	29	4,104,322
Küçük ölçekli altyapı projeleri mali destek programı	5	1,595,638	804,967	23	5,845,423
Kırsal kalkınma mali destek programı	8	904,833	975,242	-	-
Toplam	89	16.459.532	12,895,964	103	23,573,437

*Çeşitli nedenlerle sözleşmeleri feshedilen 5 proje hariç

Kaynak: Çukurova Kalkınma Ajansı, 2011

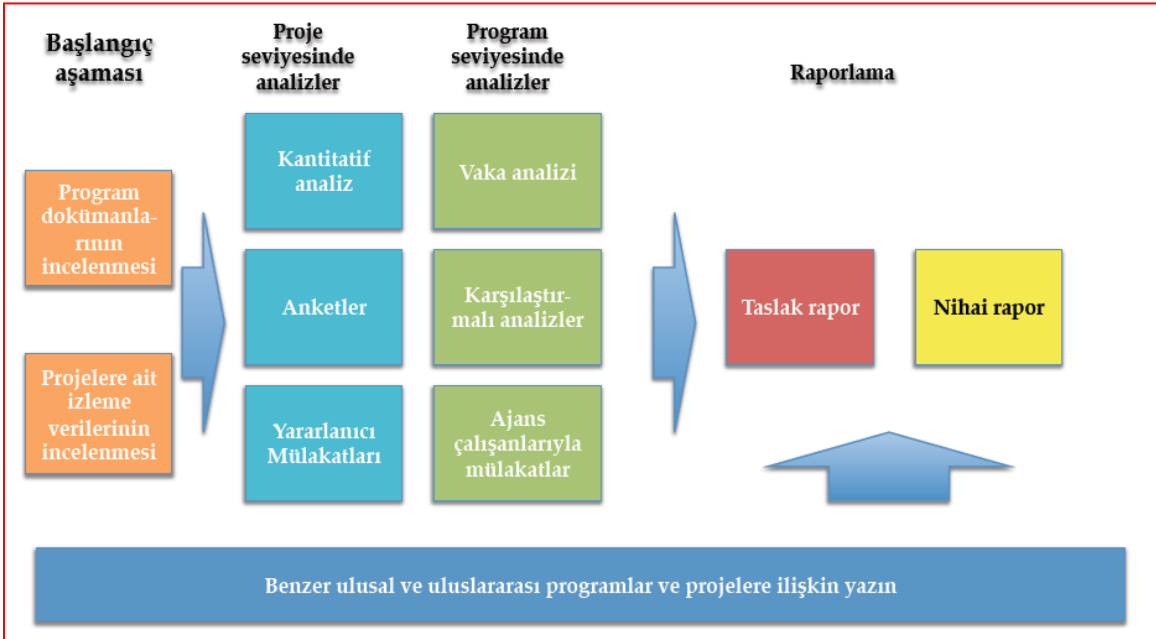
Bu destekler için 2008 döneminde Ajans tarafından sağlanan toplam destek miktarı (sözleşmesi çeşitli nedenlerle feshedilen 5 proje dahil) 16.5 milyon TL, yararlanıcılar tarafından sağlanan eşfinansman ise 24.2 milyon TL'dir. 2009 dönemindeki toplam destek miktarı 23.6 milyon TL, eşfinansman tutarı ise 24.5 milyon TL'dir.

Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından uygulanan programlar, uluslararası iyi uygulama kriterlerinin bir gereği olarak, kalkınma ve rekabetçilik programları ile program değerlendirme konularında uzman bağımsız bir ekip tarafından, objektif ve tarafsız şekilde değerlendirilmiştir. Bu tür bir yaklaşım, hem uygulamalarıyla diğer ajanslara örnek olan Çukurova Kalkınma Ajansı'nın bölgesel seviyede Türkiye'de ilk defa gerçekleştirilen bu çalışmada benimsenen metodolojiyle dünya standartlarında bir uygulama ortaya koyması, hem de programlarının sonuç ve etkilerine yönelik bulguların ilgili kesimlere tarafsız bir şekilde sunulmasını sağlaması yönünde önem taşımaktadır.

Değerlendirme, her bir destek programı için ayrı ayrı gerçekleştirilmiş; elde edilen bulgular ve bunlara bağlı tespitler programlar bazında sunulmuştur. Tüm bu tespitlerden ve dünyadaki iyi uygulama örneklerinden hareketle, Ajans'ın faaliyetlerini daha etkin ve verimli yürütmesi ve bölgenin kalkınma ve gelişme sürecinde daha etkin bir rol oynaması için sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

Çalışma sırasında uygulanan metodoloji aşağıda Şekil 1'de göstermektedir.

Şekil 1 Değerlendirmede kullanılan metodolojik yaklaşım



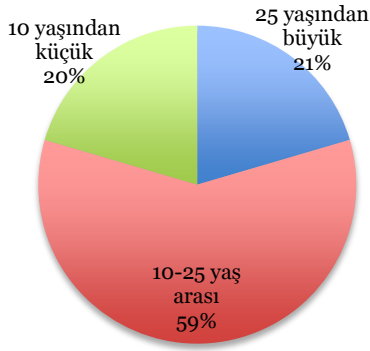
Raporun birinci bölümünde, Ajans desteğinden yararlanan kurumların profilleri, ikinci bölümünde değerlendirme çalışması kapsamında birincil verilerin toplanması için gerçekleştirilen

saha araştırmalarının detaylarına yer verilmektedir. İkinci bölüm, sırasıyla, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı, Sosyal ve Kırsal Kalkınma Mali Destek Programları ve Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı'na yönelik olarak yürütölmüş olan anket, mülakat ve vaka analizi çalışmalarını ile toplanan birincil veriler ile Ajans tarafından temin edilen ikincil verilerin kalitatif ve kantitatif analizlerini içermektedir. Raporun üçüncü bölümünde ise analiz sonuçlarından hareketle Ajans'ın misyonunu gerçekleştirme yolunda etkinlik ve verimliliğinin artması ve yüksek etkileri olan programlar tasarlayıp uygulayabilmesi için tespitler ve öneriler sunulmaktadır. Söz konusu tespit ve öneriler, programlara ilişkin bulguların yanı sıra uluslararası deneyimlerden ve iyi uygulama örneklerinden hareketle şekillendirilmiştir.

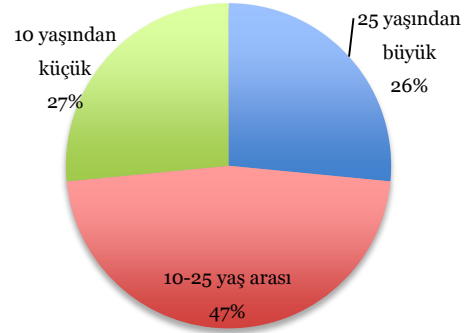
1. Program Yararlanıcılarının Profilleri

İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan 2008 döneminde yararlanan KOBİ'ler büyük oranda 10 yaşından büyüktür (Şekil 2) İşletmelerin sadece bir tanesi 5 yaşın altındadır. 2009 döneminde ise genç firmaların oranında artış olmuştur (Şekil 3). Bu dönemde desteklenen işletmelerin 6'sı 5 yaşın altındadır.

Şekil 2. 2008 dönemi İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan KOBİ'lerin yaşları

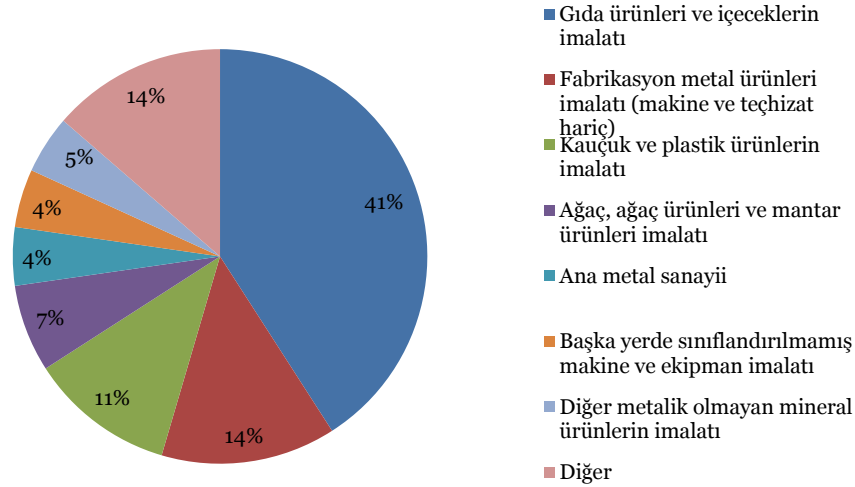


Şekil 3. 2009 dönemi İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan KOBİ'lerin yaşları



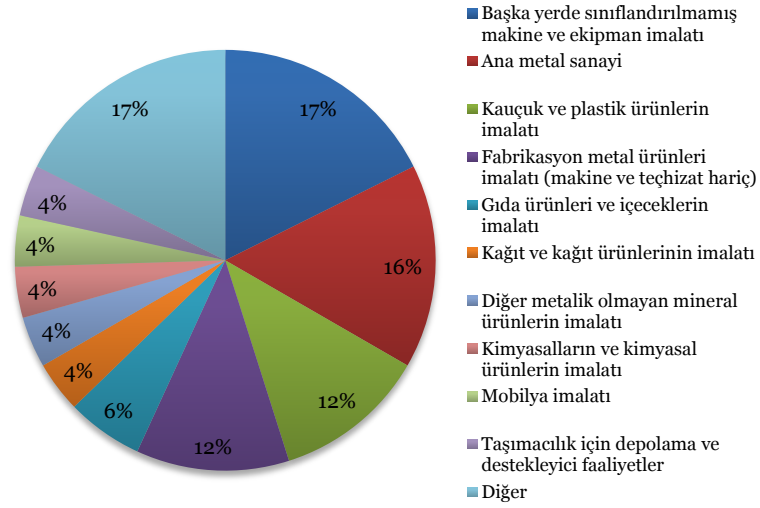
2008 döneminde destekten yararlanan KOBİ'lerin büyük bölümü (%41) gıda ve içecek sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunu %14 ile fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç) sektörü ve %11 ile kauçuk ve plastik imalatı sektörü takip etmektedir (Şekil 4). ('Diğer' kategorisi, mobilya, tekstil, taşımacılık için depolama gibi sektörlerden birer işletmeyi kapsamaktadır.)

Şekil 4. 2008 dönemi İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan KOBİ'lerin sektörleri



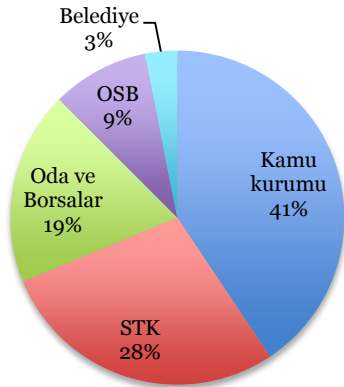
2009 yılında destekten yararlanan KOBİ'lerin büyük bir kısmı makina ekipman imalatı (%20), ana metal sanayi (%18) ve kauçuk ve plastik ürünleri imalatı (%18) sektörlerindedir (Şekil 5). ('Diğer' kategorisi, birer işletme ile tekstil, özel inşaat, madencilik-taş ocacılığı gibi sektörlerden oluşmaktadır.)

Şekil 5. 2009 dönemi İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan KOBİ'lerin sektörleri

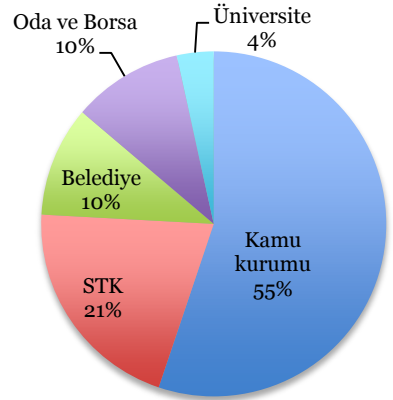


Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan 2008 döneminde yararlanan kurumların büyük bölümünü (%41) kamu kurumları oluşturmaktadır. Bunu STK'lar (%28) ve odalar (%19), takip etmektedir (Şekil 6). 2009 döneminde ise destekten en fazla yararlanan kurumlar yine kamu kurumları olmuştur. Bunu %21 ile STK'lar, %10'ar payla belediye ve odalar izlemiştir (Şekil 7).

Şekil 6. 2008 dönemi Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan kurumların statüleri

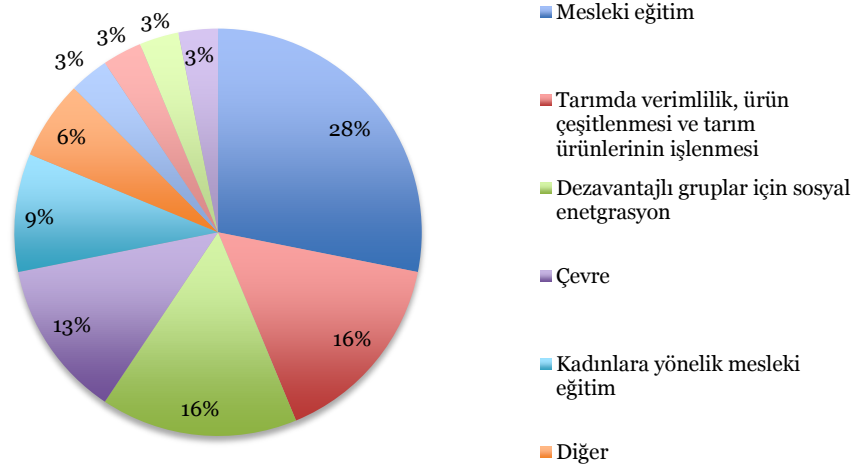


Şekil 7. 2009 dönemi Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan kurumların statüleri

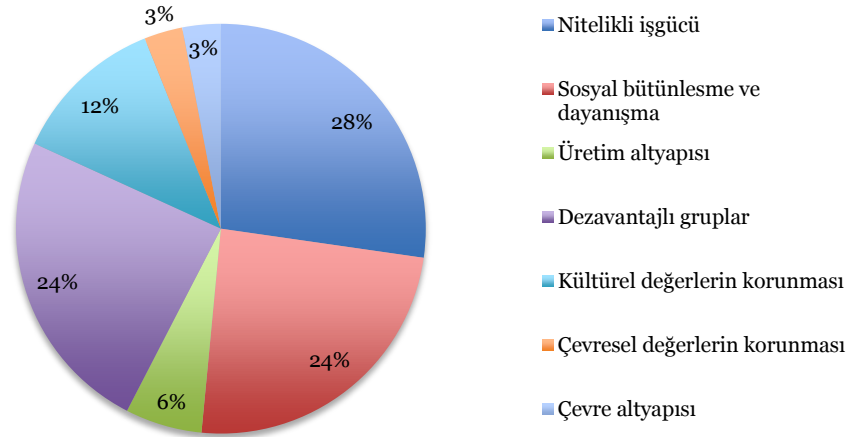


Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan 2008 yılında destek alan projelerin kapsamı incelendiğinde en yüksek oranın, mesleki eğitim projelerine (%28) ait olduğu görülmektedir (Şekil 8). 2009 döneminde desteklenen projelerde ise en fazla nitelikli işgücü (%31) ve sosyal bütünleşme ve dayanışmaya (%26) yönelik faaliyetlerin desteklendiği görülmüştür (Şekil 9).

Şekil 8. 2008 dönemi Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'nda desteklenen proje tipleri



Şekil 9. 2009 dönemi Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'nda desteklenen proje tipleri



Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı kapsamında 2008 döneminde desteklenen 5 kurumdan 4'ünü İl Özel İdareleri, birini ise belediye oluşturmaktadır. İl Özel İdarelerince gerçekleştirilen projeler sulama ve kanalizasyon sistemlerine yönelik iken belediye, bilgi teknolojileri alanında bir proje için destek almıştır. 2009 döneminde bu program kapsamında desteklenen kurumların büyük bölümünü (%56) kamu kurumları oluşturmaktadır. Bunu, muhtarlıklar (%27) ve üniversiteler (%9) takip etmektedir. Desteklenen projelerin %65'i çevre, geri kalanı ise üretim altyapısına yöneliktir.

Kırsal kalkınma mali destek programı kapsamında 2008 döneminde desteklenen kurumların yarısı kamu, %25'i STK ve diğer %25'i ise oda ve borsalardır. 3 proje (%38) tarımda verimlilik, ürün çeşitlenmesi ve tarım ürünlerinin işlenmesine; 2 proje de laboratuvar kurulumuna yönelik olarak desteklenmiştir. Geri kalan projeler çevre, alternatif turizm ve doğa koruma alanlarındadır. 2009 döneminde bu program uygulanmamıştır.

2. Saha Araştırmasının Sonuçları

Değerlendirme çalışması çerçevesinde, aşağıdaki adımları kapsayan saha araştırması gerçekleştirilmiştir:

- Çalışmanın kapsadığı iki çağrı dönemi olan 2008 ve 2009 çağrı dönemlerinin yararlanıcılarına yönelik anket uygulaması,
- Ajans desteğinden yararlanmamış olan bölgede faaliyet gösteren potansiyel yararlanıcılara yönelik anket uygulaması,
- Çalışmanın kapsadığı 2008 ve 2009 çağrı dönemlerinin yararlanıcılarına yönelik mülakat uygulaması,
- Çukurova Kalkınma Ajansı'nda görev alan bağımsız değerlendiricilere ve Ajans destekleri konusunda bölgede danışmanlık faaliyeti gösterenlerle mülakat,
- Çukurova Kalkınma Ajansı çalışanlarıyla mülakat,
- Çalışmanın kapsadığı 2008 ve 2009 çağrı dönemlerinin yararlanıcılarına yönelik vaka analizleri.

Değerlendirme ve etki analizi çalışması kapsamında tüm destekler için uygulanan on-line anketle 154'ü 2008 ve 2009 dönemi yararlanıcısı olmak üzere, toplam 188 kuruma ulaşılmıştır.

Mülakatlar kapsamında ise, 2008 ve 2009 yıllarında destekten yararlanan kurumlardan rastgele seçilen örnekleme 81, başvuru sırasında kurumlara danışmanlık hizmeti vermiş ve Ajans desteklerinde bağımsız değerlendirme görevinde bulunmuş kişilerle de 8 olmak üzere toplam 89 mülakat gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, tüm destek türlerini kapsayacak şekilde 9 yararlanıcıyla vaka analizi gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda 2008 döneminde desteklenen kurumlardan her bir program için en az %50'siyle, 2009 yılı içinse en az %20'siyle mülakat gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda 2008 döneminde İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlananların %68'i, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlananların %56'sı, Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlananların ise %75'i ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Küçük Altyapı Projeleri Mali Destek Programı'ndan yararlanan 8 kurum ile (%34) mülakat yapılmıştır. 2009 dönemi için İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlananların %23'ü, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlananların %24'ü ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılacak işletme ve kurumlar tesadüfi olarak seçilmiştir.

Bu çalışmalar sonucunda desteklere ilişkin birincil veriler temin edilmiştir. İkincil veri olarak, Ajans bünyesinde projelere ilişkin tutulan verilerden yararlanılmıştır. Söz konusu verilerden hareketle yapılan analizler ve bunlara bağlı tespitler aşağıda sunulmaktadır.

2.1 İktisadi Kalkınma Mali Destek Programına İlişkin Bulgular

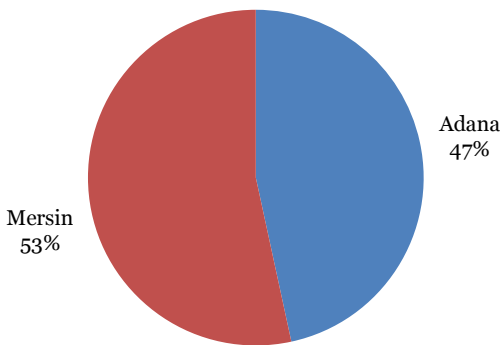
2.1.1 Anketlerden Elde Edilen Bulgular

Ajans tarafından yürütülen İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasına katılan işletme sayısı 103 olup bunlardan 81'i 2008 ve 2009 döneminde desteklerden yararlanmış olan işletmelerdir. Dolayısıyla programın yararlanıcısı durumundaki işletmelerden %85'ine anket yoluyla ulaşılmıştır. Bu sonuç, değerlendirme açısından destek alan işletmelerle ilgili iyi bir temsil niteliği taşımaktadır. Yararlanıcılar dışında ankete cevap veren işletmelerden 3'ü destekten haberdar olmadığını belirtmiş; 4'ü haberdar olduğunu ancak başvuruda bulunmadığını ifade etmiştir. 16 işletme (%15,5) ise desteğe başvurup projesi kabul edilmeyen işletmelerdir.

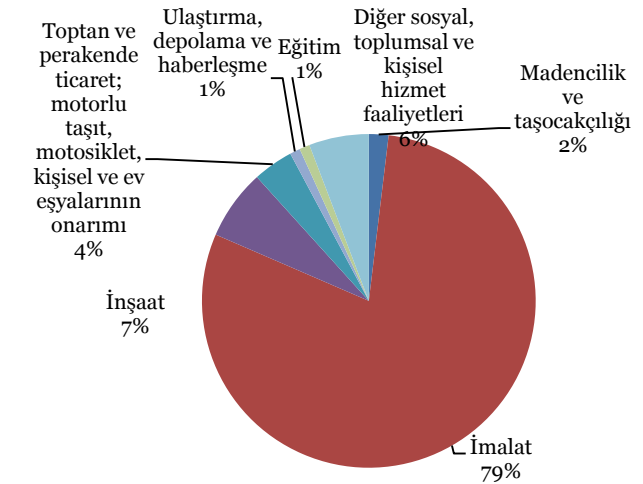
Anketi cevaplayanlar arasından desteğe başvurmuş olanların 37'si 2008 yılında, 49'u ise 2009 yılında başvurularını gerçekleştirmiştir. Ankete katılım Ajans'ın kapsadığı iki il (Adana ve Mersin) arasında başabaş görünmekle birlikte, Mersin'den ankete katılan işletme sayısı Adana'ya göre 7 fazladır (Şekil 10).

Anketi dolduran işletmelerin % 79.6'sı imalat sektöründen olup, bunu takip eden sektör, %6.8 ile inşaat sektörü olmuştur. İmalat alt sektörlerine bakıldığında, gıda ürünleri ve içecek imalatı %24 ile ilk sırada yer alırken plastik ve kauçuk ürünleri imalatı %18 ile ikinci, ana metal sanayi ise %17 ile üçüncü sırada gelmektedir (Şekil 11).

Şekil 10. Ankete cevap veren işletmelerin illere göre dağılımı

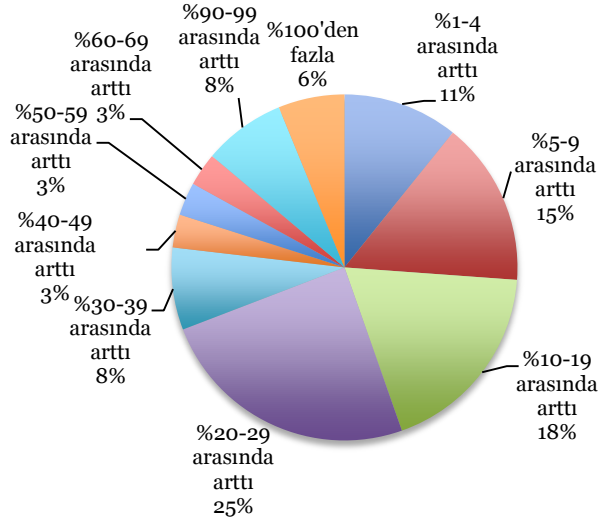


Şekil 11. Ankete cevap veren işletmelerin sektörlerine göre dağılımı



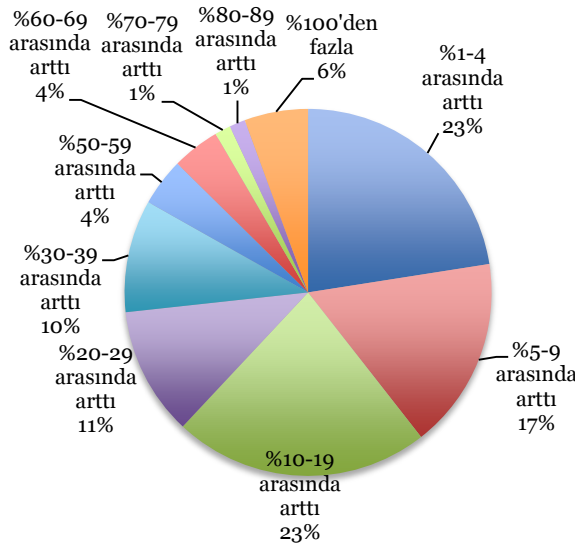
- **Araştırma sonuçları, Ajans desteğinden yararlanan işletmelerin cirolarında artış olduğunu göstermektedir.** Ajans desteğinden yararlanan işletmelerin %80'i destekten sonra cirolarında artış olduğunu ifade etmişlerdir. Bu işletmelerin %25'i %20-29 arası bir artış beyan ederken %18'i %10-19 arası değişen bir artış olduğunu ifade etmişlerdir. Bu verilere göre, işletmelerce beyan edilen ortalama ciro artışı yaklaşık %25,3 olmuştur (Şekil 12 ve Ek D.1).

Şekil 12. Destek alan işletmelerin ciro artış oranları



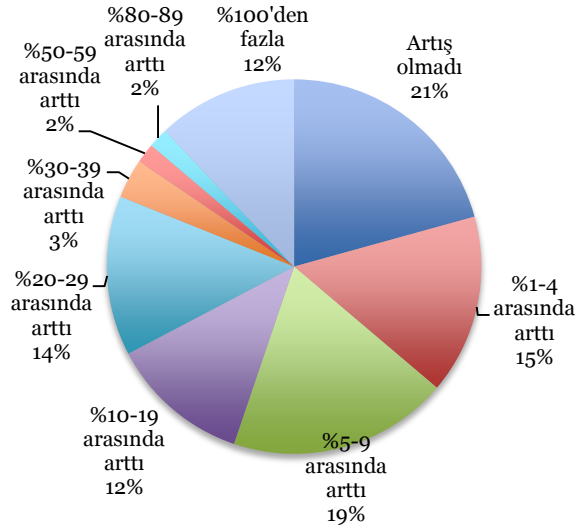
- **Desteklerden yararlanan işletmelerin istihdamlarında da kayda değer artış beyan edilmiştir.** Anket sonuçlarına göre Ajans yararlanıcısı işletmelerin %87,7'sinde istihdam edilen kişi sayısı artmıştır. Bunların artış oranları, işletmelerin yarısından fazlasında, Şekil 5'de de görüldüğü gibi %20 ve altı olmakla birlikte, %50'den fazla istihdam artışı yaşayan işletmelerin oranı %16 civarındadır. İşletmelerin ortalama istihdam artışı yaklaşık %22 olmuştur (Şekil 13).

Şekil 13. Destek alan işletmelerin istihdam artış oranları



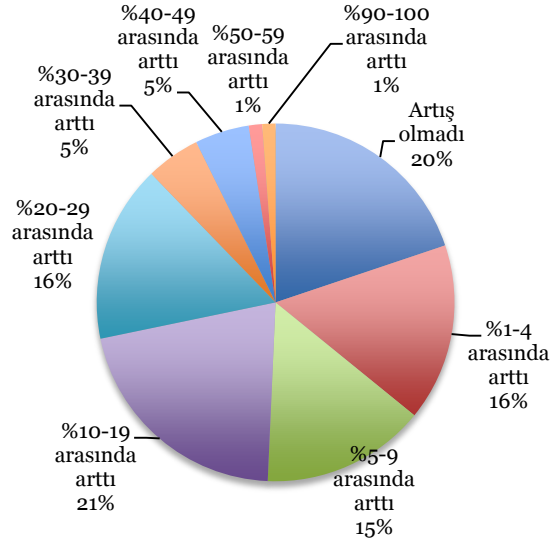
- **Anket sonuçlarına göre, Ajans desteğinden yararlanan işletmelerin ihracatında artış gerçekleşmiştir.** Ajans'tan destek alan, ancak bu destek öncesinde ihracat yapmayan 3 işletmeden 2'si aldıkları desteğin ihracata başlamalarında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca bu 3 işletmeye daha önce ihracat yapmamalarının nedeni sorulduğunda biri ihtiyaç duymadıklarını, diğer ikisi ise yeni kurulmaları nedeniyle yurtdışına öncelik vermediklerini belirtmişlerdir. Destekten önce ihracat yapmakta olan işletmelerin %79'u destekten sonra ihracatlarında artış olduğunu kaydetmişlerdir. Bu artışın çoğu %30 ve altında oranlarda olmakla birlikte %50'nin üzerinde ihracat artışı yaşayanların oranı %19 civarındadır. Tüm firmalarda gerçekleşen ihracattaki ortalama artış yaklaşık %16,5 olmuştur (Şekil 14 ve Ek D.1).

Şekil 14. Destek alan işletmelerin ihracat artış oranları



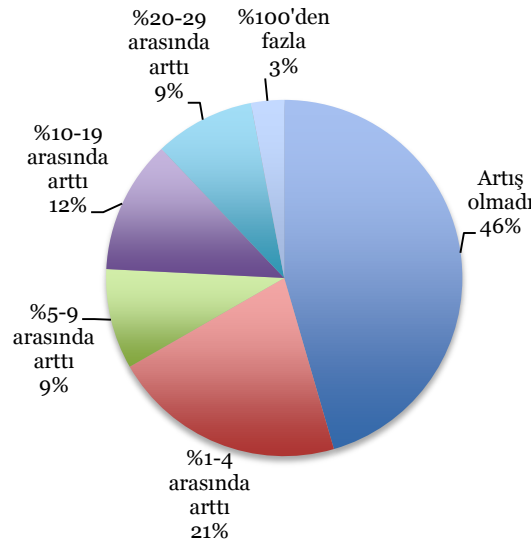
- **Ajans desteği, yararlanıcıların yeni pazarlara açılmasında etkili olmuştur.** Yararlanıcıların büyük bölümü (%69) Ajans destekli projelerinin sonucunda yeni pazarlara açıldıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelerin önemli bir kısmı (yaklaşık %80) bölgesel pazardan ulusal pazara açıldıklarını belirtmiş olup, %38'i de yeni yurtdışı pazarlara açıldıklarını ifade etmişlerdir. Yeni yurtdışı pazar olarak belirtilen ülkeler coğrafi ve ekonomik olarak çeşitlilik göstermemiş (ağırlıklı olarak Rusya, Orta Doğu ve Doğu Avrupa ön plana çıkmaktadır).
- **Ajans desteği sayesinde işletmelerin pazar paylarında artış olduğu görülmektedir.** Proje sonunda pazar paylarında artış olduğunu ifade eden işletmelerin oranı %80'dir. Ortalama artış yaklaşık %14,5 olarak belirlenmiş olup artışların yüzdelik dilimlere göre dağılımı aşağıda Şekil 15'de verilmiştir.

Şekil 15. Destek alan işletmelerin pazar paylarındaki artış



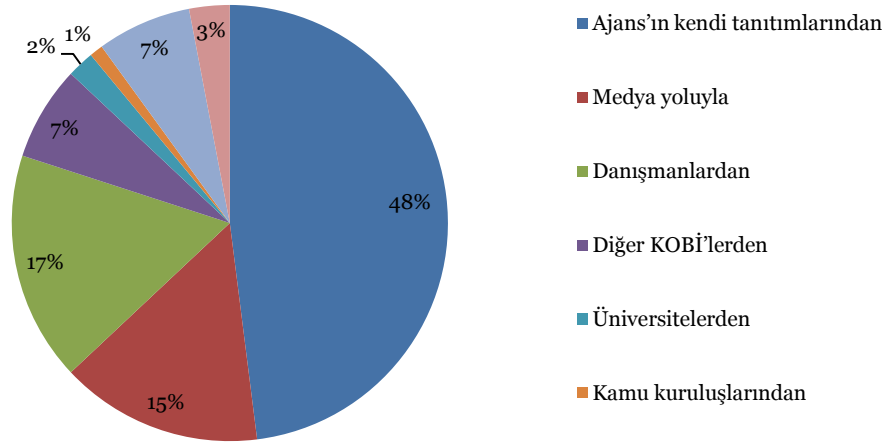
- **Araştırma, Ajans desteğinin işletmelerin Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.** Ankete cevap veren işletmelerin %48'i Ar-Ge ve inovasyon faaliyeti gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu işletmelerin %20'si proje öncesinde Ar-Ge veya inovasyon yapmadığını belirtmiştir. Bunun sebepleri sorulduğunda sıralanan nedenler arasında, yeterli finansman kaynaklarının olmadığı, Ar-Ge yapacak deneyim ve yetkinliğe sahip olmadıkları, ihtiyaç duyulmadığı ve gerekli ekipmana sahip olunmadığı ifadeleri yer almıştır. Bu işletmelerin tümü projenin ve ajansın verdiği desteğin Ar-Ge ve inovasyon yapmaya başlamalarında etkili olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin %45'i destek sonrasında yıllık cirolarından Ar-Ge veya inovasyona ayırdıkları payda artış olmadığını belirtmişlerdir. Geri kalanlar çoğunlukla %1-4 arası bir artış sağlandığını ifade etmişlerdir. Bu verilere göre ortalama artış da yaklaşık %3,5 olmaktadır (Şekil 16 ve Ek D.1)

Şekil 16. Destek alan işletmelerin Ar-Ge ve inovasyon yatırımı artış oranları



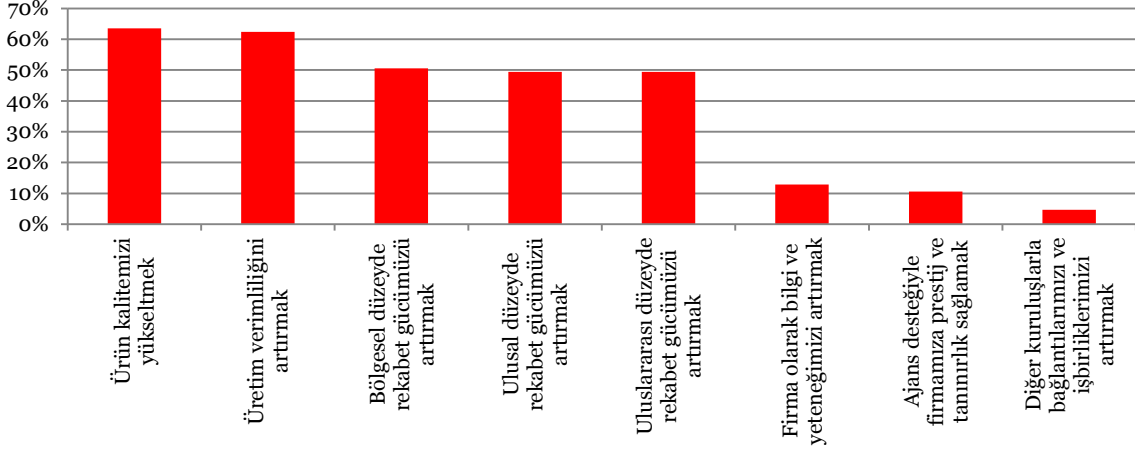
- **Destek programlarının tanıtımında, en etkili yöntemlerin başında Ajans'ın tanıtım faaliyetlerinin geldiği görülmektedir.** Katılımcıların yarıya yakını (%48) desteklerden ajansın kendi tanıtımları vasıtasıyla haberdar olduklarını belirtmiştir. Destekten danışmanlar aracılığıyla haberdar olduğunu söyleyenler tüm katılımcıların %17'sini, medya yoluyla desteği duyanlar %15'ini oluşturmaktadır. Medya yoluyla destekten haberdar olanların %40'ı günlük gazeteden %26.7'si ise internetten duyduklarını belirtmişlerdir (Şekil 17).

Şekil 17. İşletmelerin Ajans desteklerinden haberdar olma yolları



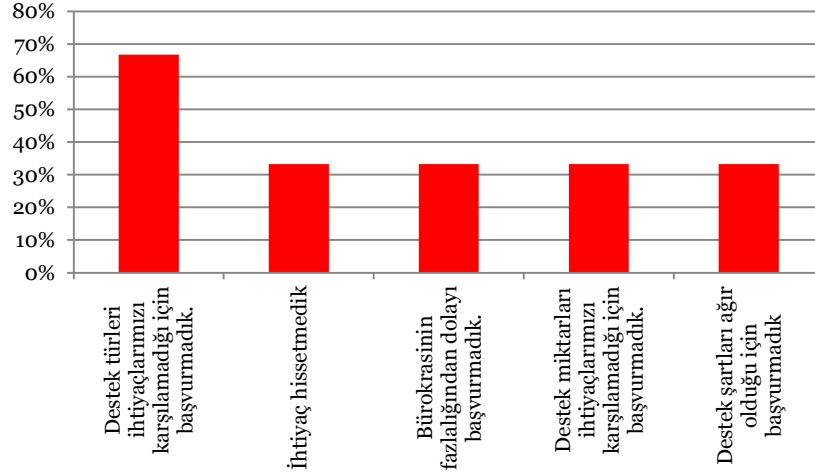
- **İşletmelerin desteğe başvurularındaki ana nedenin (destek alan ve almayanlar için), verimliliği artırmak ve ürün kalitesini yükseltmek olduğu görülmektedir.** Bunun yanında rekabet gücünü artırmak da her iki grup için önemli bir motivasyon olarak kendini göstermektedir. Başvurup destek almaya hak kazanamayan işletmeler, destekleri bilgi ve yeteneklerini artırmaya yönelik bir araç olarak görmezken, destekten faydalananların az bir bölümü (%13) bunun başvuru yapmalarına etkisi olduğunu belirtmiştir. Tanınırlık ve prestij kazanma ve diğer kuruluşlarla işbirliği imkanı yaratma ihtimalinin genel olarak firmalar açısından başvuruda fazla bir motivasyon oluşturmadığı görülmektedir (Şekil 18).

Şekil 18. Destekten yararlanan işletmelerin başvurma nedenleri



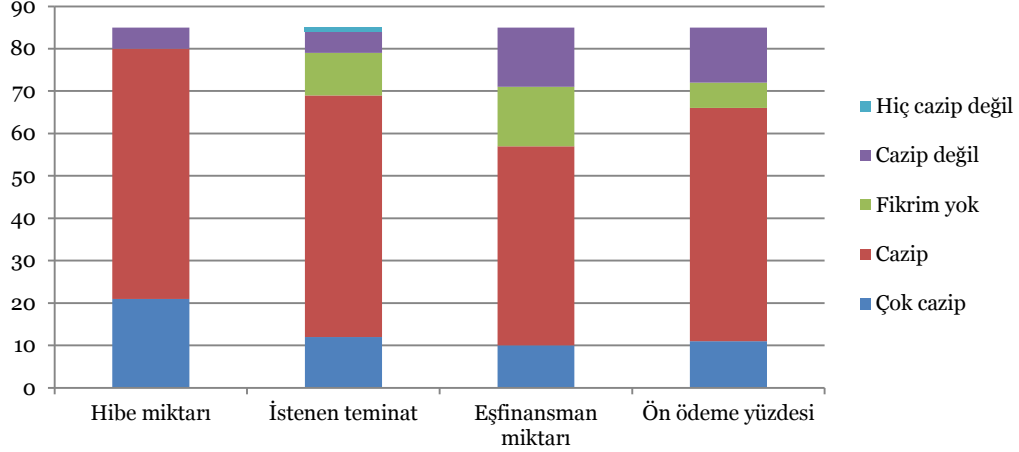
- Destekten haberdar olup desteğe başvuru yapmayan işletmelerin büyük bölümü (%65), destek türlerinin ihtiyaçlarını karşılamamasından dolayı başvuru yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu gerekçeyi, desteğe ihtiyaç duyulmaması, bürokrasinin fazlalığı, destek şartlarının ağırlığı ve destek miktarının yetersizliği izlemektedir (Şekil 19).

Şekil 19. Desteğe başvurmayan işletmelerin başvurmama nedenleri



- Destekten yararlanan işletmeler, Ajans desteğini finansal açıdan cazip bulmaktadır. Destekle sağlanan hibe miktarı, istenen teminat, eşfinansman miktarı ve ön ödeme yüzdesi bazında değerlendirme istendiğinde, yararlanıcı işletmelerin genel olarak desteği cazip bulduğu ortaya çıkmaktadır (Şekil 20).

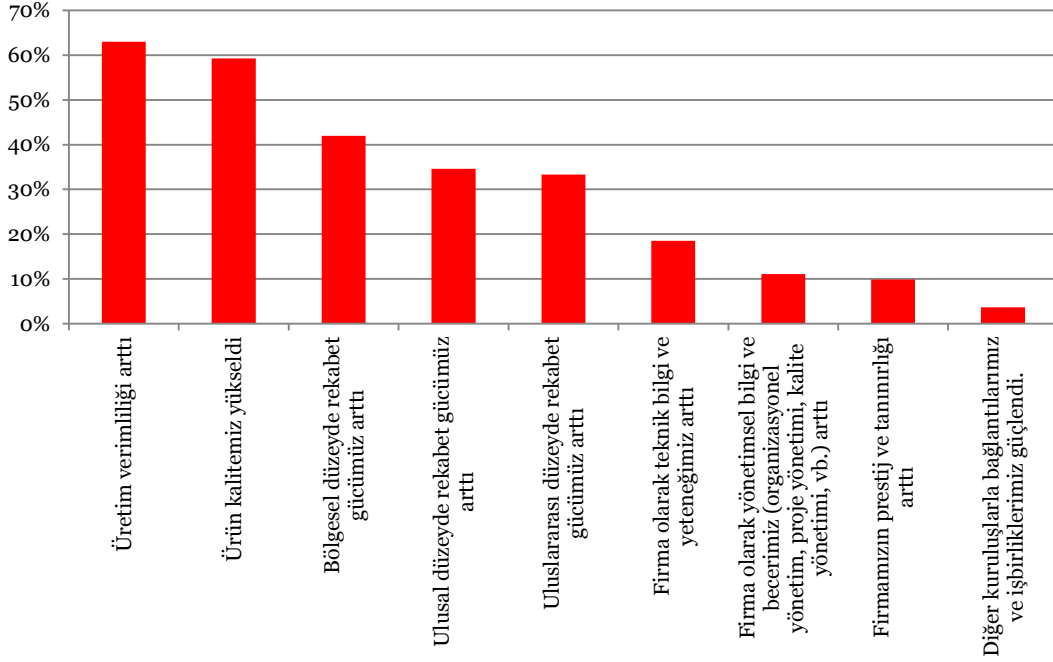
Şekil 20. Destek alan işletmelerin desteğin cazibesine ilişkin görüşleri



- **Yararlanıcılar, Ajans programlarının koşul ve ihtiyaçlarına uygun olduğunu ifade etmektedir.** Destek alanlar işletmelerden bu yönde olumlu görüş bildirenlerin oranı %94'dür.
- **Destekten yararlanan işletmeler, Ajans-işletme etkileşimi bakımından ağırlıklı olarak (%90 seviyesinde) olumlu görüş bildirmişlerdir.** Konuya ilişkin olarak, yararlanıcılar, Ajans çalışanlarının destek sürecinde etkili bir iletişim yürüttüğü ifade edilmektedir.
- **Destek süreçlerinde en önemli sorunun danışman ihtiyacından kaynaklandığı görülmektedir.** Hem desteğe başvurmuş ancak yararlanamamış işletmelerin hem de mevcut Ajans yararlanıcılarının süreçlere ilişkin sorularda üzerinde birleştikleri önemli bir husus, danışman desteği olmadan desteklerden yararlanmanın güçlüğüne ilişkindir. Desteklerden yararlanamayan 12 işletmeden 10'u danışman yardımı olmadan başvuru yapamadığını belirtirken, destekten yararlananların önemli bir kısmı (%60'dan fazlası) özellikle başvuru aşaması için aynı yönde görüş bildirmiştir. Bunun dışında, ankete cevap veren yararlanıcıların yarısından fazlası, proje izleme ve tamamlama aşamasında danışman desteğine ihtiyaç duyulduğunu, %30'dan fazlasıya ödemelerin alınabilmesi için danışman desteği gerektiğini belirtmişlerdir.
- **Destekten yararlanan işletmelerin büyük oranı, makine alımlarını bölge dışından gerçekleştirmektedir.** Projeleri desteklenen işletmelerin %94'ünün proje kapsamında makine-ekipman aldığı görülmektedir. Bunların %54,4'ü alımlarını Türkiye'nin diğer bölgelerinden, %24,1'i yurtdışından, %21,5'i ise Çukurova bölgesinden gerçekleştirmiştir.
- **Desteğin işletmelerde yarattığı en büyük etkinin, verimlilik artışında ve ürün kalitesinin artmasında ortaya çıktığı görülmektedir.** Programdan bekledikleri çıktılara paralel olarak işletmelerin yaklaşık %60'ı üretim verimliliğinde artış ve ürün kalitelerinde yükselme olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında, işletmelerin %40'ı bölgesel, yaklaşık %

35'i ise ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetçiliklerinin arttığını ifade etmişlerdir. Yararlanıcıların yaklaşık %20'si teknik bilgide artış, %10'u da yönetsel becerilerde artış olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında, bir firma iş sağlığı ve çevresel ortamın iyileştiğini vurgulamıştır (Şekil 21).

Şekil 21. Destek alan işletmelerde destek sayesinde görülen etkiler



- **Desteklerle gerçekleştirilen projeler, yeni veya daha iyi üretim sürecine geçilmesini ve ürünlerde yeniliğe gidilmesini sağlamıştır.** Destek alan işletmelerden yeni veya daha iyi üretim sürecine geçenlerin oranı %64, ürünlerinde yeniliğe ve geliştirmeye gidenlerin oranı ise %56 olmuştur. Bunun yanında firmaların yarısından çoğu proje sayesinde proje öncesine kıyasla daha iyi bir üretim yöntemine sahip olduklarını belirtmiştir.
- **Ajans desteğinin artımsallığına bakıldığında, işletmelerin sadece %15'i Ajans desteği olmadan projelerini yapamayacaklarını ifade etmişlerdir.** Dolayısıyla, Ajans desteği bu oranda işletme için bir girdi artımsallığı yaratmıştır. Yararlanıcıların %47'si destek olmadan da projeyi yapacaklarını ama daha uzun vadeye yayacaklarını belirterek davranışsal artımsallığa işaret etmişlerdir. İşletmelerin %20'si ise destek almamış olmaları halinde projeyi başka finansal kaynaklarla gerçekleştirmiş olacaklarını belirtmişlerdir. Bunların %69'u projeyi finanse etmek için bankaları, %13'ü ise özkaynaklarını kullanabileceklerini dile getirmişlerdir.
- **Projelerini diğer kaynaklardan finanse edebileceklerini ifade eden yararlanıcılar, Ajans desteğinin yerini, banka kredilerinin yanı sıra Tarım ve Köyşeri Bakanlığı ve KOSGEB desteklerinin alabileceğini düşünmektedir.** Yararlanıcı işletmelere, projelerinin başka ulusal veya uluslararası kaynaklardan finanse edilip edilemeyeceği sorulduğunda, %58'i

bu soruya olumlu cevap vermiştir. Bunlardan %38'i banka kredilerini, %23'ü Tarım Bakanlığı desteklerini ve %15'i KOSGEB desteklerini potansiyel finansal kaynağı olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Projelerinin başka kaynaklardan finanse edilip edilemeyeceğine olumsuz cevap veren işletmelerin %85'i, bunun nedenini diğer kaynaklar hakkında bilgi sahibi olmamak olarak ifade etmişlerdir. %9'u ise, diğer kaynaklara başvurularının geri çevrilmesini gerekçe göstermişlerdir.

- **Yararlanıcıların büyük bölümü (%67) Ajans desteğinin faydalarının maliyetlerden fazla olduğunu ifade etmektedir.** Yararlanıcıların %27'sine göre ise maliyetler faydalara eşittir. %6'lık bir kesim ise maliyetlerin faydalardan fazla olduğunu ifade etmiştir. Bir yararlanıcının faydaya ilişkin tespiti şu şekildedir:

"Ajans sayesinde proje ekibi 5 derecede yağmurda beton döktü; 50 derece güneş altında kaynak yaptı; 7/24 çalışma ve projeyi yetiştirme şevki parayla da desteklendi. Süreç başlı başına mucizeydi."

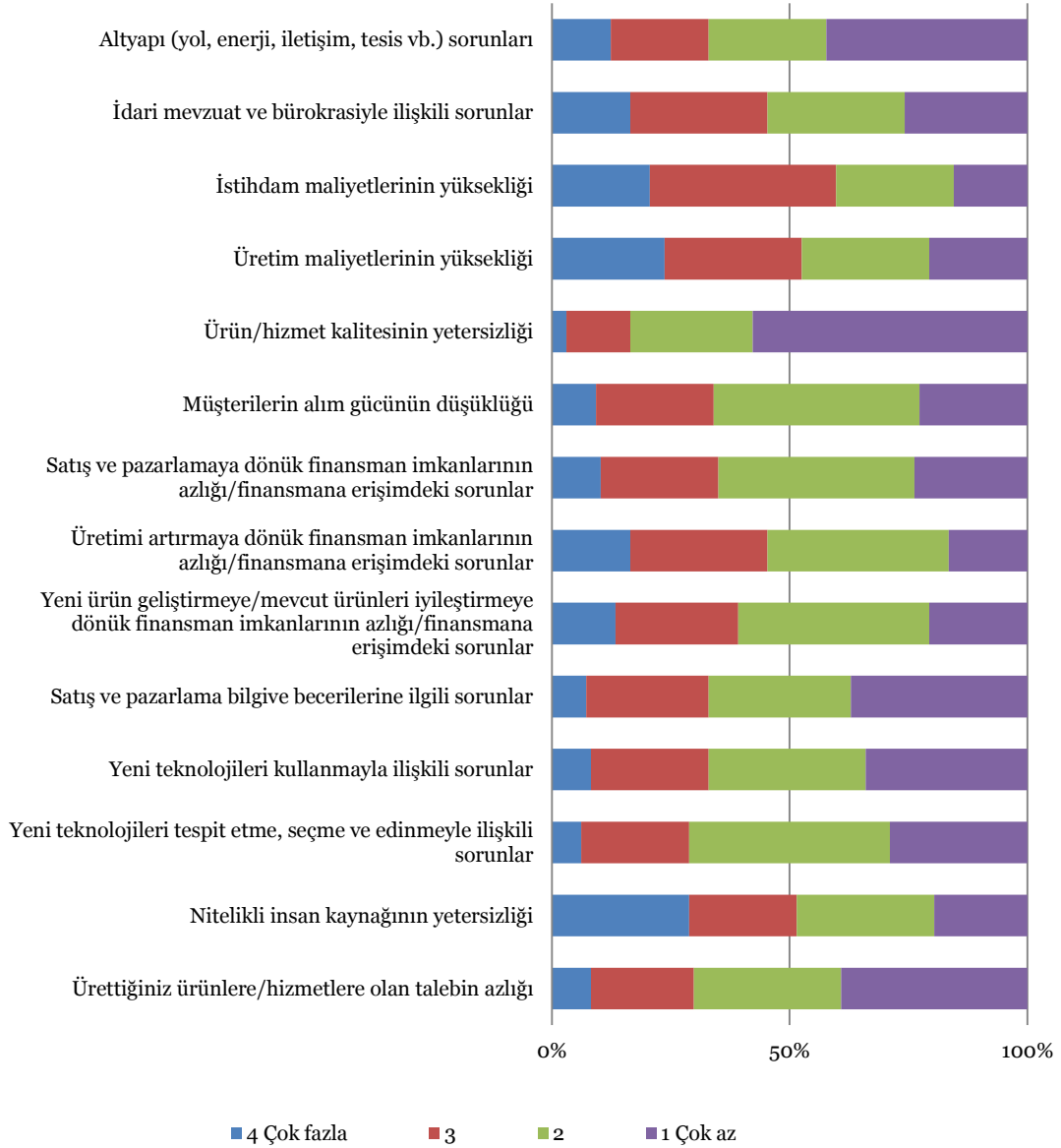
- **Ajans desteğine tekrar başvurmayı planlayan yararlanıcıların oranı %93,8'dir.** Ankete cevap verenlerin %1'i desteğe tekrar başvurmayı planladıklarını belirtirken geri kalanı bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.
- **Yararlanıcıların büyük bölümü (%81,5) Ajans tarafından sağlanan destek miktarının yeterli olduğunu belirtmişlerdir.** Geri kalan % 18,5'lik kısım (15 işletme) genel olarak destek yüzdesinde %10-20 arası bir artış ve 500,000-5,000,000 TL arası değişen proje destek üst limitleri önermişlerdir.
- **Ajans desteğinden yararlanan işletmelerin, destekle yaptıkları yatırımlardan hızlı bir şekilde gelir elde etmeye başladığı görülmüştür.** Yararlanıcıların %71,6'sı projeye bağlı olarak gelir elde etmeye başladıklarını belirtmişlerdir. Bunların %81,7'si proje tamamlanır tamamlanmaz, %10'u proje tamamlandıktan 1-2 yıl sonra, %8'i ise proje tamamlanmadan önce gelir elde etmeye başladıklarını ifade etmişlerdir.
- Yararlanıcı işletmeler, Ajans'ın faaliyetlerinin bölge için daha faydalı olabilmesi için aşağıdaki önerileri sıralamışlardır.
 - Ankete cevap veren işletmeler, Ajans'ın destek kapsamı ile ilgili aşağıdaki önerileri sıralamaktadır:
 - Makina alımlarında hibe desteği olmasa bile uzun vadeli finansman sağlanmalı;
 - Hibe oranlarının yükseltip başlangıç prosedürleri azaltılmalı, makine ve teçhizat harici ilk 1 yıl veya daha uzun süreli hammadde desteği verilmeli;
 - Doğrudan kritik sektörler teklif çağrısı olmadan destek verilebilmeli;
 - Özellikle makina ekipman, laboratuvar cihazları, bina yatırımlarında teşvik edici ölçülerde mali destek sağlanmalı;
 - Hammadde, enerji ve işgücü finansman desteği verilmeli;
 - Teknoloji yenileme ve benzer altyapı projeleri desteklenmeli;
 - Dış pazarın oluşması için pazarlama imkanlarının kullanımına teşvik sağlanmalı;

- Teknik ve teknolojik tarıma yönelik destekleri verilmeli;
 - Teknoloji geliştirme, Ar-Ge ve inovasyon alanında destek verilmeli;
 - Yeni ürün geliştirme projelerinde ek finansman sağlanmalı;
 - Nitelikli eleman desteği verilmeli;
 - Yurtiçi ve yurtdışı stratejik işbirliği konusunda destek sağlanmalı;
 - Kurumsallaşma konusunda danışmanlık ve eğitim sağlanmalı; kurumsallaşmayı teşvik eder destekler vermeli;
 - İmalat sürecinin iyileştirilmesine yönelik eğitim ve personel istihdam destekleri vermeli;
 - Yurtdışı fuar ve konferanslara katılım teşvik edilmeli.
- Yararlanıcılarca ifade edilen destek mekanizmasının işleyişi ile ilgili öneriler şunlardır:
- Firmanın ihracat yapması kaydı ile projelerine her yıl destek verilmeli;
 - Firmaların rekabet gücünün artmasına ilişkin danışmanlar tahsis etmeli ve proje üst limitleri yükseltilmeli;
 - Aynı firmanın önceki dönem hibe başvurusu yapmış olsa bile yeni dönemde farklı bir proje ile başvurması mümkün olabilmeli (örneğin, işletme bir yıl makine alımı projesi gerçekleştirdiyse, diğer yıl pazarlama projesi, veya bir dönem üretime yatırım yapıldıysa diğer dönem soğuk hava deposuna veya laboratuvar inşasına yatırım yapabilmeli);
 - Desteklenen projeler, ulusal basın yoluyla duyurabilmeli (bölgede desteklenen projelerin tanınırlığı ve görünürlüğü sadece bölge içerisinde kalmaktadır. Ajans, destek verdiği ve başarıyla tamamlanan projelerin basın yoluyla ulusal düzeyde tanınırlığını sağlayabilir; böylece firmaların rekabet gücünün artmasına katkıda bulunabilir);
 - Proje uygulaması sırasında ortaya çıkacak beklenmedik giderler için pay olmalı.
- Ajansın genel misyon ve işleyişine yönelik öneriler, yararlanıcılarca şu şekilde sıralanmıştır:
- Ajans, bölgesel kalkınma adına bürokratik sorunları ilgili kurumlara iletmede yardımcı olup, yatırımcının önünü açmak için yaşanan sorunların çözümlenmesinde öncü olabilmeli;
 - Yatırımcının önüne engel olarak çıkan elektrik, su, ruhsat vb. bir çok sorunun çözümlenmesi için bölgesel güçleri harekete geçirebilmeli;
 - Bölgede sanayi ile üniversitenin işbirliğini sağlamak için eğitimler düzenleyip farkındalığı artırmalı;
 - Toplu hammadde alımı için ortak alım sistemi kurmalı;
 - Uluslararası çeşitli sektörel faaliyetlere katılım desteklenmeli; uluslararası organizasyonlarda bölge, firmaları ve ürünleriyle temsil edilmeli, bölgenin ve ürünlerinin etkili tanıtımı dünya genelinde yapılmalı, ulusal ve uluslararası işbirliği imkanları için girişimlerde bulunulmalı, ortaklıklar kurulabilmesi için imkanlar oluşturulmalı.

Saha araştırması sırasında, Çukurova Bölgesi'ndeki işletmelerin rekabet güçleri açısından karşılaştıkları zorluklar ve ihtiyaçlar da sorgulanmıştır. Buna göre,

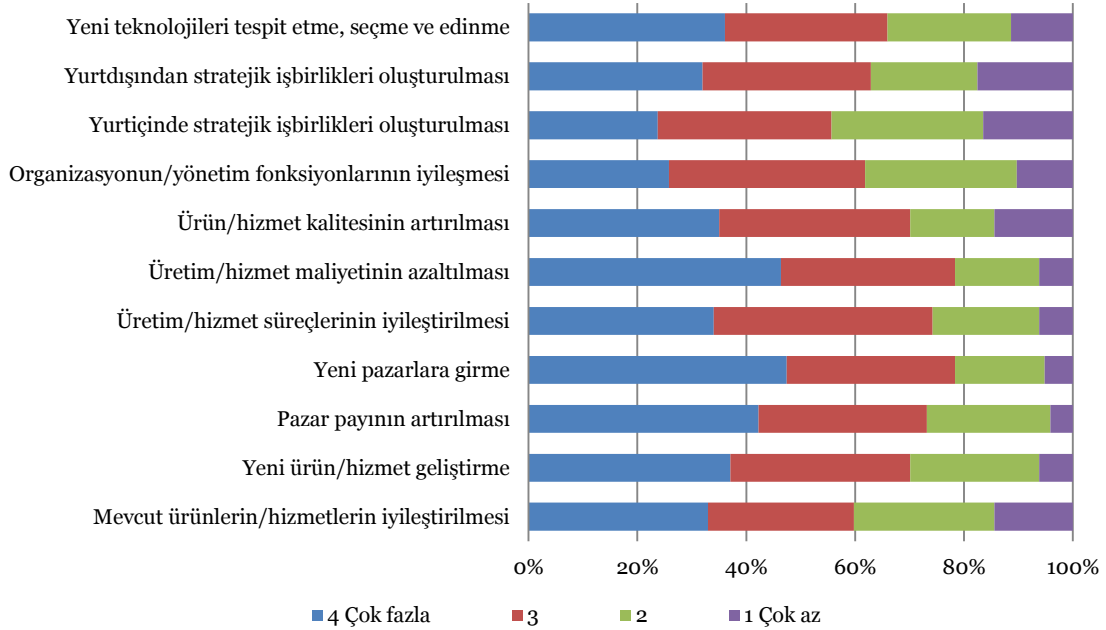
- **İşletmeler rekabet gücünü olumsuz etkileyen faktörlerin başında nitelikli insan kaynağı eksikliği, istihdam ve üretim maliyetlerinin yüksekliği gelmektedir.** Bunun yanında, idari mevzuat ve bürokrasiyle ilişkili sorunlar üretimi artırmaya ve yeni ürün geliştirme veya mevcut ürünü iyileştirmeye dönük finansman olanaklarının kısıtlı olması ikincil unsurlar olarak görülmektedir. İşletmeler tarafından sorunsuz görülen alanlar ise ürün kalitesi, müşterilerin alım gücü ve talep miktarı olmuştur (Şekil 22).

Şekil 22. İşletmelerin rekabet güçlerini olumsuz etkileyen unsurlar



- İşletmeler için, rekabet gücü açısından odaklanılması gereken alanların başında maliyetlerin azaltılması, yeni pazarlara girme, pazar payının artırılması ve üretim sürecinin iyileştirilmesi gelmektedir. İkincil olarak da yeni ürün veya hizmet geliştirme ve ürün kalitesinin artması rekabet gücünün artırılması açısından işletmelerin %70'i tarafından önemli bulunmaktadır. Bunun yanında yeni teknolojileri tespit etme ve bunları edinme de yaklaşık %67 oranında önemli görülmektedir. Diğer önemli faktörler olarak, yönetimde iyileştirme, kalite sistemleri üzerine uzmanlaşma, müşteri memnuniyetinin sağlanması, teknolojiye yatırım için finansmanın yanında bilgiye ve kalifiye elemanlara erişim ve ihracat üzerine ihtisaslaşmış kurumların oluşturulması ifade edilmiştir (Şekil 23).

Şekil 23. İşletmelerin rekabet güçleri açısından odaklanılması gereken alanlar



2.1.2 Mülakatlardan Elde Edilen Bulgular

Çalışma kapsamında, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın yararlanıcılarından tesadüfi seçilen bir örnekleme mülakat yapılmıştır. Buna göre belirlenen 42 işletmeden 30'u 2008, 12'si de 2009 yılında programdan yararlanmıştır. 2008 dönemi desteklerinden yararlanan işletmelerin %68'i, 2009 dönemi desteklerinden yararlanan işletmelerin ise %23'ü ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bölgede gıda sektörü önemli bir yer teşkil ettiği için, mülakatlarla erişilen işletmelerin büyük bölümü (%31) gıda ürünleri ve içecek imalatı sektöründendir. Bunu makine ve ekipman imalatı sektörü (%17) ile fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç) sektörü (%14) takip etmektedir. Mülakat yapılan işletmelerden 17'si Adana'da, 25'i de Mersin'de faaliyet göstermektedir.

İşletmelerin yaşlarına göre dağılımında, yaklaşık üçte biri 2000 yılından sonra kurulmuş olup, %38'i 10-19 yaş arasındadır. Mülakat yapılan KOBİ'lerden 10'unun (%24) bütçesi 1 milyon TL'nin üzerinde iken, önemli bir kısmının bütçesi (%45) 500 bin TL ile 1 milyon TL arasında değişmektedir. Geri kalan %31'inin bütçesi 500 bin TL'den düşüktür.

Ajans, mülakat yapılan KOBİ'lerden büyük kısmının (%67) proje bütçesini %40 oranında desteklemiştir. Proje bütçesi 1 milyon TL'nin üzerinde olan firmaların tamamı destek üst sınırından dolayı %27 ile %40 arasında değişen oranlarda desteklenmiştir. Mülakat yapılan KOBİ'lerden 4 tanesi dışında tamamı desteklenen projeleri ile makine ve ekipman olarak

kapasitelerini artırmayı hedeflemiştir. 4 işletme ise depolama kapasitelerinin artışına yönelik proje teklifi sunmuştur.

Mülakatlarda elde edilen tespitler şunlardır:

- **Anket sonuçlarının da gösterdiği gibi, Ajans desteğinin artımsallığı kısmidir: desteklerin girdi ve çıktı artımsallığından ziyade davranışsal artımsallığa yol açtığı görülmektedir.** Mülakat yapılan KOBİ'lerin neredeyse tamamı zaten önceden planlamış oldukları kapasite artırma projelerini, Ajans desteği sayesinde daha çabuk ve başka bir ek kaynağa ihtiyaç duymadan gerçekleştirme imkanına kavuştuklarını belirtmiştir. Yararlanıcıların büyük bölümünün benzer ifadelerle dile getirdiği bu durumu bir yararlanıcı şu şekilde ortaya koymaktadır:

"Sektördeki genel gidişat ve firma sahiplerinin yaptığı gözlemler kapasite artışı ihtiyacını ortaya çıkarmıştı. Zaten kapasite artışı planlıyorduk, ancak Ajans desteği bunu çabuklaştırdı."

- **İşletmeler, genel olarak Ajans'ın süreçlerinden memnuniyet duysalar da %36'sı bürokrasinin azaltılması ve özellikle başvuru formlarının KOBİ'lerce doldurulabilecek nitelikte olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.** 42 KOBİ'den 31'i (%74) destek başvuru aşamasında herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını ve bu sürecin olması gerektiği gibi işlediğini belirtmiştir. Geri kalan işletmeler ise bu aşamada firmalarından istenen evrakların fazlalığından, zaman zaman Ajans'la karşılaşılan iletişim eksikliğinden, değerlendirme süresinin uzunluğundan, başvuru formlarının uzunluğundan ve sayıca fazlalığından sıkıntı yaşadıklarını belirtmişler; projenin özünden çok bürokrasisine odaklanıldığını ifade etmişlerdir. Bu konunun, alternatif maliyet kapsamında değerlendirilmesi uygun olacaktır. Buna göre, firmalar, üretim ve yönetim için kullanacakları insan kaynaklarını, proje hazırlamak ve başvuru süreçlerini yönetmek için kullanmak zorunda kalacaklardır ki bu da onları destek için başvuru yapmaktan caydırabilir. Başvuru aşaması sürecinde sıkıntı yaşadığını belirten firmalar, sürecin daha verimli ve sorunsuz geçmesi için bu aşamada istenen evrakların kapsamının daraltılmasını, projelerin daha kısa sürede değerlendirilerek sonuçların ilan edilmesini, Ajans formlarının KOBİ'lerin anlayabileceği dilde ve doldurabileceği formatta hazırlanmasını önermişlerdir.
- **Başvuru formlarının KOBİ'ler için karmaşıklığından dolayı işletmelerin büyük bölümü danışman ihtiyacı duymaktadır.** KOBİ'lerin büyük çoğunluğu (%69), başvuru formlarının karmaşıklığından, proje yazmadaki tecrübesizliklerinden, başvuru sürecine gerekli personeli ayıramadıklarından ve süreçteki iş yükünden dolayı başvuru sırasında danışman kullandıklarını belirtmişlerdir. Danışman kullanan firmaların 5'i (%17) danışmanın destekler hakkında yeterli bilgi sahibi olmaması, firmayı yanlış yönlendirmesi, iletişim eksikliği ve proje hazırlamadaki yetersizliklerinden dolayı bu hizmetten memnun kalmadıklarını ifade etmiştir. Buna ilişkin tipik bir yararlanıcı görüşü aşağıda verilmektedir. Danışmanlık hizmeti alıp memnun kalan firmaların 2'si artık proje hazırlamayı öğrendikleri için bir sonraki destek başvurularında danışman kullanmayacaklarını belirtmişlerdir.

"Danışmanlarla çalışmak, faydadan çok zarar getirdi. Yanlış yönlendirildik. %40 destek alabileceksen %27 destek aldık."

- **İşletmelerin büyük bölümü, sözleşme aşamasının sorunsuz geçtiği konusunda hemfikirdir.** Mülakat yapılan KOBİ'lerin 2'si dışında tamamı (%95) sözleşme imzalama aşamasının prosedürler, evraklar, teminat, vb. açısından sorunsuz geçtiğini ve Ajans'ın bu süreçteki hizmetinden çok memnun kaldıklarını belirtmiştir. Hatta 2 firma sözleşme sürecinin firmalarının yönetim süreçlerinin gelişmesine katkıda bulunduğunu dile getirmiştir. Bu süreçten memnun olmayan firmalar, teminat alma konusunda yaşadıkları sıkıntıları gerekçe göstermiştir.
- **KOBİ'lerin 11'i (%26) destekten yararlanma aşaması ile ilgili bazı sorun ve öneriler dile getirmişlerdir.** Söz konusu KOBİ'ler ön ödeme oranının (toplam desteğin %20'si) ve doğrudan finansman destek oranının (%40) düşük olduğunu ve artırılması gerektiğini ifade etmiştir. İşletmelerden bazıları, proje bütçesinde önceden tahmin edemedikleri bazı maliyetler çıktığını ve bunları kendi kaynaklarından karşılamak zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Buna çözüm olarak da proje bütçesine ek olarak bu tür giderler için esnek bir yedek bütçe konulması önerilmiştir. Ayrıca ara ve nihai rapor sonrası yapılan ödemelerin 2 ay sonra alınabildiği belirtilerek bu süresinin kısaltılması istenmiştir. Geri kalan KOBİ'ler (%74) destekten yararlanma sürecinde herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını, her şeyin olması gerektiği gibi yürüdüğünü belirtmiştir.
- **İşletmeler, genel olarak Ajans çalışanlarının iletişim ve işbirliğinden duydukları memnuniyeti belirtse de bazı yararlanıcıların ifadeleri çalışanların aynı yaklaşım ve tutum için olmayabildiklerini göstermektedir.** Yararlanıcıların ifadelerine göre, bazı Ajans çalışanları, işletmelere yardımcı olma konusunda çaba içinde olup iletişime açık bir tavır sergilerken bazıları bunun aksine bir yaklaşım içine girmektedir.
- **KOBİ'ler, satın alma süreçlerine ilişkin yapılması gereken iyileştirmeler dikkat çekmektedir.** Mülakat yapılan işletmelerin büyük bölümü (%93) ihale ile satın alımları gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Satın alma sürecinden memnun kalmadığını ifade eden KOBİ'lerin tamamı açık ihale usulünün proje süresini uzattığını, süreci daha yorucu hale getirdiğini, ihale ilanının yayın organlarında yayınlanması zorunluluğundan dolayı firmaya ek maliyet getirdiğini ve bu sebeplerden ötürü normalde tercih etmeyecekleri bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Bu KOBİ'ler zaten satın alacakları mal ya da hizmeti sağlayan firmaların önceden belirli olduğunu ve ihaleyi sadece prosedürleri yerine getirmek adına gerçekleştirdiklerini dile getirmiştir.
- **Mülakat yapılan KOBİ'lerin büyük bölümü (%95) projelerini hedefleri ve beklentileri doğrultusunda gerçekleştirebildiklerini belirtmiştir.** KOBİ'ler proje ile gerçekleştirmeyi planladıkları temel hedeflerini ulusal ve uluslararası pazarlara açılma; üretim kapasitesini, ürün kalitesini, istihdamı, ürün çeşitliliğini, verimliliği ve üretim hızını artırma; ciroyu, satış adedini, pazar payını ve rekabet gücünü yükseltme ve üretim hatalarını azaltma olarak belirtmiştir. 2 KOBİ de beklentilerini gerçekleştirememelerinde Ajans'ın bir rolü olmadığını, diğer ekonomik ve çevresel faktörlerin buna sebebiyet verdiğini ifade etmiştir.

- **Mülakat yapılan KOBİ'ler, aldıkları destek sayesinde önemli kazanımlar elde ettiklerini belirtmişlerdir.** Bu kazanımların başında, işletmenin teknoloji seviyesini yükseltme; üretim kapasitesini, ürün çeşitliliğini, ihracatını ve istihdamını artırma; cirosunu yükseltme; yetişmiş teknik personel kazanma ve daha kaliteli mal tedarik etme gibi kazanımlar olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında firmalarının bilgi düzeyinde, piyasadaki itibar ve tanınırlığında, rekabet gücünde artış yaşanması ve çalışma disiplini edinilmesi, dile getirilen davranışsal artımsallıklar içinde yer almaktadır. Konuyla ilgili bir yararlanıcı da çıktı artımsallığına vurgu yapmaktadır:

“Hedeflediklerimizin gerçekleşmesi dışında, firma olarak tanınırlığımız arttı; ürünler çoğalınca talep arttı; biz de arzı artırma ihtiyacı içine girdik bu sayede. Tahminimizden daha fazla yeni eleman çalıştırmaya başladık.”

- **Diğer desteklerle karşılaştırıldığında, Ajans'ın bölgede yer almasının iletişim ve bilgilendirme açısından yararlanıcılar için sağladığı fırsatlar ve verilen destek miktarının tutar olarak yeterliliği Ajans desteklerinin olumlu yönleri olarak değerlendirilmiştir.** KOBİ'lerden 9'u (%21) Ajans desteğinden önce başka destek programlarından da yararlanmıştır. Bu firmalardan 4'ü Kırsal Kalkınma Destek Programı'ndan yararlandıklarını belirterek, bu desteğin süreçlerinin basitliği ve destek oranının yüksekliğinden dolayı bazı avantajlarının olduğunu dile getirmişlerdir. Diğer firmalardan 3'ü TÜBİTAK desteğinden yararlanmıştır. TÜBİTAK'la karşılaştırıldığında Ajans'ın bölgede olmasından dolayı iletişim ve koordinasyon açısından avantajlı yönlerinin olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında firmalar, TÜBİTAK desteklerinde Ajans desteğine göre proje kapsamındaki satın alma sürecinin daha kolay olduğunu, ödemelerin daha hızlı gerçekleştiğini, destek oranının daha yüksek olduğunu ve proje izlemelerinin daha etkin şekilde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Firmalardan biri KOSGEB desteğinden yararlanmış ve KOSGEB destekleriyle karşılaştırıldığında Ajans hibe miktarının çok daha büyük olduğunu belirtmiştir. Geri kalan 1 firma da yatırım desteği teşviki aldığını söylemiştir. Ancak KOBİ'ler diğer destek programlarıyla karşılaştırdıklarında Ajans destek ödemelerindeki sürenin kısaltılması gerektiğini ve satın alımlarda ihale usulü yerine doğrudan alımın tercih edilmesinin firmanın yararına olduğunu ifade etmişlerdir.

- **Yararlanıcılar, ulusal ve bölgesel devlet desteklerinin birbirini tamamlar nitelikte yürütülmesinin önemine dikkat çekmişlerdir.** Görüşülen işletmeler desteklerde mükerrerliği önleyecek şekilde çalışılmasının önemini vurgulayarak, benzer destekler veren kurumlarla eşgüdüm halinde çalışmanın Ajans için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bir yararlanıcı bu konuda şöyle bir görüş bildirmiştir:

“Destek veren devlet kuruluşları (KOSGEB, TÜBİTAK, vs.) ortak bir girişimle çalışmalı ve üreten kesime birbirini tamamlar tarzda destekleri daha çok vermeli.”

- **Yararlanıcılar, Ajans tarafından bölgenin ihtiyaçlarına daha iyi odaklanacak farklı desteklerin uygulanmasının yararlı olacağını ifade etmişlerdir.** Bölgedeki sektörlerin Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini harekete geçirecek desteklerin yanında küçük üreticileri modernize edecek yatırımların da desteklenmesine dikkat çekilmiştir. Görüşülen yararlanıcılardan birinin ifadesi şu şekildedir:

“Bölge tarımında seracılık ilkel şartlarda gerçekleştiriliyor. Üreticilere küçük çaplı destekler de verilmeli. Modern seralar ve kaliteli ürünler için seracılığın desteklenmesi şart.”

Başka bir yararlanıcı ise, Ajans'ın bölgedeki varlığının önemine işaret eder şekilde şunları söylemiştir:

“Bölgenin şartlarına göre hazırlanmış Ar-Ge desteğine ihtiyacımız var. Ankara'da bu destekleri verenler var ama mesafeden dolayı burayla koordine çalışmaları mümkün olmuyor. Bir konuda başımız sıkışsa telefonla halledemiyoruz. Ajansın varlığı bu açıdan çok önemli. Bölgeye uygun inovasyon, Ar-Ge konularındaki destekleri de Ajans vermeli. Bu projede örneğin Ajans yapılan işin her anını izleme şansı buldu, hep işe dahildiler. Bu çok önemli bir artı.”

- **Mülakat yapılan firmalar Ajans'ın mevcut desteklerinin yanı sıra Ar-Ge, inovasyon, pazarlama ve markalaşma alanlarında, yurtdışı pazarlara açılmada eşleştirme hizmetiyle, alternatif enerji ve geri dönüşüm teknolojilerinde, yazılım geliştirme faaliyetlerine ve üretim kapasitesini artırmak için arsa alımı konularında da destek sağlamasını önermişlerdir.** Bunlara ilave olarak KOBİ'ler gerçekleştirmek istedikleri birden fazla proje olduğunu ve bu sebeple 2 yıl arka arkaya Ajans desteğinden yararlanma imkanının sağlanması talebinde bulunmuşlardır. Bir yararlanıcı konuyla ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Ajans, inovasyon konusunda destek versin, çünkü katma değeri yüksek olan ürünlerimize ihtiyacımız var. Yenilikçi, Türkiye'de olmayan bir ürün geliştirelim ve destek olsun.”

2.1.3 Vaka Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

Vaka analizlerine konu firmalar, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın işletmelere pek çok yönden fayda sağladığını belirtmiştir. Vaka analizleri, Ek E.1'de verilmektedir. Analizlerde öne çıkan hususlar aşağıda özetlenmiştir.

- Anket ve mülakat bulgularını destekler şekilde, destek programı sayesinde genel olarak üretim kapasitelerini artırdıklarını, yeni eleman istihdam ettiklerini, birim üretim maliyetini düşürdüklerini, pazar payında artış sağladıklarını ve ürün çeşitliliğini artırdıklarını dile getirmişlerdir. Bunun yanında firmaların ihracat miktarında, teknoloji seviyesinde, ürün kalitesinde, marka tanınırlığında ve çalışan niteliğinde yükselme yaşanmıştır.
- Firmalar, genel olarak Ajans uzmanlarının proje süresince verdikleri destekten, ilgi ve iletişimlerinden, sürecin işleyişinden memnun olduklarını belirtmekle birlikte programların iyileştirilmesine katkı sağlamak adına bazı önerilerde bulunmuşlardır. Firmalardan biri başvuru rehberlerinin yeterince açık ve anlaşılır olmadığını, bu sebeple başvuru aşamasında belirsizlikler yaşadıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, iletişim ve bilgilendirmede yaşanan bazı aksaklıklardan dolayı beklemedikleri durumlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. İhale sürecinin proje süresini uzatması ve firmaya ek iş yükü getirmesinden dolayı, proje kapsamındaki satın alımlarda uygulanacak prosedürün firmanın tercihine bırakılması

önerilmiştir. Ön ödeme oranının artırılması da talep edilen konular arasındadır. Yararlanıcılardan biri konuyla ilgili olarak düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Projemiz için %20 oranında bir ön ödeme veriliyordu. Bu ön ödemeyi almak için de teminat mektubu vermemiz gerekiyordu. Teminat mektubu vermek için gerçekleştireceğimiz prosedürleri ve mektubun banka masrafını da düşününce ön ödeme tutarının bu zahmete değmeyeceğini düşündük ve almaktan vazgeçtik. Eğer %40-50 gibi bir ön ödeme verilebilirse hem proje giderleri için firmamız finansal olarak zorlanmaz hem de teminat mektubunun şartları bizim için ağır olmaz.”

- Firmalar, eğer projeleri için Ajans desteği almamış olsalardı projeyi kendi kaynaklarıyla daha uzun bir sürede ya da banka kredisi ile daha maliyetli olarak gerçekleştirebileceklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, Ajans özellikle süre ve proje maliyeti açısından firmalara katkı sağlayarak davranışsal artımsallık yaratmıştır. Desteklenen projeleri ile firmalar proje yazımı ve yürütülmesi konularında tecrübeler kazandıklarını, kendileri için bu tip desteklerin itici güç teşkil ettiğini ifade etmiştir.
- Vaka analizi yapılan işletmelerden biri, programın diğer destek mekanizmalarına kıyasla dezavantajının, Ajans tarafından yapılan proje değerlendirmesini başvuru evrakları üzerinden yapması ve bu süreçte firmayla herhangi bir etkileşime girmemesi olduğunu söylemektedir. Öte yandan KOSGEB desteklerine başvuru ve onay sürecinde, KOSGEB yetkililerinin başvuruda eksik olması durumunda firmayla irtibata geçtikleri ve eksikliklerin giderilmesi için yön gösterildiği ifade edilmiştir.
- Firmalar, Ajans destekli projeleri ile elde ettikleri kazanımların artarak devam edeceğine inanmaktadır. Desteğin verdiği itici güç ve kurdukları altyapı sayesinde yeni ve daha büyük projelere imza atmayı hedeflemektedir. Bir yararlanıcı, projenin sürdürülebilirliği konusunda şunları söylemektedir:

“Firma olarak kendimize olan güvenimiz arttı. Bu sayede yapmaya karar verdiğimiz yakın geleceğe yönelik bir projemiz de var; Konya Ereğli’de 10.000 tonluk bir soğuk hava deposu inşa etmek. Bunun için tüm girişimler yapıldı, izinler alınmak üzere. Bu bölgedeki elma, üzüm ve kiraz işleme tesislerine hizmet verme isteğindedeyiz, çünkü pazarda açık var. Firma unvanına soğuk hava depoculuğunu da ekleyerek artık bu sektörde de etkinliğimizi sürdüreceğiz.”

- Yararlanıcılar, genel olarak Ajans personelinin yaklaşımından ve iletişiminden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bu iletişimin, KOBİ’lerin sadece projelerinin izlenmesiyle sınırlı kalmayıp, genel olarak ihtiyaç duydukları bilgilere yönelik yol göstericilik sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Konuya ilişkin bir yararlanıcının ifadesi şu şekildedir:

“Genel olarak Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından proje süresince verilen destekten memnun kaldık. Uzmanlar her an erişilebilir ve hep yardımcı olma çabası içinde. Ajans çalışanları, mevcut hizmetlerine ek olarak kendi verdikleri desteklerin sürdürülebilirliğini

sağlamak için devamında yapılabilecek yatırımlar, alınabilecek destekler konusunda tavsiyelerde bulunabilirlerse çok faydalı olur.”

- Vaka çalışmasına konu işletmeler, Ajans’ın mevcut desteklerinin yanı sıra çevre, geri dönüşüm teknolojileri, alternatif enerji kaynakları, inovasyon ve Ar-Ge altyapısını geliştirmeye yönelik vereceği desteklerin bölgeye büyük fayda sağlayacağı düşüncesindedir. Ayrıca firmalar, teknoloji altyapısını ve ürün kalitesini geliştirmeye yönelik desteklerin de büyük faydasının olacağını belirtmişlerdir.

2.1.4 Saha Araştırmalarından Elde Edilen Sonuçlar

Çukurova Kalkınma Ajansı, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı’na yönelik yapılan araştırma ve analizler sonucu elde edilen temel tespitler aşağıda listelenmiştir.

- Ajans desteği, yararlanıcı KOBİ’lerin hızlı ve etkili bir şekilde yeni teknolojilere sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu sayede artan verimlilik, azalan maliyet ve yükselen ürün kalitesiyle firma performansında iyileşme yaşanmaktadır. Yeni teknoloji ediniminin beklenen sonuçlarını yansıtan bu durum, destek programının genel amaçlarıyla örtüşmektedir.
- Göreceli olarak daha düşük risk içeren yatırımların finansmanı şeklinde gerçekleşen bu projeler, yararlanıcıların zaten yapmayı planladıkları makine-teçhizat alımı ve altyapı yatırımı faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ajans desteği, halihazırda planlanan bu yatırımların genellikle daha kısa sürede gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu bakımdan ele alındığında, destek programının artımsallığının tam olduğunu söylemek mümkün değildir. Süre bakımından işletmelerde yatırımların öne çekilmesiyle kısmi bir artımsallık (davranışsal) yaratmaktadır. Ajans, program tasarımı aşamasında da kısmi artımsallık hedeflediği için bu anlamda hedefe ulaşıldığı kabul edilmektedir. Ancak, bu durum aynı zamanda, “dışlama etkisi” veya “engelleme etkisi” (crowding out) olarak bilinen etkiye yol açma riski de taşımaktadır. Söz konusu etki, programların uygun biçimde tasarlanmaması durumunda, Ajans desteklerinin yararlanıcıların yapacağı yatırımların yerini alması ve hatta onları azaltma etkisi yaratması anlamına gelmektedir. Yararlanıcılar, genel olarak, banka kredilerini, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı teşviklerini ve KOSGEB desteklerini, Ajans destek programına alternatif olarak görmektedir. Ajans şu anda “dışlama etkisi”ni engellemek için çalışmalar yürütmektedir.
- Yukarıdaki konuyla da bağlantılı olarak, yararlanıcılar, devlet desteklerinin birbirini tamamlar nitelikte yürütülmesinin ve mükerrerliğin önlenmesinin önemine dikkat çekmişlerdir. Bu bakımdan, benzer destekler veren bölgesel ve merkezi kurumlarla eşgüdüm halinde çalışmanın Ajans için önemli olduğunu ifade etmişlerdir.
- Benzer kamu destek programlarında olduğu gibi, Ajans destek programının da işletmelerin yönetsel kapasitelerinin gelişmesi sağlayacak şekilde, proje hazırlama ve yönetme konularında beceri kazandırması beklenmektedir. Ancak, araştırmalar sırasında görüldüğü üzere, proje hazırlama ve yürütme süreçleri genellikle danışmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Danışman kullanmayan kesim, proje hazırlama konusunda bilgisi

ve/veya geçmiş deneyimi olan işletmelerden oluşmaktadır. Danışman ihtiyacının en önemli nedeni olarak, başvuru formlarının KOBİ'ler için karmaşıklığı gösterilmektedir. Formlar üzerinde yapılan incelemede, Avrupa Birliği'nin hibe çağrılarında kullanılan formlara çok benzeyen başvuru dokümanlarını, bu konuda uzmanlaşmış kişiler (akademisyen, proje hazırlama danışmanları veya daha önce benzer faaliyetlerde bulunmuş firma yönetici veya çalışanları) dışındakilerin hazırlanmasının zor olacağı görülmüştür. Bu durum, yararlanıcılar için proje maliyetlerinin artmasına neden olup, proje hazırlama ve yönetme gibi önemli bir becerinin gelişimini engellerken; Ajans için de program yönetim maliyetlerinin yükselmesine neden olmaktadır. Konu, raporun son bölümdeki tespit ve önerilerde ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

- Projelerin bütçe gerçekleştirmelerine bakıldığında projelerin önemli bir kısmının öngörülen bütçelerle tamamlanmadığı görülmüştür. 2008 yılı İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nda %20 oranında eksik bütçe gerçekleşmesi tespit edilmiştir. Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'nda eksik gerçekleşme %24, Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı'nda ise %39 oranındadır. Bu da, 2008 döneminde tüm programlar için ayrılan 16,5 milyon TL'nin 3,6 milyon TL'sinin kullanılmamış olduğunu göstermektedir. İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı dışındaki programlardaki eksik gerçekleştirmelerin nedenlerine ilgili bölümlerde girilecektir. İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı için bu durumun başlıca 2 nedenden kaynaklandığı tespit edilmiştir:
 - Danışman kullanımı nedeniyle firmaların (yani ihtiyaç sahibi ve konu hakkında bilgi ve deneyim sahibi olması gereken kesimin) aktif olarak hazırlık aşamasına dahil olmaması proje kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bununla ilişkili farklı sorunlar da tespit edilmiştir: bazı durumlarda, danışmanlar proje bütçesi üzerinden belli bir oranda hizmet bedeli aldıkları için proje bütçesini mümkün olduğu ölçüde yükseltme yoluna gitmektedir. Bazı durumlarda ise, danışmanlar, bölge dışında faaliyet göstermekte olup, firmalarla etkin bir iletişime geçmeden projeleri hazırlayarak Ajans'a sunulmasını sağlamaktadır (örneğin, bir yararlanıcı, Samsun'da yerleşik bir danışmanın ihtiyaçlarına cevap vermediğini ve projenin hazırlık ve uygulama aşamalarında sorunlara neden olduğunu ifade etmiştir).
 - Proje değerlendirme aşaması, yeterince etkin olmayan, yüzeysel ve mekanik bir süreçte gerçekleşmektedir. Mevcut süreç, benzer destek programlarında görülen iyi uygulama yaklaşımlarından farklı olarak, destek kararından önce potansiyel yararlanıcılarla iletişime geçilip proje kapsamı ve bütçeler üzerinde ince ayarın yapılmasını engellemektedir (iyi uygulamalara örnekler Ek D'de yer almaktadır). Bu tür ayarlamalar, proje destek sözleşmesi imzalandıktan sonra yapılmakta ve bütçelerin düşük gerçekleşmesi nedeniyle fazla bağtlanan tutarlar benzer projeler için kullanılamamaktadır.
- Yararlanıcı işletmeler, Ajans'ın bölgenin ihtiyaçlarına ve rekabetçiliklerine daha iyi odaklanacak şekilde destekleri çeşitlendirmesinin ve farklı destekleri uygulamasının yararına vurgu yapmaktadır. Bu amaçla, bölgedeki sektörlerin Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini harekete geçirecek desteklerin yanı sıra küçük üreticileri modernize edecek yatırımların da desteklenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca, Ajans programlarında

bölgenin güçlü olduğu sektörler odaklanması gerektiğinin altı çizilmektedir. Ancak, Ajans'ın sektörel odak alanlarını belirleyip bunlara yönelik destek verme konusunda gerekli esneklik ve yetkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Örnek olarak, 2010 dönemi programları için bölge planı referans alınarak Ajans tarafından belirlenmiş olan sektörlerin, DPT'nin talebi üzerine hem sayı hem de öncelik bakımından değiştirilmesi verilebilir. Dolayısıyla DPT'nin koordinasyon rolünü titizlikle oynama konusuna azami dikkat göstermesi önemlidir.

- İşletmeler, genel olarak, Ajans'ın iletişiminden ve uzmanlarının ilgi ve diyalogunda duydukları memnuniyeti ifade etmektedir. Ancak, bu iletişimin, kendilerine rekabet açısından ihtiyaç duydukları yol göstericiliği de kapsayacak şekilde geliştirilmesinin önemine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca, diğer destek programı uygulayıcı kurumlarla yapılan kıyaslamayla, Ajans'ın projelerin değerlendirilmesi aşamasında eksiklerin giderilmesi için kendileriyle temasa geçmesinin önemine işaret etmektedir. Değerlendirme sürecinin, yukarıda da işaret edilen, katı yapısı nedeniyle karşılaşılan bu durum, yararlanıcılar tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. Ajansla olan iletişimle ilgili olarak dikkat çeken başka bir durum ise, Ajans çalışanlarının hedef kitleye yaklaşımlarında ve verdikleri mesajlarda aynı standardın korunmadığına dair yararlanıcılarca verilen ifadeler olmuştur. Buna göre, yararlanıcılarca dile getirildiği şekliyle, bazı çalışanlar, işletmelere yardımcı olma konusunda çaba içinde olup iletişime açık bir tavır sergilerken bazıları bunun aksine bir yaklaşım içine girmektedir.
- Programların tasarımını etkileyen bazı kısıtlar, bölgesel gelişme, rekabetçilik ve kalkınmaya yönelik sağlıklı adımların atılmasını engelleyebilmektedir. Buna bir örnek, başvurulacak programların seçiminde, başvuran kuruluşun yasal statüsünün belirleyici olması ve buna bağlı olarak programlarda farklı kuruluşların işbirliğine izin verilmemesidir⁶. Buna göre, ticari kuruluşlar sadece iktisadi kalkınma programlarına başvurabilirken, kar amacı gütmeyen kuruluşlar sadece sosyal kalkınma programlarına başvurabilmektedir. Bugün tüm dünyada kabul gördüğü üzere, işbirliği halinde gerçekleştirilen projeler çok daha büyük sosyal ve ekonomik etkiler yaratmaktadır. Örnek vermek gerekirse, pek çok ülkede ve bölgede, kar amacı güden kuruluşların projelerinde farklı yasal statüdeki kuruluşlarla işbirliği yapmalarının teşvik edilmesi, kamu müdahalesine düşen önemli bir rol olarak kabul edilmektedir. Bu sayede, artan güven ve diyalog ve gelişen işbirliği kültürü, sosyal sermayenin güçlenmesine önemli katkı sağlamaktadır. Diğer yandan, ticari kuruluşların, kar amacı gütmeyen sosyal sorumluluk projelerini, kar amacı gütmeyen pek çok kuruluş kadar hatta daha etkili yürüttüğü bilinmektedir. Dolayısıyla, sosyal kalkınma projelerine özel sektör katılımı, sosyal alanlardaki iyileşmelere yönelik projelerde etki düzeyini arttırabilecektir. Son olarak, bu durum, "sosyal işletme" olarak faaliyet gösteren ama mevzuat gereği ticari kuruluş statüsünde bulunan teknoloji geliştirme bölgesi yönetim şirketleri gibi sosyal misyon üstlenmiş kuruluşları, sosyal kalkınma projelerine başvurularının önünde de bir engel oluşturmaktadır.

⁶ Bu durum, 27048 sayı ve 8 Kasım 2008 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nin, kamu, özel sektör ve STK'lar arasında işbirliğini öne çıkaran 9(c) maddesiyle de çelişmektedir.

- Yararlanıcılar tarafından destek sürecinde en büyük sorunun ihale usulü satın alımlarda ortaya çıktığı ifade edilmiştir. KOBİ'ler, açık ihale usulünün proje süresini uzattığını ve daha yorucu hale getirdiğini, ihale ilanının yayın organlarında yayınlanması zorunluluğundan dolayı firmaya ek maliyet doğduğunu belirtmiştir. İşletmeler, satın alacakları mal ya da hizmeti sağlayan firmaların önceden belirli olduğunu ve ihaleyi sadece prosedürleri yerine getirmek adına gerçekleştirdiklerini dile getirmişlerdir.
- Bölgedeki işletmeler, rekabet gücünü olumsuz etkileyen faktörlerin başında nitelikli insan kaynağı eksikliğini, istihdam ve üretim maliyetlerinin yüksekliğini sıralamaktadır. İşletmeler için, rekabet gücü açısından odaklanması gereken alanların başında maliyetlerin azaltılması, yeni pazarlara girme, pazar payının artırılması ve üretim sürecinin iyileştirilmesi gelmektedir. Söz konusu sorun alanları ve odak konuları, Ajans desteğinin şekillendirilmesinde üzerinde durulacak konular olarak görülebilir.

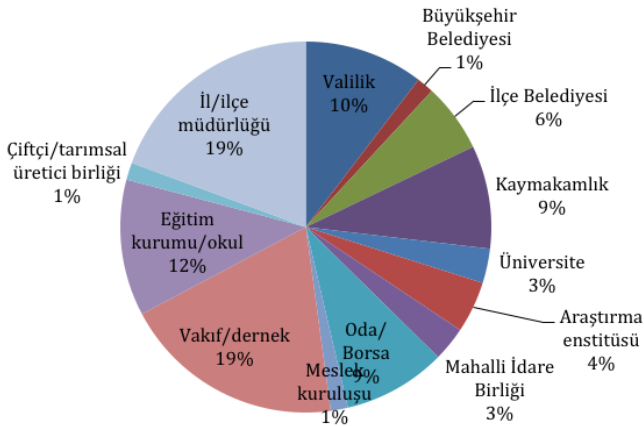
2.2. Sosyal ve Kırsal Kalkınma Mali Destek Programlarına İlişkin Bulgular

2.2.1 Anketlerden elde edilen bulgular

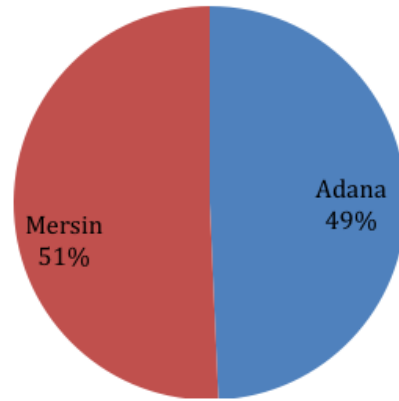
Ajans'ın 2008 yılı Kırsal Kalkınma ve 2008 - 2009 yılları Sosyal Kalkınma Mali Destek Programları ile gerçekleştirilen toplam 69 projeden 57'si için toplam 49 kurum anketi yanıtlamıştır (kurumlardan 5'i 2008 yılında, 29'u 2009 yılında, 23'ü ise her iki senede birden Ajans desteklerinden yararlanmıştır). Bu da %83 katılım oranına karşılık gelmekte olup anket sonuçlarının yüksek temsil gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Ankete katılan kurumların tümü Ajans desteklerinden haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Destekten yararlananlar dışında ankete katılan kurumlardan 6'sı desteğe başvurup almaya hak kazanamayanlar, 3'ü ise desteğe başvurmamış olan kurumlardır. Desteğe başvurmayan 3 kurumdan biri başvuramamalarına destekten haberdar olmamalarını, biri ihtiyaç hissetmemiş olmalarını, diğeri ise destek türlerinin ihtiyaçlarını karşılamamasını sebep göstermiştir.

Anketi cevaplandıran kurumların niteliklerine göre dağılımı Şekil 24'de verilmiştir. En fazla katılım vakıf/dernek ve il/ilçe müdürlüklerinden olmuştur. Katılımcıların iller bazında dağılımına bakıldığında Mersin ve Adana'dan hemen hemen eşit oranda katılım olduğu görülmektedir (Şekil 25). Ankete katılan kurumların yaklaşık %60'ı proje ve benzer faaliyetlere herhangi bir bütçe ayırmadığını belirtmiştir.

Şekil 24. Ankete cevap veren kurumların niteliklerine göre dağılımı

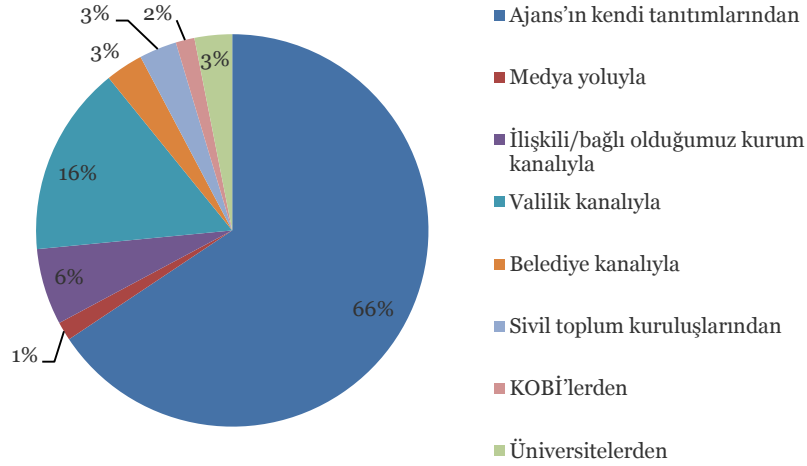


Şekil 25. Ankete cevap veren kurumların illere göre dağılımı



- **Programların duyurulmasında en etkili yöntem Ajans'ın kendi tanıtım faaliyetleri olmuştur.** Kurumların %64'ü desteklerden Ajans'ın tanıtım faaliyetleri sayesinde haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Desteklerden valilik kanalıyla haberdar olanların oranı da %15'dir (Şekil 26).

Şekil 26. Kurumların desteklerden haberdar olma yolları



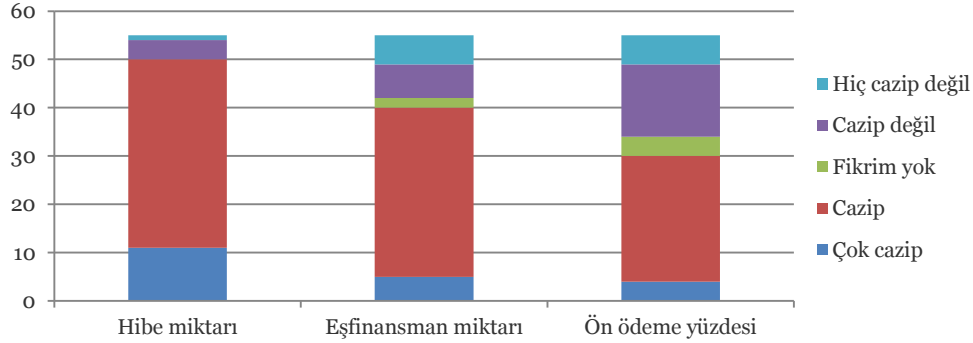
- Kurumlar, programlara başvurmalarının ana nedenini bölgedeki sosyal ve kültürel ortamın gelişmesini ve güçlenmesini sağlamak olarak ifade etmişlerdir. Takip eden en önemli motivasyon ise bölgedeki mevcut işgücü kalitesini yükseltmek ve istihdam olanaklarının artırılması olmuştur (Şekil 27).

Şekil 27. Destekten yararlanan kurumların başvurma nedenleri



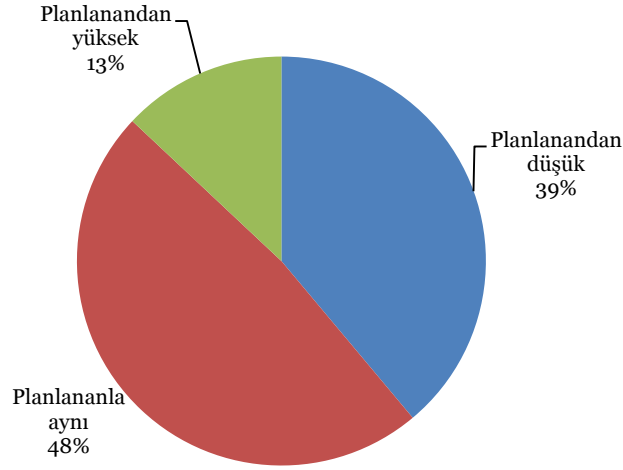
- **Yararlanıcı kurumların tamamına yakını Ajans desteklerini finansal açıdan cazip bulmaktadır.** Destekten yararlanan 55 kurumdan 40'ı eşfinansman miktarını olumlu bulmakta, 21 kurum ise ön ödeme yüzdesini cazip bulmadığını ifade etmektedir (Şekil 28).

Şekil 28. Destek alan kurumların desteğin cazibesine ilişkin görüşleri



- **Kurumlar programların bölgenin koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olduğunu düşünmektedir.** Destek alan kurumlar, destekleri %69 oranında uygun, %18 oranında da çok uygun olarak değerlendirmişlerdir. Destek alamayan kurumlardan ise 4'ü desteklerin bölge koşul ve ihtiyaçlarına uygun olduğunu belirtmiş, yalnızca biri uygun olmadığını düşündüğünü ifade etmiştir.
- **Programlar, kurumların beklentilerini büyük ölçüde karşılamıştır.** Kurumların %33'ü desteğin beklentilerini tamamen karşıladığını, %51'i ise kısmen karşıladığını belirtmiştir.
- **Değerlendirme sürecinin adilliğine ve şeffaflığına dair yararlanıcı kurumların %40'a yakın oranda fikrinin olmadığı görülmüştür.** Desteklerden yararlanmamış kurumlar, bu soruya %60 oranında olumsuz yanıt vermiştir.
- **Başvuru aşamasında danışman desteğine ihtiyaç olduğu ortaya konulmuştur.** Başvuru sürecinde danışman ihtiyacı duyan yararlanıcı kurumlar toplamın %55'ini oluşturmaktadır. Bu ihtiyacın temel nedeni, başvuru formlarının hazırlanmasında yaşanan sıkıntılardır.
- **Projelerin %48'inde gerçekleşen bütçe planlananla aynı, %39'unda planlanandan düşük, geri kalan %13'ünde ise planlanandan yüksek olarak gerçekleşmiştir.** Planlanandan düşük gerçekleşme sebeplerinin birkaç kurum tarafından bilinmemekte olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı kurumlar bütçe değişimini proje sürecinde planların değişerek bazı faaliyetlerin iptal edilmesi ya da istenildiği şekilde yerine getirilmemesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bazı kurumlar ise ihale süreçlerinde bütçenin düştüğünü belirtmiştir. Bir kurum ise işbirlikleri ve sponsor bulunması sayesinde bütçeyi düşürebildiklerini belirtmiştir (Şekil 29).

Şekil 29. Desteklenen projelerde bütçe gerçekleştirme durumu



- **Programların artımsallığı, Ajans'ın diğer desteklerinden yüksek olmakla birlikte kısmidir.** Ajans desteği olmadığı takdirde projeyi gerçekleştiremeyecek olan kurumların ankete katılanlar arasındaki oranı %43'tür. Geri kalan %57'lik kısmın başta kendi kaynakları olmak üzere süreci uzatarak veya kapsamı daraltarak projelerini gerçekleştirebileceği ortaya çıkmıştır. Kapsam olarak daha küçülterek projeyi gerçekleştirebileceğini belirten kurumların oranı %19, yapılan işin süresinin uzayacağını söyleyenlerin de oranı yine %19 olmuştur. 4 kurum projeyi başka bir finansal kaynakla yapabileceğini belirtmiştir. Bu kurumlar, kendi bütçelerini, TÜBİTAK, AB ve Dünya Bankası gibi kaynakları kullanabileceklerini ifade etmişlerdir.
- **Ajans'ın ve desteklerinin yapısından dolayı projelerini başka kaynaklarla yapamayacaklarını düşünen kurumlar, Ajans'ın ve desteklerinin bölge için en uygun yapı olduğunu vurgulamıştır.** Yararlanıcılardan biri bölge için Ajans'ın en etkin ve yetkili kuruluş olduğunu, bir diğeri proje konularına başka uygun çağrı olmamasını ve başka bir yararlanıcı ise diğer kaynaklara ulaşmak konusunda çekilen zorluklardan dolayı Ajans'ın cazip olduğunu ifade etmiştir.
- **Desteklerin en önemli etkileri, yararlanıcılara göre, sosyal ve kültürel ortamın gelişmesine, istihdam yaratmaya ve işgücü kalitesinin artmasına katkı sağlamak olmuştur.** En az görünen etkiler ise, bölgedeki kültürel değerlerin korunması, projedeki hedef kitlenin üretim miktarında ve kalitesinde artıştır. Diğer yandan, program amaçlarıyla doğrudan ilişkili olmayan, yararlanıcının bağlı bulunduğu kurumun faaliyetlerine destek sağlamasına yönelik ifadede çıkan nispeten yüksek oran dikkat çekicidir. Bu durumun, özellikle kamu kurumlarından gelen projelerden bir kısmının, kurumun rutin faaliyetleriyle örtüşmesinden ve finansal olarak kurum bütçesinden karşılanma olasılığının yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Şekil 30).

Şekil 30. Yararlanıcılara göre program sayesinde görülen etkiler



- **Ankete katılan kurumların %74'ü desteğin faydalarının maliyetlerinden fazla olduğunu düşünmektedir.** Kurumların %17'si faydaların maliyetlere eşit olduğunu, %9'u ise maliyetlerin faydalardan yüksek olduğunu belirtmiştir. Kurumların %89'u desteğe tekrar başvurma konusunda olumlu düşünmektedir. Soruya olumsuz yanıt veren 2 kurum bu düşüncelerine süreçlerin çok bürokratik olmasını ve çok zaman almasını gerekçe göstermişlerdir.
- **Yararlanıcıların büyük çoğunluğu (%81) proje için Ajans'tan alınan finansal destek tutarının projeyi başarıyla yürütmek ve tamamlamak için yeterli olduğunu düşünmektedir.** Katılımcıların %19'u miktarı yetersiz görmektedir. Destek miktarından memnun kalmayan kurumlar destek üst limiti için 200,000-1,000,000 TL arası farklı tutarları, ajansın karşılayacağı destek oranı olarak da %80-100 arasında değişen miktarları önermişlerdir.
- **Projeleri hedeflenen sonuçlara ulaşan kurumların oranı %83 olmuştur.** Bunların %64'ü bu sonuçlara proje tamamlanmadan ulaşmaya başladığını, %27'si ise proje tamamlanır

tamamlanmaz çıktıları, elde etmeye başladıklarını belirtmişlerdir. Geri kalan %9 ise sonuçların proje tamamlandıktan 1-2 yıl sonra görülmeye başladığını ifade etmişlerdir.

- **Projelerin birçoğu proje sahibi kurumlar tarafından bölgede sosyal ve kırsal kalkınma alanında örnek teşkil edebilecek potansiyele sahip olarak değerlendirilmektedir.** Yapılan projelerin konuları bazında bir sınıflandırma yapıldığında 4 ana grup dikkat çekmektedir. İlk grup projenin sokak çocuklarına yönelik rehabilitasyon ve topluma kazandırmayla ilgili olduğu görülmektedir. Bu alana örnek bir projenin sonuçları, yararlanıcı tarafından şöyle açıklanmıştır:

“Projemiz Ankara'da Çocuk İstismarının Önlenmesi Kongresi'nde poster bildiri olarak sunulmuş ve diğer illere model teşkil etmiştir. Mersin Valiliği'nin bu modelin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi konusunda katkıları devam etmektedir. Özellikle çocuklara yönelik projelerde personel ve araç desteği sağlanarak aile ziyaretleri gerçekleştirilmiş, çocuk ve ailelerinin sosyal durum tespitleri yapılarak oluşturulan veri tabanına kaydedilmesi sağlanmıştır. Bu çalışma bundan sonraki hizmetlerin planlanmasına katkı sağladığı gibi çocukların çok çeşitli hizmet modellerinden yararlanmalarına imkan tanımıştır.”

İkinci grup projeler, kadınların iş gücüne kazandırılması ve ekonomik özgürlük elde etmelerine yardımcı olunması konularını kapsamaktadır. Bu gruba giren bir projenin beklenen çıktı ve sonuçları, yararlanıcı tarafından şöyle ifade edilmektedir:

“Projemiz, Güneydoğu ve Doğu Anadolu bölgelerinden gelen kadınlarımızın meslek edinmeleri ve iş hayatındaki yerlerini almalarına olduğu kadar sosyal hayattaki rollerine de katkıda bulunmaktadır. Projenin sürdürülebilirliği kapsamında halen devam eden eğitimler sonucunda MEB'den alacakları 1264 saatlik sertifikalarla Hak Eğitim Merkezleri'nde usta öğretici olarak görev yapma imkanına kavuşacaklar. Bu bağlamda projemizin örnek bir proje olduğuna inanmaktayız.”

Üçüncü grup projeler ise dezavantajlı grupların topluma kazandırılmasıyla ilgilidir. Bu alanda yapılan projelerden birinin yararlanıcısı, projenin etkilerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Projemizle engelli hakları konusunda büyük bir kitleye hizmet sunduk. Engelli gençlerimize mesleki eğitimler verdik. Projemiz Adana'da büyük ses getirdi ve derneğimizin çalışmalarından Türkiye çapında haberdar olundu. Çok geniş kitlelerden teşekkür aldık.”

Son proje grubunu ise, enerji verimliliği, çevre ve doğa bilinci konuları oluşturmaktadır. Bunlara örnek bir projenin çıktı ve sonuçları, yararlanıcı tarafından şöyle açıklanmaktadır:

“257 OSB arasında, enerji verimliliği konusunda bir tek biz böyle bir proje gerçekleştirdik. Bu proje ile kurum bünyesinde endüstriyel işletmelere hizmet vermek üzere Enerji Yönetim Birimi kuruldu. Bu konuda teknik elemanlar yetiştirildi. 5 farklı sektörde 15 işletmede 2.000.000 TL gibi enerji tasarruf potansiyel noktası bulundu. Bu konuda yaklaşık 1000 kişiye eğitim verildi. Enerjinin etkin kullanılması ve çevreye olan zararlarının azaltılması konusunda önemli mesafe katedildi.”

- Kurumların bundan sonraki yıllar için ortak düşüncesi, desteklerin devam etmesi yönündedir. Programla ilgili kurumlarca yapılan öneriler aşağıda listelenmiştir:

- Proje teklif çağruları yıl içinde daha sık açılarak kurumların proje hazırlığı ve başvuruları açısından dinamiklerini korumaları sağlanabilir.
- Kamu kurumlarının asli görevleri için destek verilmesine izin verilmemelidir. Sosyal destek projelerinde STK destekleri ön plana çıkarılmalıdır.
- Proje hazırlama, finans kaynakları ve devlet destekleri hakkında daha çok eğitim verilebilir.
- Projeler kapsamında düzenlenen eğitimleri başarıyla tamamlayanlar için hibe veya krediler sağlanabilir. Bu yeni girişimcilerin desteklenmesi için iyi bir yöntem olabilir ve bu uygulama eğitimlerin ve sonuçlarının etkinliğini artırabilir.
- Ulusal ve uluslararası basın-yayın kuruluşlarında projelerin ve Ajans faaliyetlerinin duyurulmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Sosyal destek programı ile iktisadi destek programı arasında eşgüdüm sağlanmalıdır. Örneğin intiharların nedeni işsizlik gibi ekonomik sorunlarsa, istihdamı hızla artıracak özel sektör projelerine öncelik verilmelidir.

2.2.2 Mülakatlardan elde edilen bulgular

Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında iller bazında rastgele seçilen yararlanıcılarla 25 mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakata konu projelerden %72'si 2008, geri kalanı da 2009 yılı Mali Destek Programı kapsamında desteklenmiştir. Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında ise 6 kurum ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu program sadece 2008 döneminde uygulanmıştır. Projelerin 1'i turizmi, 1'i üretim ve markalaşmayı, geri kalanları ise tarım ve hayvancılığı geliştirmeye yönelik oluşturulmuştur.

- **Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında mülakat gerçekleştirilen kurumlardan %20'si Ajans desteğinden önce kendi kaynaklarıyla benzer projeler gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.** Mülakat yapılan kurumların çoğu faaliyet alanlarına giren konularda proje gerçekleştirdikleri için kurumsal olarak farkında oldukları ihtiyaçları karşılayan proje fikirleri geliştirdiklerini belirtmişler; proje hazırlama sırasında yoğunlukla kurumsal veri ve kaynaklardan yararlandıklarını ifade etmişlerdir.
- **Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerle yaratılan artımsallığın çok düşük olduğu ve yararlanıcıların kendi rutin faaliyeti olarak tanımlanabilecek projelerin gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.** Kurumların biri dışında tamamı Ajans desteğinden önce kendi kaynaklarıyla bu tip projeler gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Destek alan projeler, tarımda AB standartlarına uyulması, bölgenin tarımsal envanterinin çıkarılması, tarım ve hayvancılıkla uğraşan halkın ekonomik seviyesinin yükseltilmesi, tarım ve turizm yoluyla bölgedeki dezavantajlı grupların ekonomik durumlarının düzelmesi, tarımda küresel gelişmelerin takip edilmesi ve tarımsal ölçüm cihazlarında modernizasyon sağlanması ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik geliştirilmiştir.

- **Destek başvuru aşamasında kurumların yarıya yakını başvuru evrak fazlalığı ve bürokrasi sebebiyle zorlandıklarını belirtmişlerdir.** Bu kurumlar, istenen evrakların sayı ve kapsamca fazlalığından, Ajans'ın verdiği proje eğitiminin kısa olmasından dolayı yeterli verimi alamadıklarından, başvuru ve değerlendirme sürecinin uzunluğundan ve eş finansman bulmada yaşadıkları zorluklardan dolayı bu süreci sıkıntılı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca başvuru aşamaları ve istenen evrakların açık olmadığı, bunun da kurumlarda kafa karışıklığına sebep olduğu dile getirilmiştir. Kurumlardan bazıları anket sonuçlarından farklı olarak Ajans personelinin desteğinden zaman zaman memnun kalmadığını belirtmiştir. Bunun ana nedeni olarak personelin bazı yanlış bilgilendirmeler yapmasından dolayı proje bütçesi içinde yer alabilecek bazı kalemlerin bütçe dışı tutulması gösterilmiştir. Bir diğer görüş ise bölge ekonomisinde tarım önemli bir yer tuttuğu için destek çağrılarının tarımsal sezonlara göre senede 2 defa açılmasının uygun olacağıdır.
- **Yararlanıcıların bir bölümü, bağımsız değerlendiricilerin proje konularında uzman olmadığını ve Yönetim Kurulu'nca yapılan nihai değerlendirmenin şeffaf olmadığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.** Yararlanıcılar, değerlendirmenin adil ve tarafsız yapılmadığını, tüm süreçte şeffaflığa ihtiyaç bulunduğunu belirtmişlerdir.
- **Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı kapsamındaki yararlanıcıların yarısı sözleşme sürecinden memnun kalmadıklarını belirtmiş; daha etkin ve verimli yürümesi için sözleşme aşamasında istenen evrakların kapsamı, imza yetkileri gibi konularda önerilerde bulunmuşlardır.** Bu önerilerden biri, kamu kurumlarından istenen evraklarda başvuran kurumların yapıları ve hukuki durumlarının dikkate alınması, kurumdan istenen evrak ve belgelerin bu doğrultuda özelleştirilmesidir. Bir diğer sıkıntı da üniversitelerde imza yetkisinin rektörde bulunmasından dolayı imza süreçlerinde aksamalar yaşanmasıdır. Buna yönelik olarak bölüm başkanının projeye ilgili imzaları atabilme yetkisinin verilmesi önerilmiştir. Yasal olarak üniversitelerde bölüm başkanlarının imza yetkisi olmadığından, konunun Ajans tarafından hedef kitleye açıklanması yararlı olacaktır.
- **Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında sözleşme aşamasında genellikle problem yaşanmamıştır.** Kurumların 4'ü dışında tamamı (%82) sözleşme imzalama aşamasının herhangi bir sorunla karşılaşmadan tamamlandığını belirtmiştir. Sorun yaşadığını ifade eden kurumlardan 2'si teminat vermenin kamu kurumları için sıkıntı olduğunu belirtmişlerdir. Sözleşme imzaladıktan sonra zaten yükümlülük altına girdikleri için ve kamu kurumu olarak her faaliyetlerinin denetim altında olmasından dolayı, kamu kurumlarından teminat alınmasının gereksiz olduğunu savunmuşlardır. Bir kurum da sözleşme için yatırılması gereken damga vergisi konusunda yönlendirilmediklerine değinmiştir.
- **İzleme süreciyle ilgili en büyük sıkıntı, ödeme tarihleriyle ilgilidir.** Mülakat yapılan yararlanıcılardan büyük kısmı destekten yararlanma sürecinde izleme, ara ve nihai raporlar, destek miktarı, vb. açısından herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Bu süreçle ilgili görüşlerini paylaşan kurumlar en büyük sıkıntıyı, hakediş usulü ödeme almalarına bağlı olarak yaşadıklarını ifade etmiş; ön ödeme almadan harcama gerçekleştirmenin ve raporların teslimi ile ödemelerin yapılması arasındaki sürenin uzunluğunun özellikle kamu kurumlarının bütçe kısıtları açısından zorluklarından

bahsetmiştir. Bu sebeple ara ödeme miktarlarının ve sıklığının artırılmasını ve ön ödeme oranının da yükseltilmesini talep etmişlerdir. Destek bütçesinin önemli kesintilere uğrayarak kabul edilmesi de mülakat yapılan kurumların önemli sorunlarından biridir. Buna çözüm olarak da nihai bütçenin destekten yararlanan kurum ile istişare halinde belirlenmesi önerilmiştir. Kurumlar3dan aynı dokümanların projenin değişik safhalarında tekrar istenmesi de yaşanan diğer sıkıntıların başında gelmektedir

- **Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan kurumlar, destekten yararlanma sürecindeki başlıca sorunları süreçte tekrarların olması, bankada özel hesap açma zorunluluğu ve izleme ekibinin kurumlara karşı şüpheli tutumu olarak belirtmiştir.** Projeler için bankada özel hesap açılmasının kamu kurumlarının uygulamaları ile uyumlu olmadığı, bunun yerine kamu kurumlarının hesaplarından gerçekleşen ödeme dekontlarının kabul edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Konuya olan ihtiyacın kaynağının Ajans tarafından hedef kitleyle paylaşılması yararlı olacaktır. Yaşanan bir diğer sıkıntı olarak, projeyi izlemeye gelen yetkililerin proje yürütücülerine karşı tutumlarında şüpheli yaklaşımlar sergilemeleri sonucu yararlanıcılar üzerinde olumsuz bir etki yarattıkları ifade edilmiştir.
- **Destek programları yararlanıcılara ve bölgeye çeşitli katkılar sağlamıştır.** Yararlanıcıların büyük bir kısmı (Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'nda %88) projeye hedeflenen sonuçlara ulaştığını ifade etmiştir. Projeleri destekten yararlanan kurumların bölge içinde itibarının ve tanınırlığının artmasına ve kurumlarda proje kültürü oluşmasına katkı sağladığı ifade edilmiştir. Desteklerin bölgenin ekonomisine, turizmüne ve tarımsal faaliyetlerin modernize olmasına katkıda bulunduğu dile getirilmiştir. Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı yararlanıcıları, projelerle bölgeye sağlanan en önemli katkının, işgücü niteliğinin yükselmesi, istihdam artışı ve çalışan çocukların eğitime kazandırılması olarak belirtmiştir.
- **Türkiye'deki diğer kurumların programlarına kıyasla, Ajans'ın kamu ve STK'lara özel desteklerinin olması bir avantaj olarak değerlendirilmiş; AB destekleriyle kıyaslandığında ise Ajans desteklerinin ön ödeme oranı ve destek oranının düşük olduğu dile getirilmiştir.** Mülakat yapılan kurumlardan Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlananların %61'i, Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlananların ise %50'si, Ajans desteğinden önce başka kurumların destek programlarından da yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu desteklerin başında AB hibe programları gelmektedir. Ajans desteklerinin AB, Dünya Bankası, UNDP ve diğer ulusal hibe programlarına göre en önemli avantajı, Ajans'ın bölge içinde yer almasından dolayı yararlanıcı kurumlarla etkileşim ve iletişiminin daha iyi seviyede olması şeklinde ifade edilmiştir. Diğer desteklerle karşılaştırılınca Ajans'ın desteklerinde kamu kurumlarına ağırlık verdiği ancak kamuya olduğu kadar sivil toplum kuruluşlarını da (STK) desteklemesi gerektiği, böylece STK'ların toplumsal misyonlarını yerine getirmelerine önemli katkı sağlanabileceği dile getirilmiştir. AB fonlarının Ajans desteklerine göre avantajı, destek oranının ve ön ödeme oranının daha yüksek olması (%90) ve genel idari giderler kalemindeki uygun maliyetlerin %7'sini karşılaması olarak ifade edilmiştir. Ajans hibelerinde eş finansman sağlamanın zorunlu olması negatif bir faktör olarak belirtilmiş ve Ajans'a başvurmanın bürokratik olarak daha yorucu olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca Ajans

desteklerinde süreçlerin yeterince açık olmadığı, kullanıcıların anlamakta zorlandığı da söylenmiştir.

- **Mülakat yapılan kurumlar mevcut desteklere ek olarak özellikle çevre, alternatif enerji kaynakları, engellilere iş olanakları sağlanması, çocukların korunması ve eğitime, tarım ve gıda sektöründe ara eleman yetiştirmeye yönelik projelere ağırlık vermesi gerektiğini düşünmektedir.** Bu ve benzer ihtiyaçların tespiti için Ajans'ın bölgede ihtiyaç analizi gerçekleştirmesi yararlı olacaktır. Kamu kurumlarının zaten rutin faaliyetleri kapsamında gerçekleştirdikleri çalışmaların Ajans tarafından tekrar desteklenmemesi gerektiği de bazı katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmıştır.

2.2.3 Vaka Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

Sosyal ve Kırsal Kalkınma Destek Programlarına yönelik olarak ilkinden 3 ve ikincisinden ise bir kurumla detaylı görüşmeler yapılarak vaka analizleri gerçekleştirilmiştir (Ek E.2). Analizlerde öne çıkan hususlar aşağıda özetlenmiştir:

- Vaka analizlerinde, anket ve mülakat sonuçlarına paralel olarak hem hedeflenen alanlarda hem de farklı açılardan sosyal katkıların elde edildiği dile getirilmiştir. Bununla ilgili bir yararlanıcı, şunları dile getirmiştir:

“Bölgemiz, çok fazla göç alıyor ve işsizlik had safhada. Bunun en büyük nedenlerinden biri eğitimsizlik...burada çocuğunu üniversitede okutabilecek aile yok denecek kadar az. Biz çocukları ve aileleri örneğin meslek liseleriyle tanıştırmıyoruz. Organize Sanayi Bölgesi'nde Türkiye'nin en gelişmiş teknolojilerine sahip olan bir meslek lisesi mevcut. Öğrencilerimizi oraya götürdük, burada okumaları halinde iş sahibi olabileceklerini gösterdik. Bu meslek lisesinde iş garantisi de var. Bunlardan haberdar olmayan öğrenci ve aileler o kadar çok ki, bu proje sayesinde çocuklar buralarda okuyabileceklerini anlıyor ve bunu hedef haline getirebiliyorlar. Mesela, önceki senelerden öğrencilerimizin şimdi sanayide çalışmaya başladığını öğrendik. Bu projeye ulaştığımız çocuklar da uzun vadede işgücüne katılacak; bölgedeki işgücü niteliğinin artmasına, işsizliğin azalmasına katkı sağlayacak.”

- Kurumlar, Ajans uzmanlarının hizmet ve desteklerinden oldukça memnun kaldıklarını dile getirmişlerdir. Ancak her ne kadar Ajans desteğini esirgememiş olsa da kurumların başvuru ve proje sürecindeki bürokrasiden rahatsız oldukları, süreç ve formlarda pek çok boyutun kolay anlaşılmadığını, bunun da süreci sancılı hale getirdiğini düşündükleri belirtilmiştir.
- Vaka analizi yapılan kurumlar, Ajans desteği olmaksızın bu projeleri yapmanın çok zor olacağı konusunda hemfikirdir. Bunun sebebinin kurum olarak böyle çalışmalara imkansızlıklar sebebiyle bütçe ayıramamaları olduğunu belirtmişlerdir. Yalnızca Kırsal Kalkınma desteğinden faydalanan bir yararlanıcı, kendi imkanlarıyla olmasa da projelerini gerçekleştirmek için TÜBİTAK gibi diğer destek mekanizmalarına başvurabileceklerini belirtmiştir.
- Diğer destek mekanizmalarına kıyasla Ajans'ın avantajı olarak ulaşılabilirlik ve inşaat masraflarının da bütçeye dahil edilebilmesi olarak belirtilmiştir.

- Vaka analizi yapılan kurumlar, projelerinin sonuçlarının sürdürülebilir olduğuna inanmaktadır. Genel olarak sosyal projelerin bilinçlendirme amaçlı olduğunu, bunun da sonuçlarının zamanla daha da iyi görüleceğini vurgulamışlardır. Bir bilgi sistemi kuran yararlanıcı ise sistemin kullanılıp geliştirilmeye devam ederek sürdürülebilirliğinin sağlanacağını ifade etmiştir.
- Kurumlar, Ajans'ın desteklerinin ileriki yıllarda da aynı konularda artarak devam etmesini ummaktadır. Bunun yanı sıra, STK'lara daha büyük kolaylıkların sağlanması ve destek oranının artırılması konusunda taleplerini dile getirmektedirler.

2.2.4 Saha Araştırmalarından Elde Edilen Sonuçlar

Sosyal ve Kırsal Kalkınma Mali Destek Programları'na yönelik yapılan araştırma ve analizler sonucu elde edilen temel tespitler aşağıda listelenmiştir.

- Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'nın artımsallığı, Ajans'ın diğer programlarından yüksektir. Yine de araştırma sonuçları, kısmi bir artımsallığa işaret etmektedir. Artımsallığı yükselten etken, yararlanıcı kurumların çoğunun Ajans programları dışında kalan destek mekanizmaları konusunda bilgi sahibi olmamaları ve alternatif finansman araçlarına erişimelerindeki güçlükten kaynaklanmaktadır.
- Programın ana amaçları olan sosyal ortamın gelişmesi, iş olanaklarının artması gibi konulara ilişkin sonuçlar, hem 2008 hem de 2009 yılında destek alan kurumlarda görülmeye başlanmıştır. Projelerin uzun vadede etkileri daha net görülecektir.
- Hedef kitlenin proje tasarlama ve uygulama konusunda deneyiminin yetersiz olması, proje sürecinde sıkıntı yaşanmasına sebep olmuştur. Başvuru formlarının karmaşıklığı da proje hazırlama aşamasında bir sorun olarak değerlendirilmiştir. Yararlanıcı kurumların yarısından fazlası özellikle başvuru döneminde danışmanlardan yararlanmıştır. Danışman kullanmayı tercih etmeyen kurumlar, sürece ilişkin sorunların çözümünde genellikle Ajans uzmanlarından destek almışlardır.
- Her iki program kapsamında, kamu kurumlarının, kendi bütçeleriyle gerçekleştirebildikleri ve/veya misyonları gereği uygulamaları gereken rutin faaliyetlerin de desteklendiği görülmüştür. Kısıtlı kaynakların etkin kullanımı ve mükerrerliklerin önlenmesi bakımından bu konuda azami dikkat sarfedilmesi gerekmektedir.
- Kurumların proje süreçlerindeki deneyimsizlikleri, evrak yükünün fazlalığı ve işlemlerin karmaşıklığından dolayı proje planlamalarında oldukça fazla hata yapılmakta, bütçeler beklendiği gibi gerçekleşmemektedir. Bazı projelerde belli faaliyetler istenildiği gibi gerçekleşmemiş, bazı faaliyetler sonradan iptal edilmiş ve dolayısıyla, başlangıçtaki bütçe ve planlardan sapmalar yaşanmıştır.

- Tüm bunların çözümüne ilişkin kurumlardan da gelen öneriler doğrultusunda Ajans'ın maddi destek dışında kapasite ve becerileri artırıcı yetkinlik ve beceri geliştirici desteğine de bölgede ihtiyaç duyulmaktadır.

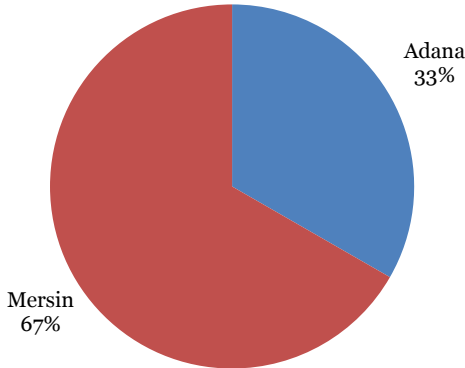
2.3 Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programına İlişkin Bulgular

2.3.1 Anketlerden Elde Edilen Bulgular

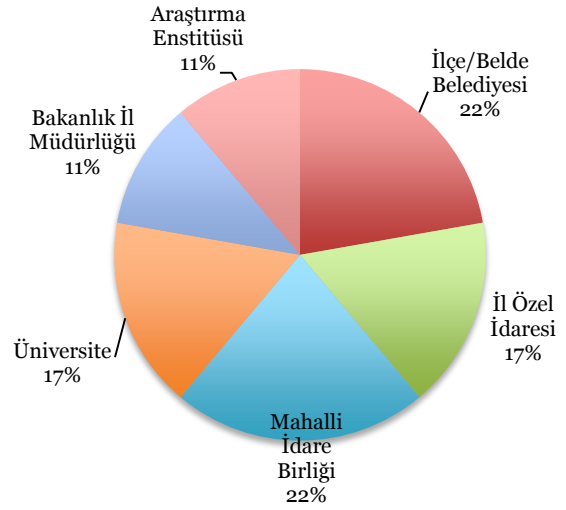
Ajans tarafından yürütülen Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında 18 anket doldurulmuş olup bu anketlerin 16'sı (%89) 2008 ve 2009 dönemlerinde destek almış projeleri ilgilendirmektedir. 2008 ve 2009 döneminde bu program altında toplam 28 projenin desteklendiği düşünüldüğünde, programın yararlanıcısı durumundaki kurumlardan %57'sine anket yoluyla ulaşıldığı görülmektedir. Yararlanıcılar dışında ankete cevap veren 2 kurum da desteğe başvurup projesi kabul edilmeyen kurumlardır.

Anketi cevaplayan kurumların 2'si 2008 yılında, 16'sı ise 2009 yılında başvurularını gerçekleştirmiştir. Mersin'den ankete katılan kurum sayısı Adana kurumlarının iki katıdır (Şekil 31). Belediyeler ve mahalli idare birlikleri ankete en yüksek ve eşit oranda (%22) katılım gösteren kurumlardır. Bunları takip eden kurumlar yine aynı seviyede katılım oranları ile (%17) il özel idareleri ve üniversiteler olmuştur. (Şekil 32).

Şekil 31. Ankete cevap veren kurumların illere göre dağılımı

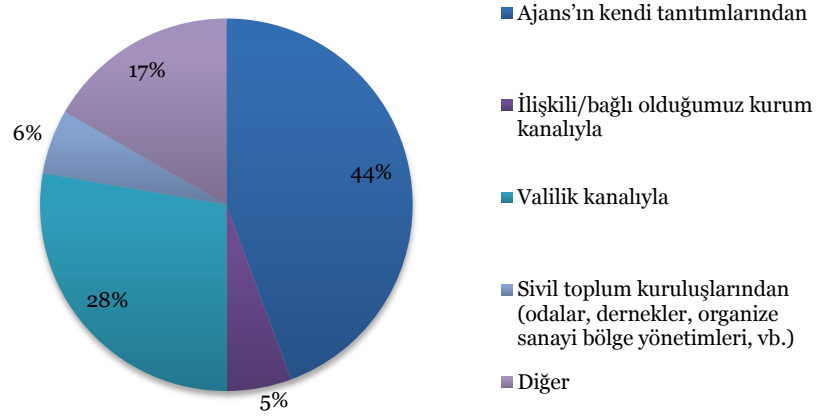


Şekil 32. Ankete cevap veren kurumların statüleri



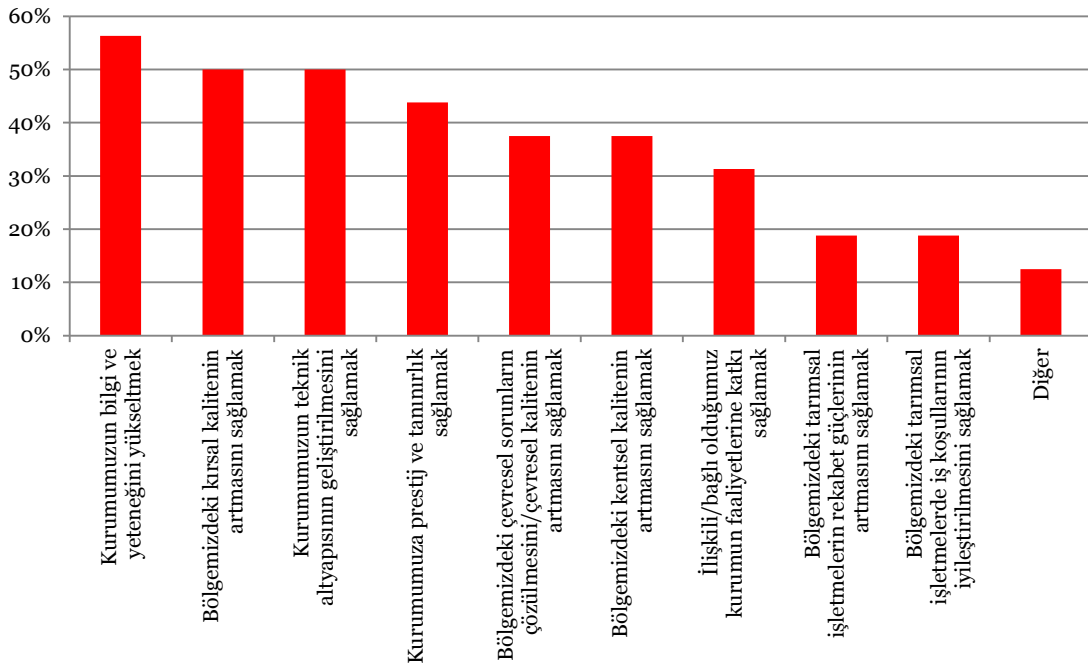
- **Destek programlarının tanıtımında, en etkili yöntemlerin başında Ajans'ın tanıtım faaliyetlerinin geldiği görülmektedir.** Katılımcıların yarıya yakını (%44) desteklerden Ajans'ın kendi tanıtımları vasıtasıyla haberdar olduklarını belirtmiştir. Bunu valilik (%80 oranında Mersin) kanalıyla bilgi alan kurumlar (%28) izlemektedir. Birer kurum da sivil toplum kuruluşları, bağlı olunan kurum ve özel sektör vasıtasıyla desteklerden haberdar olduklarını belirtmiştir. (Şekil 33).

Şekil 33. Kurumların Ajans desteklerinden haberdar olma yolları



- **Yararlanıcıların desteğe başvurmalarındaki ana nedenin bilgi ve yeteneklerini artırmak ve kurumun teknik altyapısını kuvvetlendirmek olduğu ifade edilmektedir.** Bunun yanında bölgede kırsal kalitenin artmasını sağlamak, kurumun tanınırlığını ve prestijini artırmak ve bölgede kentsel kalitenin artmasını sağlamak, destekten yararlanan grup için önemli motivasyon kaynakları olarak kendini göstermektedir. Destekten yararlanamayan kurumlar için kurumun faaliyetlerine ve bölgedeki çevresel sorunların çözümüne katkı sağlamak, başvuru nedenleri arasında yer almaktadır (Şekil 34).

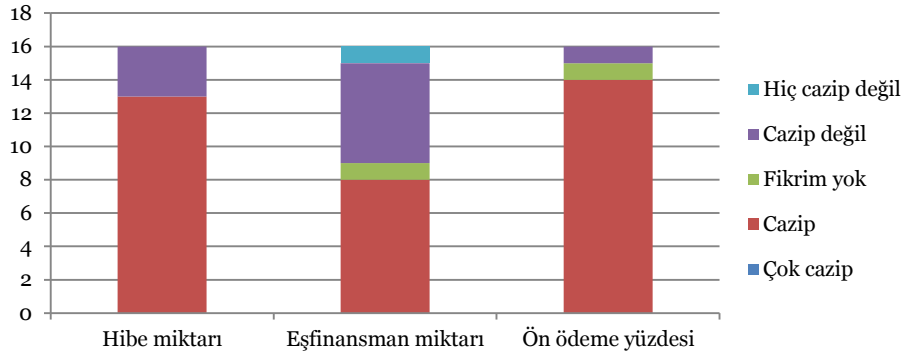
Şekil 34. Yararlanıcıların başvurma nedenleri



- **Kurumlar, Ajans desteğini finansal açıdan cazip bulmaktadır.** Destekle sağlanan hibe miktarı ve ön ödeme yüzdesi bazında değerlendirme istendiğinde, hem destek alan hem

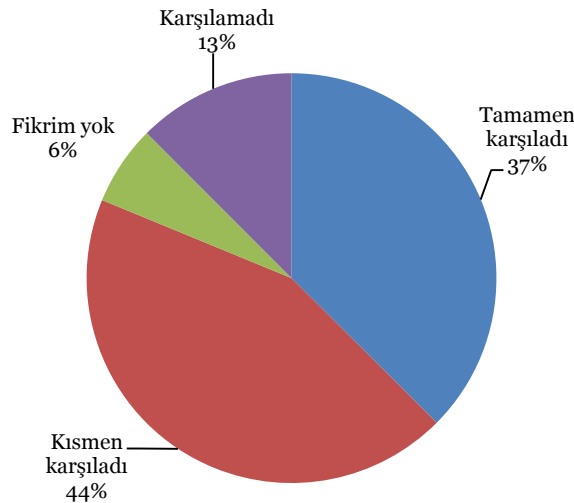
alamayan kurumların genel olarak desteği cazip bulunduğu ortaya çıkmaktadır. İki grup arasında önemli bir fark, eşfinansman miktarında görülmektedir. Destekten yararlanmayan 2 kurum da eşfinansman miktarı açısından desteği cazip bulunduğunu belirtirken destek alan kurumların 7'si (%44) bu miktarı cazip bulmadığını ifade etmiş; 1 kurum da fikrinin olmadığını beyan etmiştir. (Şekil 35).

Şekil 35. Destek alan kurumların desteğin cazibesine ilişkin görüşleri



- Kurumlar, Ajans'ın programlarının bölgedeki koşullara ve ihtiyaçlara uygun olduğunu ifade etmektedir. Destek almayan kurumların tamamı, destek alanların ise %87'si bu yönde olumlu görüş bildirmiştir.
- Ajans desteği, kurumların başlangıçtaki beklentilerini genel olarak kısmen karşılamaktadır. Genel olarak, Çukurova Kalkınma Ajansı desteğinin başlangıçtaki beklentileri ne ölçüde karşıladığı sorulduğunda, kurumların büyük bölümü (%44) kısmen karşıladığını, % 37'si ise tamamen karşıladığını belirtmiştir (Şekil 36).

Şekil 36. Ajans desteğinin başlangıçtaki beklentileri karşılama oranı

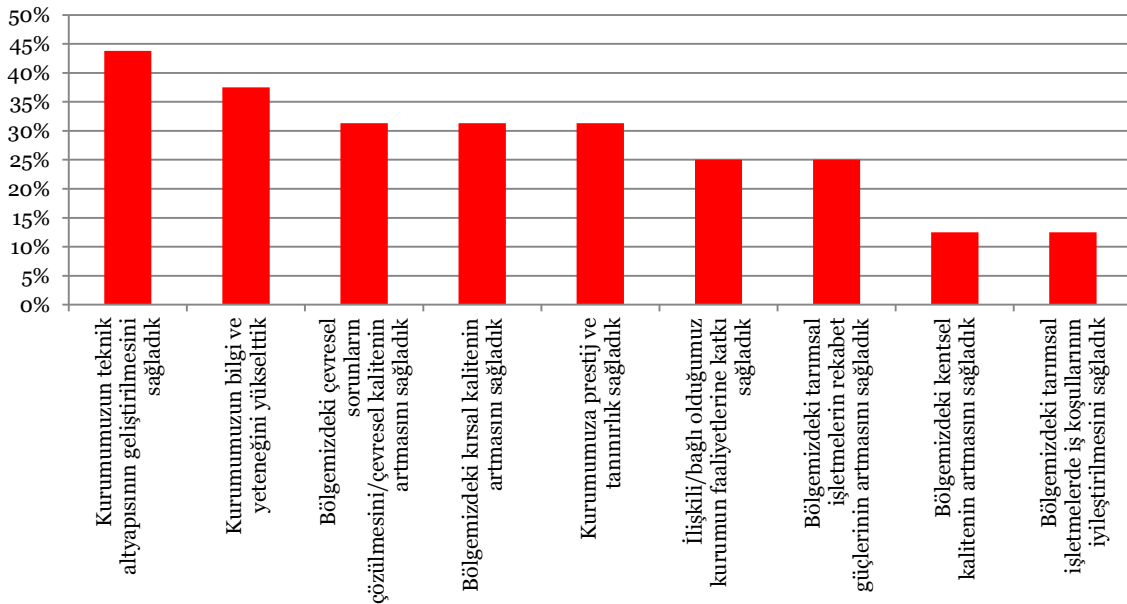


- Destekten yararlanan kurumlar, destek süreçleri ve Ajans-kurum etkileşimi bakımından ağırlıklı olarak olumlu görüş bildirmişlerdir. Programdan yararlanan katılımcılar,

desteğin bölgede bilinirliği, bilgi ve belgelere ulaşılabilirlik, ajansın proje süresince verdiği destek, gibi konularda ortalama %80 oranında olumlu görüş bildirmişlerdir. Değerlendirme sürecinin şeffaflığı ve adilliği konusunda olumsuz cevap veren ve fikri olmadığını belirtenlerin sayısının katılımcıların yaklaşık %60'ı olduğu dikkat çekmektedir.

- **Destek süreçlerinde en önemli sorunun danışman ihtiyacından kaynaklandığı görülmektedir.** Hem desteğe başvurmuş ancak yararlanamamış kurumların, hem de mevcut Ajans yararlanıcılarının süreçlere ilişkin sorularda üzerinde birleştikleri önemli bir husus, danışman desteği olmadan desteklerden yararlanmanın güçlüğüne ilişkindir. Desteklerden yararlanamayan kurumların tamamı, destek alan kurumların ise %75'i proje başvurusunu yapmak için danışman desteği gerektiği konusunda hemfikirdir. Proje izleme ve tamamlama aşamalarında danışman desteği gerektiğini belirten kurumların sayısı daha az olsa da %50'nin üzerindedir. Ödemelerinin alınabilmesi için danışmana duyulan ihtiyacı ifade eden kurumların oranının %40 dolayındadır.
- **Desteğin kurumlarda yarattığı en büyük etkinin kurum teknik altyapısı ile bilgi ve yeteneğinde gelişme olduğu ortaya çıkmıştır.** Desteğin kurumlarda yarattığı en büyük etkinin bölgedeki kentsel ve kırsal kalitenin artması olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumların yaklaşık %44'ü destekler sayesinde bölgelerindeki kentsel kalitenin, %38'i ise kırsal kalitenin arttığını belirtmiştir. Tarımsal işletmelerin rekabet güçlerinin ve çevresel kalitenin artması da destek alan kurumların %31'i tarafından dile getirilen etkilerdir. Kurumların teknik altyapısında gelişme ve bilgi ve yeteneklerinde yükselme de destek başvuru nedenlerine paralel olarak kurumların %31'i tarafından belirtilen etkilerdir. (Şekil 37).

Şekil 37. Yararlanıcı kurumlarda destek sayesinde görülen etkiler



- **Ajans desteğinin artımsallığına bakıldığında, destek olmadan projelerini yapamayacaklarını ifade eden kurum yoktur.** Yararlanıcıların 5'i destek olmadan da projeyi yapacaklarını ama daha uzun vadeye yayacaklarını, 4'ü projeyi daha küçük kapsamda yapacaklarını, 3'ü bu projeyi yapamayacaklarını fakat başka projeler yapacaklarını belirtmişlerdir. Bu durum, önceki bölüm bahsi geçen "dışlama etkisi" veya "engelleme etkisi" (crowding out) olarak bilinen etkiyi açıkça ortaya koymaktadır.
- **Proje yararlanıcıların büyük kısmı projelerini diğer kaynaklardan finanse edebileceklerini düşünmektedir.** Yararlanıcı kurumlara, projelerinin başka ulusal veya uluslararası kaynaklardan finanse edilip edilemeyeceği sorulduğunda, %69'u bu soruya olumlu cevap vermiştir. Bu potansiyel finansman kaynaklarına örnek olarak ise, UNDP, GEF, AB hibeleri, TÜBİTAK ve DPT projeleri, kurum bütçeleri (özel idare, belediye, iller bankası, döner sermaye), KÖYDES, Merkezi Finans ve İhale Birimi'nin SODES destekleri verilmiştir.
- **Yararlanıcıların büyük bölümü (%75) Ajans desteğinin faydalarının maliyetlerden fazla olduğunu ifade etmektedir.** Yararlanıcıların %19'una göre ise maliyetler faydalarla eşittir. Sadece bir kurum, maliyetlerin faydalardan fazla olduğunu ifade etmiştir.
- **Ajans desteğine tekrar başvurmayı planlayan yararlanıcıların oranı %87.5'dir.** Ankete cevap verenlerden desteğe tekrar başvurmayı planlamadığını belirten kurum yokken, iki kurum bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.
- **Yararlanıcıların büyük bölümü (%81) Ajans tarafından sağlanan destek miktarının yeterli olduğunu belirtmişlerdir.** 3 kurum maddi destek miktarını projeyi başarıyla yürütüp tamamlamak için yeterli bulmamıştır.
- **Ajans desteğinden yararlanan kurumların, proje çıktılarını hızlı bir şekilde elde etmeye başladığı görülmüştür.** Yararlanıcıların %81'i, proje çıktılarını elde etmeye başladığını ifade etmiştir. Bu kurumların 1'i (%8) proje tamamlandıktan 1-2 yıl sonra, 7'si (%54) proje biter bitmez, 5'i (%38) proje tamamlanmadan hedeflenen sonuçları elde etmeye başladıklarını ifade etmişlerdir.
- Ankete cevap veren kurumlar, Ajans'ın faaliyetlerinin bölge için daha faydalı olabilmesi için bazı öneriler de sıralamışlardır. Bu öneriler şunlardır:
 - Tarımsal problemlerin çözümüne yönelik projelere destek verilmesi ve bu projelerde çalışan personelin de ekonomik olarak teşvik edilmesi;
 - Kırsal kalkınma kapsamında köylerin altyapısının ve sosyal yaşamlarının iyileştirilmesi;
 - Kentlere göçü azaltmak amacıyla kırsal bölgelerdeki gelir getirici faaliyetlerin artırılmasına yönelik desteklerin önceliklendirilmesi,
 - Halk sağlığını destekleyici projelerin kapsam içine alınması,

- Sosyal kalkınma kapsamında bölgede bulunan tescilli kültürel yapıların kurtarılmasına yönelik destekler verilmesi,

2.3.2 Mülakatlardan Elde Edilen Bulgular

Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı kapsamında 8 mülakat gerçekleştirilmiştir.

Mülakat yapılan kurumlardan 5'i kuru tarımdan sulu tarıma geçilmesi, tarlalardaki sulamanın daha verimli gerçekleştirilmesi, yaz aylarında su israfının önlenmesi, daha çok bölgenin temiz içme suyundan faydalanmasını sağlamak için sulama projeleri gerçekleştirmiştir. Diğer kurumlar tarımsal ürünler ve yem hammaddeleri, turizm ve yangın tedbiri altyapısı alanlarında projeler yürütmüştür.

Mülakatlarda elde edilen tespitler şunlardır:

- **Ajans desteğinin artımsallığı bulunmamaktadır.** Sulama projeleri gerçekleştiren kurumların tamamı, desteklenen projeden önce kendi kaynaklarıyla benzer projeler yaptıklarını, bu tarz projelerin kurumlarının rutin faaliyetleri içinde olduğunu belirtmişlerdir. Sulama projeleri dışında kalan tarımsal projelerin benzerlerinin de yine destek alan kurumun rutin faaliyetleriyle daha önce gerçekleştirildiği belirtilmiştir.
- **Kurumların yarısı başvuru sürecinde bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtse de diğer yarısı özellikle kurumlardan istenen başvuru evraklarının kapsamının daraltılması ve kurum kapsamında özelleştirilmesi talebinde bulunmuşlardır.** Mülakat yapılan kurumların yarısı, başvuru aşamasında proje hazırlığındaki tecrübesizlikleri dışında herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını ve sürecin sorunsuz yürüdüğünü belirtmiştir. Geri kalan kurumlar, bu destek programı kapsamında istenen evrakların özel sektörden istenen evraklarla benzerlik taşımasından rahatsızlık duymuşlar; kurumlarından hazırlamakla yükümlü olmadıkları belgelerin istenmesi üzerine sıkıntı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin kurumların vergiden muaf olmasının kanunlarla tespit edilerek, ilgili kurumdan muafliğe dair ayrıca onay belgesi istenmemesi önerilmiştir. Özellikle başvuran kamu kurumuysa, istenen evraklarda çok detaya girilmemesi talep edilmiştir. Bu süreçte sorun yaşadığını belirten kurumların diğer sıkıntısı ise başvuru süresinin kısalığı olup rutin işleri içinde proje hazırlamak için yeterli vakit bulamamalarıdır. Kurumların hiçbiri başvuru sırasında danışman kullanmadıklarını belirtmiştir.
- **Kurumların yarısı sözleşme aşamasının sorunsuz geçtiğini belirtirken diğer yarısı proje özel hesabının açılması ve bu hesap vasıtasıyla ödemelerin gerçekleştirilmesi konusunda yaşadıkları sıkıntıları dile getirmişlerdir.** Mülakat yapılan kurumların 4'ü sözleşme aşamasında herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını ve sürecin sorunsuz yürüdüğünü belirtmiştir. Geri kalan kurumlar (%50), proje için bankada özel hesap açılmasından dolayı sıkıntı yaşadıklarını söylemişlerdir. Kamu kurumlarının kendi hesapları dışında başka bir hesaba aktarım yaparken zorluk yaşaması ve bunun için özel izin alınması gerektiği, destek alan kurum adına açılan proje hesaplarını Ajans'ın izleme yetkisinin bulunması

zorunluluğundan bankanın haberdar olmaması yaşanan sıkıntıların kaynağını oluşturmaktadır. Bir kurum bununla ilgili düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır:

“Ajans proje için bankada özel bir hesap açılmasını istiyor. Bu hesabın kontrolü destekten yararlanan kurumda bulunuyor ancak ajansın da bu hesabı izleme yetkisi var. Bankalar bu konudan habersiz oldukları için bu şekilde bir hesap açılırken sorunla karşılaştık. ”

Bu sorunlara çözüm olarak da destek alan kurum kamu kurumuyorsa, proje özel hesabından değil doğrudan kurum hesabından proje kapsamındaki ödemelerin yapılmasına izin verilmesi ve proje özel hesapları konusunda bankaların daha iyi bilgilendirilmesi gerektiği önerilmiştir.

- **Kurumların yarısı, destekten yararlanma aşamasından memnuniyet duysalar da diğer yarısı ödemelerin zamanı ve evrak takibi konularında rahatsızlıklarını belirtip önerilerde bulunmuşlardır.** Mülakat yapılan kurumların 4’ü, destekten yararlanma aşamasında izleme, ara ve nihai raporlar, destek miktarı, vb. açısından herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını ve sürecin sorunsuz yürüdüğünü belirtmiştir. Bu süreçte sorun yaşayan kurumlar, aynı evrakın proje süresince farklı zamanlarda tekrar tekrar istenmesinden ve rapor teslimi ile ödemenin gerçekleşmesi arasındaki sürenin uzunluğundan şikayetçi olmuşlardır. Kurumlar ödemeleri zaten kendi bütçelerinden yaptıklarını, ödemenin geç gelmesinin kurum bütçelerini daha da sıkıntıya soktuğunu ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili bir yararlanıcı görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“İhaleye ait sözleşme evrakını kuruma göndermiştik. Ancak aynı evrak destek süresince farklı zamanlarda (1., 3., 6. ay gibi) toplam 4 defa tekrar istendi. Proje kapsamındaki ödemeleri kendi kurumuz bütçesinden yaptık, yılın 2. Ayında raporumuzu teslim ettik. Ancak yılın 4. Ayında olmamıza rağmen hala ödemeyi alamadık. ”

Belirtilen sorunlara yönelik olarak evrak takibi ve dosyalanmasının daha titiz yürütülmesi, ödemelerin daha sık ve daha kısa sürelerde gerçekleştirilmesi önerilmiştir. Ayrıca Ajans’a gönderilen ıslak imzalı evrakların, faks veya e-posta ile önceden bilgi maksatlı gönderilmesi durumunda dikkate alınarak işlemlerin başlatılmasının, bu süreçte zamanla ilgili yaşanan sıkıntıları bir nebze de olsa azaltacağı dile getirilmiştir.

- **Kurumların büyük kısmı proje kapsamındaki satın alma sürecinde herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmiştir.** Projeler kapsamında yapılan satın alımların tamamı KİK mevzuatı çerçevesinde gerçekleştirilmiş ve mülakat yapılan kurumların 1’i dışında tamamı bu aşamada herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Sorun yaşadığını belirten kurum açık ihale ile satın alımı gerçekleştirmiş ve ihale prosedürleri için geçen sürenin uzunluğundan rahatsızlığını dile getirmiştir.
- **Daha önce başka desteklerden de yararlanan kurumlar, desteklerin daha kısa sürede değerlendirilmesi, eş finansman oranının azaltılması gibi konularda önerilerde bulunmuştur.** Kurumlardan 2’si Ajans desteğinden önce diğer kurumlardan da hibe desteği aldıklarını belirtmiştir. Bunlardan TÜBİTAK desteği kullanmış olan bu destekte kamu kurumlarında çalışanların maaşlarının da proje bütçesinde gösterilmesinin faydasına işaret etmiştir. Diğer kurum daha önce Birleşmiş Milletler (BM) destekli bir proje gerçekleştirdiklerini

ve BM projesinin Ajans'a göre daha kısa sürede değerlendirilip sonuçlanmasının bir avantaj olduğunu ifade etmiştir. Eş finansman bulmada ve hakediş usulü ödemelerde bütçeden ödeme gerçekleştirilmede zorlanıldığı diğer görüşler arasındadır.

2.3.3 Vaka Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

Program kapsamında bir kurumla vaka çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya konu kurum, Küçük Altyapı Projeleri Mali Destek Programı'nın kurumlarına pek çok yönden fayda sağladığını belirtmiştir (Ek E.4). Analizlerde öne çıkan hususlar aşağıda özetlenmiştir:

- Vaka analizine konu olan kurum, fon sıkıntısı nedeniyle kendi bütçelerinden alımını uzun süredir erteledikleri analiz cihazını Ajans desteği ile aldıklarını belirtmiştir. Bu cihaz sayesinde de bölge tarımına önemli katkılar sağlamayı amaçladıkları gibi diğer bölgelerden de analiz için numune gönderilmektedir. Kurumun belirttiği önemli bir konu eşfinansman ile ilgilidir. Eşfinansman için Defterdarlığın gerekli fonu serbest bırakmasındaki gecikmeden dolayı proje faaliyetlerinin geç başladığını belirten kurum, Ajans desteklerinin işleyişi konusunda diğer kamu kurumlarının da bilgilendirilmesinin uygulamadaki zorlukları önleyeceği düşünülmektedir.
- Kurum proje başvuru ve uygulama süreçlerini genel olarak verimli bulduğunu, Ajans personelinin desteğinden de memnun kaldığını belirtmiştir. Ancak eşfinansman oranının yüksekliği projelerin önündeki en önemli engeller olarak nitelenmiştir.
- Kurum, bütçe kısıntısı nedeniyle, Ajans desteği olmaksızın bu projeyi gerçekleştirmekte zorlanacağını belirtmiş; kurum personelinin maaşlarının da destek bütçesi içinde değerlendirilmesinin önemine vurgu yapmıştır.

2.3.4 Saha Araştırmalarından Elde Edilen Sonuçlar

Çukurova Kalkınma Ajansı'nın Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı'na yönelik yapılan araştırma ve analizler sonucu, desteklenen projelerin önemli bir bölümünün kurumların halihazırda gerçekleştirdikleri veya rutin görevlerinden dolayı gerçekleştirmeleri gereken altyapı projeleri olduğu görülmektedir. Bu husustan dolayı, programın mevcut haliyle uygulanmaya devam edilmemesi önerilmektedir.

Programın revize edilerek uygulanması veya aynen uygulanmaya devam etmesi halinde, dikkate alınması gereken noktalar şunlardır (bu konulardan genel olarak program tasarım ve yönetimiyle ilişkili olanlar, Ajans'ın diğer programların iyileştirilmesi için de ipuçları vermektedir):

- Araştırmalar sırasında görüldüğü üzere, kurumların önemli bir bölümü özellikle proje hazırlama sırasında, gerek başvuru formlarının uzunluğu ve karmaşıklığı, gerekse rutin işleri arasında gerekli zamanı ayıramamalarından dolayı danışman ihtiyacı duymuştur. Avrupa Birliği hibe çağrılarında kullanılan formlara benzeyen başvuru dokümanlarının, proje başvurusu hazırlama konusunda yeterince tecrübesi olmayan kamu ve sivil toplum kuruluşu temsilcileri tarafından zorlukla doldurulması olağandır.

- Kurumların önemli bir bölümünün, destek miktarı ve ön ödeme oranını cazip bulurken, eşfinansman konusunda sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Bütçe kısıtlarından dolayı eşfinansmanın kurum bütçelerinden karşılanamaması sonucunda kurumların başvuru sırasında zorlandıkları dikkat çekmektedir. Destek ödemelerinin hakediş usulü yapılmasının da yine kamu kısıtlarından dolayı kurumları proje yürütme sürecinde zorladığı görülmektedir.
- Kurumların önemli bir bölümünün değerlendirme sürecinin adilliği ve şeffaflığı konusunda fikir sahibi olmadığını beyan etmesi, bu süreçlerin başvuru sahiplerine daha açık ve soru işaretine yer bırakmayacak şekilde anlatılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.
- Destekten yararlanan kurumlar, genel olarak destek süreçleri ile Ajans uzmanlarının ilgi ve iletişiminden memnundur. Ancak yapılan araştırmalara göre, süreç ve prosedürlerde, özellikle kamu kurumlarının işleyişinden dolayı sıkıntılara yol açan, dolayısıyla projenin yürütülmesini olumsuz yönde etkileyen bazı noktalar vardır. Kurumlardan istenen evrakların kurum bazında özelleştirilmesi ve olabildiğince sadeleştirilmesi, bütçe kısıtlarından dolayı ara ve nihai ödemelerin daha kısa sürede gerçekleştirilmesi, kurumları proje sürecinde rahatlatacak ve projelerden daha verimli sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.
- Yararlanıcı kurumlar, tarım sektörünün bölgedeki öneminden yola çıkarak Ajans'ın tarımı desteklemek ve kırsal bölgelerin ekonomisini güçlendirerek göçü önlemek adına, köylerin tarımsal ve sosyal altyapısının geliştirilmesi konusunda destekler vermesi gerektiğini önemle vurgulamıştır.

3. Öneriler

Çukurova Kalkınma Ajansı, Türkiye'nin ilk iki pilot bölgesel kalkınma ajansından biri olarak, bölgesel kalkınma ve gelişme yolunda ülkede ilk defa yürütülen destek programlarını 2008 ve 2009 döneminde başarıyla gerçekleştirmiştir. Faaliyetlerin geldiği bu noktada yapılan değerlendirme, hem Ajans'ın kendisine hem de diğer bölgesel kalkınma ajanslarına ışık tutacak önemli tespit ve önerilerin ortaya konmasını sağlamıştır. Bu tespit ve öneriler, aşağıda bölümler halinde sunulmaktadır.

3.1 Program Tasarımına Yönelik Tespit ve Öneriler

3.1.1. İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı

Bölgenin ekonomik açıdan kalkınmasında olduğu kadar, işsizlik gibi sosyal sorunlarla da başatmesinde önemli bir araç olma potansiyeli taşıyan bu programın, gerekli revizyonlar yapılarak devam ettirilmesi önerilmektedir.

Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, Ajans'ın İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın hedef kitlesini oluşturan KOBİ'ler, 2008 ve 2009 çağrı dönemlerinde ağırlıklı olarak makine-teçhizat alımı ve üretim ve depolama altyapısına yönelik projeler gerçekleştirmişlerdir. Özellikle 2008 dönemine ait programın amaç ve kapsamı, -Ajans tarafından ifade edildiği üzere- bölgedeki potansiyeli ölçmek ve anlamak amacıyla oldukça geniş tutulmuştur. Programlara ilişkin dokümanlar incelendiğinde, müdahale mantığının⁷ ve hedeflerin çok da net olmadığı, oldukça global ve spesifik olmayan ifadelerle şekillendirildiği görülmektedir.

İlk yıllardaki öğrenme sürecinin de doğal bir sonucu olan bu durum, program hedefleri ile bölgenin ihtiyaç, öncelik ve problemleri arasındaki ilişkinin tam olarak analiz edilmesinin önünde engel oluşturmaktadır. Bu durumun bilincinde olan Ajans, 2010 döneminde, geniş bir paydaş katılımı ve kapsamlı bir araştırmayla bölgesel ihtiyaç ve sorunları tespit etmiş, program tasarımını buna dayandırma yolunda önemli mesafe kaydetmiştir. Bölüm 1.1.1'de belirtildiği gibi, mevcut programdan haberdar olup başvurmayan işletmelerin büyük bölümünün desteklerin ihtiyaçlarını karşılamadığını belirtmesi, önceki desteklerin tasarımında ihtiyaç analizinin tam olarak yapılmadığına ve/veya tasarıma ihtiyaçların yansıtılmadığına işaret etmektedir.

Bundan sonraki dönemde, destek programlarının sistematik bir tasarım süreci dahilinde gerekli tüm öğeleri (müdahale mantığı, hedefler, göstergeler, vb.) içerecek şekilde hazırlanması tavsiye edilmektedir. Bu tür bir yaklaşımın benimsenmemesi halinde, programların amaç ve hedeflerinin (tam olarak) gerçekleştirilememesi ve hedefe doğru ilerlenip ilerlenmediğinin izlenip

⁷ Müdahale mantığı, şu adımların doğru sırayla ele alınmasını sağlayan modellerin kullanılmasıyla oluşturulur: Bir kamu müdahalesi (bu durumda Ajans programları) belirli **ihtiyaçların** şekillendirdiği belli bir **nedenden** dolayı gerçekleştirilir. **İhtiyaçlara** cevap veren **hedefleri** bulunur. Belli **girdilerden** yararlanarak tanımlanmış **faaliyetlerin**, özel kriterler göz önüne alınarak gerçekleştirilmesini gerektirir. Bu faaliyetler sonucunda **çıktılar** elde edilir. Bu çıktılar, belli bir süre sonra **sonuçlar** oluşturur. Sonuçlar, belli bir süreden sonra **etkiler** yaratır.

değerlendirilememesi riski bulunmaktadır. Bu engel, Ajans çalışanlarının program tasarımı konusunda kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışmalarını bu yönde şekillendirmeleriyle aşılabilecektir.

Yine de 2008 ve 2009 dönemine İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın sonuç ve etkileri açısından bakıldığında, yararlanıcı KOBİ'lerde programlarının genel amaçlarıyla örtüşecek şekilde bir iyiye gidiş (yeni yatırımlar, artan ihracat ve istihdam performansı vb.) gözlenmiştir. Ancak, her iki dönem için de programların kısmi bir artımsallık sağlamış olması (yani genellikle yararlanıcı işletmelerin halihazırda alternatif kaynaklarla yapmayı planladıkları yatırımlara finansman sağlanmış olması) programlarla elde edilen sonuçların ve yaratılan etkinin doğrudan programların varlığına ve etkinliğine bağlanmasına engel olmaktadır. Bu durum aynı zamanda, "dışlama etkisi" veya "engelleme etkisi" (crowding out) olarak bilinen etkiye yol açma riski de taşımaktadır. Söz konusu etki, programların uygun biçimde tasarlanmaması durumunda, Ajans desteklerinin yararlanıcıların yapacağı yatırımların yerini alması ve hatta onları azaltma etkisi yaratması anlamına gelmektedir (söz konusu etki, değerlendirilen diğer programlar için de gözlenmiştir). Ajans halen bu etkinin oluşumunu engellemek için çalışmalar yürütmektedir.

Ajans'ın, destek programlarının tasarımında bölgeye yönelik yaptığı detaylı analizlerden ve bilimsel çalışmaların sonuçlarından yararlanması önemlidir. Aynı derecede önemli olan konu, ulusal düzeyde koordinasyondan sorumlu kurum olan DPT'yle sağlanacak eşgüdümle ilgilidir.

Destek programlarıyla elde edilen sonuç ve etkilerin yaygınlığının ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için mevcut durumda uygulanan bir takım kısıtların da ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu kısıtlara bir örnek, önceki bölümlerde de detaylandırıldığı gibi, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'na özel sektörün kar amacı gütmeyen kuruluşlarla ortaklık halinde proje başvurusu yapamıyor olmasıdır. Programların işbirliklerini özellikle teşvik etmesi bölge açısından çok önemlidir. Bu işbirliklerinde kar amacı güdenlerle gütmeyenler arasında teşvik edilmesinin yanında; büyük şirketlerle KOBİ'lerin proje ortaklıklarının da özendirilmesi gerekmektedir. Bölüm 1.1.1'de görüldüğü üzere, bölgedeki KOBİ'lerin programa başvurularına yol açan motivasyon unsurları arasında işbirliği yer almamaktadır. İşbirliği gibi nedenlerin başvuru sırasında önemszenmiyor olması, bölgede bilgi yayılımını, öğrenmeyi ve sonuç olarak da bölgesel rekabet gücü ile kalkınmayı olumsuz etkileyecektir. Ek C'de anlatıldığı gibi, farklı kurumlar arasında işbirliklerinin oluşturulması ve desteklenmesi, diğer ülkelerdeki ajansların önceliklerinin başında gelmektedir. Dolayısıyla, bu ihtiyaçlara cevap verecek yeni destek programlarının tasarlanmasında fayda bulunmaktadır.

Bölüm 1.1.1'de belirtildiği gibi, bölgedeki işletmelerin sıraladığı problemlerin başında, nitelikli insan kaynağı eksikliği ile istihdam ve üretim maliyetlerinin yüksekliği gelmektedir. Dile getirilen ihtiyaçların başında ise maliyetlerin azaltılması, yeni pazarlara girilmesi, pazar payının artırılması, üretim sürecinin iyileştirilmesi ve yeni ürün veya hizmet geliştirilmesi ve ürün kalitesinin artırılması sıralanmaktadır. Bu öncelikli sorun ve ihtiyaçların karşılanmasında -istihdam maliyetleri hariç- Ajans'ın müdahale alanına giren yeni programların tasarlanması önemli rol oynayabilir.

Öte yandan, ihtiyaç ve sorun önceliklerinin, sektörden ziyade işletme tipine göre de değişiklik gösterdiği bilinmektedir. Program yararlanıcılarının büyük oranda "geleneksel küçük işletme"

kategorisinde olduğu ve bu tür işletmelerin genellikle mikro (1-9 kişi çalıştıran işletmeler) ve küçük ölçekli (10-49 kişi çalıştıran işletmeler) olup geleneksel sektörlerde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir (Şekil 30). Diğer yandan, mevcut ve potansiyel yararlanıcı kitle içinde “bölgenin en iyilerinden” kategorisinde olan işletmelerin de bulunduğu görülmüştür. Dolayısıyla, destek programlarında, farklı kategorilerde yer alan bu işletmelerin sorun ve ihtiyaç önceliklerine göre çeşitliliğe gidilmesi beklenmektedir. Buna göre tasarlanacak farklı programlarla (veya alt-programlarla) amaçlanan, her işletme grubunu bir üst seviyeye çıkarmak olmalıdır. Bu bağlamda Şekil 38’de belirtilen alanlara ve niteliklere yönelik programlar önem kazanmaktadır.

Bölgesel kalkınmada yeni dinamik işletmelerin kurulmasının teşvik edilmesi de en az mevcutların rekabetçiliğinin artırılması kadar önemlidir. Bu nedenle Ajans’ın İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında nitelikli girişimciliği destekleyecek bir alt program da tasarlayıp uygulaması önerilmektedir.

Ajans’ın kademeli şekilde (kurumsal yetkinliğinin, uzmanlığının ve becerilerinin gelişmesine bağlı olarak) yeni nitelikli programlar tasarlayarak finansman araçlarını da çeşitlendirmesi önerilmektedir. Diğer ülkelerdeki benzer ajanslar, hibe desteğinin yanı sıra, projelerin niteliğine ve yararlanıcıların seviyesine bağlı olarak, faizsiz geri ödemeli destek (örneğin büyük ölçekli işletmelerin projelerine veya KOBİ’lerin risksiz yatırımlarına) ve hisse alma yoluyla da destek (örneğin yeni girişimcilere) sağlamaktadır.

Şekil 38. İşletmelerin seviyelerine göre sınıflandırması

	Küresel İşletme	Konusunda en iyileri istihdam ediyor Yoğun Ar-Ge faaliyeti İnovasyon yönetiminde ustalık
	Ülkenin en iyilerinden	Çok disiplinli ekipler Yüksek teknolojiye sahip ve kullanıyor İnovasyon yönetim sistemine sahip
	Bölgesinin en iyilerinden	X sayıda nitelikli çalışan Belli düzeyde teknoloji kullanımı Sistemati olmayan inovasyon faaliyeti
Geleneksel küçük işletme		Nitelikli çalışanı yok Teknoloji kullanımı yok denecek kadar az İnovasyon faaliyeti yok

Kaynak: Technopolis Group, Arnold E., Thuriaux B. (1997) Developing Firms’ Technological Capabilities

Bu alandaki programların tasarımına ilişkin belli başlı öneriler şunlardır:

- Yararlanıcılar tarafından dile getirilen ve getiril(e)meyen⁸ ihtiyaçların, sorunların ve zorlukların düzenli olarak bilimsel yöntemlerle tespit edilmesi;

⁸ KOBİ’lerin genel olarak sorunlarına bakıldığında, bankaların finansman şartları çoğu zaman KOBİ’lerin aleyhine olduğu veya Ar-Ge, teknoloji transferi ve eğitim maliyetlerinin KOBİ’lerin finansal gücünü zorlayacak düzeyde olabildiği görülmektedir. Ayrıca, ölçeklerinin küçüklüğü maliyetler üzerinde büyük yük oluşturmakta ve bu nedenle rekabetçilikleri risk altına girebilmektedir. Tüm bunlarla aynı derecede önemli bir diğer problem, KOBİ’lerin yetkinliklerini, becerilerini ve kapasitelerini geliştirme konusunda

- Mevcut programda olduğu gibi global hedefleri olan ve odağı çok geniş tutulan tek bir destek programı yerine, farklı gelişmişlik seviyesinde olup farklı ihtiyaçlara sahip olan KOBİ'lerin bu ihtiyaçlarına cevap verecek birden fazla programın (ya da alt-programın) tasarlanması (konuyla ilgili açıklamalar Ek F'de yer almaktadır);
- Bu yeni programların (ya da alt-programların) destek için ayrılan kısıtlı kaynaklar göz önünde bulundurularak, titizlikle hazırlanmış müdahale mantığı çerçevesinde, yüksek etki yaratacak, birbirini tamamlayacak ve kendi içinde bir sinerji oluşturacak biçimde şekillendirilmesi (ve zaman içinde artan kaynak ve tecrübeye bağlı olarak bunların çeşitlendirilmesi);
- Tasarlanacak programların, diğer destek kuruluşlarınca ulusal ve bölgesel düzeyde yürütülmekte olan programlarla çakışmasının önlenmesi⁹ ve Ajans programlarının bu programlarla tamamlayıcılık ve sinerji yaratacak şekilde kurgulanması;
- Programların, şimdi olduğu gibi her yıl değişen şekilde değil; beklenen sonuç ve etkilerin alınmasını mümkün kılacak ve tutarlı biçimde 3 ila 5 yıllık dönemleri kapsayacak şekilde tasarlanıp uygulanması;
- Destek programlarının müdahale mantıkları çerçevesinde ve bunlara bağlı 'SMART'¹⁰ kriterlerini sağlayan hedefleri doğrultusunda düzenli olarak izleme verilerinin toplanması ve sürekli ve sistemli değerlendirmelerin yapılması;
- Başvuru formları, başvuru sahibinden istenen bilgi ve belgeler ve diğer program dokümanlarının, hedef kitleye ve programlara özel olarak şekillendirilmesi

önerilmektedir. Program değerlendirme sürecine ilişkin öneri Bölüm 3.5'de sunulmaktadır.

3.1.2. Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı

Bölgenin toplumsal kalkınmasında ve sosyal sorunlarıyla başetmesinde önemli bir araç olan programın, tasarım ve uygulamada yapılacak revizyonlarla devam etmesi önemlidir.

Hem değerlendirme sonuçları, hem de dünyadaki iyi uygulamalardan hareketle, program tasarımına ilişkin öneriler şunlardır:

kendi imkanlarıyla ilerleme yolunda yaşadıkları sıkıntıdır. Sıklıkla ifade edildiği gibi, çoğu zaman "KOBİ'ler neyi bilmediklerini bilmezler".

⁹ Programların çakışmalarına ilişkin yapılacak analizde, diğer kurumların programlarının bölge açısından etkinliği ve bölge ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği çok dikkatli araştırılmalı ve sorgulanmalıdır. Örneğin, ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir kurumun destek programı, destek amaç ve kapsamı itibariyle ihtiyaca cevap veriyor gibi görünse de, bölgedeki işletmeler kapasiteleri itibariyle destekten yararlanamıyor olabilir. Ya da bölgesel düzeyde başka bir kurumun sorumluluk ve uygulama alanında görülen bir program veya tematik/sektörel bir alanı kapsayan program, ilgili kurumun uygulama kapasitesi veya programın şartları, kaynak ve imkanları nedeniyle bölgenin ya da bölgedeki sektörün ihtiyaçlarını karşılamada veya sorunlarını çözmede yetersiz kalıyor olabilir. Tüm bunlar, ilgili alanda Ajans'ın iyi tasarlanmış ve iyi uygulanan program(lar) yürütmesini geçerli kılmaktadır.

¹⁰ SMART kriterleri, İngilizce "Specific" (Belirli), "Measurable" (Ölçülebilir), "Attainable" (Erişilebilir), "Result-oriented" (Sonuç odaklı) ve "Time-bound" (Zamanla sınırlı) sözcüklerinin kısaltmalarından oluşmakta; kaliteli ve izlenip ölçülebilir hedeflerin belirlenmesini sağlamaktadır.

- Program, kamu kurumlarının rutin faaliyet alanlarına giren konuların/projelerin kapsanmasına izin verilmeyecek şekilde tasarlanmalıdır. Aynı şekilde, programda, kamu kurumlarının hem özkaynakları yoluyla hem de erişebildikleri diğer kaynaklarla yürütebileceği projelerin bu programla desteklenmesine engel olunacak unsurlar bulunmalıdır. Bu amaçla, Ajans'ın tasarım öncesinde, hedef alınan kamu kurumlarının görev ve faaliyetleri konusunda kapsamlı araştırma ve bilgi toplama faaliyeti gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda Ajans kapasitesinin yeterli olmaması durumunda kapasiteyi geliştirilecek tedbirlerin alınması faydalı olacaktır.
- Kısıtlı kaynaklarla büyük zorluklara cevap vermenin güçlüğü göz önünde bulundurulduğunda, bu tür projelerde farklı kurumların işbirliklerinin önemini göz ardı etmek imkansızdır. Bu bakımdan, programın temel tasarımı, farklı kesimlerin (STK, özel sektör ve kamu) işbirliğiyle yürütülecek projeleri özendirecek ve önceliklendirecek şekilde yapılmalıdır.
- Mevcut programda olduğu gibi global hedefleri olan ve odağı çok geniş tutulan tek bir destek programı yerine, bölge için kritik sosyal sorunlara ve zorluklara cevap veren birden fazla (tematik) programın (ya da alt-programın) tasarlanması önerilmektedir.

Tasarım sırasında izlenecek yol ve dikkat edilecek hususlara ilişkin diğer öneriler, yukarıda Bölüm 2.1.1.1'de belirtilenlerle aynıdır.

3.1.3. Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı

Program, Ajans tarafından sadece bir dönem uygulanmış ve diğer kaynak ve desteklerle mükerrerlikleri önlemek amacıyla uygulanmasından vazgeçilmiştir. Bölge için arz ettiği önemden dolayı kırsal bölgelerdeki sosyal ve çevresel sorunlara cevap verecek ve sorunları ortadan kaldıracak projelerin, yukarıdaki sosyal kalkınma programı dahilinde ele alınması uygun olacaktır.

3.1.4. Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı

Program kapsamında desteklenen projelerin önemli bir bölümünün kurumların halihazırda gerçekleştirdikleri altyapı projeleri olduğu; Ajans desteği olmaksızın bu projeleri (çoğunlukla nispeten daha küçük kapsamda) kurum bütçelerinden ya da başka kaynaklardan gerçekleştirecek durumda oldukları görüldüğünden, programa olan ihtiyaç ve yaratılan etki, programın devamını gerektirmekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, mevcut haliyle uygulamaya devam edilmemesi önerilmektedir.

3.2. Program Uygulamasına Yönelik Tespit ve Öneriler

Programların uygulanmasına ilişkin süreçlerde dikkat çeken belli başlı sorun alanları ve bunlara yönelik öneriler, aşağıda bölümler halinde açıklanmaktadır.

3.2.1. Proje Başvuru Sürecinin İyileştirilmesi

- Proje başvurularının yılda bir kez alınması Ajans'ta yığılmaya neden olurken, hedef kitle üzerindeki beklentilerin yönetilmesinde sorun yaratmaktadır.
- Başvuru sürecinde, yurtdışındaki benzer ajansların uygulamalarında görülmeyen, proje teklif çağrısı yaklaşımından çok ihale veya yarışma yaklaşımını andıran mevzuat kaynaklı uygulamalar (çağrı için verilen süre dolduğu anda kapıların kilitlenmesi gibi) Ajans'la ilgili olarak, esnek olmayan, katı bir tutum ve yararlanıcılara karşı duyulan güvensizlik üzerine kurulu bir sistemin varlığı algısı yaratma potansiyeline sahiptir. Ek C'deki iyi uygulama örneklerinde de görüldüğü gibi, diğer ülkelerdeki ajansların uzmanları, başvuru sahipleriyle sürekli iletişim halinde çalışmakta ve proje hazırlama sürecinde dahi koçluk sağlamaktadır. Başvuru sürecinde de bu etkileşim devam etmektedir. Diğer ülkelerde bu tarz bir yaklaşım sonucu, bölgesel (ve dolayısıyla ulusal) rekabetçilik ve kalkınmaya önemli katkı sağlayacak çok sayıda nitelikli proje desteklemek mümkün olurken; Türkiye'de benimsenen mevcut yaklaşım, işletmeleri ve dolayısıyla bölgeleri ve ülkeyi dezavantajlı konuma taşımaktadır.
- Başvuruların basılı kopyalar şeklinde alınmasıyla çok sayıda dosya Ajans'ta yığılmakta ve 5 yıl saklanma şartı nedeniyle sürekli olarak yeni arşiv alanı ihtiyacı duyulmaktadır. Son dönem başvurularının da alınmasıyla Ajans'ın bir ofis katı daha kiraladığı görülmüştür. Henüz 3 çağrı dönemi yaşandığı düşünüldüğünde bu ihtiyacın giderek artacağı ve program yönetim maliyetini artıracığı açıktır.
- Yararlanıcılar tarafından bakıldığında, başvuru formlarının programlara göre özelleştirilmemesi, hedef kitlenin seviyesi bakımından içerik açısından oldukça kapsamlı ve karmaşık olması nedeniyle danışmanlarla çalışma ihtiyacı doğmaktadır. Söz konusu danışmanların ise çoğu zaman yetkin olmadıkları ve/veya bir kısmının proje bütçesi üzerinden aldıkları komisyonla hizmet bedellerini belirledikleri için proje bütçelerini gerçekçi olmayan seviyelere çıkardıkları anlaşılmıştır. Danışmanların süreçte bu kadar etkin olması, aynı zamanda, KOBİ'lerde proje tasarım ve yönetim becerilerinin gelişmesini engellemektedir.
- Yukarıdaki hususlar dikkate alınarak ve dünyadaki iyi uygulamalar ışığında,
 - çağrı dönemlerinin daha sık gerçekleştirilmesi;
 - proje önerilerinin elektronik ortamda alınması ve saklanması;
 - başvuru formlarının danışmana ihtiyaç kalmadan doldurulacak biçimde sadeleştirilip basitleştirilmesi,
 - bölgedeki potansiyel yararlanıcılara düzenli olarak proje hazırlama ve yönetim eğitimlerinin¹¹ verilmesi (Ajans'ın kendisi ve/veya görevlendireceği yetkin dış uzmanlar ve/veya sanayi ve ticaret odaları gibi paydaşları kanalıyla) ve bu sayede bu

¹¹ Bu eğitimlerin, halen Ajans tarafından proje çağrı dönemlerinde verilenden farklı olarak sadece Ajans programlarına başvuracak projelere yönelik değil; genel olarak destek programından bağımsız proje tasarım ve yönetimine yönelik olarak şekillendirilmesi ve düzenli olarak uygulanması önerilmektedir.

tür rutin çalışmalarda danışman kullanımına olan ihtiyacın ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması önerilmektedir.

- Diğer yandan, işletmelerin *nitelikli* danışmanlık hizmeti kullanımının özendirilmesi yararlı olacaktır. Bu kapsamda, bilgi yoğun iş hizmetleri sunan danışmanların bölgedeki varlığı, işletmelerin rekabetçilikle ilgili önemli ihtiyaçlarını (Ar-Ge, inovasyon, pazar bilgisi, vb.) farketmeleri ve karşılama, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak önemli unsurlardan biridir.
- Bu alanda atılacak iyileştirme adımları, proje değerlendirme sürecindeki mevcut sorunların ortadan kaldırılması amacıyla bu sürecin yeniden tasarlanmasıyla mümkündür. Bununla ilgili tespit ve öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

3.2.2. Proje Değerlendirme Sürecinin İyileştirilmesi:

- Proje değerlendirme sürecinin ilk aşamasında, başvurular format açısından Ajans personeli tarafından incelenmekte ve mevzuat gereği tek bir imzanın bile eksik olması durumunda proje reddedilmektedir. Projenin niteliğini göz ardı ederek, telafisi mümkün şekilsel sorunlardan dolayı reddedilmesinin Ajans'ın misyonuyla örtüşmediği düşünülmektedir. Öte yandan bu tutum, başvuru sahiplerinin cesaretini kırabilmekte; Ajans'a yönelik olumsuz algıların oluşmasına yol açmakta ve sonraki çağrılarda desteğe başvurmamaya neden olabilmektedir. Bu uygulamanın ortadan kaldırılması ve bunu zorunlu kılan mevzuatın değiştirilmesi önerilmektedir.
- Proje değerlendirme sürecinde diğer bir problem, başvuru döneminin sonunda, tamamen basılı kopyalar üzerinden dış dünya ile ilişkileri kesilmiş olarak format açısından inceleme yapan Ajans personelinin durumuyla ilgilidir. Bu tür bir ön-değerlendirme süreci, sürecin ve çıktılarının kalitesini garanti altına almadığı gibi, Ajans'ın büyük bir iş yükü altına girmesine de neden olmaktadır. Ajans'ın 2010 çağrı döneminde toplam 655 proje başvurusu aldığı ve bunlara ilişkin 150'nin üzerinde eksik evrak yazışması yaptığı hesaba katılırsa, ileriki dönemlerde bu iş yükünün, dolayısıyla program yönetim maliyetlerinin çok daha fazla artacağı ve bununla program etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkileyeceği görülecektir.
- Projelerin değerlendirilmesi için görevlendirilen bağımsız değerlendiriciler, adeta bir sınav ortamında, proje konusunu ilgilendirebilecek herhangi bir kaynağa (proje sahibi, internet, bilimsel yazın, ilgili alanda (veya alt-alanda) daha derin bilgiye ve deneyime sahip diğer uzmanlar, vb.) erişimleri olmadan tamamen dosya üzerinden bağlayıcı bir formatı izleyerek değerlendirmeyi yapmaktadır. Bu tür bir değerlendirmede temel iki varsayım, değerlendiricilerin uzmanı oldukları varsayılan alandaki tüm projelerde kapsanan konulara tam olarak hakim oldukları; başvuru sahiplerinin de proje tasarımlarına ilişkin tüm boyutları eksiksiz ve kusursuz biçimde dosyaya yansıttıklarıdır.

Sadece İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'na başvuran projeler için örnekleme gerekirse, günümüzde bilginin ve teknolojinin geldiği nokta, her bir sektör içindeki alt sektörlerin durum ve ihtiyaçlarının ve bunlara bağlı projelerde önerilen çözüm ve alternatiflerin, tek bir uzmanın herhangi bir bilgi kaynağı kullanmadan değerlendirebileceği seviyenin çok üzerinde olduğu bilinmektedir. Hele ki bağımsız

değerlendiricilik kriterlerinin mevzuata göre ilgili alanda en az 5 yıl deneyime dayandırıldığı ve proje değerlendiricilerinin seçimlerinin sadece özgeçmişe göre¹² yapıldığı düşünüldüğünde, bu durum daha da imkansız, bir o kadar da riskli bir hal almaktadır. Nitekim, değerlendiriciler tarafından onaylanıp son anda durdurulan bazı proje örnekleri (bir sosyal kalkınma projesi teklifinde, öğrencilerin okullarından alınıp kamu kurumlarındaki muslukları değiştirmek üzere çalıştırmayı amaçlayan bir proje örneğinde olduğu gibi) bu durumun basit ve açık bir kanıtıdır. Benzer şekilde, değerlendiricilerin, kamu kurumlarının sunduğu projelere karşı olumlu bir ön yargı içinde oldukları, özel sektör içinse bunun tam tersi bir durumun söz konusu olabileceği, çeşitli kesimlerce ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında görüşülen bir bağımsız değerlendirici, kendilerine verilen değerlendirme kılavuz ve formlarına göre hareket ettiklerini; bu formları proje dosyalarına bakarak doldurma işinin özel bir uzmanlık gerektirmediğini; hatta bir lise mezunu tarafından bile yapılabileceğini söylemiştir.

Diğer yandan, yine bilinmektedir ki, proje hazırlama konusunda yetkin kişi veya kurumlar dahi, pratikten kaynaklanan çok farklı nedenlerden dolayı (örneğin başvuru formlarıyla gelen kısıtların, proje tasarımının tam olarak yansıtılmasına izin vermemesi gibi) projelerini sadece evraklar üzerinde ilave inceleme ve görüşmelere gerek kalmayacak şekilde anlatamayabilmektedir. Hele ki bölgedeki konuyla alakalı mevcut kapasite düşünüldüğünde, proje değerlendirmelerinin sadece dosya üzerinden yapılarak projeler hakkında karar oluşturulması, potansiyel yararlanıcıları dezavantajlı hale getirmektedir. Dolayısıyla, yurtdışındaki benzer ajansların proje değerlendirme uygulamalarından da oldukça farklı olan bu yaklaşımın etkinlik, verimlilik ve faydası önemli soru işaretleri oluşturmaktadır.

Söz konusu yaklaşım, maliyet-etkinlik boyutunda da sorgulanmalıdır. Ajans, 2008 ve 2009 proje çağrı döneminde bağımsız değerlendiricilere toplam 355.431 TL ödemiştir. Değerlendiricilere proje başına 2008 ve 2009 dönemlerinde sırasıyla brüt 120 ve 130 TL hizmet bedeli ödenmiş ve ayrıca yol ve konaklama masrafları karşılanmıştır. Bu tutar, proje bazında ele alındığında küçük olsa da, proje değerlendirme sürecinden kaynaklanan nedenlerle genel toplamda oldukça yüksek maliyetlere ulaşmaktadır. Proje değerlendirme sürecinin, iyi uygulamaların bölge şartlarına adaptasyonu ile revize edilmesi, kısıtlı kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı mümkün kılacaktır.

- Proje değerlendirme sürecindeki bir diğer basamak da değerlendirme komitesi olarak tanımlanmıştır. Bu alt sürecin de dahil olduğu 3 aşamalı değerlendirme, süreçteki iş yükünü ve maliyeti daha da artırmaktadır. Ayrıca, evraklar üzerinden yapılan bu son değerlendirmenin projelerin kalitesinin anlaşılması için yeterli olmayacağı açıktır. Komite üyelerinin mevzuat gereği akademisyenlerden ve kamu kurumu çalışanlarından seçiliyor olması da¹³, özel sektör bakış açısının sürece yansıtılmamasına ve özel sektörden gelen projelerin gerektiği gibi değerlendirilmemesine neden olabilecektir.
- Değerlendirme sürecinin son adımında, projeler aldıkları puana göre listelenerek onay için Ajans Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır. Bu aşamada Yönetim Kurulu tarafından objektif kriterler doğrultusunda adil, şeffaf ve tarafsız bir şekilde projeler üzerinde son kararın

¹² Ajans, uygulamada daha iyi bir seçim yapabilmek için değerlendirici adayların referanslarını da kontrol etmekte ve diğer kalkınma ajanslarında da ilgili değerlendiriciye ilişkin bilgi almaktadır.

¹³ Ajans, değerlendirmenin kalitesini artırabilmek için komite üyelerini sektör uzmanları arasından seçmektedir.

oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Bu tür bir yaklaşım, hem Ajans'ın hesap verebilirliği, hem saha araştırmalarında ortaya çıkan değerlendirme sürecinde adil, şeffaf ve tarafsız olmadığı yönündeki endişe ve eleştirilerin ortadan kaldırılması, hem de bölgesel gelişme ve kalkınmaya daha fazla katkı sağlayacak ve değerlendirme sürecinin sonunda daha yüksek puan alarak destek hakkı kazanmış projelerin destek sağlanması için gereklidir.

Sahadan, değerlendirmenin adil ve tarafsız olmadığına dair eleştirilerin geliyor olması, Ajans'ın kredibilitesi açısından da önemli riskler taşımaktadır. Sürecin yeniden tasarımı bu boyutun da üzerinde özellikle durmak gerekmektedir. Başvuru ve değerlendirme sırasında ise başvuru sahiplerine süreçte buldukları aşamayı izleyebilecekleri imkanlar sağlanmalıdır. Diğer ülkelerdeki iyi uygulama örneklerinde, başvuru sahiplerine verilen bir şifre ile destek programını uygulayan kurumun web sitesi üzerinden buldukları aşamayı izlemelerine imkan sağlanmaktadır. Ayrıca, destekten yararlanmaya hak kazanan projelerin –örneğin Avrupa Birliği destekli projelerde olduğu gibi- tüm kriterler için aldıkları puanlarla birlikte Ajans'ın web sitesinde yayınlanması, şeffaflık ve tarafsızlığa fayda sağlayacaktır.

- Proje değerlendirme sürecinin, yukarıda ana hatları çizilen süreçte gerçekleşiyor olması nedeniyle, projelerin sözleşmeleri imzalandıktan sonra revizyona gidilmektedir (2008 döneminde sadece İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerin %59'unda revizyon, dolayısıyla sözleşmelerinde zeyilname yapılmıştır). Program yönetim maliyetine bir ek yük de buradan gelmektedir. Bu revizyonlar, çoğu zaman, Ajans uzmanlarının, yararlanıcıları yerlerinde ziyaret etmeleri sırasında ortaya çıkan tespitlerle gündeme gelmektedir.
- Proje bütçelerinin öngörülenden düşük gerçekleşmesi durumu da bir boyutuyla bu değerlendirme yaklaşımının bir sonucudur (diğer boyut, yukarıda belirtildiği gibi danışman kullanımıyla ilişkilidir). Bu durum da kaynak kullanım etkinliğine zarar vermektedir.
- Yukarıda belirtilen hususların tümü, özellikle özel sektörden gelen projelerin Ajans'ın daha ziyade risksiz yatırımları desteklemeyi tercih ettiği başlangıç evresinde kritik bir sorun yaratmasa da, katma değeri, niteliği ve o ölçüde de riski yüksek projelerin desteklenmeye başlanmasıyla ciddi risklerin oluşabileceği açıktır. Bu durum da proje değerlendirme sürecinin yeniden tasarlanması için başka bir gerekçeye işaret etmektedir.

3.2.3. Proje Destek Sürecinin İyileştirilmesi

- Destek sürecinin ilk aşamasında Ajans'la yararlanıcılar arasındaki sözleşmelerin 2 nüsha olarak imzalanıyor olması, vergi mükelleflerine 2 kat damga vergisi doğurmaktadır. Türkiye'de diğer kurumlarca gerçekleştirilen benzer uygulamalarda, tek nüsha sözleşme imzalanmakta ve kopyası "Aslının aynıdır" ibaresiyle yararlanıcıya verilmektedir. Yararlanıcılar için fazladan maliyete yol açan bu uygulamanın en kısa zamanda değiştirilmesi önemlidir.
- Projelerin sözleşme aşamasında, değerlendirme aşamasının herhangi bir evresinden gelen tepite dayanılarak bütçe revizyonu talep edilebilmektedir. Bu talebin, mutlaka başvuru

sahibiyle istişare halinde ve detaylı gerekçelerin karşılıklı analiziyle yapılması gerekmektedir.

- Destek sürecinde, daha ziyade mevcut projelerin niteliğinden dolayı, en önemli aşama satın alma aşaması olarak görülmektedir. Bu aşamada, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'ndan yararlanan ve kamu kurumu niteliğinde olmayan kuruluşlardan açık ihale talep edilmesi, süreçte aksaklıklara neden olabilmektedir. Bu nedenle özel sektör kuruluşlarının destek kapsamındaki mal ve hizmet satın alımlarını rekabet şartları içinde ve Ajans kontrolünde en etkin şekilde gerçekleştirebilmeleri için detaylı bir çalışma gerçekleştirilmeli, satın alma sürecinin şartları ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden belirlenmelidir.
- Yararlanıcılardan ön ödeme için banka teminatı istenmesi, desteğin yararlanıcılar açısından faydasını azaltmaktadır. KOBİ'lerin, genel olarak banka teminatı konusunda zorlandığı ve bu işlemin ilave bir maliyetinin olduğu; kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının ise banka teminatını sağlamasının pratikte mümkün olmadığı bilinmektedir. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından banka teminatı istenmesi yönündeki mevzuatın değiştirilmesi önerilmektedir. KOBİ'ler için tasarlanacak daha nitelikli destek programlarında ise, teminat şartının, Ajans'ın misyonu bakımından kapsamlı şekilde değerlendirilmesi önerilmektedir. (Diğer ülkelerdeki başarılı destek programlarında yararlanıcılardan bu tür bir teminat talep edilmemekte; bu durum, bölgedeki yararlanıcıları, diğer ülkelerdeki rakiplerine göre dezavantajlı hale getirmekte ve rekabet güçlerini artırmada engel teşkil etmektedir.)
- Proje destek süreci tamamlandıktan sonra, Ajans'ın proje sonuçlarını izlemeye devam etmesi, programlar için gerekli izleme verilerinin toplanması ve güvenli veri tabanlarında tutulması ve sonuç ve etkilerin değerlendirilip gerekli müdahalelerin geliştirilmesi için önemlidir. Ayrıca izleme ve ödeme süreçlerinde elektronik sisteme geçilmesi de destek sisteminin daha etkin ve güvenilir işlemesi için önem taşımaktadır.
- Konuyla ilgili, bölgesel kalkınma ve rekabetçilik adına bir fırsat, yararlanıcılar tarafından, ağırlıklı olarak yurtiçinde diğer bölgelerden ve yurtdışından temin edildiği ifade edilen makine-teçhizatın bölgedeki imalatçılar tarafından geliştirilip üretilmesi için gerekli imkan ve şartların yaratılması olabilir. Bu bağlamda, bölgede sıkça talep edilen makine ve teçhizatın üretimine yönelik yeteneklerin geliştirilmesi çerçevesinde bir alt-program, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında geliştirilip uygulanabilir.

3.3. Ajans'ın ve faaliyetlerinin bilinirliği

Konuya ilişkin olarak öncelikle üzerinde durulması gereken konu, kamu kaynaklarının bölgesel düzeyde kullanılmasında Ajans'ın tek temas noktası haline getirilmesine yönelik ihtiyaçtır. Bölgesel gelişme ile ilgili programların ulusal politikalar ve stratejiler çerçevesinde uygulanmasında Ajans'ın koordinasyon rolü üstlenmeleri, sistemin daha etkin çalışmasını sağlayacaktır.

Ajans'ın yararlanıcısı durumundaki doğrudan hedef kitlenin Ajans ve faaliyetleri konusunda ne kadar bilgi sahibi olduğu ve bu bilgiye hangi kanallarla eriştiği sorgulandığında, iki sonuç dikkat çekmektedir:

- Programlardan Ajans'ın tanıtımları sayesinde haberdar olanların oranı beklenen seviyenin altındadır.
- Tanıtım ve bilinirlik açısından en önemli kanalların başında gelen medya yeterince etkin kullanılmamaktadır. Raporun ilgili bölümlerinde açıklandığı gibi, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı dışındaki programların duyurulmasında medyanın hiç etkisi yoktur (ki İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın duyurulmasında bile medya oldukça küçük bir rol oynamıştır).

Ajans'ın bölge içindeki tanıtımlarını farklı yöntemler ve kanallar kullanarak aktif şekilde sürdürmesi önemlidir. Bu sayede, sadece yararlanıcısı konumundaki doğrudan hedef kitleye (işletmeler, STK'lar, kamu kurumları, vb.) değil, dolaylı hedef kitleye de (vatandaşlar, dezavantajlı grupları, vb.) ulaşması mümkün olacaktır. Bu şekilde, Ajans faaliyetlerinin bölgede çok daha büyük ekonomik ve sosyal etkiler yaratması için gerekli taraftar kitlesini oluşturmasını ve gerçek ihtiyaç sahiplerinden gelen taleplerle doğrudan hedef kitle tarafından çok daha etkili projelerin geliştirilmesini mümkün kılacaktır.

Ajans'ın, aynı zamanda, hem ulusal hem de uluslararası medya başta olmak üzere farklı platformlarda faaliyetlerini, desteklediği projelerin sonuç ve etkilerini, başarı öykülerini ve bölgenin potansiyelini düzenli olarak tanıtması da çok önemlidir. Bu sayede, hem bölgedeki doğrudan ve dolaylı hedef kitlelerin motivasyonu, aidiyet duygusu, birlik ve bütünlüğü harekete geçirilecek hem de bölgenin marka değerinin yükseltilmesi, yatırım çekme yolunda cazibesinin artması gibi dışsal kazanımlar elde edilebilecektir.

3.4. Programların Etkileri ile Ajans'ın Yapılanması, Kapasitesi, Görev Dağılımı ve İç Süreçleri Arasındaki İlişki

Programlarla, bölgesel ekonomik ve sosyal kalkınma yolunda daha büyük etkiler yaratması ve bu yolda yukarıdaki bölümlerde ifade edilen iyileştirme adımlarının atılabilmesi, Ajans'ın yapılanması, kapasitesi, görev dağılımı, iç süreçleriyle de yakından ilişkilidir. Bu açıdan yapılan değerlendirme sonucu ulaşılan tespitler ve geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Program tasarımında ve uygulamasında yaşanan sorunlar ve mevcut süreç ve prosedürlerin yol açtığı sıkıntılar, bunların sonuçlarıyla doğrudan muhatap olmak durumunda olan Ajans yönetimine ve çalışanlarınca da paylaşılmaktadır.
- Ajans'ın daha etkili çalışabilmesi için esnek, "müşteri-dostu" bir yaklaşım benimsemesi, adil, tarafsız ve şeffaf süreçler dahilinde çalıştığını göstermesi, tüm bu açılardan da etkili bir iletişim stratejisi uygulaması gerekmektedir. Bu konuda atılacak adımlarda, Ajans'ın yönetim yapısı önem kazanmaktadır. Yurtdışındaki benzer ajanslardaki yönetim boyutunun ve iyi uygulamaların özetlendiği not Ek G' de sunulmaktadır.
- Program yönetim süreçlerine ilişkin yukarıda sıralanan önerilerin hayata geçirilmesiyle yapılacak değişiklik Ajans'taki mevcut birimlerin görev tanımlarını da etkileyecektir. Söz konusu çalışmaların yapılmasıyla birlikte yeni tanımlanan sistem ve süreçlere bağlı etkin

bir görev dağılımının yapılması önerilmektedir. Bu dağılım yapılırken, farklı uzmanlık alanları gerektirdiği için iktisadi kalkınma ile sosyal kalkınma programları için iki ayrı alt departman oluşturulması yararlı olacaktır.

- Ajans, tüm kamu ve kamu yararına çalışan kurumlara tavsiye edildiği üzere, kaynakların israf, kayıp ve kötüye kullanımına karşı her türlü önlemi -misyonuna hizmet etmesini engellemeyecek şekilde- almalı ve buna ilişkin mesajı hedef kitle ve paydaşlara iletmelidir. Bu amaçla, web sitesi üzerinden ve telefonla, dışardan gelebilecek israf ve kötüye kullanıma ilişkin istihbaratı alma ve değerlendirmeye yönelik bir sistem kurması yararlı olacaktır. Konuyla ilgili olarak Ajans'taki faydalı bir uygulama, Ajans'a ilişkin her türlü hususun paylaşılması amacıyla Genel Sekreter'e direkt numarasından ulaşma veya telesekreterine not bırakabilme imkanının yaratılmış olmasıdır. Bu yaklaşımın daha sistemli hale getirilmesi için web sitesinden yapılacak bildirimler için özel bir e-posta adresi ve on-line form, telefonla yapılacak bildirimler için özel bir telefon numarası sağlanması önerilmektedir. ABD'deki Küçük İşletmeler İdaresi (SBA) benzer bir uygulama gerçekleştirmektedir: SBA destek programlarında veya SBA çalışanlarının uygulamalarında israf, kayıp, kötüye kullanım ve kötü yönetim tespit edenlerin ve şüphe duyanların internet veya telefon aracılığıyla konuyla ilgili birime bildirilmesi sağlanmaktadır.
- Tüm Ajans mensuplarının, Ajans'ın misyonu konusunda aynı algıya sahip olması; hedef kitleye yaklaşımlarında ve verdikleri mesajlarda standart oluşturması ve bunu korumak için gerekli önlemleri alması önemlidir. Bunun en önemli ayağını, kurumiçi bilgi yönetimi, öğrenme ve iletişimi güçlendirmeye yönelik uygulamalar oluşturacaktır.
- Operasyonel düzeyde, Ajans'ın yetkin bir yönetim ve uzman yapısına sahip olduğu görülmüştür. Bu yetkinliklerin daha da güçlendirilmesi için bazı öneriler aşağıda sunulmuştur.

Ajans programlarının başarıyla uygulanmasında çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının üst düzeyde tutulması ve uzmanlık seviyelerinin sürekli olarak geliştirilmesi önemlidir. Bununla ilişki belli başlı öneriler şöyledir:

- Personel için, Ajans'ın görev alanı ve ana hedefiyle bağlantılı olarak kişisel ve mesleki gelişim ve kariyer planlama süreçlerine yönelik çalışmaların sürekli ve sistemli olarak yürütülmesinde yarar bulunmaktadır.
- Çalışanlara yönelik olarak, farklı hedef kitlelerle etkin diyalog ve etkileşimi mümkün kılacak iletişim becerileri ile sosyal becerilerin geliştirilmesi konusunda düzenli eğitimlerin uygulanması önerilmektedir.
- Uzmanların Ajans'taki görev alanlarıyla ilişkili ve hedef kitleye yönelik saha araştırması içeren ve sonuçları kurum tarafından değerlendirilecek araştırmalar yapmaları ve bunları çeşitli kanallarla yayınlamalarının teşvik edilmesi yararlı olacaktır.

- Çalışanların, programların odak konuları ve hedef kitleleriyle ilişkili alanlarda sürekli ve sistemli eğitim almaları önemlidir. Örneğin, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'na ilişkin olarak, işletme kurma ve yönetme; günümüzde modern işletmelerin sahip olmaları gereken yetkinlikler; bölgedeki KOBİ'lerin yönetsel, teknolojik ve finansal uygulamaları ve sorunları ve bunların analiz ve değerlendirme teknikleri gibi alanlarda eğitimler faydalı olacaktır. Bu eğitimlerin, yerinde incelemelerin ve daha farklı yöntemlerin uygulanacağı saha deneyimi ile desteklenmesi de önemlidir. Eğitimler yoluyla uzmanlaşmanın sağlanması gereken diğer alanlar ise politika ve program tasarım ve uygulaması; bölgesel kalkınma ve bölgesel inovasyon sistemleridir.
- Çalışanların, belirlenecek objektif kriterler doğrultusunda seçilerek, yurt içi ve dışında, Ajans'ın görev alanıyla doğrudan ilişkili veya bu alanı tamamlayacak nitelikte faaliyet gösteren kuruluşlara kısa süreli (3 gün-1 hafta arası) inceleme ziyareti yapmaları ve personel değişim programları uygulamaları yararlı olacaktır.
- Çalışanların, Ajans'ın faaliyet alanıyla ilişkili konularda Türkiye'de ve bölgede ulusal ve uluslararası kurumlarca uygulanmakta olan destek mekanizmaları ve bunlara ilişkin genel mevzuat konusunda bilgi sahibi olmaları önemlidir. Konuyla ilgili sistemli ve sürekli bilgilendirmenin yapılması ve eğitimlerin alınması önerilmektedir.
- Ajans çalışanlarının kişisel gelişimlerine ve bu yolla, kurumun bilgi üretme ve yönetme sürecine katkı sağlamak açısından lisansüstü çalışmaların teşvik edilmesi de yararlı olacaktır. Ancak bu kapsamda desteklenecek çalışmaların Ajans'ın faaliyet alanıyla uyumlu olmasına ve sonuçlarının kurum faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamasına dikkat edilmelidir.

3.5. Programların izlenmesi ve değerlendirilmesi

Ajans'ın destek programlarının sürekli ve sistemli olarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Program değerlendirme faaliyetinin, sorumluluk ve görev alanları itibarıyla konuyla en ilişkili birim olan, 'Planlama ve Programlama Birimi' tarafından koordine edilmesi önerilmektedir. Bu birimin koordinasyonunda, diğer birimlerden de ilgili uzmanların yer alacağı bir komite ile yürütülecek olan program değerlendirme çalışmasının, dünyadaki iyi uygulamalar doğrultusunda bağımsız uzman ekiplerce yapılması yararlı olacaktır. Değerlendirme faaliyetine ilişkin bilgi ve öneriler aşağıdaki sunulmaktadır.

Kamu müdahalesinde, vergi verenlerin parasının oluşturduğu kamu kaynaklarının kullanımıyla ekonomik, sosyal ve çevresel zorluk, ihtiyaç ve problemlere cevap verecek politika ve programları en iyi şekilde tasarlamak ve akılcıca uygulamak bakımından değerlendirme konusu büyük önem taşımaktadır.

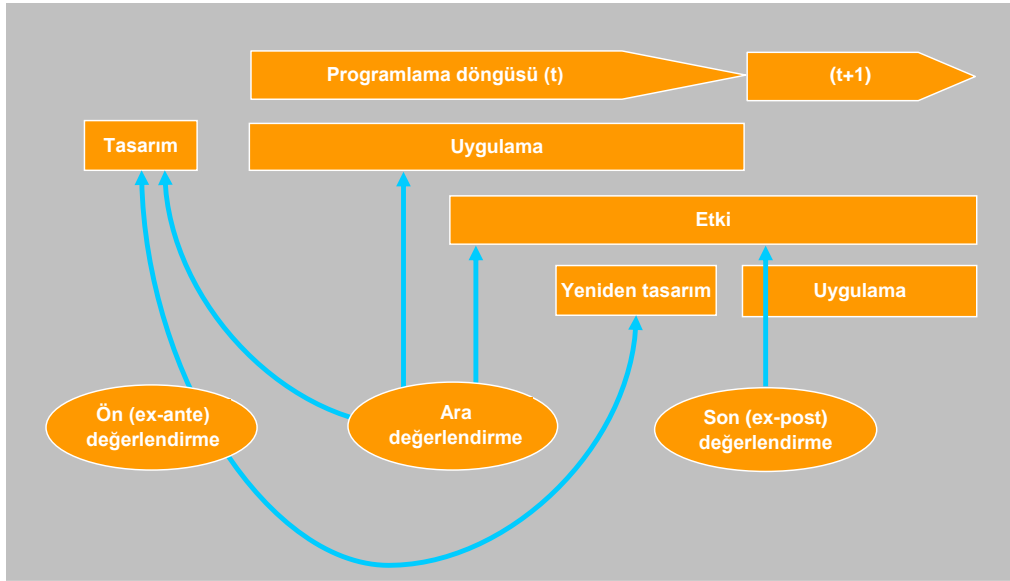
Değerlendirme,

- politika, strateji ve program geliştirmek ve bununla ilişkili faaliyetlere yardımcı olmak,
- bunların etkilerini ve etkinliğini anlamak ve iyileştirilmesini sağlamak,
- performansı belirlemek ve hesap verebilir hale gelmek

amacıyla verilerin toplanması, analiz edilmesi ve uzman yorumuyla yargıya varılıp önerilerin geliştirilmesi ile gerçekleştirilen formal bir süreçtir.

Tüm organizasyonel faaliyetlerin (projeler, programlar, politikalar, stratejiler...) ve organizasyonun kendisinin değerlendirilmesi mümkündür. Değerlendirme, politika ve program döngülerinin, veya kurumlar için bütçe döngülerinin kritik aşamalarında gerekli olan bilgiyi sağlayarak yönetimi destekler ve karar vermeye yardımcı olur (Şekil 39).

Şekil 39. Politika Döngüsünün Farklı Aşamalarında Değerlendirmelerin Odağı



Ajans'ın bundan sonraki süreçte değerlendirmeye ilişkin izlemesi önerilen yol şu şekildedir:

- Bundan sonra yürütülecek programların belli bir süre sonra değerlendirilebilmesi için müdahale mantıklarının oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda her program (ve alt program) için zamana bağlı ölçülebilir ve izlenebilir hedef ve göstergeler de belirlenmelidir. Ayrıca, bu programlar için ön (ex-ante) değerlendirmenin yapılması önerilmektedir.
- Belirlenen göstergelere uygun verilerin toplanmaya başlaması ve güvenilir bir veri tabanı programına girilmesi gerekmektedir. Her bir programın müdahale mantığı, hedefi ve göstergeleri farklı olacağından bunlara bağlı çalışmaların ayrıca ve titizlikle yapılması; dolayısıyla toplanacak verilerin program bazında detaylı bir çalışmayla belirlenmesi şarttır. Değerlendirmede kullanılacak ekonometrik araçların bu veriler olmadan uygulanması mümkün değildir.
- Değerlendirmelerin, ara değerlendirme (interim) olarak, mevzuatta da belirtildiği üzere, 2 yıl arayla yapılması önemlidir.

- Bundan sonraki programların, yukarıda önerildiği gibi 3-5 yıllık dönemler halinde uygulanması halinde, kapanış tarihinde son (ex-post) değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Programların da bir yaşam döngüsü olması gerektiğinden, başlangıç sırasında, kaç yıl süreyle devam edeceğinin belirlenmesi ve tasarımı ve modellemenin ön (ex-ante) değerlendirme sonuçlarına göre tamamlanması önemlidir.
- Her bir ara değerlendirmeden sonra, elde edilen bilgiler Ajans yönetimince incelenmeli ve sonuçlara bağlı çalışmalar yapılmalıdır. Bu, bazı durumlarda devam eden programlarda revizyona gidilmesini gerektirebilir. Hedeflerden uzaklaşan programların tasarımlarında ve uygulama süreçlerinde, değerlendirme sonuçlarına bağlı revizyonlar yapılmalıdır. Değerlendirme süreci bitmeden yeni programların tasarlanmaması ve mevcutlarda revizyona gidilmemesi önemlidir. Aynı şekilde, kurumsal reorganizasyonların da değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak yapılması faydalıdır.
- Değerlendirme sonuçlarının, kurumun stratejik planının ve bölgenin gelişme planının revizyonu ile ulusal ve bölgesel KOBİ, girişimcilik, sosyal kalkınma, sanayi ve inovasyon politikalarının/stratejilerinin tasarlanması aşamasından da kullanılması önem taşımaktadır. Dolayısıyla, değerlendirme süreçleriyle bu tür önemli politika ve strateji hazırlık süreçlerini uyumlaştırmak/etkilemek gerekmektedir. Bu süreçleri beslemek için periyodik olarak bölgesel öngörü çalışmalarının da yapılması önerilmektedir.
- Değerlendirmenin, uluslararası normlarına göre; değerlendirme faaliyetinde tarafsızlık ve objektivitenin sağlanması, hedef kitleden sağlıklı ve doğru bilgi alınması ve bu bilginin konuyla ilgili uluslararası deneyime sahip ekiplerce yorumlanıp önerilerin geliştirilmesi önemlidir. Dolayısıyla, bundan sonraki değerlendirme çalışmalarının da burada olduğu gibi, kurum dışından bağımsız ekiplere yaptırılması önerilir.
- Değerlendirme çalışmasında Ajans, değerlendirilen taraf olarak üzerine düşen rolü başarıyla oynamalı; sürece müdahil olmayarak hedef kitle ve paydaşlar üzerinde olumlu bir etki yaratıp; toplanan veri ve bilgilerin tarafsız ve objektif biçimde alınmasına ve proses edilmesine imkan sağlamalıdır.

Değerlendirme Araçları

Değerlendirmelerde, programların tüm boyutlarının kapsanması önemlidir. Bu çalışmada da görüldüğü gibi, program tasarımı ve uygulama sistem ve süreçlerine, kurumsal engellere, hedef kitlenin algısı, tespit ve önerilerine bağlı farklı boyutlar, programların etki ve performanslarında ana belirleyicilerdir. Dolayısıyla, değerlendirme çalışması sırasında, birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan araçların kullanılması önem taşımaktadır.

Kriterler, sistemler, süreçler, kurumsal boyut, hedef kitle algısı, ihtiyacı ve önerileri açısından detaylı bilgilerin toplanması amacıyla kalitatif araştırmalar önemlidir. Bu nedenle, yapılacak çalışmada bu araştırmaların ağırlıklı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kalitatif araştırmalar içinde mülakat, odak grup toplantıları ve vaka çalışmaları yoğun olarak kullanılan araçlardır.

Değerlendirmenin bir anket uygulamasıyla başlaması ve anketlerden elde edilecek verilere bağlı olarak sonraki adım için mülakatların içeriğinin şekillendirilmesi gerekir.

Mülakat: Derinlemesine gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar, yararlanıcıların programlar hakkındaki genel görüşlerini, programların yararlanıcılar üzerindeki etkilerini ve ihtiyaçlara ne ölçüde cevap verdiğini anlamaya yaramanın yanında süreç, algı ve gereksinimlere ilişkin değerli bilgilere erişilmesini mümkün kılmaktadır.

Mülakatlar, genel olarak program sonuçlarını etkileyen faktörler hakkında bilgi edinilmesini sağlar ve yararlanıcıların programla ilgili deneyimlerinin (olumlu ve olumsuz boyutlarıyla) anlaşılmasına yardımcı olur. Mülakatların, yararlanıcılar arasından değerlendirmeyi yapacak olan ekip tarafından rastgele seçilecek örnekleme uygulanması ve deneyimli bir ekipçe gerçekleştirilmesi önemlidir.

Odak Gruplar: Az sayıda katılımcıyla (8-12 kişi arası) bir moderatör tarafından gerçekleştirilen odak grup toplantıları, mülakatlardan elde edilen enformasyon başta olmak üzere, değerlendirme sorularını cevaplayabilmek için detaylı olarak incelenmesi gereken konulara odaklanır. Grup dinamiklerinden yararlanılarak gerçekleştirilen toplantılar, katılımcıların programla ilgili deneyimlerini tartışmalarına, paylaşmalarına ve karşılaştırmalarına imkan sağlaması bakımından önemlidir.

Toplantıların, deneyimli bir moderatörle, program uygulayıcı kurumun temsilcilerinin bulunmadığı bir ortamda yapılması, tartışmaların etkili ve sağlıklı gerçekleşmesini sağlar. Katılımcıların paylaştıkları fikirler, deneyimler ve görüşler, ortak sorun, engel ve ihtiyaçların belirlenmesini sağlar ve katılımcılar arasında yeni fikirlerin doğmasına yol açar. Bu süreçte, çözüm önerilerinin geliştirilmesi için de çok faydalı veri alınır.

Vaka çalışmaları: Mülakatlarda ve odak grup toplantılarında yararlanıcılardan ve diğer hedef kitleden alınan görüşler, bu kesimlerin kendi bakış açılarını yansıtır. Vaka çalışmalarında ise detaylı incelemeye dayalı farklı açılardan veri ve enformasyon derlemek mümkündür.

Vaka çalışmalarıyla, diğer yöntemlerle toplanan verilerden elde edilen bulguların derinlemesine incelenmesi, bulguların önem derecelerinin belirlenmesi ve bunlara neden olan faktörlerin açığa çıkarılması mümkün olmaktadır. Vaka çalışması mülakatları, konuyla ilgili deneyimli uzmanlarca yapılmalıdır.

Ekonometrik araçlar: Ajans veri tabanında yeterli miktarda izleme verisi bulunması durumunda ekonometrik analizlere dayalı araçlar da kullanılabilir. Bundan sonraki dönemlerde, yukarı belirtilen araçlarla birlikte, gerekli verilerin yeterli ve sağlıklı olarak bugünden itibaren toplanmasıyla bu aracın da kullanılması mümkün olabilecektir. Ancak bunun için, yukarıda belirtilen mantıksal modelleme ile hedef ve gösterge çalışmalarının tüm programlar için yapılması gerekir.

Ekonometrik analizlere dayalı değerlendirilmenin temelinde, destek uygulandığı zaman gerçekleşen durumun, destek uygulaması olmadığında gerçekleşecek durum ile karşılaştırılması yatmaktadır. Örneğin "destek programının üretkenlik üzerindeki etkisi nedir?" sorusunun yanıtı

$$\Delta = \dot{U}^1 - \dot{U}^0$$

formülü ile gösterilebilir. Burada \dot{U}^1 destek programı uygulandığı zaman gerçekleşen üretkenliği, \dot{U}^0 destek programı uygulanmasaydı gerçekleşecek üretkenliği ve Δ programın etkisini göstermektedir. \dot{U}^0 durumu hiçbir zaman gözlenemediği için bu değer tahmin edilmesi gerekmektedir. Etki değerlendirme çalışmalarında bu amaçla kullanılan üç tahmin yöntemi vardır: önce-sonra karşılaştırması, yatay-kesit karşılaştırması ve farkın-farkı yaklaşımı.

Önce-sonra karşılaştırmasında, destek programı uygulanmadığı zaman üretkenlikte daha önceki döneme göre bir değişme olmayacağı varsayılır. Bu durumda \dot{U}^0 değeri için, destek programı öncesi üretkenlik düzeyi alınır. Bu yöntemin en önemli sorunu, zaman içerisinde gerçekleşebilecek diğer tüm etkilerin "program etkisi" olarak görülmesidir.

Yatay-kesit yaklaşımında \dot{U}^0 değeri için aynı dönemde programdan etkilenmeyen diğer firmalardaki değer kullanılır. Örneğin, KOBİ'lerin sadece bir kısmı destekten yararlanmışsa, destek alan ve almayan firmaların karşılaştırılmasına gidilir. Buradaki en büyük sorun, destek alma sürecinin rastsal olmaması ve bu nedenle destek etkisinin ölçümü için destek almayan firmaların kullanılması durumunda yanlış bulgular elde edilebileceğidir.

Farkın-farkı olarak tanımlanan son yöntemde programın etkisini ölçmek amacıyla, destekten etkilenen firmaların üretkenliklerinde destek öncesi ve sonrasında gerçekleşen değişimin, destekten etkilenmeyen firmaların üretkenliğinde aynı dönemde gerçekleşen değişimden farkı kullanılır:

$$\Delta = (\dot{U}^+_{t} - \dot{U}^+_{t-1}) - (\dot{U}^*_{t} - \dot{U}^*_{t-1})$$

Bu denklemde \dot{U}^+ destek programından etkilenen firmaların (ortalama) üretkenliğini, \dot{U}^* da destek programından etkilenmeyen firmalar göstermektedir. $t-1$ program başlamadan önceki zamanı, t ise program başladıktan sonraki (karşılaştırma) zamanını göstermektedir. Bu karşılaştırma hem zaman boyutunda (t ve $t-1$ arasında), hem de iki firma grubu arasında (+ ve * firmaları) karşılaştırmaya dayandığı için *farkın-farkı* olarak isimlendirilir ve zaman içerisinde tüm firmaları etkileyebilecek gelişmelerin etkileri (örneğin ekonomik kriz, teknolojik gelişme, vb.), zaman boyutunda fark alındığı için, giderilmiş olur.

Bu kısa açıklamadan da görüleceği gibi, bu üç yöntem arasında en güvenilir olanı farkın-farkı yöntemidir. Çünkü bu yöntem, hem gözlenemeyen firmaya-öзгü niteliklerin, hem de zaman içerisinde tüm firmaları etkileyen değişimlerin etkilerinin (bir ölçüde de olsa) giderilmesini sağlamaktadır.

Farkın-farkı yöntemi (ve genel olarak etki değerlendirme çalışmaları), destek alan firmalar ile destek almayan firmaların, yani bir kontrol grubunun karşılaştırılmasına dayanır. Fakat bu karşılaştırma sonucunu etkileyebilecek bazı sorunlara özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir.

Etki değerlendirmesinde karşılaşılabakan en önemli sorunlardan biri, destek alan firmaların, tüm firmalar arasında tesadüfi olarak seçilmemiş olmasıdır. Program katılımının içselliliği (endojenliği) olarak bilinen bu durum, destek alan firmaların, destek almadan önce de diğer firmalardan farklı olması nedeniyle karşılaştırmaların, destek almadan önceki firmalar-arası farklılığı yansıtmamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, kalp ilacı alan ve almayan insanlar arasında ölüm oranları karşılaştırıldığında, kalp ilacı alanlarda ölüm oranı çok daha yüksek bulunabilir. Fakat bu durum, kalp ilacının ölüm riskinin artmasına yol açtığı şeklinde değerlendirilmemelidir, çünkü kalp ilacı alan insanlar hasta oldukları için (tedaviden önce diğer insanlardan farklı oldukları için), bu grupta tedavi sonrasında da ölüm oranları yüksek olabilmektedir. Bu durumda karşılaştırmaların doğru sonuçlar vermesi için, kalp ilacı alan insanların ilaç almadan önceki niteliklerine sahip ve ilaç almayan insanlar ile karşılaştırılması gereklidir. Bir başka deyişle, kalp ilacının etkisini ölçmek için ilaç alan ve almayan kalp hastaları karşılaştırılmalıdır. Fakat tüm kalp hastaları ilaç alıyorsa, karşılaştırma yapılacak bir kontrol grubu oluşturulması mümkün olmayacaktır. Benzer şekilde, örneğin, KOBİ desteği alan firmaların yöneticileri daha eğitimli, eğitimli yöneticilerin firmaları daha üretken ve bu firmaların destekten yararlanma olanakları daha fazla ise, yöneticilerin eğitim durumu kontrol edilmeden yapılacak bir karşılaştırmada, destek alan firmalar daha üretken bulunacak, fakat bu üretkenlik farklılığının tek nedeni destek programı olmayacaktır.

Etki değerlendirme çalışmalarında karşılaşılan ikinci önemli sorun, destek alan ve almayan firmalar arasındaki (olumlu veya olumsuz) etkileşim sorunlarıdır. Örneğin destek programı, finansman kısıtı varsa, kaynakları belirli sayıda firmaya yönelterek destek almayan firmaların kaynak teminini zorlaştırabilir. Bu durumda destek almayan firmaların üretkenliği (pazar paylarının küçülmesi nedeniyle) düşebilecek ve dolayısıyla destek alan ve almayan firmalar arasında üretkenlik farklılığı oluşacaktır. Fakat bu durumda tahmin edilen üretkenlik farklılığının (tek) nedeni desteklenen firmaların üretkenliğinin artması değil, desteklenmeyen firmaların üretkenliğinin düşmesi de olabilir.

Destek alan ve almayan firmalar arasında olumlu etkileşimler de olabilir. Örneğin destek alan firmalar, bu destekten yararlanarak üretkenliklerini artırır ve destek almayan firmalar da bu firmaları taklit ederek daha üretken olurlarsa, destek programının hem destek alan, hem de almayan firmalar üzerinde çok olumlu bir etkisi olmasına karşın, yapılan karşılaştırmada programın etkisi çok az görünecektir.

Destek programlarının değerlendirilmesinde, yukarıda belirtilen sorunları da göz önüne alan, iki yaklaşım söz konusudur: parametrik ve parametrik-olmayan yaklaşım. Parametrik (ekonometrik) yaklaşımda panel veri (destek alan ve almayan firmalara ilişkin zaman serisi verileri) kullanılarak, uygun bir regresyon modeli kapsamında destek programının etkisi ölçülebilir. Panel veri kullanılan regresyon analizinde, hem firmalara-özgü gözlenemeyen etkilerin modele konulması (örneğin sabit-etkiler/fixed effects modelleri), hem de destek konumu değişkeninin içsel (endojen) olmasından kaynaklanan sorunun uygun araçsal (instrumental) değişkenler kullanılarak çözülmesi mümkündür.

Parametrik-olmayan yaklaşımda, destek alan firmaların niteliklerine benzeyen ve destek almayan firmalardan oluşan bir kontrol grubu seçilir ve farkın-farkı karşılaştırmaları bu iki grup arasında yapılır. Kontrol grubu için firmaların seçilmesinde kullanılabilir farklı ölçütler olmakla birlikte,

eğilim çakıştırması (propensity-matching) ölçütü en yaygın kullanılan ölçütlerden biridir. Eğilim çakıştırması yönteminde, öncelikle destek alan ve almayan firmalara ait veriler kullanılarak, destek alma olasılığını belirleyen etkenler ve her firmanın destek alma olasılığı saptanmakta, daha sonra destek alan her firma için, bu firmanın destek alma olasılığına en yakın olasılık değerine sahip destek almamış bir firma seçilmektedir. Böylece destek alan firma sayısı kadar destek almayan firmanın bulunduğu bir kontrol grubu oluşturulmaktadır.

Parametrik (ekonometrik) ve parametrik-olmayan yöntemlerin her ikisinde de, destek alan firmalara ait, destek almadan önce ve destek aldıktan sonraki döneme ilişkin veriler kullanılmaktadır. Ayrıca, bu verilere karşılık gelecek şekilde destek almayan firmaların tercihen tamamına; değilse, destek alan firma sayısında kontrol grubu oluşturacak şekilde destek almayan firma verisine gereksinim duyulmaktadır.

Hangi firmaların zaman içerisinde destek alacakları belli olmadığı için kullanılacak en uygun yöntem, destek programı başlamadan önce tüm firmalar arasından tesadüfi örneklem yoluyla uygun sayıda firmanın seçilmesi ve bu firmalara periyodik (örneğin yılda bir) anket uygulanarak verilerin derlenmesidir. Program uygulamaya başlandığında, destek alan firmalara, gerekli ise bir yıl geçmişe yönelik sorular da sorularak, destek almadan önceki durumlarına ilişkin veri derlenmeli ve değerlendirme çalışması tamamlanana kadar bu firmalardan da periyodik anketler yoluyla veri toplanmalıdır.

Destek programlarının etkilerini çoğu durumda ancak uzun dönemde gözlenebilmektedir. Bu nedenle veri derleme süresinin proje bittikten sonra da sürdürülmesi ve mümkün olduğu kadar uzatılması (en az 4-5 yıl) yararlı olacaktır.

Anket çalışmasında kullanılacak soru formu da, uygulanan destek programına ve program hedeflerine uygun bir şekilde oluşturulmalıdır. Örneğin, uygulanan destek programının amacı istihdamı veya ihracatı artırmak olabilir. Bu durumda anket soruları bu hedeflere yönelik ölçütleri ve değişkenleri içermelidir. Ayrıca, yukarıda belirtildiği gibi, destek alma konumu içsel bir değişken olduğu için, yararlanıcıların söz konusu desteği alma olasılıklarını etkileyebilecek tüm değişkenlere ilişkin sorular da ankette yer almalıdır.

Ajans'ın tüm programları için toplanacak verilerin neler olacağını önceden belirlemesi gerekir. Burada İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında yıllık olarak yararlanıcılardan toplanması önerilen veriler sıralanmaktadır:

- Kuruluş yılı
- Faaliyet gösterdiği sektör (NACE, üç ya da dört haneli düzeyde)
- Ortaklık yapısı
- Yıllık ciro
- Yıllık ihracat miktarları
- Ciroda ihracatın payı
- Yıllık çalışan sayısı
 - Mühendis sayısı
 - Lisans mezunu sayısı
 - Yüksek lisans mezunu sayısı
 - Doktoralı sayısı

- Meslek yüksekokulu mezunu sayısı
- Teknik lise mezunu sayısı
- Çalışan sayısının birimlere dağılımı (yönetim, üretim, Ar-Ge gibi)
- Yıllık Ar-Ge harcamaları tutarı
- Ciroda Ar-Ge'nin payı
- Yıllık patent, faydalı model, tasarım, marka başvuru ve tescil sayıları (ayrı ayrı)
- Yıllık pazara çıkarılan yeni ürün/hizmet sayısı
- Yıllık yeni ürün/hizmet satışlarının cirodaki payı
- Diğer inovasyon verileri
- İthal girdi oranı
- Stok değişimleri
- Çevre verileri
- Enerji kullanımı
- Sabit sermayeye ilaveler
- Firma içi eğitim harcamaları ve eğitimlerin nitelikleri
- Teknoloji lisansı kullanıp kullanmadığı

Sonuç olarak, bundan sonraki dönemlerde değerlendirme çalışmasının güvenilir ve yararlı bir şekilde yapılabilmesi için;

- değerlendirme çalışmasının, destek programı tasarımının bir parçası olarak ele alınması,
- programların mantıksal modellerinin, zamana bağlı ölçülebilir hedef ve göstergelerinin ortaya konulması (ihracat artışı, üretkenlik artışı, inovasyon, vb.),
- değerlendirme çalışmasının amaçlarının net bir şekilde belirlenmesi,
- değerlendirme çalışmasının amaçlarına ve program hedeflerine uygun araçların ve analiz yönteminin belirlenmesi,
- bu çalışmanın gereksinim duyduğu verilerin derlenmesine programın başından itibaren başlanması,
- destek alan ve almayan yararlanıcılara ilişkin uzun süreli verilerin derlenmesi gerekmektedir.

Ek A. Değerlendirmenin Kapsadığı Dönemde (2008-2011) Makroekonomik Durum ve Çukurova Bölgesi

Türkiye’de Kasım 2000 Likidite Krizi ve Şubat 2001 Finans Krizi sonrası IMF destekli bir Ekonomik İstikrar Programının uygulanmasını takiben görece bir makro ekonomik istikrar dönemine girilmiştir. Ekonomik Programda mali disipline uyulmasının piyasalara verdiği güven sonucu Türkiye ekonomisi 2002-2007 döneminde ortalama %7’lik bir büyüme göstermiştir. 2007 yılının sonlarına doğru ise ABD’de gayrimenkul sektöründe meydana gelen problemlerden kaynaklanan krizin Türkiye’deki etkileri, özellikle 2008’in son çeyreğinde belirginleşmeye başlamıştır. 2008 yılında GSYH’da %0,7 büyüme gerçekleşirken, 2009’da %4,8 oranında küçülme yaşanmıştır. 2010 yılında ise yaşanan bu küresel krizin etkileri nispeten bertaraf edilmiş olup Türkiye 2010 yılını %8,9’luk bir büyüme oranıyla tamamlamıştır. Ek olarak uzun yıllardır süregelen yüksek kronik enflasyon 2002 sonrası dönemde düşme eğilimi göstererek 2002-2010 döneminde ortalama %11,8 seviyesinde gerçekleşmiştir. 2011 yılında bu eğilim hız kazanarak TÜİK Mart 2011 verilerine göre ortalama enflasyon %4 seviyesine kadar gerilemiştir.

Küresel krizin diğer makro ekonomik göstergeler üzerindeki etkisi incelendiğinde, istihdam oranındaki değişim dikkat çekmektedir. Krizi takiben işsizlik oranlarında 2010 yılına kadar bir artış gözlemlenmektedir. TÜİK verilerine göre Türkiye’de 2005-2007 döneminde işsizlik oranı %10 seviyelerinde seyretmiştir. 2008’de %11’e yükselerek artış eğilimine girmiştir. Bu artış, 2009’da da devam etmiş ve %14’e ulaşmıştır. 2010 yılında ise işsizlik oranı %11,9 seviyesine gerilemiştir. Öte yandan TÜİK Hanehalkı İşgücü anketi sonuçlarına göre Adana ve Mersin’i kapsayan TR 62 bölgesi Türkiye’de 26 bölge arasında %22’lik işsizlik oranıyla ilk sırada yer almıştır.

TÜİK verilerine göre, 2005 yılında toplam ihracat 73 milyar dolar olarak gerçekleşmiş ve 2008 yılının ikinci çeyreğine kadar genel olarak artış trendi göstermiştir. Bu dönemden itibaren ise krizin etkisiyle düşüşe geçmiştir. 2008 de toplam ihracat miktarı 131,5 milyar dolar; 2009 yılında ise %22 azalmayla 102,2 milyar dolar gerçekleşmiştir. 2010 yılında ise ihracat, bir önceki yıla kıyasla %11,5 artarak 113,9 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde ithalatımız %31,6 artarak 185,4 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. Dış ticaret hacmi %23,2 artarak 299,4 milyar dolar olurken, dış ticaret açığı ise %84,5 artarak 71,5 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. İthalatın ihracat karşılama oranı aynı dönemde 11,1 puanlık düşüşle %61,4 seviyesinde gerçekleşmiştir. TÜİK’in verilerine göre 2011 Ocak ayında ihracat, 2010 yılının aynı ayına göre %22,1, ithalat ise %44,3 oranında artış göstermiştir. Bu durum, aylık dış ticaret açığı rakamının bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 89,4 artarak 7,3 milyar dolara yükselmesine neden olmuştur.

Küresel kriz, Türkiye’de özel sektörü de etkisi altına almıştır. 2009 yılında yaşanan daralma, büyük ölçüde özel sektör yatırımlarındaki düşüşten kaynaklanmıştır. Özel sektör yatırımlarının son 10 yıllık evrimi incelendiğinde, GSYH içindeki paylarının 2000 yılındaki %16,9 seviyesinden, büyük bir sıçrama kaydederek 2004 yılında %19,4’e yükseldiği ve 2006 yılında %22,4 ile tepe noktasına ulaştığı görülmektedir. Daha sonra düşüş trendine geçen yatırımların 2009’da GSYH içindeki payı

%16,2'ye kadar gerilemiştir. 2010 yılında küresel krizin özel sektör üzerindeki etkileri kısmen azalmış ve özel sektör yatırımlarının GSYH içindeki payı %19,7'ye yükselmiştir. 2008 yılı yerel birim faaliyetlerine göre temel göstergelere ilişkin TÜİK verileri incelendiğinde TR62 Çukurova Bölgesi'nin Türkiye'de maddi mallara ilişkin brüt yatırımlar içindeki payı %3,06'dır.

Ek B. 2008 ve 2009 Döneminde Ajans'ın Uyguladığı Destek Programlarının Çerçevesi¹⁴

İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı

2008 yılı

Bu mali destek programının amacı, istihdam ve üretimde halihazırda öne çıkan sektörlerin geliştirilmesi, bölge imkanları ve küresel ekonomik koşullar göz önüne alındığında gelişme potansiyeli olan sektörlerde yapılabilecek yeni yatırımların desteklenmesidir.

Bu program çerçevesinde verilecek asgari destek tutarı 20.000 TL, azami destek tutarı 400.000 TL'dir. Bu kapsamdaki projelere Ajans tarafından sağlanan destek, projenin toplam uygun maliyetinin % 40'ından fazla değildir. Bütçenin kalan tutarı, eş-finansman olarak Başvuru Sahibi veya ortakları tarafından karşılanmaktadır.

Adana ya da Mersin'de kayıtlı ya da merkezi ya da şubesi bu bölgede bulunan KOBİ olarak faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişiler destek başvurusunda bulunabilir. Bu KOBİ'ler teklif çağrısı ilan tarihinden en az üç ay önce kurulmuş ve tescil edilmiş olmalıdır.

Proje süresi azami 9 aydır.

Bu mali destek programı kapsamında, bir başvuru sahibi 2 ayrı proje başvurusunda bulunabilir ve her ikisinin de başarılı bulunması halinde sadece daha yüksek puan alan başvurusu için mali destek alabilir. Ayrıca bir KOBİ, mali destek sözleşmesinin imzalandığı tarihi müteakip bir takvim yılı süresince Çukurova Kalkınma Ajansı'ndan yeni bir mali destek alamaz.

Program Öncelikleri

Bölgede istihdam ve üretimde öne çıkan sektörlerin geliştirilmesi;

- Tarıma dayalı sanayi, tekstil, hazır giyim ve konfeksiyon, ağaç ürünleri sanayii, kimya, petrol ve plastik ürünleri sanayii, doğal taş ve toprak ürünleri sanayii, metal ve makine alt sektörlerinde mevcut kapasitelerin geliştirilmesi ve katma değeri yüksek ürün ve faaliyetlerle uluslararası rekabet edebilecek şekilde dönüşümlerinin sağlanması
- Tarım, hayvancılık ve kırsal kalkınma alanındaki faaliyet sürecinin işleme, paketleme, depolama, pazarlama ve nakliye aşamalarının modernize edilip geliştirilmesi, ürün kalitesinin ve üretim verimliliğinin artırılması
- Turizm kapasitesinin geliştirilmesi ve bölgedeki mevcut potansiyelin değerlendirilmesi
- Lojistik sektörünün kapasitesinin geliştirilmesi, hizmet kalitesinin ve verimliliğinin artırılması
- Bölge imkanları ve küresel ekonomik koşullar göz önüne alındığında gelişme potansiyeli

¹⁴ Kaynak: www.cka.org.tr

- olan sektörlerde yapılabilecek yeni yatırımların desteklenmesi,
- Bölge için yenilikçi ve rekabetçi sanayi alt sektörlerinin (petrokimya, gemi inşa, alternatif/yenilenebilir enerji, vb.) geliştirilmesi,
- Tarımsal üretim süreçlerinin geliştirilmesi,
- Alternatif turizm (yayla turizmi, macera turizmi, agro-turizm, sağlık turizmi, deniz turizmi vb.) imkanlarının değerlendirilmesi,
- Lojistik faaliyetlerin entegrasyonuna yönelik olarak kombine taşımacılığın geliştirilmesi

2009 yılı

Bu mali destek programının amacı TR62(Adana, Mersin) Düzey 2 Bölgesi'nde istihdamın, ihracatın, bölgenin rekabet gücünün artırılması ve yenilikçi özel sektör yatırımlarının desteklenmesidir.

Bu program çerçevesinde verilecek asgari destek tutarı 20.000 TL, azami destek tutarı 400.000 TL'dir. Bu kapsamdaki projelere Ajans tarafından sağlanan destek, projenin toplam uygun maliyetinin % 40'ından fazla değildir. Bütçenin kalan tutarı, eş-finansman olarak Başvuru Sahibi veya ortakları tarafından karşılanmaktadır. Aynı katkılar eş finansman olarak kabul edilmemektedir.

Adana ya da Mersin'de kayıtlı ya da merkezi ya da şubesi bu bölgede bulunan KOBİ olarak faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişiler destek başvurusunda bulunabilir. Bu KOBİ'ler teklif çağrısı ilan tarihinden en az üç ay önce kurulmuş ve tescil edilmiş olmalıdır.

Proje süresi azami 9 aydır.

Bu mali destek programı kapsamında, bir başvuru sahibi 2 ayrı proje başvurusunda bulunabilir ve her ikisinin de başarılı bulunması halinde sadece daha yüksek puan alan başvurusu için mali destek alabilir. Ayrıca bir KOBİ, mali destek sözleşmesinin imzalandığı tarihi müteakip bir takvim yılı süresince Çukurova Kalkınma Ajansı'ndan yeni bir mali destek alamaz.

Program Öncelikleri

- Tekstil Örme, Konfeksiyon ve Deri Sanayii ile Mobilya Sanayii sektörlerinde yeni tasarımların geliştirilmesi, katma değeri yüksek ürünlere yönelmek yoluyla küresel rekabet koşullarına uygun bir şekilde dönüşümlerinin sağlanması,
- Kimya ve Petrokimya Sanayii; Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayii; Metal, Makine ve Otomotiv Sanayii sektörlerinde mevcut üretim teknik ve teknolojilerinin iyileştirilmesi,
- Bölgenin alternatif turizm (yayla turizmi, macera turizmi, agro-turizm, inanç turizmi, sağlık turizmi, vb.) imkanlarına ekonomik değer kazandırılması ve konaklama tesislerinin hizmet kalitesinin artırılması,
- Lojistik sektörünün kapasitesinin geliştirilmesi, hizmet kalitesinin ve verimliliğin artırılması,
- Geri dönüşüm ve yenilenebilir enerji teknolojileri alanında kapasitenin geliştirilmesi, üretim ve hizmet kalitesi ile enerji verimliliğinin artırılması.

Sosyal Kalkınma Mali Destek Programları

2008 yılı

Bu mali destek programının amacı, sosyo-kültürel ortamın iyileştirilmesi, işgücü niteliğinin artırılması, çevresel ve kültürel değerlerin koruma-kullanma dengesinin sağlanması, bölgenin kaynak ve imkanlarının araştırılması ve tanıtılmasıdır.

Bu program çerçevesinde verilecek asgari destek tutarı 20.000 TL, azami destek tutarı 100.000 TL'dir. Bu kapsamdaki projelere Ajans tarafından sağlanan destek, projenin toplam uygun maliyetinin % 75'inden fazla değildir. Bütçenin kalan tutarı, eş-finansman olarak Başvuru Sahibi veya ortakları tarafından karşılanmaktadır. Aynı katkılar eş finansman olarak kabul edilmemektedir.

Başvuru sahipleri şu özelliklere sahip olmalıdır:

- Tüzel kişilik olması,
- Proje konusunun, proje sunan kurum / kuruluşun görev ve yetki alanı içerisinde bulunması,
- Başvuru sahibinin, Ajansın faaliyet gösterdiği TR62 (Adana, Mersin) Düzey 2 Bölgesinde kayıtlı olması veya merkezi ya da yasal şubelerinin bu bölgede bulunması,
- Projenin hazırlığından ve yönetiminden (eğer varsa ortakları ile birlikte) doğrudan sorumlu olması, aracı olarak hareket etmemesi,
- Teklif çağrısı ilan tarihinden en az üç ay önce kurulmuş ve tescil edilmiş olması.

Bu koşulların tamamını sağlamanın yanında, aşağıdaki niteliklerden birini haiz olması gerekmektedir:

- Kamu kurum ve kuruluşları,
- Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Köyler ile 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu kapsamında kurulan mahallî idare birlikleri,
- Sivil tüzel kişiliklerden birisi olması (odalar, borsalar, iş destek merkezleri, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, çiftçi birlikleri, tarımsal üretici birlikleri, vakıflar, dernekler, işçi ve işveren sendikaları vb.),
- Mesleki okullar,
- Üniversiteler,
- Kamu kurumlarına bağlı olmayan Özerk Araştırma Enstitüleri,
- Tarımsal amaçlı kooperatifler.

Azami proje süresi, 9 aydır.

Aynı takvim yılı içerisinde yapılacak proje teklif çağrılarında bir başvuru sahibi, Çukurova Kalkınma Ajansı'na en fazla dört projesi için destek başvurusunda bulunabilir ve Çukurova Kalkınma Ajansı bunlardan en fazla iki tanesine mali destek sağlayabilir. Bir Başvuru

Sahibinin, destek almaya uygun ikiden fazla teklif sunması halinde; destek, değerlendirme sürecinde en yüksek puanı alan iki projesine verilir.

Program Öncelikleri

Sosyo-kültürel ortamın iyileştirilmesi;

- Sosyal bütünleşme ve dayanışmanın artırılması, hoşgörü, sosyal diyalog ve ortaklık kültürünün geliştirilmesi,
- Dezavantajlı grupların sosyal ve kültürel uyum sorunlarının azaltılması,

İşgücü niteliğinin artırılması;

- Rekabetçi bir ekonomi ve bilgi toplumunun gerektirdiği doğrultuda nitelikli işgücünün yetiştirilmesi,

Çevresel ve kültürel değerlerin koruma-kullanma dengesinin sağlanması;

- Bölgenin çevresel değerlerinin korunmasına yönelik araştırmalar yapılması,
- Bölgenin kültürel zenginliğinin ve turizm imkanlarının araştırılması, tanıtılması ve korunarak gelecek kuşaklara aktarılması,

Bölgenin kaynak ve imkanlarının araştırılması ve tanıtılması,

- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının araştırılması, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımının yapılması.

2009 yılı

Bu mali destek programının amacı TR62(Adana, Mersin) Düzey 2 Bölgesi'nin beşeri sermayesinin, kültürel ve çevresel değerlerinin geliştirilmesidir.

Bu program çerçevesinde verilecek asgari destek tutarı 20.000 TL, azami destek tutarı 300.000 TL'dir. Bu kapsamdaki projelere Ajans tarafından sağlanan destek, projenin toplam uygun maliyetinin % 85'inden fazla değildir. Bütçenin kalan tutarı, eş-finansman olarak Başvuru Sahibi veya ortakları tarafından karşılanmaktadır. Aynı katkılar eş finansman olarak kabul edilmemektedir.

Proje konusunun, proje sunan kurum / kuruluşun görev ve yetki alanı içerisinde bulunması, yani sıra Başvuru Sahibinin aşağıdaki niteliklerden birini haiz olması gerekmektedir:

- Kamu kurum ve kuruluşları,
- Mahalli İdareler ile 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu kapsamında kurulan mahallî idare birlikleri,
- Sivil tüzel kişilikleri (odalar, borsalar, iş destek merkezleri, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, çiftçi birlikleri, tarımsal üretici birlikleri, vakıflar, dernekler, işçi ve işveren sendikaları vb.),
- Mesleki okullar,
- Üniversiteler,
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri,
- Organize Sanayi Bölgeleri,
- Küçük Sanayi Siteleri,
- Tarımsal amaçlı kooperatifler.

Azami proje süresi, 12 aydır.

Aynı takvim yılı içerisinde yapılacak proje teklif çağruları kapsamında bir başvuru sahibi, Çukurova Kalkınma Ajansı'na en fazla dört projesi için destek başvurusunda bulunabilir ve Çukurova Kalkınma Ajansı bunlardan en fazla iki tanesine mali destek sağlayabilir. Bir Başvuru Sahibinin, destek almaya uygun ikiden fazla teklif sunması halinde; destek, değerlendirme sürecinde en yüksek puanı alan iki projesine verilir.

Program Öncelikleri

- Sosyal bütünleşme ve dayanışmanın artırılması, hoşgörü, sosyal diyalog ve ortaklık kültürünün geliştirilmesi,
- Dezavantajlı grupların ekonomik, sosyal ve kültürel uyum sorunlarının azaltılması,
- Rekabetçi bir ekonomi ve bilgi toplumunun gerektirdiği doğrultuda nitelikli işgücünün yetiştirilmesi.
- Kültürel değerlerin korunarak gelecek kuşaklara aktarılması.
- Çevresel değerlerin koruma-kullanma dengesinin sağlanması ile yaşam koşullarının iyileştirilmesi

Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Program

2008 yılı

Bu mali destek programının amacı bölgenin rekabet gücünü artırmaya, iş ve yaşam koşullarını iyileştirmeye yönelik küçük ölçekli altyapı projelerini desteklemektir.

Bu program çerçevesinde verilecek asgari destek tutarı 25.000 TL, azami destek tutarı 600.000 TL'dir. Bu kapsamdaki projelere Ajans tarafından sağlanan destek, projenin toplam uygun maliyetinin % 50'sinden fazla değildir. Bütçenin kalan tutarı, eş-finansman olarak Başvuru Sahibi veya ortakları tarafından karşılanmaktadır. Aynı katkılar eş finansman olarak kabul edilmemektedir.

Bu mali destek programı kapsamında TR62(Adana, Mersin) Düzey 2 Bölgesi dahilindeki İl Özel İdareleri, Büyükşehir Belediyeleri ve Belediyeler proje başvurusunda bulunabilirler.

Azami proje süresi, 18 aydır.

Aynı takvim yılı içerisinde yapılacak proje teklif çağruları kapsamında bir başvuru sahibi, Çukurova Kalkınma Ajansı'na en fazla dört projesi için destek başvurusunda bulunabilir ve Çukurova Kalkınma Ajansı bunlardan en fazla iki tanesine mali destek sağlayabilir. Bir Başvuru Sahibinin, destek almaya uygun ikiden fazla teklif sunması halinde; destek, değerlendirme sürecinde en yüksek puanı alan iki projesine verilir.

Program Öncelikleri

Rekabet gücünün artırılması ve iş koşullarının iyileştirilmesi;

- Bölge ekonomisinin gelişmesi bakımından önem taşıyan küçük ölçekli altyapı projeleri,
- KOBİ'lerin ve tarımsal işletmelerin ortak üretim, ticaret ve hizmet altyapısını destekleyici küçük ölçekli altyapının geliştirilmesi.

Yaşam koşullarının iyileştirilmesi;

- Çevresel sorunların sürdürülebilir bir yaklaşımla çözülmesi ve çevresel-kentsel kalitenin artırılması,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının ve yerel yönetimlerin teknik altyapılarının geliştirilerek hizmet kalitesinin artırılması.

2009 yılı

Bu mali destek programının amacı TR62(Adana, Mersin) Düzey 2 Bölgesi'nin fiziki ve teknik altyapısının güçlendirilmesidir.

Bu program çerçevesinde verilecek asgari destek tutarı 50.000 TL, azami destek tutarı 750.000 TL'dir. Bu kapsamdaki projelere Ajans tarafından sağlanan destek, projenin toplam uygun maliyetinin %25'inden az %60'ından fazla değildir. Bütçenin kalan tutarı, eş-finansman olarak Başvuru Sahibi veya ortakları tarafından karşılanmaktadır. Aynı katkılar eş finansman olarak kabul edilmemektedir.

Proje konusunun, proje sunan kurum / kuruluşun görev ve yetki alanı içerisinde bulunması, yani sıra Başvuru Sahibinin aşağıdaki niteliklerden birini haiz olması gerekmektedir:

- Kamu kurum ve kuruluşları,
- Mahalli İdareler ile 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu kapsamında kurulan mahalli idare birlikleri,
- Üniversiteler

Azami proje süresi, 24 aydır.

Aynı takvim yılı içerisinde yapılacak proje teklif çağrılarında bir başvuru sahibi, Çukurova Kalkınma Ajansı'na en fazla dört projesi için destek başvurusunda bulunabilir ve Çukurova Kalkınma Ajansı bunlardan en fazla iki tanesine mali destek sağlayabilir. Bir Başvuru Sahibinin, destek almaya uygun ikiden fazla teklif sunması halinde; destek, değerlendirme sürecinde en yüksek puanı alan iki projesine verilir.

Program Öncelikleri

- Ticari, sınai ve tarımsal işletmelerin ortak üretim, ticaret ve hizmet altyapısını destekleyici ve bölge ekonomisinin gelişmesi bakımından önem taşıyan küçük ölçekli altyapının geliştirilmesi yolu ile bölgenin rekabet gücünün artırılması ve iş koşullarını iyileştirilmesi,
- Çevresel sorunların sürdürülebilir bir yaklaşımla çözülmesi, çevresel-kentsel kalitenin

artırılması, kamu kurum ve kuruluşlarının ve yerel yönetimlerin teknik altyapılarının geliştirilerek hizmet kalitesinin artırılması yolu ile yaşam koşullarının iyileştirilmesi.

Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı

Bu mali destek programının amacı kırsal kalkınmaya katkı sağlayacak gelir getirici faaliyetlerin bölge içerisinde sosyal ve coğrafi olarak yaygınlaştırılmasıdır.

Bu program çerçevesinde verilecek asgari destek tutarı 20.000 TL, azami destek tutarı 200.000 TL'dir. Bu kapsamdaki projelere Ajans tarafından sağlanan destek, projenin toplam uygun maliyetinin % 75'inden fazla değildir. Bütçenin kalan tutarı, eş-finansman olarak Başvuru Sahibi veya ortakları tarafından karşılanmaktadır. Aynı katkılar eş finansman olarak kabul edilmemektedir.

Başvuru sahibinin

- Tüzel kişilik olması,
- Proje konusunun, proje sunan kurum / kuruluşun görev ve yetki alanı içerisinde bulunması,
- Başvuru sahibinin, Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesinde (TR62 (Adana, Mersin)) kayıtlı olması veya merkezi ya da yasal şubelerinin bu bölgede bulunması,
- Projenin hazırlığından ve yönetiminden (eğer varsa ortakları ile birlikte) doğrudan sorumlu olması, aracı olarak hareket etmemesi,
- Teklif çağrısı ilan tarihinden en az üç ay önce kurulmuş ve tescil edilmiş olması

Bu koşulların tamamını sağlaması yanı sıra, aşağıdaki niteliklerden birini haiz olması gerekmektedir:

- Kamu kurum ve kuruluşları,
- Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Köyler ile 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu kapsamında kurulan mahallî idare birlikleri,
- Sivil tüzel kişiliklerden birisi olması (odalar, borsalar, iş destek merkezleri, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, çiftçi birlikleri, tarımsal üretici birlikleri, vakıflar, dernekler, işçi ve işveren sendikaları vb.),
- Mesleki okullar,
- Üniversiteler,
- Kamu kurumlarına bağlı olmayan Özerk Araştırma Enstitüleri,
- Tarımsal amaçlı kooperatifler.

Azami proje süresi, 9 aydır.

Aynı takvim yılı içerisinde yapılacak proje teklif çağrılarında bir başvuru sahibi, Çukurova Kalkınma Ajansı'na en fazla dört projesi için destek başvurusunda bulunabilir ve Çukurova Kalkınma Ajansı bunlardan en fazla iki tanesine mali destek sağlayabilir. Bir Başvuru Sahibinin, destek almaya uygun ikiden fazla teklif sunması halinde; destek, değerlendirme sürecinde en yüksek puanı alan iki projesine verilir.

Program Öncelikleri

Kırsal kalkınmaya katkı sağlayacak gelir getirici faaliyetlerin bölge içerisinde sosyal ve coğrafi olarak yaygınlaştırılmasına yönelik projeler desteklenmektedir.

Ek C. Avrupa'daki Kalkınma Ajanslarının Proje Değerlendirme Süreçlerindeki İyi Uygulama Örnekleri

Avrupa'da bir çok bölgede kalkınma ajansları belirlemiş oldukları stratejilere uygun programları yürütürken etkin proje seçim ve değerlendirme süreçleri uygulamaktadır. Bu süreçler ülkeden ülkeye farklılaşmakla beraber, çoğunluğunda iki aşamalı proje değerlendirme süreçlerinin uygulandığı gözlemlenmektedir. Ayrıca, proje değerlendirme süreçlerinde, özel sektör, kamu sektörü, Ar-Ge kuruluşları ve üniversitelerden gelen dış uzmanların görüşlerinden yararlanılmaktadır. Farklı ülkelerdeki iyi uygulamalara ilişkin örnekler aşağıda özetlenmektedir:

- Örneğin, Doğu İngiltere Kalkınma Ajansı'nda çalışan ve "tematik kolaylaştırıcılar" olarak adlandırılan kurum uzmanları yoluyla iki aşamalı değerlendirme sürecinde başvuru sahiplerine uzman desteği sağlamaktadır. Bu desteğin yanı sıra bu uzmanlar, başvuru sahiplerine bölgesel ortak bulma konusunda eğitim ve farkındalık seminerleri vermekte; projelerin etkin uygulanması için kurulacak ortaklık modellerinin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. İki aşamalı bu proje değerlendirme sürecinin ilk aşaması, başvuru sahiplerinin proje fikirlerinin değerlendirilmesi, ikinci aşamada ise kalkınma ajansının sağladığı uzmanlık desteğiyle beraber detay projenin sunulması ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Doğu İngiltere'de özel sektörden ve sivil toplum kuruluşlarından temsilciler proje izleme komitelerine dahil edilmektedir.
- Güney Hollanda'da bulunan üç kalkınma ajansı da benzer şekilde kurum bünyesinde çalışan program yönetim birimleri vasıtasıyla kamu ve özel sektör kuruluşlarının proje önerisi hazırlamalarına ve gerektiğinde proje ortağı bulmalarına yardımcı olmaktadır. Program yönetim birimleri, aynı zamanda, başvuru sahipleri başvuruda bulunmadan önce proje dosyalarına ilişkin geri bildirim vermekte; böylelikle sunulan projelerin kalitesini artırarak program yönetim maliyetlerini en aza indirmektedir.
- İskoçya'daki Scottish Enterprise, Nisan 2009'dan itibaren ise başvuru sahiplerinin diledikleri zaman proje başvurusunda bulunabilecekleri bir sistemi uygulamaya koymuştur. Proje önerisi sunulmadan önce başvuru sahipleri Ajans çalışanlarıyla müzakerelerde bulunmakta ve daha sonra bir uzman komitesinin değerlendirmesine sunulmaktadır. Bu şekilde değerlendirilen projeler ön seçim aşamasına tabi tutulmaktadır. Bu sürecin ardından seçilen projeler nihai seçim komitesine bir sunum yapmakta ve sonucunda finanse edilecek projelere karar verilmektedir. Ajans hibe programlarının yanı sıra, özellikle özel sektöre yeni pazarlar yaratılması, inovasyon kabiliyetlerinin artırılması ve bu amaçla işbirliklerinin oluşturulması konusunda yardımcı olmaktadır. Ajansın aracı olduğu bu işbirliklerinin başında ürün ve süreç inovasyonlarını desteklemek amacıyla İskoçya'da bulunan ve çeşitli konularda araştırmalar yapan üniversiteler ile özel sektörün buluşturulması başı çekmektedir.
- Litvanya'da ise ulusal ve bölgesel stratejiler doğrultusunda hazırlanan kamu sektörü projeleri ve çağrı yoluyla alınan diğer projeler için farklı değerlendirme yöntemleri

kullanılmaktadır. Litvanya bu uygulamayı operasyonel planlarını hazırlarken İskoçya'dan esinlenerek tasarlamıştır. İskoçya'da da uygulanan bu karma modelde, projelerin çoğu açık çağrı yöntemiyle seçilmekte, öte yandan özellikle inovasyon projeleri doğrudan finanse edilmektedir.

- Proje seçim süreçlerinde karma bir model uygulayan bir diğer ülke de İtalya'dır. İtalya'da AB Bölgesel Kalkınma Fonlarına yönelik projeler için açık çağrı usulü uygulanmakta; bölgesel proje sahiplerinin diledikleri zaman başvuruda bulunmalarına olanak tanınmaktadır. Bu başvurularda bölgesel idareler proje sahiplerine uzmanlık desteği sağlamakta ve değerlendirmeler önceden saptanmış ve ilan edilmiş seçim kriterleri üzerinden yapılmaktadır. Bu kriterler projenin üretim, kalkınma ve istihdam üzerindeki etkilerinin yanı sıra çevresel etkilerini de kapsamaktadır.
- İsveç'te kalkınma ajansları seçim sürecine sanayi sektöründen ve işçi birliklerinden temsilcileri dahil etmektedir. Avusturya'da özellikle büyük ölçekli projeler, özel sektörden, kamu kuruluşlarından, ticaret odaları gibi sivil toplum kuruluşlarından ve akademisyenlerden oluşan bir değerlendirme komitesi tarafından değerlendirilmektedir.
- Danimarka proje değerlendirme süreçlerinde benzer uygulamalara gitmektedir. Ayrıca, İskoçya örneğinde görüldüğü gibi, özel sektör, kamu sektörü, Ar-Ge kuruluşları ve üniversitelerin işbirliğiyle oluşturulan projeleri özellikle desteklemekte; böylelikle farklı gruplar arasındaki ağ ilişkilerinin güçlenmesini hedeflemektedir.
- İrlanda'da Enterprise Ireland, bölgesel projelere finansman desteği sağlamanın yanı sıra özel sektöre çeşitli işbirlikleri kurmaları konusunda destek olmakta; rekabetçiliklerini, dolayısıyla ihracat kapasitelerini artırmalarına yönelik çeşitli eğitim imkanları ve programlar sunmaktadır. Bu programların yanı sıra özel sektör, kamu sektörü ve üniversite işbirliklerini teşvik ederek çeşitli araştırma ve inovasyon projelerini desteklemektedir. Bir diğer önemli unsur kuruluşun firmalara yönelik hibe programlarında firma ölçeğine göre farklılaşan yaklaşımlar izlemesidir. KOBİ'lerin gereksinimlerinin ölçeğe göre farklılaştığı göz önünde bulundurulduğunda böyle bir uygulamanın katma değer yarattığı açıktır.

Ek D İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı

D.1 Gösterge değişim oranları betimleyici istatistikleri

Descriptive Statistics-The MEANS Procedure

Variable	N	Mean	Std Dev	Median
Destek sonrası Ar-Ge/inovasyona ayrılan paydaki artis oranı %	81	3.4197531	12.2666868	0
Enerji-Verimlilik artis oranı %	81	9.6913580	19.0864101	0
Makina ve teçhizat-Verimlilik artis oranı %	81	24.1604938	29.7684635	15.00
Isgucu-Verimlilik artis oranı %	81	22.6049383	24.9167007	15.00
Hammadde/malzeme-Verimlilik artis oranı %	81	23.9753086	31.7261624	15.00
Proje sonucunda Pazar payındaki artis oranı %	81	14.4814815	16.0927865	7.00
Proje sonucunda ciro artis oranı %	81	25.3209877	29.8160306	15.00
Proje sonucunda istihdam artis oranı %	81	21.8000000	26.2743076	15.00
Proje sonucunda ihracat artis oranı %	81	16.4000000	29.4096342	3.00

(SAS istatistik programı kullanılarak hesaplanmıştır.)

D.2 Korelasyon Analizi

Çukurova Kalkınma Ajansı İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın amaçları ile bölgede belirlenen vizyon ve strateji çerçevesinde programın etkililiğini ölçmek amacıyla elde edilen sayısal veriler kullanılarak bir korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü anlayabilmek, değişkenlerin sonuca ne kadar etkisi olduğu konusunda fikir edinebilmek için kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Ancak, korelasyon analizi değişkenler arasında bir nedensellik ilişkisi göstermez. Anket sonuçlarından, destekten yararlanan firmalara ait elde edilen sayısal veriler konsolide edilip bunların birbirleriyle ve firmaların ve projenin diğer başka karakteristikleri ile olan ilişkilerini gösteren korelasyon matrisleri oluşturulmuştur. (Ek D.2) Yine de unutulmaması gereken nokta analize konu dönemin desteklerin olası tüm etkilerini görmek için çok kısa olduğudur (bu durum özellikle çıktı artımsallığının saptanması söz konusu olduğunda geçerlidir). Bu tür desteklerin, desteklerden kaynaklanan etkileri daha uzun sürede ortaya çıkmakta ve nedensellik ilişkileri ancak zaman serisi verilerinin oluşmasıyla birlikte başka bir takım değişkenlerin de kontrol edilebildiği ekonometrik yöntemlerle saptanabilmektedir (ayrıca destek alan firmaların destek süreci sona erdikten sonra izlenmesi bu etkinin ölçülmesine katkıda bulunabilir). Bu nedenle, bu alt bölümde yapılan yorumların sadece desteklerin etkisini gösterdiğini söylemek eksik olacaktır. Bu yorumlar, daha sonra yapılacak çalışmalar için yol gösterici bir takım fikirler vermektedir.

Analiz sırasında, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın sosyal ve ekonomik katkıları, firmalarda ve bölgede yaratılan artı değerlerde etkisi olabileceği düşünülen etmenlerle birlikte projeler sonunda elde edilen çıktıların göstergeleri ele alınmış ve bunların birbirlerine olan etkileri araştırılmıştır. Burada amaçlanan, destek programının gerçek katma değerinin anlaşılması, projelerin başarısını etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve bundan sonraki programların planlanması aşamasında dikkatle incelenip üzerinde durulması gereken kritik değişkenlerin neler olduğu konusunda ipuçları elde etmektir.

Ele alınan değişkenlerden projelerin ve programın başarısına etkisi olabileceği düşünülen etmenler, firmanın özsermayesi, daha önce firma tarafından yapılmış olan benzer projelerin sayısı, işletmenin organize sanayi bölgesinde olup olmadığı, projenin toplam bütçesi, projede sağlanan destek miktarı, proje süresi, projedeki ortak sayısı ve zeyilname talep sayısıdır. Projelerin çıktıları ve proje başarı göstergeleri olarak da proje sayesinde firmada gerçekleşen istihdam değişimi, ciro değişimi, ihracat yoğunluğu değişimi, tescillenmiş marka, endüstriyel tasarım, faydalı model ve patent sayılarındaki artış, Ar-Ge ve inovasyona ayrılan paydaki artış, enerji, makine, işgücü ve hammadde kullanımlarında gerçekleşen verimlilik artışı ve pazar paylarındaki artış ele alınmıştır.

Analiz kapsamında projelerin çıktıları ve etkileri inceleneceğinden, projelerin başladığı yıl, yani destekten yararlanan yıl, önemli bir fark yaratmaktadır. Bir başka deyişle, 2008'de başlayan bir projeye 2009'da başlayan bir projenin etkilerinin görünürlüğünün birbirinden farklı olması beklenir. Bunun yanı sıra, iki yılın destek programı içerikleri, destek miktarları

ve uygulanış biçimlerinin birbirinden önemli nüanslarla ayrılabilceği gözden kaçırılmamalıdır. Bu sebeplerden dolayı destekten 2008 ve 2009'da yararlanmış firmaların korelasyon analizlerinin ayrı ayrı yapılması daha uygun bulunmuştur.

Her bir değişkenin diğerleriyle olan korelasyonuna bakıldığında aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir¹⁵:

- Özsermaye ile 2008 yılında desteklenen projelerin bütçe miktarı arasında zayıf bir korelasyon bulunmaktadır. İki değişken arasındaki ilişki ise pozitifdir, yani yüksek özsermayeye sahip firmalar daha büyük bütçeli projeler gerçekleştirebilmişlerdir. Bu ayrım 2009 yılında görülmemektedir. Bunun dışında yine 2008 yılında yapılan projelerin sonucunda hammadde kullanımında elde edilen verim artışının, özsermaye ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. 2009 yılında ise zayıf bir korelasyonla özsermayenin proje sonrası gerçekleşen pazar payında yaşanan artışla ters orantılıdır, yani özsermayesi düşük olan firmalarda pazar payındaki artış daha belirgin olmuştur. Küçük firmalarda desteklerin daha anlamlı bir etki yaratma potansiyeline sahip olduğu söylenebilir.
- Daha önce yapılmış olan benzer projelerin sayısı, firmanın deneyimi açısından proje çıktılarında ve başarısına olumlu etki edebilecek bir faktör olarak düşünülmüştür. 2008 yılı için daha önce benzer projeler yapmış işletmelerin projelerinde ilk kez proje yapanlara göre enerji, makina, işgücü ve hammadde alanlarında daha fazla verimlilik artışı yarattığı ortaya çıkmıştır. 2009 için böyle bir ilişki saptanmamıştır.
- Toplam proje bütçesinin proje çıktılarında büyük etkilerinin olmadığı görülmektedir. 2008 yılında desteklenen projeler için bütçenin ihracat artışına zayıf bir etkisinin olduğunu görmek mümkündür. 2009 yılındaki projeler içinse proje bütçesi yalnızca faydalı model sayısındaki artışla doğru orantılıdır. Bunun muhtemel sebebinin büyük bütçeli projelerin birçoğunun Ar-Ge ve inovasyona yönelik değil öncelikli olarak kapasite genişletme ve inşaata yönelik olduğu, böylelikle bu analizdeki proje başarı göstergeleri üzerinde bütçe miktarının etkisinin görülemediği düşünülmektedir.
- Proje süresinin, 2008'de desteklenen projeler için belirli kalemlerde verimlilik artışı ile ters orantılı olduğu dikkat çekmektedir. Ancak bunun dışında, genel olarak, sürenin proje başarısı ve diğer etmenlerle önemli bir ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi, proje sürelerinin projelerin büyük bir kısmında 9 ay, diğer bir çoğunluktaysa 12 ay olması, diğer bir deyişle proje süresi açısından projeler arasında önemli bir fark olmaması olarak yorumlanabilir.
- İşletmelerin Organize Sanayi Bölgelerinde yerleşik olmalarının proje çıktıları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Yalnızca 2008 yılı destekli projeler

¹⁵ Ek E.2'de tabloda koyu yeşille boyanmış olan değerler istatistiksel olarak %95 önemlilik seviyesinde (p-value<0.05), açık yeşille boyanmış olan değerler ise istatistiksel olarak %90 önemlilik seviyesindedir (p-value<0.1). Yorumlamalar bu kritere göre yapılmıştır.

için OSB içinde yer alan işletmelerin, patent sayısındaki artış konusunda, organize sanayi bölgesinde yer almayanlara göre daha başarılı olduğu görülmüştür.

- Ajans destekli projelerde genellikle işletmeler kendi başlarına projeyi yürütmekte, farklı kuruluşlarla ortaklık çoğunlukla söz konusu olmamaktadır. Analizde projedeki ortak sayısının diğer değişken ve proje çıktılarıyla olan ilişkilerine bakıldığında 2008 yılı projeleri için herhangi bir etki görünmemekte olup, 2009 yılı projelerinde tescilli marka ve patent sayısındaki artışla projede yer alan ortak sayısının doğru orantılı olduğu görülmüştür.
- Süre uzatımı, bütçeye yeni kalem eklenmesi gibi proje sürecinde büyük değişikliklerin yapılması amacıyla talep edilen zeyilname sayısının her iki senede yapılan projeler üzerinde de herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.
- Proje çıktıları ve başarı göstergeleri ele alındığında, genel olarak, her iki senede de bu iki unsur arasında pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. Örneğin, hammadde verimliliği artışı yüksek olan bir işletmenin diğer üretim girdilerinde de verimliliği artırdığını, aynı zamanda ciroda da artışa katkı sağladığını görmek mümkündür. Diğer bir örnek olarak, ihracat yoğunluğundaki değişimin istihdam ve cirodaki değişimlerle yüksek korelasyonlar gösterdiği, yani bu parametrelerle doğru orantılı olduğu, görülmektedir. Bunun yanında, destek sonrası Ar-Ge'ye ayrılan paydaki artış oranının diğer faktör ve göstergelerle paralel bir seyir içinde olmadığını, desteklerle veya işletme profiliyle Ar-Ge ve inovasyonun bölge için herhangi bir ilişkisinin ortaya çıkmadığını görüyoruz. Örneğin, proje sonrası istihdam edilen kişi sayısındaki artışla bu göstergenin bir ilişkisi olmamasından, alınan personelin inovasyona yönelik çalışmalar için düşünülmediği sonucu ortaya çıkabilir.

2008 yılı destekleri korelasyon matrisi

2009	Pearson Correlation Coefficients, N = 44																	Prob > r under H0: Rho=0						
	Ozsermaye	Daha önceden yapılan benzer proje sayısı	Tahmini toplam bütçe miktarı	Tahmini destek miktarı	Proje süresi	OSB içinde mi?	Projedeki ortak sayısı	Zeyilname sayısı	İstihdam değişim %	Cirodaki değişim %	İhracattaki değişim %	Marka sayısı artmış	Endüstriyel tasarımların sayısı artmış	Patent sayısı artmış	Faydalı model sayısı artmış	Destek sonrası Ar-Ge veya inovasyona ayrılan paydaki artış %	Enerji - Verimlilik oranı %	Makina ve teçhizat - Verimlilik oranı %	İsçucu - Verimlilik oranı %	Hammadde/malzeme - Verimlilik oranı %	Proje sonucunda pazar paydaki artış %			
Ozsermaye	1																							
Daha önceden yapılan benzer proje sayısı	-0.15176	1																						
Tahmini toplam bütçe miktarı	0.14023	0.3254	1																					
Tahmini destek miktarı	0.10685	-0.01983	0.9679	1																				
Proje süresi	0.07866	-0.09156	0.28102	0.27388	1																			
OSB içinde mi?	0.16744	-0.22468	0.34123	0.30914	0.22939	1																		
Projedeki ortak sayısı	-0.1214	-0.06486	0.0323	0.07855	0.15804	0.06186	1																	
Zeyilname sayısı	-0.09896	0.11602	-0.10119	-0.08296	-0.18416	-0.21209	0.20231	1																
İstihdam değişim %	-0.08381	-0.02548	0.21967	0.16134	0.14506	0.21248	-0.06334	-0.08535	1															
Cirodaki değişim %	-0.05884	-0.04533	0.2195	0.15755	0.14467	0.20174	-0.03328	-0.10418	0.98887	1														
İhracattaki değişim %	-0.10851	-0.07359	0.14154	0.09862	0.16928	0.08336	-0.05403	-0.04463	0.82056	0.83546	1													
Marka sayısı artmış	-0.17428	0.03324	0.1573	0.20351	0.16162	-0.19963	0.5017	0.03638	-0.06455	-0.06633	-0.10366	1												
Endüstriyel tasarımların sayısı artmış	-0.18664	0.08511	-0.03077	0.01355	0.13916	-0.02503	0.23123	-0.05817	-0.04781	-0.0806	-0.09839	0.55143	1											
Patent sayısı artmış	-0.09735	-0.0804	-0.0071	0.04042	0.21614	-0.01704	0.37384	0.0088	-0.04236	-0.04125	-0.06698	0.6219	0.418	1										
Faydalı model sayısı artmış	-0.14647	0.03324	0.31331	0.25341	0.18951	0.05871	0.20339	0.03638	-0.03345	-0.06633	-0.1077	0.49035	0.55143	0.12886	1									
Destek sonrası Ar-Ge veya inovasyona ayrılan paydaki artış %	0.6748	0.4875	0.6534	0.4629	0.252	0.3335	0.7985	0.9556	0.8294	0.7852	0.7025	0.0578	0.5289	0.6284	0.7319	1								
Enerji - Verimlilik oranı %	-0.07071	0.03121	0.12359	0.08057	-0.04285	0.1013	0.06684	0.04377	-0.0667	-0.08008	-0.10408	0.05982	-0.07824	-0.11836	0.17401	0.28508	1							
Makina ve teçhizat - Verimlilik oranı %	-0.1557	0.3104	0.9373	0.9695	0.9966	0.9055	0.221	0.8977	0.9725	0.7343	0.5197	0.8091	0.9444	0.5703	0.074	0.4866	<.0001	1						
İsçucu - Verimlilik oranı %	-0.16766	-0.10244	-0.04675	-0.08382	-0.13558	0.01544	-0.09972	0.01761	0.01463	-0.04685	-0.09369	-0.05219	-0.07992	-0.0257	0.07577	0.14037	0.66197	0.76263	1					
Hammadde/malzeme - Verimlilik oranı %	-0.1813	-0.0895	0.10438	0.10535	0.09693	-0.00064	0.1622	-0.04262	0.09324	0.04054	0.00591	0.1212	0.00683	-0.14334	0.26953	0.32044	0.71062	0.9034	0.6915	1				
Proje sonucunda pazar paydaki artış %	-0.27595	-0.01491	-0.03805	-0.03343	-0.09628	0.05619	0.18876	-0.09862	0.20843	0.16475	0.1141	0.15881	0.00859	-0.11065	0.15881	0.0591	0.58836	0.65723	0.58614	0.67521	1			
	0.0698	0.9235	0.8063	0.8294	0.5341	0.7172	0.2198	0.5242	0.1745	0.2852	0.4608	0.3032	0.9559	0.4746	0.3032	0.7032	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001		

Not: Korelasyon katsayılarının altında verilen sayılar korelasyonun önemi ölçmeye yarayan p-değerleridir.

2009 yılı destekleri korelasyon matrisi

2009		Pearson Correlation Coefficients, N = 44																	Prob > r under H0: Rho=0			
	Ozermaye	Daha önceden yapılan benzer proje sayısı	Tahmini toplam bütçe miktarı	Tahmini destek miktarı	Proje süresi	OSB içinde mi?	Projedeki ortak sayısı	Zeyilname sayısı	İstihdam değişim %	Cirodaki değişime %	İhracattaki değişime %	Marka sayısı artmış	Endüstriyel tasarım sayısı artmış	Patent sayısı artmış	Faydalı model sayısı artmış	Destek sonrası Ar-Ge veya inovasyona ayrılan paydaki artis %	Enerji - Verimlilik artis oranı %	Makina ve teçhizat - Verimlilik artis oranı %	İsgücü - Verimlilik artis oranı %	Hammadde/malzeme - Verimlilik artis oranı %	Proje sonucunda pazar paydaki artis %	
Ozermaye	1																					
Daha önceden yapılan benzer proje sayısı	-0.15176	1																				
Tahmini toplam bütçe miktarı	0.14023	-0.06099	1																			
Tahmini destek miktarı	0.10685	-0.01983	0.9679	1																		
Proje süresi	0.07866	-0.09156	0.28102	0.27388	1																	
OSB içinde mi?	0.16744	-0.22468	0.34123	0.30914	0.22939	1																
Projedeki ortak sayısı	-0.1214	-0.06486	0.0323	0.07855	0.15804	0.06186	1															
Zeyilname sayısı	-0.09896	0.11602	-0.10119	-0.08296	-0.18416	-0.21209	0.20231	1														
İstihdam değişim %	-0.08381	-0.02548	0.21967	0.16134	0.14506	0.21248	-0.06334	-0.08535	1													
Cirodaki değişime %	-0.05884	-0.04533	0.2195	0.15755	0.14467	0.20174	-0.03328	-0.10418	0.98887	1												
İhracattaki değişime %	-0.10851	-0.07359	0.14154	0.09862	0.16928	0.08336	-0.05403	-0.04463	0.82056	0.83546	1											
Marka sayısı artmış	-0.17428	0.03324	0.1573	0.20351	0.16162	-0.19963	0.5017	0.03638	-0.06455	-0.06633	-0.10366	1										
Endüstriyel tasarım sayısı artmış	-0.18664	0.05511	-0.03077	0.01355	0.13916	-0.02503	0.23123	-0.05817	-0.04781	-0.0606	-0.09839	0.55143	1									
Patent sayısı artmış	-0.09735	-0.0804	0.00719	0.04042	0.21614	-0.01704	0.37384	0.0088	-0.04236	-0.04125	-0.06698	0.6219	0.418	1								
Faydalı model sayısı artmış	-0.14647	0.03324	0.31331	0.25341	0.18951	0.05871	0.20339	0.03638	-0.03345	-0.06633	-0.1077	0.49035	0.55143	0.12886	1							
Destek sonrası Ar-Ge veya inovasyona ayrılan paydaki artis %	-0.06505	0.10746	0.06961	0.11359	0.17641	-0.14927	-0.03961	-0.00864	-0.03343	-0.04229	-0.05923	0.28826	-0.09751	-0.07502	-0.05314	1						
Enerji - Verimlilik artis oranı %	-0.07071	0.03121	0.12359	0.08057	-0.04285	0.1013	0.06684	0.04377	-0.0667	-0.08008	-0.10408	0.05982	-0.07824	-0.11836	0.17401	0.28508	1					
Makina ve teçhizat - Verimlilik artis oranı %	-0.21771	-0.15647	0.01221	-0.00594	0.00067	-0.01842	0.18827	-0.01996	0.00536	-0.05265	-0.0997	0.03749	0.01082	-0.08794	0.27206	0.10768	0.57175	1				
İsgücü - Verimlilik artis oranı %	-0.16766	-0.10244	-0.04675	-0.08382	-0.13558	0.01544	-0.09972	0.01761	0.01463	-0.04685	-0.09369	-0.05219	-0.07992	-0.0257	0.07577	0.14037	0.66197	0.76263	1			
Hammadde/malzeme - Verimlilik artis oranı %	-0.1813	-0.0895	0.10438	0.10535	0.09693	-0.00064	0.1622	-0.04262	0.09324	0.04054	0.00591	0.1212	0.00683	-0.14334	0.26953	0.32044	0.71062	0.9034	0.6915	1		
Proje sonucunda pazar paydaki artis %	-0.2795	-0.01491	-0.03805	-0.03343	-0.09628	0.05619	0.18876	-0.09862	0.20843	0.16475	0.1141	0.15881	0.00859	-0.11065	0.15881	0.0591	0.58836	0.65723	0.58614	0.67521	1	

Not: Korelasyon katsayılarının altında verilen sayılar korelasyonun önemini ölçmeye yarayan p-değerleridir.

Ek E. Vaka Analizleri

E.1 İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı Vaka Analizleri

İKMDP-Proje 1

Program etkinliği

Yararlanıcı firma, Ajans destekli projesi kapsamında aldığı makinelerle kapasitesini yükseltmiş, bunun sonucunda ürün miktarında ve çeşitliliğinde artış sağlamıştır. Alınan makineler sınıfındaki en yüksek teknolojiye sahip olup firmanın teknoloji seviyesinde artışa neden olmuştur. Yeni makinalar ile üretim hızında artış, dolayısıyla üretim sürecinde iyileşme sağlanmıştır. Üretimdeki artışı karşılayabilmek için 6 yeni işçi istihdam edilmiştir. Kapasite kullanım oranındaki artış sonucunda birim ürün maliyetlerinin düştüğü; işgücü, makine-teçhizat, hammadde ve malzeme kullanımında verimlilik artışı yaşandığı belirtilmiştir.

Firma destek öncesi bölge içindeki ihtiyaca yönelik meyve-sebze kasaları ve kızak ayakları üretmektedir. Desteklenen proje sonrasında üretimde ve ürün çeşitliliğinde sağladığı artışla bölge dışından gelen talepleri de karşılamaya ve ulusal çapta ihtiyaca cevap vermeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak pazar payında %5 ile %9 arasında artış yaşandığını belirtmiştir.

Program verimliliği

Firma başvuru rehberlerinin yeterince açık ve anlaşılır olmadığını, bu sebeple başvuru aşamasında belirsizlikler yaşadıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, destek süresince önceden haberdar olmadıkları ve dolayısıyla beklemedikleri durumlarla karşılaştıklarını belirtmiştir. Örneğin, bilgilendirmenin yetersiz olmasından dolayı firma personel giderlerini ilgili ara dönemin tamamı için değil sadece 1 ayı için göstermiş ve eksik ödeme almıştır. Firma değerlendirme sürecinin uzunluğundan ve prosedürlerin yavaş ilerlemesinden dolayı hedeflerinin 1 sene ertelenmek zorunda kaldığını belirtmiştir. Normal şartlarda Mayıs ayı içinde başlaması öngörülen proje Temmuz'da başlamış, satın alınacak makine için ihaleye çıkılması firmanın beklemediği şekilde süreci uzatmış ve nihayetinde firma satışlarının yoğun olduğu sezonda projenin sonuçlarını alamamıştır. Bu şekilde beklenmedik sonuçlarla karşılaşılması için firma, projenin öngörülen takvimi konusunda yararlanıcıların bilgilendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Özel sektörün normalde teklif alma yoluyla mal ya da hizmet alma yoluna gitmesi, dolayısıyla ihale prosedürleri ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübesinin olmaması sebebiyle program yararlanıcılarına bu konu hakkında detaylı şekilde ön bilgi verilmesinin faydalı olacağı belirtilmiştir. Buna ilave olarak firma ihaleyi tamamen destek şartlarını yerine getirmek için gerçekleştirdiğini, bu sürecin projenin işleyişi açısından gerek süre gerekse maliyet açısından verimli bulmadığını ifade etmiştir. Bu sebeple satın alımlarda ihale sürecinin firmanın tercihinin bırakılması önerilmiştir.

Firma ön ödeme oranını (%20) yeterli bulmadığı için teminat verme prosedürlerine katlanmamayı tercih etmiştir. Ön ödemenin cazip olması için desteğin %50'si oranında olması

gerektiği görüşündedir. Firma yetkilisi konuyla ilgili olarak düşüncelerini “Projemiz için %20 oranında bir n ödeme veriliyordu. Bu n ödemeyi almak için de teminat mektubu vermemiz gerekiydi. Teminat mektubu vermek için gerçekleştireceğimiz prosedürleri ve mektubun banka masrafını da hesaba katınca bu zahmete değmeyeceğini düşündük ve almaktan vazgeçtik. Eğer %40-50 gibi bir n ödeme verilebilirse hem proje giderleri için firmamız finansal olarak zorlanmaz hem de teminat mektubunun şartları bizim için ağır olmaz” şeklinde belirtmiştirdir.

Firma bu tip aksaklıkları programın ilk defa uygulanıyor olmasına bağlamış, Ajans personelinin iyi niyetinden ve yardımcı olmak için sarf ettikleri çabadan şüphelerinin bulunmadığını belirtmiştirdir. Ajans uzmanlarının ilgisi ve iletişiminden memnun olduklarını ayrıca dile getirmiştirdir.

Programın katma değer

Firma Ajans desteğinden yararlanmasaydı bankadan 1 sene içinde kredi sağlayarak projeyi gerçekleştirebileceğini sylemiştirdir. Ancak Ajans prosedürlerinin bankaya göre daha fazla olduğunu, bu sebeple bankadan destek almış olsa da nihayetinde Ajans destekli projeye aynı süre sonunda projenin sonuçlarını almaya başlayacağı görüşündedir.

Destek ile firmanın kapasitesinde, üretim hızında, verimliliğinde, pazar payında artış yařandđı gibi, bölgeye de katkılar sağlanmıştır. Firma proje ile bölgedeki müşterilerinin taleplerini daha iyi karşılamaya başlamış, böylelikle bölge ihracatına da dolaylı olarak katkıda bulunmuştirdir.

Sürdürülebilirlik

Firma gerçekleştirdikleri proje ile elde ettikleri kazanımların artarak devam edeceğini bildirmiştirdir. Artan retim ve pazar payı ile bölge içindeki tanınırlıklarının, imaj ve itibarlarının yükseleceği, buna bağlı olarak da daha büyük işlere ve projelere imza atacakları belirtilmiştirdir. Projenin sonraki hedefleri arasında hammaddelerini kendisinin üretmesi vardır.

Genel görüşler ve neriler

Firma programların genel olarak bürokrasisinden, yavaş işlemesinden, bilgilendirmelerde yaşanan eksiklikten şikayetçi olmuş, bunun dışında programdan memnuniyetini ve kazanımlarını dile getirmiştirdir. Ajans’ın mevcut destekleri yanında evre, geri dönüşüm teknolojileri, alternatif enerji kaynakları, inovasyon ve Ar-Ge altyapısını geliştirmeye yönelik vereceği desteklerin bölgeye büyük fayda sağlayacağını belirtmiştirdir.

İKMDP-Proje 2

Program etkinliği

Firma genel olarak kapasite artırımı ve büyümeye yönelik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla destek almış, bu beklentilerini de tamamen gerçekleştirebildiklerini belirtmiştir. Üretim miktarı, ihracat, istihdam gibi kalemlerde somut gelişmeler kaydetmiştir. Üretim hacmini %70 artırdıklarını ifade eden firma, özellikle ürün kalitesi ve bunun sayesinde de marka tanınırlıklarının önemli derecede arttığını belirtmiştir. Bölgede kendi sektörlerinde pazar payı anlamında ilk sırayı aldıklarını belirten firma, proje sonrası bunu korumak için ek yatırımlar yapmıştır.

Yurtiçi pazarın yanı sıra yurtdışında da faaliyetlerini artıran firma 2008'den bu yana yaptığı yatırımlar sayesinde yeni yurtdışı pazarlara girmiştir. Bunlar arasında özellikle Rusya'nın ihracat gelirleri açısından önemli bir pazar olduğunu vurgulamıştır. Toplam ihracat miktarı proje öncesine göre %50 oranında artış göstermiştir. Genişleyen üretim hacmine paralel olarak firmada istihdam edilen kişi sayısı proje öncesine oranla %30 artmıştır. Tam olarak ölçülebilir olmamakla birlikte ürün kalitesinde yaşanan artışla beraber çalışanların kendilerini geliştirme zorunluluğu hissettiklerini, böylelikle bilgi ve niteliklerinin arttığı belirtilmiştir.

Proje kapsamında inşa edilen depolar son teknoloji makine ve teçhizatla donatılmıştır. Bu anlamda projenin firmada yeni teknoloji kullanımını tetiklediğini söylemek mümkündür. Firma teknoloji anlamında yatırımlarının devam ettiğini, bundan sonraki aşamada tam otomasyona geçmeyi planladıklarını ifade etmiştir. Bu gelişmeler için gereken ön şartın ise kendilerinin Ajans desteği sayesinde sahip oldukları depolar olduğunu vurgulamışlardır.

Firma yeni ürün geliştirme konusunda projenin gerçek bir etkisi olmadığını, bunun sebebinin ilgili tüm ürünlerin ürün yelpazesi içinde zaten yer alması olarak açıklanmıştır. Bunun yerine, pazarın talebi nedeniyle yeni paketleme şekillerinin kullanımına geçilmiştir. Marketlere daha evvel yalnızca 3-5 kg'lık ambalajlarla ürün gönderilirken şimdi artık 500 gr'lık yeni paket boyutuyla da satış yaptıkları belirtilmiştir.

Program verimliliği

Programa başvuru aşamasını genel olarak verimli bulan firma, proje yazımı konusunda Ajans'tan aldıkları eğitimler ışığında proje teklifini kendileri hazırladıklarını ifade etmiştir. Sözleşme imzalama aşamasında da herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını belirtmiştir. Proje süresince Ajans tarafından istenen ara ve nihai raporlama gibi izleme ve değerlendirme araçlarını gerekli ve yerinde buldukları dile getirilmiştir. Özellikle proje süresince uzmanların takip amaçlı ziyaretlerinin de teftiş şeklinde değil daha çok yönlendirme şeklinde gerçekleştiğini, bundan kendilerinin çok yararlandığını belirtmiştir.

İzleme faaliyetlerinin dışında da genel olarak Ajans tarafından proje süresince verilen destekten memnun kaldıklarını belirten firma, uzmanların her an erişilebilir olduğunu ve hep yardımcı olma çabası içinde olduklarını belirtmiştir. Firma yetkilisinin düşüncesine göre Ajans çalışanları mevcut hizmetlerine ek olarak kendi verdikleri desteklerin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla devamında yapılabilecek yatırımlar, alınabilecek destekler konusunda tavsiyelerde

bulunabilir.

Programın katma değeri

Firma yetkilisi destek almamaları halinde projeyi biraz daha dar kapsamlı olarak kendi imkanlarıyla yapabileceklerini belirtmiştir. Projenin ve Ajans'tan alınan desteğin en önemli katkısının kendilerine güven getirmesi olduğunu belirten firma yetkilisi, sonrasında yapılan yatırımların yanında küçük bir maddi büyüklüğü olmasına rağmen Ajans tarafından verilen desteğin firmanın büyümesinde itici güç yarattığını belirtmiştir. Özellikle desteği aldıkları 2008 döneminin krize denk gelmesini göz önünde bulundurunca kendi kaynaklarıyla bu işe o aşamada girmeye cesaret edemeyebileceklerini ifade etmiştir.

Tüm bölgede tarım-gıda sektöründe mevsimsellikten dolayı (Nisan ayına kadar kayısı Nisan'dan sonra narenciye) ürünlerin satın alınması ve kapasite kullanımının mevsimlere göre değiştiğini bunun sonucunda da üreticinin ürününün bazen elinde kalabildiği belirtilmiştir. Bu sebeple depolama ve özellikle soğuk hava depoları bölgede büyük önem arz etmektedir. Bunun yanında, sektörde yurtdışına iş yapan firmaların yatırımlarını sadece Türkiye koşullarına değil yabancı ülkelerdeki pazar ve piyasa durumlarına göre yapmak durumunda olduklarını belirtmiştir. Yurtdışı pazarlardaki ekonomik ve siyasi değişkenleri de göz önüne alan firmaların, yatırımlarını uzun bir karar dönemi sonrasında şekillendirdikleri belirtilmiştir. Firma yetkilisi, bu tür devlet desteklerinin yurtdışına açılan firmaların yatırımlara daha rahat başlamasını sağlayacağını belirtmiştir.

Firma KOSGEB'den aldıkları istihdam, faiz destekleri ile Çukurova Kalkınma Ajansı'nın destekleri arasında maddi olarak kıyaslama yapamayacağını, Ajans'ın desteklerinin çok daha büyük çapta olduğunu belirtmiştir. Onun dışında İhracatçılar Birliği'nden yurtdışı fuar destekleri aldıklarını dile getirmiştir. Tüm bu desteklerle Ajans'ın desteği arasında tamamlayıcı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Bu projedeki diğer kazanımların proje teklifi yazımı ve yürütülmesi konusundaki deneyimler olduğu ifade edilmiştir. Bölge açısından kazanımlar da yine benzer şekilde proje deneyimi ve bilincinin gelişmesine katkı olarak belirtilmiştir. Özellikle işletmelerde bundan önceki dönemlerde hep devlet desteklerine güvensizlik duyulduğunu belirten firma yetkilisi, devletin para ve destek vermeyeceği, başvursalar dahi destek alamayacakları gibi bir kanının hakim olduğunu anlatmıştır. Kendileri de Ar-Ge ile ilgili TÜBİTAK'a proje sunmayı düşünmüşler, fakat nasıl olsa çıkmaz diye vazgeçmişlerdir. Ajans'ın bu destekleri sayesinde bu düşünce kırıldığını belirtmiştir. Yalnız, desteklerin sektörde arzu edilen etkiyi yaratması görüşme yapılan kişiye göre pek mümkün olamamıştır. Bunun nedeni ise sektördeki birçok firmanın KOBİ statüsünde olmaması, bu sebeple de başvuruların 100 civarı bir sayıda sınırlı kalması, desteklerden ciddi şekilde faydalar sağlayabilecek firmaların kapsam dışı kalması durumu ortaya çıkmıştır.

Sürdürülebilirlik

Firma, desteği almalarından bugüne desteğin 10 katı daha yatırım yaptıklarını, belirtmiştir. Halihazırda yapılan yatırımlar sebebiyle 2 sene daha büyümeye devam edeceklerini, bunu planlayabildiklerini ifade etmiştir. İhtiyaçları olan makine ve teçhizatı yerlerinin yeterince geniş olması sayesinde alıp kullanma şanslarının olduğunu dile getirmiştir.

Kendi marka tanınırlıklarının yükselmesini örnek göstererek bölgenin de piyasada zaten değer gören yerinin daha da yükseleceği vurgulanmıştır. Ayrıca, artık bölgede devlet desteklerine olan güvenin artmış olması işletme sahiplerini ve yatırımcıları çalışmalarını artırma yönünde cesaretlendirecek, bu da zaman içinde daha da çok olumlu etkilerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Genel görüşler ve öneriler

Firma, projenin bütçesi ve kendi kaynaklarından ayırdıkları eş finansmanın karşılığını fazlasıyla aldıklarını belirtmişlerdir. Proje ve destek konusunda olumlu fikirlere sahip olan firma yetkilisi KOBİ statüsünde olmadığından dolayı artık desteklere başvurmadığını belirtmiştir. Bölgenin kalkınması açısından bundan sonra Ajans'ın özellikle teknoloji konusunda, kalite konusunda destekler vermesinin yararlı olacağını ifade etmiştir. Sektör olarak bölgede laboratuvar eksikliği yaşadıklarını, işlemlerin manuel olarak gerçekleştirilmesinin de standartları ve kaliteyi sağlamlaştırmanın önünde bir engel teşkil ettiğini dile getirmiştir. Firma, otomasyona geçmek için ve genel olarak teknoloji kullanımını teşvik etmek amaçlı destekler verilmesinin faydalı olacağını belirtmiştir.

İKMDP-Proje 3

Program etkinliği

Firma yetkilisinin anlattığı üzere, şalgam için havuç üretimi sürecinde kritik aşamalar şu şekilde sıralanır: Havuç öncelikle Ağustos ayında hasat edilmeye başlanır, bu Kasım ayına kadar sürer. Kasımdan sonra havuç toprağın altına gömülür. Marta kadar toprağın altında bırakılır, ürünün iyi yetişmesi için karın yağıp üzerini örtmesi beklenir. Fakat hava şartlarının yıllar içinde değişmesi ile ürün kalitesi ve üretim miktarı önemli derecede değişkenlik göstermektedir. Özellikle geçtiğimiz sene kışın sıcak geçmiş olması sonucunda havuçların yeterli serinlikte ve nemde kalamaması sebebiyle yandığını belirtilmiştir.

Yukarıda da özetlendiği gibi ürünü taze tutmak için bazı teknolojiler kullanmak, depolar yapmak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Proje kapsamında inşa ettikleri depolarına alternatif olarak bölgede havuçları taze tutmak için gerekli olan -18 derece soğukluk şartlarını sağlayan başka bir deponun bulunmadığı, en yakınının 60-70 km mesafe uzaklıkta olduğu belirtilmiştir. Her gün üretimlerini gerçekleştirmek için konsantre havucu oradan araçla çekmeleri gerektiği, bunun da maliyet etkin olmadığı ifade edilmiştir. Bu anlamda yapılan depo üretimi, kaliteyi artırdığı ve standartlaşma sağladığı için pazar payında önemli bir artış sağlanmıştır. Proje başladıktan sonraki pazar payındaki net artış %15 olarak belirtilmiştir.

Soğuk hava deposunda ürünleri taze tutabildikleri ve ihtiyaç olduğu an havucu üretim alanına çekebildikleri için daha kontrollü ve planlı üretim yapabilir hale geldiklerini belirten firma yetkilisi, hem zamanlama hem de kalite anlamında daha kontrollü bir üretime geçebildiklerini söylemiştir. Bunun sayesinde ihracat kaliteleri artmıştır. Ayrıca her istenildiğinde stokta ürün olabilmemesinin satış için çok önemli olduğu, bu stoklama şeklinin dış pazardaki paya da yansıdığı belirtilmiştir. Özellikle limon sos grubu ürünleri ihraç ettikleri Japonya, Kore, Almanya gibi ülkelere ihracatın arttığı ifade edilmiştir. Bunlarla paralel olarak, depoyu işletmek için 10 yeni işçi istihdam edilmiştir. Bunun yanında İşçi Bulma Kurumu ile işbirliği içinde 40 tane eğitim destekli eleman aldıkları, bunları makine kullanımı ve diğer teknolojiler ve üretim konusunda eğittikleri belirtilmiştir. Bu anlamda proje sayesinde eğitilmiş eleman sayısı artmış, dolayısıyla bölgedeki işgücü niteliğinin artmasına katkıda bulunulmuştur.

Depo sayesinde farklı üretim teknikleri geliştirme yönünde ihtiyaç doğduğunu belirten firma yetkilisi, donmuş havuçtan şalgam üretmeyi sağlayan yeni bir üretim sistemi yarattıklarından bahsetmiştir. Bu amaçla Ar-Ge çalışmaları yaptıklarını, yeni teknolojiler kullanmaya başladıklarını, bunun da tamamen bu tesisin kurulması sayesinde gerçekleşen bir gelişme olduğu vurgulanmıştır. Önceden mümkün olabileceğini düşünmediklerini, örneğinin de olmadığını, fakat tesisin kurulması ve dondurulan havuçların nasıl daha çabuk ve kolay işlenebileceğini bulmaya çalışırken bunun yapılabileceğini gördüklerini, şu anda verimli bir şekilde üretimlerini gerçekleştirdiklerini anlatmıştır.

Program verimliliği

Firma, destek başvuru aşamasını genel olarak verimli bulduğunu belirtmiştir. Süreç ve prosedürlerin açık olduğunu, herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmiştir. Başvuru

aşamasında danışman desteği alınmış, bunun sebebinin ise daha önce böyle bir deneyimleri olmaması ve böyle bir süreci hiç yaşamamış olmaları olarak tanımlanmıştır. Danışman desteğinden genel olarak memnun kaldıkları, onlarla çalışmanın dosyalama konularında firma için çok faydalı olduğu belirtilmiştir. İzleme ve değerlendirme gibi destekten yararlanma aşamalarında da hiçbir sorun yaşamadıkları ifade edilmiş, verilen desteklerden memnun kaldıkları vurgulanmıştır.

Programın katma değeri

Firma yetkilisi bu yatırımı kendilerinin her hâlükârda yapacaklarını belirtmiştir. Bunun için kullanacakları muhtemel kaynağın kendi öz kaynakları ve beraberinde banka kredileri olacağını söylemiştir. Ajans'tan alınan desteğin asıl faydasını kısa sürede istedikleri gibi bir tesisi kurmalarını sağlaması olarak ifade etmiştir.

Diğer destek mekanizmalarıyla kıyaslandığında Çukurova Kalkınma Ajansı desteklerinin kırılğan olmadığını, yani kurallarının yoruma açık değil net olduğu belirtmiştir. Tüm sürecin planlı ve programlı olduğu, bireylere dayalı olmayacak şekilde net olduğu ifade edilmiştir. Bu anlamda zıt örnek teşkil etmesi açısından Tarım Bakanlığı desteklerinin yoruma dayalı yanlarından ötürü başvuruyu yapmakta, süreci tamamlamakta zorlandıkları ve sıkıntı çektikleri dile getirilmiştir.

Firma, Ajans'ın bölgeye etkisinin de olumlu olduğunu düşündüklerini ifade etmiştir. Kendilerinin bu projeyi Ajans desteğiyle yapmış olduğunu gören 8 tanıdık firmanın da sonraki senelerde desteklere başvurduklarını belirtmiştir. Firma, desteklerin devam etmesi gerektiğini savunmaktadır.

Sürdürülebilirlik

Firma, başka kazanımlar ve sürdürülebilirlik açısından, depoculuk işinde kendilerini geliştirdiklerini ifade etmiştir. Bununla ilgili gelişmeleri firma yetkilisi şöyle anlatmıştır:

"Firma olarak kendimize olan güvenimiz arttı. Bu sayede yapmaya karar verdiğimiz yakın geleceğe yönelik bir projemiz de var; Konya Ereğli'de 10.000 tonluk bir soğuk hava deposu inşa etmek. Bunun için tüm girişimler yapıldı, izinler alınmak üzere. Bu bölgedeki elma, üzüm ve kiraz işleme tesislerine hizmet verme isteğindeyiz, çünkü pazarda açık var. Firma unvanına soğuk hava depoculuğunu da ekleyerek artık bu sektörde de etkinliğimizi sürdüreceğiz." Bunun yanında, depo sayesinde afetlerden ve mevsim değişmelerinden korunabildiklerini ifade etmiş, üretimlerinin artık bu tür olaylardan etkilenmediğini dile getirmiştir.

Genel görüşler ve öneriler

Firma, genel olarak projeden ve destekten tatmin olduklarını belirtmiştir. Yatırımın tamamlanması için ciddi miktarda takviye yapmaları gerektiğini fakat bunu normal bulduklarını, sonuçtan memnun olduklarını ifade etmiştir.

İKMDP-Proje 4

Program etkinliği

Firma, Ajans programının işletmelerinde ve hatta bölgede katma değerin artırılmasına katkıda bulunduğunu düşünmektedir. Firma program kapsamında alımını gerçekleştirdikleri makine ekipmanın bölgede olmayan bir teknoloji olduğunu ve temini ile beraber alım satım yoluyla ticaret yapan bir işletme konumundan imalatçı durumuna geçtiklerini ifade etmiştir. Sözü geçen makine ekipman teminini Nisan 2011 içerisinde yapmış olan firma, uzun vadede bu alımın pazar paylarının artırılmasına katkısı olacağını düşünmektedir. Destek kapsamında firma iki yeni personel istihdam etmiş ve alınan personele makinelerin kullanımı konusunda eğitim vererek işgücü kalitesini artırmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere temin edilen ekipman bölge için yeni bir teknoloji olması dolayısıyla program bölgeye teknoloji kullanımını artırmak yönünde de katkı sağlamıştır. Firma programın uygulanma süresince bahsedilen katkıların sağlanmasına engel teşkil edebilecek herhangi bir unsur olmadığını belirtmiştir.

Program verimliliği

Firma, Ajans tarafından sağlanan desteğe başvuru aşamasının tamamını verimli bulduklarını, değerlendirmenin de adil ve şeffaf olarak yapıldığına inandıklarını ifade etmiştir. Firma ayrıca destek programına başvurmaya son başvuru tarihine yakın bir tarihte karar vermeleri sebebiyle bir danışmanla çalışma ihtiyacı duyduklarını ve bu çalışmanın kendileri için faydalı olduğunu belirtmiştir. Firmanın destek programına katılma nedenleri, bölgesel ve ulusal rekabet güçlerinin yanı sıra firma içi bilgi ve yeteneklerinin, firma prestijlerinin ve tanınırlıklarının artırılmasıdır. Sözleşme imzalama aşaması da firma tarafından verimli bulunmuştur. Firma proje süresince Ajans'ın verdiği destekten memnun olduklarını, Ajans yetkililerinin kendilerine her konuda yardımcı olduklarını ve ulaşılabilirliklerinin süreci kısalttığını ifade etmiştir.

Programın katma değeri

Programın başlıca katma değerleri değerlendirildiğinde, maddi katkısının yanı sıra diğer destek mekanizmalarıyla ilişkisi, bölgeye sağladığı katma değer gibi unsurlar göz önünde bulundurulmuştur.

Firma destek programının firmalarına en temel katkısının özsermayeleriyle kısa vadede temin edemeyecekleri makine ekipmanın alımı ve bu sayede imalatçı konuma geçmeleri olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda firmanın verimliliği, teknik bilgi ve yeteneği de artmıştır.

Firma programın diğer destek mekanizmalarına kıyasla dezavantajının, Ajans'ın proje önceliklendirmesi ve nihayetinde destek verilecek projelerin seçimini firmanın yapmış olduğu başvuru evrakları üzerinden yapması ve firmayla ilgili herhangi bir etkileşime girmemesi olarak değerlendirmektedir. Öte yandan KOSGEB desteklerine başvuru ve onay sürecinde, KOSGEB yetkililerinin başvuruda eksik olması durumunda firmayla irtibata geçtikleri ve eksikliklerin giderilmesi için yön gösterildiği ifade edilmiştir.

Sürdürülebilirlik

Firma projenin kendilerine kazanımlarını, imalatçı konumuna geçmeleri sebebiyle destek sonrasında da sürdürebileceğine inanmaktadır. Ayrıca aynı iş koluyla ilgili başka makineler temini yoluyla gerek pazarlarını gerekse ürün yelpazelerini genişletmeyi planlamaktadır.

Genel görüşler ve öneriler

Firma programın genel olarak beklentilerinin tamamını karşıladığını, bütçenin ve verilen destek miktarının çıktılarını karşıladığını belirtmiştir. Programın ilerleyen yıllarda özellikle imalat sektörüne destek vermeyi sürdürmesini önermektedir.

E.2 Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı Vaka Analizleri

SKMDP-Proje 1

Program etkinliği

Yararlanıcı, bölgede 1998 yılında yaşanan deprem sonrasındaki bilinçsiz uygulamaların yüksek oranlarda can kaybına neden olması sebebiyle, Afete Dirençli İşyerleri Projesi'ni hazırlamış ve Ajans tarafından desteklenen proje için 2008 yılında başvuruda bulunmuştur. Başvuru öncesi projenin hazırlanması safhasında kurum tarafından bir fizibilite çalışması yürütülmüş olup proje süresince verilecek eğitimlerin içeriğinin tespiti konusunda da bir ön çalışma yapılmıştır. Kurum katılmış oldukları destek programının sosyal içeriği nedeniyle bölgelerine önemli ölçüde katma değer sağladığını, hazırlanan afet acil yardım planı ve dört KOBİ ve belediye personeli dahil olmak üzere toplam 550 kişiye verilen eğitimlerle afet yönetimi konusunda bölgesel bilincin ve farkındalığın artırılmasına katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca program sayesinde bölgedeki KOBİ'ler ve bölgedeki resmi kurumlar proje hazırlama ve uygulama konusunda bilgi sahibi olmuşlardır. Böylelikle bölgede program öncesinde kısıtlı sayıda proje hazırlanırken, son çağrı döneminde 50 proje başvurusunda bulunulmuştur. Öte yandan kurum, Ajans desteği verilen projelerde eşfinansman katkısının %40 gibi yüksek bir oranda olması sebebiyle yatırım maliyetleri yüksek olan altyapı projeleri için teklif veremediklerini, bu nedenle programın bölgedeki yatırım ortamını iyileştirmek açısından kısıtlı bir etkiye sahip olduğunu düşünmektedir. Yararlanıcı gereksinim duyulan altyapı projelerine başvurmak yerine bütçeleri daha düşük olan sosyal projelere ağırlık vermek durumunda kaldığı belirtilmiştir Programın istihdam üzerindeki etkisi ise iki yeni personelin işe alınması şeklinde olmuştur.

Program verimliliği

Kurum, programa başvuru ve sözleşme imzalama aşamalarının tamamını verimli bulduklarını, destek kapsamına alınan dört projeleri olmasına rağmen hiçbir aksama yaşanmadığını belirtmiştir. Kurum proje hazırlamak konusunda yetkin olduklarını, başvuru dosyasının hazırlanması için bir danışman ihtiyacı duymadıklarını ve son iki senede dört projelerinin destek kapsamına alındığını ve uygulamaların da başarıyla yürütüldüğünü, hatta diğer kurumları da proje hazırlamaları konusunda teşvik ettiklerini ve yönlendirdiklerini belirtmiştir. Kurum gerek uygulama öncesi gerekse proje uygulama süreçlerinde Ajans ile uyum içinde çalıştıklarını, Ajans yetkililerinin konularına hakim olduklarını ve projelerine ve kurumlarına yaklaşımlarından memnun olduklarını ifade etmiştir.

Programın katma değeri

Kurum destek alınmaksızın halihazırda uygulanan projelerin kendi bütçelerinden karşılanmasının çok zor olduğunu, programın bölgeye maddi yönden katma değer sağladığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra Ajans'ın varlığının bölgeye yarar sağlayacak projelerin oluşması için itici bir güç olduğu ifade edilmiştir.

Kurum daha önce çeşitli desteklerden yararlanmıştır. Bunlar içerisinde AB tarafından finanse edilen projeler de mevcuttur. Kurum yetkilisi tüm süreçler göz önünde bulundurulduğunda, özellikle de Ajansın ulaşılabilirliği nedeniyle programın diğer destek mekanizmalarına kıyasla

daha verimli ve etkin bir şekilde uygulandığını düşünmektedir. Kurum, Ajansın bölgede konumlanmış olması sebebiyle, iletişimin, ziyaretlerin ve dolayısıyla denetimin çok daha kolay olduğunu görüşündedir. Ayrıca Ajans programlarındaki evrak yükünün diğer destek mekanizmalarına kıyasla daha az olmasının da bir avantaj olduğunu düşünmektedir. Öte yandan, daha önce belirtildiği gibi %40 olan eşfinansman oranı altyapı projelerinin uygulanması önünde bir engel teşkil etmektedir. Bu oran özellikle AB projelerinde %10-%15 seviyelerinde olduğundan, yüksek maliyetli yatırımlar için AB fonları tercih edilmektedir.

Sürdürülebilirlik

Yararlanıcı kurum, proje bitiş tarihi sonrasında da programın kazandırdıklarını sürdürebileceklerine, sürdürülebilir çevre bilincinin yerleştirilmesiyle ilgili uygulamalara devam edeceklerini ifade etmiştir. Kurum, çevre projelerine ek olarak bölgede çevresel ve kültürel değerlerin korunmasına ve tanıtımına katkı sağlayacak çeşitli sosyal projeler geliştirmeye devam etmektedir.

Genel görüşler ve öneriler

Kurum programın beklentilerini tamamen karşıladığını ve verilen destek miktarının projenin başarıyla uygulanması için yeterli olduğunu belirtmiştir. Ajans'ın programın ilerleyen yıllarında sosyolojik araştırmalara destek vermeyi sürdürmesini, ayrıca altyapı projelerinin uygulanabilmesi için eşfinansman oranının düşürülmesini önermektedir.

SKMDP-Proje 2

Program etkinliği

Yararlanıcı, ilçesinde çevre bilincinin aşılınması, ilçeye yerleştirilen konteynır ve geri dönüşüm kutularının kullanımının özendirilmesi için çeşitli bilgilendirme toplantıları düzenlemiş, araç alımı yaparak katı atıkların düzenli ve ayrıştırılarak toplanmasını sağlamıştır. Bölgede bulunan vahşi depolama sahası bu sayede kapatılmıştır. Ayrıca belediye personeline konu hakkında eğitimler verilmiş, bu sayede program işgücü kalitesinin artırılmasına katkıda bulunmuştur. Kurum, destek alınan projeye Mahalli İdareler Araştırma ve Geliştirme Derneğinin açtığı Üretken Belediye Yarışmasına katılmış ve dereceye girmiştir. Proje kapsamında belediye bünyesinde beş yeni personel istihdam edilmiştir. Kurum programın etkili olması açısından herhangi bir engelle karşılaşmadıklarını belirtmiştir.

Program verimliliği

Kurum, personel yetersizliğinden ve proje hazırlama konusunda tecrübeli olmadıkları için programa başvuru aşamasında bir takım zorluklar yaşadıklarını, ancak Ajans'ın yaklaşımının olumlu olduğunu ve zorlukların aşıldığını belirtmiştir. Başvuru aşamasında kurum bir danışmanla beraber çalışmıştır ve bu çalışmanın kendilerine katkı sağladığını düşünmektedir. Sözleşme imzalama ve destekten yararlanma aşamasında ise herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını ve Ajans'ın desteğinden son derece memnun olduklarını ifade etmiştir.

Programın katma değeri

Kurum, Ajans'ın desteği alınmaksızın bu projeyi hayata geçirecek maddi kapasitelerinin olmadığını belirtmiştir. Bu bağlamda programın yararlanıcı için birincil katkısı gerekli fonun sağlanması olmuştur. Bunun yanı sıra daha önce bahsedildiği gibi aynı projeye ülke çapında dereceye girmeleri sebebiyle programın kendilerine prestij kazandırdığını ifade etmiştir.

Kurum daha önce AB tarafından desteklenen bir proje yürütmüştür. Ajans'ın ulaşılabilir olması sebebiyle çok daha kolay iletişim kurabildiklerini, bu nedenle de programın diğer programlara kıyasla daha cazip olduğunu belirtmiştir.

Sürdürülebilirlik

Kurum program sayesinde katı atıklarının toplanması için bir araç alındığını ve program süresince çevre konusunda bilinçlendirme ve bilgilendirme faaliyetlerinin yürütüldüğünü belirtmiştir. Bu çalışmaların program sonrasında da devam edeceği ve dolayısıyla programın kendilerine kazandırdıklarını sürdürebilecekleri görüşündedir. Çevre projelerinin yanı sıra özellikle gençlere ve kadınlara istihdam yaratmak amacıyla bir proje hazırlanmış ve başvurusu yapılmıştır.

Genel görüşler ve öneriler

Kurum programın beklentilerini tahminlerinin de üstünde karşıladığını ve verilen destek miktarının projenin başarıyla uygulanması için fazlasıyla yeterli olduğunu belirtmiştir. Programın ilerleyen yıllarında da Ajans'ın halihazırda destek verdiği alanlara yönelik çalışmalarını sürdürmesini önermektedir.

SKMDP-Proje 3

Program etkinliği

Yararlanıcının asli geliri bağışlardan sağlanmaktadır. Genel olarak bölgedeki gç etmiş ailelerin ve çocuklarının topluma entegrasyonu konusunda çalışmalar yapmakta olup, Çukurova Kalkınma Ajansı destekli projeleri de sosyal ve kültürel ortamın gelişmesini ve güçlenmesini sağlama amacı taşımaktadır. Dernek yetkilisinin belirttiği üzere, Ajans desteği yapmak istedikleri çalışmalara ivme kazandırmış, yan kazanımları ve proje sayesinde farkına varılan yeni misyonlarla derneğin verdiği katma değerin artırılmasını sağlamıştır. Proje sayesinde birçok gönüllü yatırımcı ve bölgedeki diğer derneklerle işbirliği mümkün olmuştur. Hem bu proje içerisinde hem de gelecekte başka projelerde bu kurum ve kişilerle işbirliğinin sürdürülmesi planlanmaktadır.

Yararlanıcı, projenin bir faydasını da ulaşılabilen çocuk sayısının artmasıyla orantılı olarak Adana'daki genç işsizliğini azaltmak olarak tanımlamıştır. Bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

"Adana çok fazla g alan bir şehir ve işsizlik hat safhada. Bunun en büyük nedenlerinden biri eğitimsizlik. Mesele yalnızca niversite okuyabilmek değil, burada çocuğunu üniversitede okutabilecek aile yok denecek kadar az. Biz çocukları ve aileleri örneğin meslek liseleriyle taşıtırıyoruz. Adana Organize Sanayi Bölgesi'nde Türkiye'nin en gelişmiş teknolojilerine sahip olan bir meslek lisesi mevcut. Oğrencilerimizi oraya götürdük, burada okumaları halinde iş sahibi olabileceklerini gösterdik. Bu meslek lisesinde iş garantisi de var. Bunlardan haberdar olmayan oğrenci ve aileler o kadar çok ki, bizim ve bu proje sayesinde çocuklar buralarda okuyabileceklerini anlıyor ve bunu hedef haline getirebiliyorlar. Mesela, nceki senelerden oğrencilerimizin şimdi sanayide çalışmaya başladığını oğrendik. Bu projeyle ulaştığımız çocuklar da uzun vadede işgücüne katılacak; bölgedeki işgücü niteliğinin artmasına, işsizliğin azalmasına katkı sağlayacak."

Program verimliliği

Daha önce böyle bir proje yapmadıklarını ifade eden dernek yetkilisi, proje prosedürünün kendilerini zorladığını belirtmiştir. Tüm işlemlerle kendisinin ilgilendiğini; aynı zamanda dernekte eğitmenlik yapması dolayısıyla projeyi yürütmekte zorlandığını dile getirmiştir. Danışman kullanmadıklarını ama her aşamada Ajans çalışanlarından destek aldıklarını; Ajans alışanlarının desteklerinden çok memnun kaldıklarını sözlerine eklemiştir.

Programın katma değerini

Yararlanıcı, bu proje ile 5 farklı mahallede 5 yeni eğitim merkezi açmıştır. Bu eğitim merkezleri tamamen Adana'nın doğudan en çok g alan mahallelerindeki çocuklara hitaben, onların topluma entegre olmasını, barış içinde yaşamalarını, eğitimlerini sosyal olarak tamamlamalarını sağlamak amacıyla kurulmuştur. Önceden sadece 50 çocuğa hizmet verebilirken bu proje sayesinde bir okulda 250 çocuğa, toplamda da 1.000 çocuğa ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir.

Yararlanıcı yetkilisinin ifade ettiği şekliyle, bu tür kurumların bütçeleri yapmak istedikleri yanında hep yetersiz kalmaktadır. Bu desteğin, hayal ettikleri noktalara yaklaşmalarını

sağladığını belirtmişlerdir. Bölgede ulaşabildikleri insan sayısının arttığını, hem de diğer kurum ve kuruluşlar tarafından da tanınırlıklarının arttığını ifade etmişlerdir.

Bunun dışında projenin direkt amacı olmayan başka katkılarının da olduğunu belirtmişlerdir. Buna örnek olarak bölge çocuklarının okumalarına destek bulunması ile son bulan bir olayı anlatmışlardır. Proje kapsamında öğrencilerin sağlık kontrolünü gönüllü olarak üstlenen doktorlar dernek tarafından mahallelere de götürülmüş, doktorlar burada zeki fakat imkansızlıklardan ötürü liseye devam edemeyecek öğrencilerle tanışmışlardır. Bu durum doktorları çok etkilemiş; ailelerinin imkansızlıkları yüzünden okula gidemeyen çocukları gören bazı doktorlar çocuklara liseye devam etmeleri halinde burs vermeye karar verdiklerini söylemişlerdir.

Sadece Ajans desteklerinden haberdar olduklarını belirten dernek, diğer devlet destekleri hakkında bilgileri olmadığını, ama başka desteklerden de yararlanmak istediklerini, buna ihtiyaçlarının olduğunu belirtmiştir.

Sürdürülebilirlik

Yararlanıcı, projenin eğitim, bilinçlendirme ve sosyal kalkınma projesi olması sebebiyle etkilerinin uzun vadede daha iyi görüleceğini vurgulamıştır. Bu anlamda desteklerin ve sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarının devam etmesi durumunda sürdürülebilirlik sağlanabilir diye düşünmektedirler.

Genel görüşler ve öneriler

Proje henüz bitmemiş, fakat bugüne kadar elde ettikleri destek miktarının ve sarf edilen çabanın karşılık bulduğu belirtilmiştir. Çukurova Kalkınma Ajansı'nın sosyal alanda desteklerini devam ettirmeleri gerektirdiği; kamu kurumlarındansa özellikle STK'lara yönelik değişik desteklerde bulunulmasının bölgenin sosyal kalkınması için önemli olduğu vurgulanmıştır.

E.3 Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı Vaka Analizleri

KKMDP-Proje 1

Program etkinliği

Proje ile narenciye sektöründe üretim planlaması yapılmasını sağlayacak bir bilgi sistemi oluşturulmuştur. Yurtiçi ve yurtdışındaki narenciye çeşitlerine olan talebe, bölgedeki toprak yapısına, iklime, dikili ağaç türlerine, alınan verime göre hangi bölgelere ne kadar turunçgiller yatırımı yapılması gerektiği yönünde planlama yapılmaktadır. Ayrıca mevcut durum ve planlanan faaliyetler ışığında ürünlerden alınacak verime, ihracata ve bölgeye kazandırılacak toplam ekonomik katkıya dair projeksiyonlar oluşturulmaktadır.

Üniversite, proje ile turunçgil sektöründeki çalışanların, üreticilerin, sulama birliklerinin konuya ilgisinin çekildiğini, bilgi sisteminin getireceği faydalar üzerine farkındalık yaratılıp kullanılması konusunda bilinç yaratıldığını belirtmiştir.

Proje kapsamında veri tabanı yönetiminin yapılması ve narenciye bilgi sisteminin sürekli güncel tutulması için laboratuvar kurulması da desteklenmiştir. Bu laboratuvarda narenciye ürünleri üzerinde analiz yapılmamakta, turunçgil bölgelerinde gözlenen gelişmeler sisteme aktarılmaktadır. Proje süresince bu sistemi yürütmek için lisans ve doktora öğrencileri istihdam edilmiştir. Ayrıca üniversite öğrencileri de bu laboratuvarı öğrenim süreleri boyunca kullanabilmektedir.

Üniversite, programın arzu ettikleri şekilde yürütüldüğünü; gerek Ajansın gerek bölge halkının, STK'ların ve sektör temsilcilerinin projenin başından sonuna kadar destek verdiğini belirtmiştir. Özellikle Ajans'ta uzmandan genel sekretere kadar herkesin ilgili ve destek vermeye hazır oldukları vurgulanmıştır. Kendilerini zorlayan tek konunun destek mevzuatından ve programın ilk yılı olmasından kaynaklı bazı belirsizlikler olduğu ifade edilmiştir.

Program verimliliği

Proje yetkilisi destek kapsamında istenen evrakların sayı ve kapsamca olması gerekenden fazla olduğunu belirtmiştir. Özellikle kamu kurumu veya üniversite için çok da geçerliliği olmayan evrakların talep edildiği ifade edilmiştir. Örneğin imza sirküsü ve finansal yapı ile ilgili evrakların özel sektöre hitap ettiğini ama kamu kurumları için bunları vermenin sıkıntı yaratabildiği, sürecin daha ağır işlemesine sebebiyet verdiği vurgulanmıştır.

Ajans'ın proje formlarıyla ilgili olarak da yetkili, formların çok uzun olduğunu, formda benzer soruların yer aldığını, bundan dolayı aynı bilgileri tekrar yazmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Bunun sebebinin formların AB destek sisteminden yola çıkılarak hazırlanmış olduğu ifade edilmiş; formların sadeleştirilip tekrar eden veya benzer sorulardan arındırılmasının yararlanıcıların başvuru aşamasında işini kolaylaştıracağı dile getirilmiştir.

Kurum başına aynı sene içinde en fazla 4 proje ile başvurulmasının üniversite gibi 800 civarında öğretim üyesinin çalıştığı kurumlar üzerinde kısıtlayıcı bir etki oluşturduğu belirtilmiş, Ar-Ge'yi

teşvik için üniversiteler üzerindeki bu kotanın kaldırılması talep edilmiştir. Ayrıca sözleşmelerin de imza yetkilisi tarafından imzalanmasının, imza yetkisinin rektörde olmasından dolayı üniversiteler için çok da uygulanabilir olmadığı, en azından bölüm başkanı tarafından bu yetkinin kullanılmasına izin verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Proje yetkilisi, %10'luk ön ödeme oranının artırılması gerektiği görüşündedir. Projedeki eş finansmanı Ulusal Turunçgil Konseyi sağladığından ve Ajansın destek ödemelerini harcamalar gerçekleştikten sonra yapmasından dolayı, ön ödemenin yetmediği durumda proje harcamaları için Ulusal Turunçgil Konseyi'nden avans alındığı, ödemeler geldikten sonra avansın geri ödendiği belirtilmiştir. Ön ödeme oranının artırılmasının ya da ödemelerin harcamalar gerçekleştikten sonra değil eş finansmanın banka hesabına yatırılması sonrasında yapılmasının, projenin daha sıkıntısız ve kolay işlemesi açısından gerekliliği dile getirilmiştir.

Programın katma değeri

Proje ile Türkiye'de ilk defa tarımsal faaliyetlerin güncel bilgi sistemi teknolojileri kullanılarak kayıt altına alınması ve planlanması gerçekleştirilmiştir. Bu bilgi sistemi bölge üreticilerine ve kuruluşlarına katkı sağladığı gibi Ulusal Turunçgil Konseyi ve TUIK gibi ulusal kuruluşlara da istatistiki girdi sağlamaktadır.

Üniversite bu projeyi Ajans destekli yapmasaydı TÜBİTAK-TEYDEB programı kapsamında yapmayı planladıklarını belirtmiştir. Üniversite daha önce uzaktan algılama ve kentsel gelişim, iklim değişikliği orman ekosistemleri gibi konularda TÜBİTAK desteğinden yararlandığını söylemiştir. TÜBİTAK'ın Ajans desteklerine göre en önemli avantajının kamu kurumlarının işleyişine daha uygun düzenlemelerin yapılmış olması olarak belirtilmiştir. Destek programının daha kolay ve anlaşılır şekilde sunulduğu, sürecin işleyişinin daha açık olduğu dile getirilmiştir. Ödemelerin hak ediş usulü değil önceden ödenmesi ve ara raporların tesliminden sonra bir sonraki dönemim ödeneğinin yapılması TÜBİTAK programlarının Ajans programlarına göre avantajlı yanı olarak belirtilmiştir. Bunun karşın Ajans programlarında inşaat maliyetlerinin de proje bütçesi içinde desteklenmesi TÜBİTAK programlarına kıyasla olumlu bir özellik olarak değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilirlik

Proje yetkilisi, projenin kazanımlarının bilgi sistemi işleyişine devam ettiği müddetçe artarak süreceğini söylemiştir. Bilgi sistemi üniversite bünyesindeki laboratuvarlarda yönetildiği için üniversitedeki öğretim üyeleri ve öğrencileri tarafından kullanılacak ve devamlılığı sağlanacaktır. Üniversite bu projeye Seyhan havzasındaki turunçgil bölgelerini kapsam içine almaktadır. Alata Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü ile bu bölge dışındaki alanları kapsayacak ve bu projeye devam teşkil edecek şekilde bilgi sistemi oluşturulmasına yönelik proje geliştirilmiştir. Bu proje ile Çukurova Bölgesi'ndeki turunçgil alanlarının %75-80'i bilgi sistemi tarafından kapsanmaktadır.

Genel görüşler ve öneriler

Proje yetkilisi proje ile ilgili beklentilerinin tamamen karşılandığını ve hedeflerine ulaştıklarını belirtmiştir. Destek miktarının da proje faaliyetleri için yeterli olduğu; hakediş usulü ödemeler, ön ödeme oranının düşüklüğü, istenen evrakların kapsam ve sayısı, başvuru formlarının içeriği

dışında programdan ve Ajans personelinden duydukları memnuniyeti dile getirmiştir. Ajans'ın mevcut programlarında kapsadığı alanların yeterli olduğu ifade edilirken üniversiteler için proje başvuru ve destek kotasının kaldırılması ya da yükseltilmesi önemle talep edilmiştir.

E.4 Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı Vaka Analizleri

KÖAMDP-Proje 1

Program etkinliği

Yararlanıcı, kamu kurumu olmaları ve bütçe ile ilgili sıkıntılar sebebiyle özellikle ekipman alımlarında geçmişte sıkıntı çektiklerini belirtmiştir. Kurum program kapsamında alınan analiz cihazının alımını yıllardır planlamalarına rağmen fon sıkıntısı nedeniyle alamadıklarını, bu bağlamda Ajans tarafından sağlanan desteğin kurumları için çok önemli bir katma değer sağladığını ifade etmiştir. Kurum cihazın alımından önce mevcut laboratuvar şartlarında gerekli analizlerin tamamını yapamadıklarını, bu nedenle araştırmalarını derinleştiremediklerini belirtmiştir. Alınan cihaz, bölgesel tarım sorunlarına alternatif çözümlerin üretilmesi konusunda detaylı çalışmaların başlamasına ve kurum içi verimliliğin artmasına neden olmuştur. Bunun yanı sıra bahsi geçen analiz cihazına sahip olmayan diğer bölgelerden de kuruma analiz için numune gönderilmeye başlanmış, dolayısıyla projenin katkısı bölge dışına da yansımıştır.

Proje kapsamında kurum bünyesinde yeni personel istihdam edilmemiştir, ancak mevcut personelin bir kısmı laboratuvarda görevlendirilmiş ve cihazın kullanımı hakkında eğitilmiştir. Analiz cihazının alımıyla kurum için yeni bir teknolojiyle çalışma imkanı doğmuştur ve yem bitkileriyle ilgili çeşitli araştırmalara başlanmıştır. Yapılacak olan çalışmalarla ilerleyen yıllarda tescilli tohumluk çeşitlerinin artacağına inanılmaktadır. Kurum programın etkili olması için çok büyük bir engel olduğunu düşünmediklerini belirtmiştir. Öte yandan kurum defterdarlık personelinin Ajans destekleri sürecine ve prosedürlerine hakim olmamaları sebebiyle eşfinansman ödemesi sırasında zorluklar yaşandığını, ödemenin yapılamaması sebebiyle de bütçeden avans kullanımının planlanandan daha geç bir tarihte gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu nedenle proje faaliyetleri de geç başlamıştır. Kurum süreç içerisinde yer alan Ajans dışındaki diğer kamu kurumlarının da bilgilendirilmesi ve hatta Ajans destekleri konusunda eğitilmeleri gerektiğini düşünmektedir.

Program verimliliği

Kurum, proje başvuru, sözleşme imzalama ve uygulama süreçlerini genel olarak verimli bulmakla beraber yukarıda da bahsedildiği üzere zaman zaman özellikle mali prosedürlerin yerine getirilmesi konusunda sıkıntı yaşadıklarını; Ajans yetkililerinin ilgisinden memnun olmalarına rağmen bu problemlerin çözümünde yeteri kadar yardımcı olmadıklarını ifade etmiştir. Mali prosedürler konusunda yaşanan bir diğer sıkıntı da kamu kurumlarının tabi olduğu mali yönetim yönetmeliğinden kaynaklanmaktadır. Kamu kurumlarının Ajans desteği için başvuracakları projeyi, başvuru aşamasından önce her yılın sonunda hazırlanan bütçeye dahil etmiş olma zorunluluğu vardır. Yürürlükte olan mevzuat bu açıdan programın beklenen çıktıları önünde bir engel teşkil etmektedir. Kurum tarafından ifade edilen bir diğer husus da özellikle altyapı projelerinde eşfinansman oranının yüksek olmasıdır.

Programın katma değeri

Kurum daha önce de belirtildiği üzere bütçe ile ilgili sıkıntıları nedeniyle Ajans'ın desteği alınmaksızın bu projeyi gerçekleştiremeyeceklerini belirtmiştir.

Kurumda ağırlıklı olarak TAGEM ve TÜBİTAK projeleri yürütülmektedir. Bu projelerde yer alan personelin ücretlendirilmesi sebebiyle Ajans projelerine kıyasla kurum personeline daha cazip geldiğini ifade etmiştir. Kamu kurumlarında destek programının daha cazip getirilmesi için bu hususun değerlendirilmesi önerilmektedir. Ek olarak proje süresince satın almalarla ilgili olarak ihale sürecinin oldukça uzun zaman alması sebebiyle gözden geçirilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

Sürdürülebilirlik

Kurum programın gerek kurumlarına gerekse bölgelerine çok önemli bir katkıda bulunduğunu, program sayesinde bölgede tarım alanında yeni çalışmalarının yapılmasına olanak tanıyacak bir teknoloji transferi gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Ayrıca proje kapsamında mevcut laboratuvarın modernizasyonu yapılmış ve çalışma şartları iyileştirilmiştir. Bu nedenle proje sayesinde kazanımların destek süresi sonrasında da kurumca devam ettirileceği ve proje sayesinde Ajans'ın tarım alanında yeni bir proje daha hazırladıkları ifade edilmiştir.

Genel görüşler ve öneriler

Kurum programın beklentilerini karşıladığını, ancak eşfinansman oranının yüksek olması nedeniyle verilen destek miktarını düşük bulduklarını belirtmiştir. Programın ilerleyen yıllarında da Ajans'ın tarım alanında destek vermesi önerilmektedir.

Ek F. KOBİ'lere Yönelik Kamu Müdahale Alanları

KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik müdahaleler, 3 temel ihtiyaca odaklanır:

- Girişimcilik ve işletmeler ekosisteminin (yasal ve idari ortam da dahil olmak üzere) iyileştirilmesi ve yönetişimin etkinleştirilmesi;
- Finansmana erişim imkanlarının geliştirilmesi, doğrudan ve dolaylı finansal teşviklerin sağlanması;
- İş, pazar, yetkinlik ve becerilerin geliştirilmesine yönelik mekanizmaların uygulanması.

Bu müdahale alanlarına ilişkin tipik müdahale mekanizmaları Tablo 1'de verilmektedir. Tabloda yer alan müdahale alanların bir kısmı ulusal düzeye ele alınması gereken konularken bir kısmı da bölgesel destek sistemiyle cevaplanması gereken ihtiyaçlara işaret etmektedir. Ajansın, bu alanlar içinden, bölgedeki ihtiyaç, sorun ve zorluklara cevap veren en uygun mekanizmaları seçip uygulamasında büyük fayda bulunmaktadır. Bu seçim sırasında, diğer ulusal ve bölgesel destek mekanizmalarıyla mükerrerlik yaratılmamasına ve bunları tamamlayacak ve sinerji yaratacak şekilde bir tasarıma gidilmesine dikkat edilmelidir.

Tablo 1. KOBİ'lere yönelik kamu müdahalelerinin sınıflandırılması

Kamu müdahale alanları	Tipik müdahale mekanizmaları
Girişimcilik ve işletmeler ekosisteminin iyileştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Rekabet politikasının işlerliğinin sağlanması • Şirket kurulumu, tasfiyesi, lisans, tescil vb. süreçlerinde ücretlerin ve bürokrasinin azaltılması • Yasal mevzuatta (ticaret kanunu, vergi kanunları, girişim sermayesi mevzuatı, vb.) iyileştirme • Fikri ve sınai haklara ilişkin mevzuat ve uygulamanın iyileştirilmesi • Kamu satın alımlarına ilişkin altyapı ve mevzuatın iyileştirilmesi • Yönetmeliklerin uygulanmasında etkinlik • Fiziksel altyapının (ulaşım, iletişim, bilgi teknolojisi, vb.) geliştirilmesi • Girişimcilik ve inovasyon kültürünün geliştirilmesi • Girişimcilik ve işletmeler sisteminde etkin ve dinamik yönetişimin sağlanması • Kamu, girişimciler, STK'lar, üniversitelerden paydaşları bir araya getiren girişimci platformlarının oluşturulması
Finansmana erişim (doğrudan ve dolaylı finansal teşvikler)	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni girişimcilere başlangıç sermayesi ve çekirdek sermaye imkanlarının sağlanması • KOBİ'lerin ve yeni girişimcilerin yatırım ihtiyaçlarının saptanmasına yönelik çalışmalar yapılması • KOBİ'lerin ve yeni girişimcilerin yatırım ihtiyaçlarına yönelik uzun vadeli ve uygun şartlarda finans mekanizmalarının geliştirilmesi ve uygulanması • KOBİ kredilerine devlet garantörlüğü sağlanması • Girişim sermayesi endüstrisinin gelişimi ve girişim sermayesi

	<p>yatırımlarının özendirilmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş melekleri ve diğer özel yatırımcıların geliştirilmesi ve özendirilmesi • KOBİ'lere, yeni girişimcilere ve bunların riskli yatırımlarına (girişim sermayesi kuruluşlarına, iş meleklerine vb.) vergi avantajlarının sağlanması • Finans sektöründe girişimcileri ve KOBİ'leri destekleyecek yeni araçların özendirilmesi • Finansal kiralama imkanlarının gelişiminin teşvik edilmesi
<p>İş, pazar, yetkinlik ve beceri geliştirme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İnovasyon destekleri <ul style="list-style-type: none"> • Yeni teknolojileri (makine, teçhizat ve bilişim altyapısı ve sistemleri) tespit etme, değerlendirme, seçme ve edinmeye yönelik destekler • Farkındalık programları • Teknoloji ve inovasyon değerlendirmesi • KOBİ'lerde inovasyonun (ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon) desteklenmesi • Ürün geliştirme ve Ar-Ge destekleri (yeni ve/veya daha gelişkin ürün, hizmet veya süreç geliştirmeye yönelik) • Fikri hakların korunmasına yönelik destekler • Proje geliştirme/teknik fizibilite/iş planlaması destekleri • Eko-inovasyon destekleri (Çevre ve enerjiye yönelik destekler (atık yönetimi, yenilenebilir enerji kullanımı, enerji verimliliği, çevre standartlarına uyum vb.)) • Kalite geliştirme, test, metroloji ve standartlara uyumu sağlamaya yönelik destekler • Teknoloji transfer destekleri • Pazar payını artırma ve yeni pazarlara erişime yönelik destekler <ul style="list-style-type: none"> • Kamu satın alımlarıyla yeni girişimcilerin ve KOBİ'lerin desteklenmesi • Pazar araştırma ve yeni pazarlara erişimin desteklenmesi • Reklam, tanıtım ve marka geliştirmeye yönelik destekler • Uluslararasılaşma destekleri • Girişimcilik destekleri <ul style="list-style-type: none"> • İnovasyona dayalı yeni girişimcilere yönelik özel destekler • İnkübasyon hizmet ve destekleri • Girişimcilikte pozitif ayrımcılık (kadınlara ve gençlere yönelik girişimcilik destekleri) • Yetkinlik ve becerilerin geliştirilmesine yönelik destekler <ul style="list-style-type: none"> • Eğitim, danışmanlık, mentörlük destek faaliyetleri • Bilgi-yoğun iş hizmetlerine yönelik destekler • Nitelikli istihdam destekleri • Girişimciler ve KOBİ'ler için bilgi ve veri toplama, analiz etme ve yayma • Girişimcilere ve KOBİ'lere yönelik hizmet sağlayıcıların

	<p>yetkinliklerinin geliştirilmesi</p> <ul style="list-style-type: none">• İşbirliklerini geliştirici destekler<ul style="list-style-type: none">• Ağyapıların ve kümelenmelerin geliştirilmesine yönelik mekanizmalar• KOBİ-üniversite/araştırma kuruluşu işbirliğini teşvik eden mekanizmalar• İşletmeler arası işbirliklerini teşvik eden mekanizmalar
--	---

Kaynak: Technopolis Group Türkiye (2010) KOSGEB Destek Sistemi Değerlendirme Raporu

Ek G. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yönetişiminde İyi Uygulamalar

Bob Hodgson, Kalkınma Ekonomisti

Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA), bölgelerde kalkınma süreçlerini hızlandıran ve kalkınma hedeflerini başarma yolunda özel sektör ile kamu sektörünün çabalarını birleştiren önemli yapılardır. BKA'ların faaliyetlerini gerçekleştirmeleri sırasında, bir araya getirilmesi gereken birbirinden farklı bölgesel çıkarlar ve sürece dahil olan farklı etki unsurları arasındaki dengeyi gözetme ihtiyacı, yönetişime ilişkin en iyi modellerin ve stratejilerin neler olacağı konusunda da ister istemez çok sayıda görüşün ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Yönetişim konusunda dikkate alınması gereken konuların başında hakkaniyet ve tarafsızlık gelmektedir. Burada sorulan soru şudur: "bölgenin tamamına tarafsız ve adil şekilde davranabilecek miyiz?" Tarafsızlık ve hakkaniyet, tabii ki bölgenin tamamında tamamen aynı uygulamaları gerçekleştirmek anlamına gelmez. Bölgeyi oluşturan tüm alt bölgelerde, sorunların ve fırsatların neler olduğunu ve bunların hepsine en iyi yardımın nasıl sağlanabileceğini belirlemek için kanıta dayalı araştırmaların ve çalışmaların aynı şekilde yapılmasını ve uygun çözümlerin geliştirilerek uygulanmasını ifade eder.

Dikkate alınması gereken diğer bir konu, verimliliktir: "en büyük etkinin yaratılacağı ve üzerinde anlaşılabilir kalkınma hedeflerini tutturma ihtimalinin en yüksek olduğu alanlarda çok daha fazla çaba ortaya koymak". Verimlilik kaygısı, bir alanın (coğrafi bir alan veya bir ekonomik alan ya da hizmetler ve olanaklar bakımında boşluğun en büyük olduğu alanlar) daha fazla ön plana çıkmasına neden olabilir. Dolayısıyla da, çabaların eşit dağılımı söz konusu olamayabilir.

Bu karmaşık ödünleşimler arasında bir karara varmak, BKA'ların yönetişiminde hem üst düzey karar vericilerin hem de konuya ilişkin teknik bilgi ve deneyimi yüksek profesyonellerin bulunmasını gerektirir. Burada profesyonellerin görevi, gerekli analizleri yaparak teknik bir bakış açısıyla uygulanması gereken en iyi eylemler setinin ne olduğunu ve bu eylemler setinin, hedef bölgelerdeki çıkar ve etki sahiplerine adil ve tarafsız bir seçim olarak belirlendiğinin ve uygulandığının nasıl gösterileceğini belirlemektir.

Dikkate alınması gereken ek bir faktör de, tüm BKA'larda hakkaniyet, tarafsızlık ve verimliliğin ülke geneline yayılacak şekilde sağlanması ve bu yönde ulusal çıkarların gözetilmesidir. Merkezi planlama ve kaynak tahsis kurumuna bu yönde önemli rol düşmektedir. Bu rol, en iyi, stratejik yol göstericiliğin ve analiz ve karar için net çerçevelerin sağlanmasıyla oynanabilir. Aksi takdirde BKA'nın icra organının ve yönetim kurulunun günlük faaliyetlerine müdahil olunması durumu ortaya çıkar ki bu önemli risk unsurları taşıyabilir.

BKA'ların yönetişiminde söz sahibi yönetim kurullarının iki önemli görevi vardır: Bunların ilki, BKA için stratejik hedefleri belirleyerek bu hedefleri gerçekleştirmek için benimsenmesi gereken genel stratejiler konusunda icra organına kılavuzluk etmektir. Bu görev, genellikle 5 yıllık stratejiler dahilinde yıllık olarak gerçekleştirilir. Yıllık ilerleme, sene boyunca gerçekleştirilen faaliyetlerin anlatıldığı ve ihtiyaç ile fırsatlardaki değişime bağlı hedef ve strateji değişikliklerinin önerildiği ilerleme raporlarıyla takip edilir. Bu görev, stratejik öncelikler konusunda sağlam hükümler geliştirebilecek ve bölgenin tamamında BKA için gerekli desteğin sağlanmasında etkili olabilecek üst düzey kişilerce gerçekleştirilir.

İkinci görev, icra organının, stratejik plandaki hedefleri gerçekleştirmesi için operasyonel boyutta gözetimi ve program ile projelerin onaylanması görevidir. Kurulun bu görevi, genellikle aylık veya iki aylık periyodlarla gerçekleşir. Bu görev, daha çok teknik bir görevdir ve kurul üyelerinde, farklı projeler ve programların hedeflerini tutturmalarına katkı sağlamak için gerekli bilgi ve uzmanlığın varlığını gerektirir.

Bazı uygulama örneklerinde, bu iki görevi, aynı yönetim kurulu tarafından -ancak farklı toplantılarda iki ayrı modda çalışarak- icra edilir. Bazı uygulama örneklerindeyse, bu iki görevi icra eden 2 ayrı yönetim kurulu bulunur. Bu kurullardan biri, stratejik görevleri üstlenen üst düzey karar vericilerden müteşekkilen ("Stratejik Yönetim Kurulu"), ikincisi konuyla ilgili derin uzmanlığa sahip profesyonellerden oluşur ("Operasyonel Yönetim Kurulu") Bu iki farklı uygulamadan ilkinin tercih edilebilmesi için, kurulda yer alan kişilerin her iki görev için gerekli bilgi, beceri, statü ve deneyime sahip olmaları gerekir. Genel olarak bakıldığında, üst düzey temsilciler, kurullarda önemli bir ağırlık ve otorite sağlarlar ancak genellikle hem stratejik hem de operasyonel konular için gerekli zamanı ayırma konusunda sıkıntıları olabilir. Bazen de ikinci görev için yeterli teknik uzmanlık ve deneyime sahip olmayabilirler. Temsil bakımında üst seviyede olmayan kişiler ise teknik bakımdan her iki görev için de uygun olsalar da önemli paydaşlar arasında yeterli kredibiliteye ve ağırlığa sahip olmayabilirler.

Bu noktada optimum çözüme, tüm anahtar paydaşlardan, doğru stratejiyi belirleme ve iyi kararlar alma konusunda geniş deneyim ve uzmanlığı olan, paydaşlar arasında üst düzey ağırlığı ve etkisi bulunan, aynı zamanda da teknik uzmanlık ve deneyimi yüksek olan kişilerin kurulda görev almasıyla ulaşılabilir. Bu her zaman mümkün olamayacağından, iki ayrı kurul tercih etmeyen BKA'ların, yönetim kurullarında iki görevi de gerçekleştirme uzmanlık ve deneyimine sahip kişileri bir arada bulundurmaları söz konusu olmaktadır. Buna göre, kurul üyeleri, hem üst düzey karar vericilerden hem de konunun teknik boyutuyla ilgili derin uzmanlığı olan kişilerden oluşur.

Technopolis Group, yüksek kalitede, pratik ve bilgiye dayalı araştırma, danışmanlık, eğitim ve yönetim destek hizmetleri sunan, alanında Avrupa lideri bir kuruluştur. Danışmanlık, araştırma ve eğitim hizmetleriyle, kavram geliştirmeden başlayarak politika ve strateji oluşturma, program ve proje tasarlama, yönetim, izleme ve değerlendirme aşamalarına kadar strateji ve politika belirleme ve uygulama döngüsünün tüm süreçlerine destek vermektedir.

Technopolis Group kurulduğu 1989 yılından bu yana dünya çapında, rekabetçilik ve kalkınma politika, program, kurum ve sistemi odaklı 1.320 değerlendirme projesine imza atmıştır. Son dönem değerlendirme çalışmalarından bazıları, Avrupa Komisyonu için Bilgi Bölgeleri Programı'nın (Regions of Knowledge) Etki Değerlendirmesi, Avrupa Araştırma ve Teknoloji Organizasyonlarının Etki Değerlendirmesi, İngiltere Hükümeti için AB 7. Çerçeve Programının Değerlendirilmesi, İsveç Sanayi Desteklerinin Etki Değerlendirmesi, AB Yapısal Fonlarında İnovasyon Desteklerinin Değerlendirmesi, Çek Cumhuriyeti için Araştırma ve İnovasyon Sisteminin Değerlendirilmesi'dir.

Technopolis Group Türkiye, ülkemizde değerlendirme alanında öncü bir rol üstlenmiş olup bugüne kadar ulusal ve uluslararası kurumlar için önemli değerlendirme çalışmaları gerçekleştirmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır: KOSGEB Destek Programlarının Değerlendirilmesi ve Etki Analizi, Dünya Bankası için İŞGEM'lerin Değerlendirilmesi, Hazine Müsteşarlığı Teşvik ve Uygulama Genel Müdürlüğü Teşvik Süreçlerinin Değerlendirilmesi, DPT ve Dünya Bankası için Türkiye'deki Teknoloji İnkubatörleri (TEKMER'ler), Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, TTGV destekleri, Sanayi Bakanlığı SANTEZ Programı ve Ar-Ge Vergi Teşviklerinin Değerlendirilmesi, Dünya Bankası için Türkiye'deki Girişim Sermayesi Uygulamaları, Üniversite-Sanayi İşbirlikleri ve Teknoloji Transferi Uygulamalarının Değerlendirilmesi ve KOSGEB'in Kurumsal Değerlendirmesi.

Amsterdam |NL|
Ankara |TR|
Technopolis Group Turkey
Soy Altın Sitesi, Kutup Yıldızı Sokak
No. 8, 06800, Beytepe, Ankara
T +90 312 299 20 77
F +90 312 299 20 99
info.tr@technopolis-group.com
www.technopolis-group.com
Brighton |UK|
Brussels |BE|
Frankfurt/Main |DE|
Paris |FR|
Stockholm |SE|
Tallinn |EE|
Vienna |AT|