

2012  
MDP

2012 YILI  
TURİZMİN ÇEŞİTLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ  
MALİ DESTEK PROGRAMI

# Program Sonrası Değerlendirme Raporu



**T.C. SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**



**T.C. KUZEY ANADOLU  
KALKINMA AJANSI**  
NORTH ANATOLIAN DEVELOPMENT AGENCY

Bilgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası





**T.C. SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**



**T.C. KUZEY ANADOLU  
KALKINMA AJANSI**  
NORTH ANATOLIAN DEVELOPMENT AGENCY

Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası

2012 YILI  
TURİZMİN ÇEŞİTLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ  
MALİ DESTEK PROGRAMI

# Program Sonrası Değerlendirme Raporu



**2021**  
ŞUBAT

**Bu belge, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından yayımlanmıştır.**

**Belge No** : 2021-RP-2/125

**Revizyon No** :

**Revizyon Tarihi** :

**ISBN** : 978-605-9635-66-0

**Editör(ler)** : Dr. Turgay YILDIZ / İzleme ve Değerlendirme Birim Başkanı  
Dr. Eray AYDIN / Uzman

**Yayın Kurulu** : Dr. Turgay YILDIZ / İzleme ve Değerlendirme Birim Başkanı  
Sinan KACIR / Destek Personeli  
Gözde DİKMEN / Destek Personeli

**Tasarım** : Sinan KACIR / Destek Personeli

**Yayın Tarihi** : 2021

**Basım Yeri** : -

**Matbaa Sertifika No:** -

---

Bu eserin her türlü yayın hakkı Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansına aittir.

Yayının kısmen ya da tamamen yayınlanması ve çoğaltılmasının fikri mülkiyet hukukuna tabidir. Kaynak gösterilmek ve atıfta bulunmak kaydı ile Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı yayınları üçüncü kişilerce kullanılabilir.

**T.C. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı**  
Kuzeykent Mah. Kayın Sk. No:9 37150 KASTAMONU  
Tel.: 0 (366) 212 58 52 Faks: 0 (366) 212 58 55  
E-posta: bilgi@kuzka.gov.tr  
[www.kuzka.gov.tr](http://www.kuzka.gov.tr)

## İÇİNDEKİLER

---

YÖNETİCİ ÖZETİ .....	1
GİRİŞ.....	4
1. Program Hakkında Genel Bilgiler.....	5
1.1. Programın Tanım ve Kapsamı .....	5
1.2. Programın Amaç, Öncelik ve Performans Göstergeleri .....	6
2. Programın Sonuçları .....	6
2.1. Bütçe Gerçekleşmeleri.....	6
2.2. Proje Başvuruları, Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Projelere İlişkin İstatistik Bilgiler .....	7
3. Programın Değerlendirilmesi .....	8
3.1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem.....	8
3.1.1. Değerlendirme Kriterleri .....	9
3.1.2. Yapılandırma.....	10
3.1.3. Yararlanıcılara Yönelik Anket Uygulaması .....	11
3.1.4. Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar.....	11
3.1.5. İkincil Verilerin İncelenmesi .....	11
3.1.6. Raporlama.....	11
3.2. Amaç ve Öncelikler Kapsamında Hedeflere Ulaşılma Düzeyi .....	11
3.3. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi.....	13
3.3.1. İlgililik .....	13
3.3.2. Etkinlik .....	14
3.3.3. Etkililik .....	17
3.3.4. Etki .....	20
3.3.5. Sürdürülebilirlik.....	21
4. Sonuç ve Değerlendirmeler .....	24
4.1. Sonuçlar ve Çıkarılan Dersler .....	25
4.2. Öneriler.....	26
Kaynaklar .....	28

## ŞEKİLLER

---

Şekil 1. TURGEP Mali Destek Programı Başvuran ve Tamamlanan Proje Sayıları .....	7
Şekil 2. Program Yararlanıcılarının Kurum Türleri .....	8
Şekil 3. Projelerin Uygulandığı İller .....	8
Şekil 4. KUZKA Mali Destek Programları Değerlendirme Süreci .....	9
Şekil 5. Değerlendirme Kriterleri ve Soruları .....	10
Şekil 6. Ankete Katılan Yararlanıcıların Programı Finansal Olarak Değerlendirmesi ..	15
Şekil 7. Ankete Katılan Yararlanıcıların Destek Süreçlerinin Uygunluğuna İlişkin Görüşleri .....	15
Şekil 8. Ankete Katılan Yararlanıcıların Program Başvuru Sürecine İlişkin Görüşleri ..	16
Şekil 9. Ankete Katılan Yararlanıcıların Proje Uygulama Sürecine İlişkin Görüşleri ...	17
Şekil 10. Ankete Katılan Yararlanıcıların Projeleri Sayesinde Elde Ettikleri Sonuçlar ..	18
Şekil 11. Ankete Katılan Yararlanıcıların Finansal Kaynak Yaratarak Buldukları Girişimler .....	19
Şekil 12. Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişiklikler .....	20
Şekil 13. Kamu Müdahalesi Yaklaşımına Göre Program Tasarım, Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Mantığı.....	24

## TABLolar

---

Tablo 1. 2012 Yılı TURGEP Mali Destek Programı Bütçe Gerçekleşmeleri .....	7
Tablo 2. TURGEP Mali Destek Programı Öncelikler Bazında Hedef Gerçekleşmeleri Tablosu .....	12

## KISALTMALAR VE TANIMLAR

### Kısaltmalar

<b>OSB:</b>	Organize Sanayi Bölgesi
<b>TÜBİTAK:</b>	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>KAYS-PFDY:</b>	Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi- Proje Faaliyet Destek Yönetimi
<b>KUZKA:</b>	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
<b>TURGEP:</b>	Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı
<b>KOSGEB:</b>	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>AB:</b>	Avrupa Birliği
<b>IPARD:</b>	Katılım Öncesi Kırsal Kalkınma Aracı
<b>KOBİ:</b>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>SGK:</b>	T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu

### Tanımlar

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

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

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

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

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

**Etkililik (effectiveness):** Etkililik kriteri ile programın hedeflerinin elde edilip edilmediği, uygulama sırasında meydana gelen zorluklar ve bunlar için bulunan çözüm

yöntemleri ile dışsal etkiler dikkate alınır. Program sonucu elde edilen çıktı, sonuç veya etkilerin programın ana amacına hizmet edip etmediği değerlendirilir.

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

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

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

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

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

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



## YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın 2012 yılında çağrısını gerçekleştirdiği Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın (TURGEP) program sonrası değerlendirme ve etki analizine yönelik olarak hazırlanmıştır. Mali Destek Programı'ndan bölgede faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki işletmeler yararlanmıştır. Toplam bütçesi 6 milyon TL olarak belirlenmiş olan program kapsamında desteklenen ve tamamlanan 12 projeye 1.425.983,21 TL hibe sağlanmıştır. Destek tutarının düşük sonuçlanmasında program kapsamında uygulanan tefrişat kısıtlaması etkili olmuştur.

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

- Bölge ve yararlanıcılar için **uygunluğunu (ilgililik kriteri)**,
- **Etkin ve etkili** bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini,
- Ortaya koydukları **etkilerini**,
- Etkilerinin **sürdürülebilirliğini**

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

Etki değerlendirme çalışması, birincil ve ikincil verilerin derlenmesi ve analizini içeren çoklu-yöntem metodolojiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk aşamasını, uygulanacak yöntemlerin netleştirilmesi ile sahada kullanılacak soru formlarının, değerlendirme kriterleri, program göstergeleri ve Ajans tarafından tutulan bilgi ve veriler göz önünde bulundurularak hazırlanması oluşturmuştur. Ajans'tan mali destek alan tüm işletmelerden değerlendirme sorularına yönelik veri toplanabilmesi için bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yararlanıcıların tamamına ulaşıp anket uygulanmış; analizler SPSS programında yapılmıştır.

Program yararlanıcılarına ait, programlara başvuru ve projelerin yürütülme sürecinde Ajans tarafından toplanmış izleme verileri düzenlenip birleştirilerek analiz edilmiştir. İzleme verileri dışında programlara ait başvuru rehberleri, ulusal ve bölgesel politikalar ve planlar, program kapanış raporları ve ajans mevzuatı da incelenmiş ve programların değerlendirilmesinde birer girdi olarak kullanılmıştır.

Çalışmanın ilerleyen aşamalarında, program yararlanıcılarından 7 proje yürütücüsü ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen tüm veri ve bilgilerin analizinin ardından değerlendirme sorularına cevap veren değerlendirmeler yapılarak nihai rapor hazırlanmıştır.

Ajans tarafından 2012 Yılı Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın öncelikleri şu şekilde tanımlanmıştır:

**Öncelik 1:** Bölgede öne çıkan turizm sektörlerine yapılan yatırımların arttırılması

**Öncelik 2:** Turizm tesislerinin hizmet kalitelerinin arttırılması

Programa toplam 24 proje baş vurmuş; 21 proje teknik ve mali değerlendirmede başarılı bulunmuş; 5 projede sözleşmeden feragat etmiş ve 16 proje için sözleşme imzalanmıştır. İmzalanan sözleşmelerden 4'ü daha sonra feshedilmiş ve son durumda 12 proje başarıyla tamamlanmıştır.

Yapılan değerlendirme sonucunda TURGEP Mali Destek Programı'nın bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaçları, ulusal ve bölgesel planlar, stratejiler ile ilgili olarak kurgulandığı anlaşılmaktadır. Program temel olarak Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2011-2013 Bölge Planı ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planı 2007-2013'teki hedefler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Performans göstergelerine göre yararlanıcılar program ile sektöre ilişkin belgeler almış; konaklama tesislerinin yıldız sayısını artırmış, eğitim/seminer/forum gibi faaliyetlere katılmış; yeni ürün veya hizmet pazarlamış, yeni pazarlara ve müşterilere ulaşarak 13 bin yerli/yabancı turist bölgeye çekilmesine ön ayak olmuşlardır. Destek ile işletmelere yeni malzeme/ekipman alınmış; lokanta, havuz gibi yeni fiziksel eklentiler yapılmış ve kullanıma sunulmuştur. Program, bölge istihdamına da katkı sağlamıştır. Destek sayesinde tesislerde 19 yeni istihdam gerçekleştirilmiştir. Turizm sektörünün bölge için önemi göz önünde bulundurulduğunda programın performans göstergelerindeki olumlu diğer bir gelişme konaklama kapasitesinde gerçekleşmiştir. Bu kapsamda bölgenin konaklama kapasitesinde 651 kişilik artış sağlanmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında Ajans tarafından programın etkin şekilde yürütüldüğü sonucuna ulaşılmış ve programın gelişmeye açık yönleri değerlendirilmiştir. Program tanıtımında Ajans tarafından gerçekleştirilen bilgilendirme faaliyetlerinin etkisi yüksektir. Bu kapsamda Ajansın tanıtım faaliyetleri için daha fazla enstrüman kullanması ve hedef kitle ile program tasarım aşamasında birebir görüşmeler yapmasının yararlı olacağı tespit edilmiştir. Proje uygulama aşamasında Ajans uzmanlarının ilgisi ve uzmanlara erişimin kolaylığı yararlanıcılar tarafından olumlu şekilde değerlendirilmiştir. Projelerin toplam uygun maliyetinin en az %25'i ile en fazla %50'si olarak belirlenen destek oranının yararlanıcılar tarafından cazip bulunmadığı ifade edilmiştir. Proje yürütme, sözleşme imzalama ve başvuru süreçleri olumlu değerlendirilmiş; geliştirilmeye en açık alanın ise satın alım sürecinin işlemsel zorluğu olduğu anlaşılmıştır.

Değerlendirme sonucunda programın bölge ve destek alan işletmeler için olumlu katkılarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle işletmelerin kapasite gelişimi konusunda atmış oldukları adımlar, rekabet avantajı kazanmaları açısından önemlidir. Elde edilen verilere göre yararlanıcıların destekten sonraki yıllarda elde ettikleri cirolar artış göstermiş; dönem net kârları ise 2013 yılında 2011'e göre artarken 2019 yılında 2013'e göre dış etkenlerden dolayı düşmüştür. Bunda özellikle maliyet kalemlerindeki artışın etkili olduğu görülmüştür. Yürütülen projeler ile işletmeler kurumsal kapasitelerini de artırmışlardır. Yukarıda da belirtildiği gibi, işletmelerde görev alan tam zamanlı personel sayısı artmıştır. Destek sonrasında destek öncesine göre yaklaşık %84'lük artış yaşanmış ve bu artış azalan ivmeyle de olsa 2020 yılının Eylül ayı itibarıyla da devam etmiştir. İşletmelerin, meslek lisesi, meslek yüksekokulu veya üniversite mezunu olan personel sayılarında da artışlar yaşanmıştır. İşletmelerin

yaşadığı büyük sorunlardan birinin nitelikli insan kaynağının yetersizliği olduğu göz önünde bulundurulduğunda programın etkileri bu bakımdan da önemlidir. Tüm bunların yanında destek sonrasında destek öncesine göre konaklama kapasitesi yaklaşık %50 oranında artmış; %51 oranında yerli ziyaretçi, %22 oranında ise yabancı ziyaretçi artışı yaşanmıştır. İşletmeler destek sürecinde çok sayıda belge almış ve eğitimlere katılmışlardır. 2020 Eylül ayı itibarıyla COVID-19 salgını nedeniyle müşteri sayılarında düşüş yaşanmıştır.

Program sayesinde yararlanıcılar davranışsal kazanımlar da elde etmiş; işletmelerin itibar ve tanınırlığı yükselmiş, ürün, hizmet veya süreçlerdeki sorunları tespit ve analiz etme yetenekleri güçlenmiş; projeyi ilgilendiren teknik alanda ve proje yazma/yönetme konusunda bilgi ve yetenekleri artmıştır.

Destekten yararlanan işletmeler, projeleriyle elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceği görüşündedir. Bu durum program etkilerinin sürdürülebilirliğini göstermektedir. İşletmelerin tamamı destek ile alınan makine ve ekipmanların 2020 itibarıyla da kullanılabilir durumda olduğunu belirtmiştir. Gerçekleştirilen mülakatlarda destekle sağlanan kazanımların artarak devam edebilmesi için işletmelerin belirli periyotlarla desteklenmesinin önemine vurgu yapılmıştır.

## GİRİŞ

Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, faaliyet alanına giren TR82 Düzey-2 bölgesi olan Kastamonu, Çankırı ve Sinop'ta Bölge Planı'ndaki öncelikler doğrultusunda, 2012 yılında bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik olarak 6.000.000 TL bütçeli Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programının (TURGEP) çağrısına çıkmıştır.

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

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

- Bölge ve yararlanıcılar için **uygunluğunu (ilgililik kriteri)**,
- **Etkin ve etkili** bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini,
- Ortaya koydukları **etkilerini**,
- Etkilerinin **sürdürülebilirliğini**

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

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

## 1. Program Hakkında Genel Bilgiler

### 1.1. Programın Tanım ve Kapsamı

Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın uygulandığı dönemi kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı (2006), istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen, AB'ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye vizyonu ile hazırlanmıştır. Planda rekabet gücünün ve istihdamın artırılması, beşerî gelişme ve sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi, bölgesel gelişmenin sağlanması, kamu hizmetlerinde kalitenin ve etkinliğin artırılması konuları ekonomik ve sosyal gelişme eksenleri olarak belirlenmiştir. Bahsedilen stratejik amaçlar doğrultusunda KUZKA'nın 2012 yılında çağrısına çıkmış olduğu programa bakıldığında programın öncelikli olarak rekabet gücünün artırılması ve bölgesel gelişmenin sağlanması eksenleri ile doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir.

2011-2013 yıllarını kapsayan ve Ajans'ın faaliyet bölgesi olan TR82 Düzey 2 için hazırlanmış Bölge Planında ise bölgenin vizyonu "sürekli üreten, birlikte yükselen, doğal dokusuyla fark yaratan Kuzey Anadolu" olarak belirlenmiştir. Bu vizyona ulaşmak amacıyla alt ölçekteki sorunların çözümü içinse dört ana amaç belirlenmiştir: (a) canlı ve paylaşımcı sosyal yaşam, (b) bilgiye dayalı öğrenen ekonomi, (c) çok merkezli mekânsal örüntü ve (d) kendini yeniden üreten doğa. Bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla açılan Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı, turizmin bölge ekonomisindeki ağırlığının artırılması hedefi ile doğrudan ilgilidir (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, 2011).

Ayrıca, programın uygulandığı yılları kapsayan Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planı 2007-2013'de belirtilen "sürdürülebilir turizm yaklaşımı benimsenerek istihdamın artırılmasında ve bölgesel gelişmede turizmin öncü bir sektör konumuna ulaştırılması ve Türkiye'nin 2023 yılına kadar, uluslararası pazarda turist sayısı ve turizm geliri bakımından ilk beş ülke arasında önemli bir varış noktası ve uluslararası bir marka haline getirilmesinin sağlanması" vizyonu da programa olan ihtiyacı ve programın önemini ortaya koymaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007).

Program, turizm sektöründe yapılan yatırımların artırılması, turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlayarak yukarıda bahsedilen ulusal ve bölgesel planlarda belirtilen ihtiyaç ve hedefler ile uyumlu olarak hazırlanmıştır.

Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı için hazırlanmış olan başvuru rehberinden yola çıkılarak, program hakkında genel bilgilendirmeler aşağıda sunulmuştur (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, 2012).

**Programın Uygun Başvuru Sahipleri:** Program, TR82 Bölgesi'nde faaliyet gösteren Ticaret ve Sanayi Odası veya Esnaf ve Sanatkarlar Odasına kayıtlı KOBİ statüsündeki işletmelere yönelik olarak tasarlanmıştır.

**Destek Miktar ve Oranları:** Programın proje bazında belirlenen asgari ve azami destek tutarları 30.000 TL ile 300.000 TL olarak açıklanmıştır. Yararlanıcı bazında verilen destek oranı proje toplam uygun maliyetinin en az %25'i, en fazla %50'si olarak belirlenmiş ve bu değerlerin dışında kalan destek taleplerini içeren proje teklifleri değerlendirmeye alınmamıştır. Proje bütçesinin geri kalan bölümünün yararlanıcılar tarafından eş finansman olarak sağlanması öngörülmüş; aynı katkılar, eş finansman olarak kabul edilmemiştir.

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

**Proje Başvuru Süreci:** Programın son başvuru tarihi 27 Şubat 2013 olarak ilan edilmiştir. Ajans'a sunulan projeler, "Ön İnceleme" ve "Teknik ve Mali Değerlendirme" olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir. Ön inceleme aşamasında projeler, idari kontrol ve uygunluk kontrolü kriterleri yönünden ele alınmıştır. Bu aşamada uygun bulunan başvuruların teknik ve mali değerlendirmesi bağımsız değerlendiriciler tarafından KAYS-PFDY modülü üzerinden değerlendirme kriterlerine göre gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme sonucunda 65 puan ve üzeri alanlar başarılı projeler olarak listelenmiştir. Yararlanıcılardan her bir proje için sözleşmede öngörülen toplam destek miktarının %10'u

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

## 1.2. Programın Amaç, Öncelik ve Performans Göstergeleri

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

Programın genel amacı, "TR82 Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet güçlerinin artırılması", özel amacı ise "TR82 Bölgesi'nde gerçekleşen turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesine katkı sağlanması" olarak belirlenmiştir.

Programın genel amacına yönelik olarak öncelikleri ise şu şekilde tanımlanmıştır:

- Öncelik 1:** Bölgede öne çıkan turizm sektörlerine yapılan yatırımların artırılması
- Öncelik 2:** Turizm tesislerinin hizmet kalitelerinin artırılması

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

- Faaliyet katılımcı sayısı,
- Firmanın yeni ürün/hizmet sayısı,
- İnşaat harcamaları,
- Alınan patent ve/veya lisans sayısı
- Danışmanlık hizmetlerinden faydalanan kişi sayısı,
- Tanıtım materyali sayısı,
- Katılım sağlanan sergi/fuar,
- Düzenlenen seminer/toplantı sayısı,
- Birim maliyetlerdeki yüzdelerdeki düşüş
- Geçici veya sürekli çalışan personel sayısı,
- Alınan yeni malzeme/ekipman sayısı,
- Yeni malzeme/ekipman harcamaları,
- Ulaşılan pazar ve yeni müşteri sayısı,
- Pazarlama/tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar,
- Konaklama kapasitesindeki artış miktarı,
- Yıldız sayısında artış miktarı,
- Yerli/yabancı turist sayısındaki artış,
- Tesise yapılan eklenti sayısı.

Belirlenen performans göstergelerinin hedef ve gerçekleşen verileri Ajans tarafından kayıt altına alınmış; Program Kapanış Raporu'nda bu verilere yer verilmiştir.

## 2. Programın Sonuçları

### 2.1. Bütçe Gerçekleşmeleri

2012 Yılı TURGEP Mali Destek Programı'nın 6 milyon TL bütçesinin yaklaşık 2,51 milyon TL'si sözleşmeye bağlanmıştır. Desteklenen projeler tamamlandığında kullanılan toplam bütçe 1,42 milyon TL olmuştur. Buna göre, program için ayrılan destek bütçesinin yaklaşık %24'ü projeler için kullanılmıştır. Sözleşmeye bağlanan destek tutarının tümünün gerçekleşmemesinin öncelikli sebebi projeler için geçerli olan tefrişat kısıtlamasıdır. Bütçe tutar ve gerçekleşmelerine dair veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1.** 2012 Yılı TURGEP Mali Destek Programı Bütçe Gerçekleşmeleri

Toplam Program Bütçesi (TL)	Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Toplam Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Toplam Eş Finansman Tutarı (TL)
6.000.000,00	2.518.893,06	1,425.983,21	1.671.579,19

Kaynak: Program Kapanış Raporu, (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, 2015)

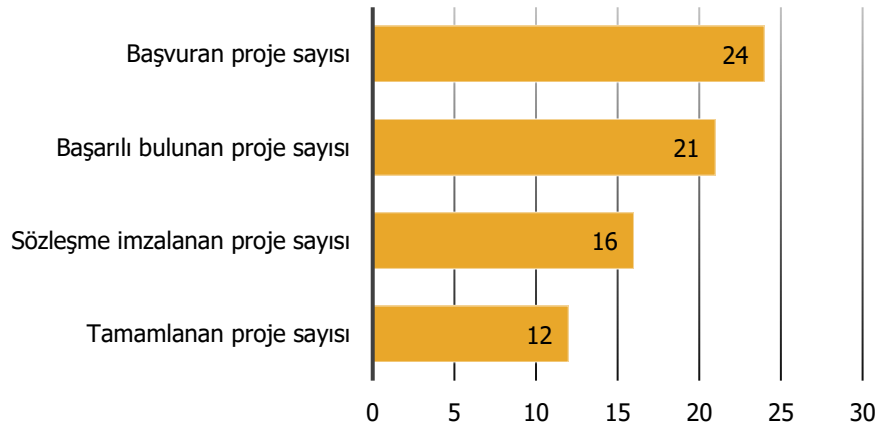
## 2.2. Proje Başvuruları, Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Projelere İlişkin İstatistikî Bilgiler

Programa toplam 24 proje başvurusu yapılmış ve bunların;

- 21'i teknik ve mali değerlendirmede başarılı bulunmuş (toplam değerlendirmede 65 puanı geçerek) ve desteklenmeye hak kazanmış;
- Başarılı bulunan projelerin 5'inde sözleşme imzalamadan feragat edilmiş;
- 16 proje için destek sözleşmesi imzalanmıştır (başvuran projelerin %67'si).

Program kapsamında sözleşme imzalanan 16 projenin 4'ünün sözleşmesi feshedilmiş ve son durumda 12 proje başarıyla tamamlanmıştır (Şekil 1).

**Şekil 1.** TURGEP Mali Destek Programı Başvuran ve Tamamlanan Proje Sayıları

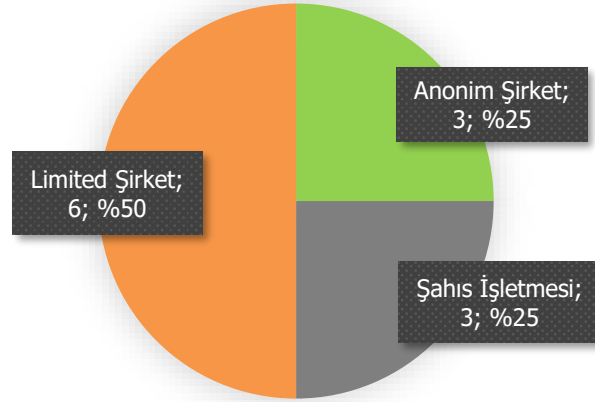


Kaynak: Program İzleme Verileri, (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı,2012)

Program yararlanıcılarının projelerinin uygulama süreleri en az 6 en fazla 15 ay olarak gerçekleşmiştir. Programa başvuran işletmelerin yarısı limited şirkettir. Buna paralel olarak destek alan işletmelerin de yarısı limited şirketlerden geri kalanı ise anonim şirket ve şahıs işletmelerinden oluşmaktadır (Şekil 2).

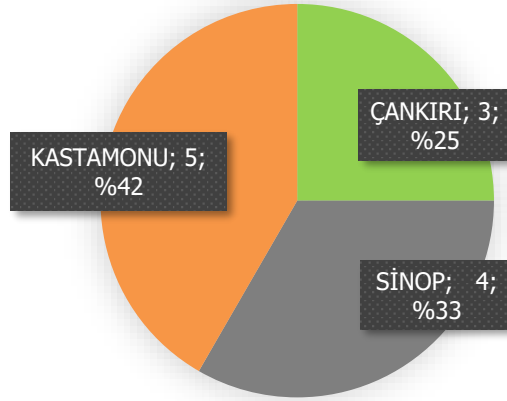
Programa en fazla sayıda başvuru Sinop'tan yapılmıştır (11 proje). Bunu 8 proje ile Kastamonu ve 5 proje ile Çankırı takip etmiştir. Desteklenen projelerin ise 5'i Kastamonu'da, 4'ü Sinop'ta ve 3'ü ise Çankırı'da yürütülmüştür (Şekil 3). Buna göre, Kastamonu ve Çankırı'dan gerçekleştirilen proje başvurularının niteliğinin Sinop'tan yapılan başvurulara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

## Şekil 2. Program Yararlanıcılarının Kurum Türleri



Kaynak: Program İzleme Verileri, (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı,2012)

## Şekil 3. Projelerin Uygulandığı İller



Kaynak: Program İzleme Verileri, (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı,2012).

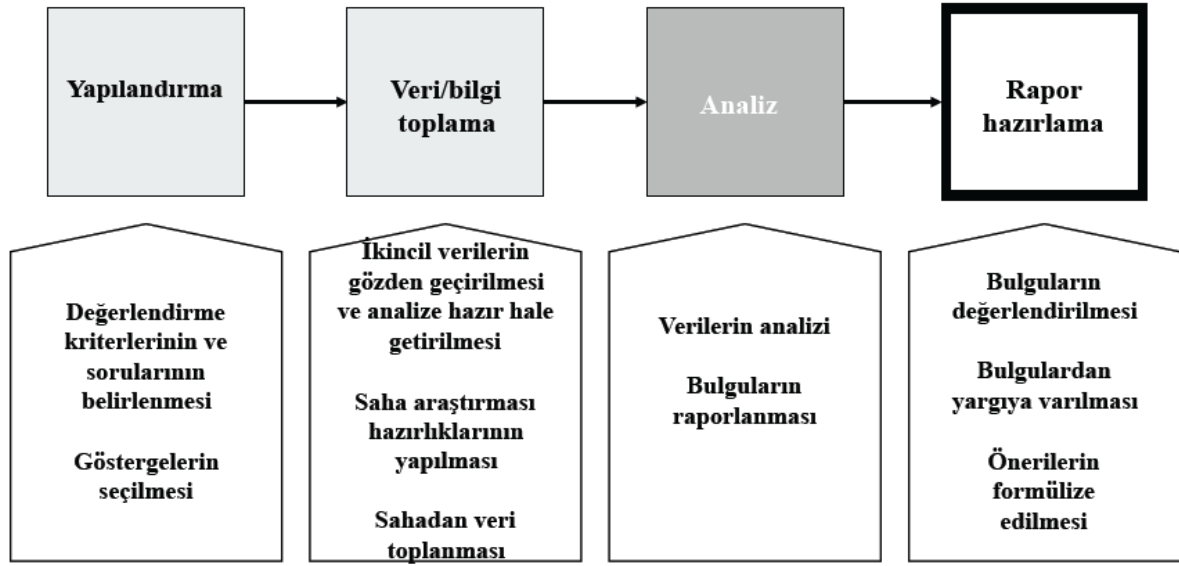
## 3. Programın Değerlendirilmesi

### 3.1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem

Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı 2012 yılı Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı için gerçekleştirilen program sonrası değerlendirme ve etki analizi çalışmasının temel süreci Şekil 4'te gösterilmektedir.



#### Şekil 4. KUZKA Mali Destek Programları Değerlendirme Süreci



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

#### 3.1.1. Değerlendirme Kriterleri

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

**Şekil 5. Değerlendirme Kriterleri ve Soruları**

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

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

**3.1.2. Yapılandırma**

Çalışmanın ilk aşamasını, değerlendirme metodolojisinin belirlenmesi ve program göstergeleri bazında (Program Başvuru Rehberi ile Program Kapanış Raporu'nda yer almaktadır) sahadan veri toplamaya

yönelik soru formlarının hazırlanması oluşturmuştur. Belirlenen göstergeler doğrultusunda program özelinde sahadan veri toplamaya yönelik anket soru formu oluşturulmuştur.

### **3.1.3. Yararlanıcılara Yönelik Anket Uygulaması**

Ajans'tan mali destek alan tüm işletmelerden değerlendirme sorularına yönelik veri toplanabilmesi için bir anket çalışması yapılmıştır. Anket uygulamasıyla, destek programının değerlendirilmesine girdi oluşturacak birincil verilerin toplanması amaçlanmıştır. Program yararlanıcılarının tümüne ulaşıp anket uygulanmış; verilerin analizleri SPSS programında yapılmıştır.

### **3.1.4. Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar**

Çalışma kapsamında destelenen projelerin yürütücülerinin %58'i ile telefon yoluyla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş; bu sayede katılımcılardan, program süreçleri, projelerinin etkileri, görüş ve önerileri hakkında bilgiler alınmıştır.

### **3.1.5. İkincil Verilerin İncelenmesi**

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

### **3.1.6. Raporlama**

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

## **3.2. Amaç ve Öncelikler Kapsamında Hedeflere Ulaşılma Düzeyi**

Uygulanan Mali Destek Programı kapsamında yararlanıcıların gerçekleştirdikleri projelerde performans göstergeleri için proje başında belirledikleri hedefler ve bu doğrultuda elde ettikleri çıktılar/sonuçlar Ajans tarafından Program Kapanış Raporu'nda kayıt altına alınmıştır. Bu veriler ışığında yararlanıcıların proje hedefleri, program öncelikleriyle ilişkilendirilerek aşağıda verilmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2.** TURGEP Mali Destek Programı Öncelikler Bazında Hedef Gerçekleşmeleri Tablosu

Amaç	İlgili Öncelik	Program Performans Göstergesi	Mevcut Durum	Hedeflenen	Gerçekleşen
TR82 Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet güçlerinin artırılması	Öncelik 2	Faaliyet Katılımcı Sayısı	0	36	90
	Öncelik 2	Alınan Patent ve/veya Lisans Sayısı	0	0	2
	Öncelik 1	Birim Maliyetlerdeki Yüzdelerdeki Düşüş	0	0	1
	Öncelik 1	Yıldız Sayısında Artış Miktarı	3	3	5
	Öncelik 2	Firmanın Yeni Ürün/Hizmet Sayısı	12	52	49
	Öncelik 2	Geçici veya Sürekli Çalışan Personel Sayısı	124	175	143
	Öncelik 1	Tesise yapılan eklenti sayısı	44	64	57
	Öncelik 1	Ulaşılan Pazar ve Yeni Müşteri	9.672	21.040	9.153
	Öncelik 1	Yeni Malzeme/Ekipman Harcamaları	0	2.374.000,9	2.048.716,18
	Öncelik 1	Yerli/Yabancı Turist Sayısındaki Artış	0	20.000	13.060
	Öncelik 1	Alınan yeni Malzeme/Ekipman sayısı	45	19.565	5.827
	Öncelik 2	Danışmanlık Hizmetlerinden Faydalanan Kişi Sayısı	0	25	2
	Öncelik 1	İnşaat Harcamaları	50.000	444.607,65	287.006,66
	Öncelik 2	Katılım Sağlanan Sergi/Fuar	0	1	0
	Öncelik 1	Konaklama Kapasitesindeki Artış Miktarı	1.003	7.440	1.654
	Öncelik 1	Pazarlama/Tanıtım Faaliyetlerine Yönelik Harcamalar	15	142	6

Kaynak: Program Kapanış Raporu (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, 2015).

Raporun "Program Hakkında Genel Bilgiler" bölümünde açıklandığı gibi programın "*Bölgede öne çıkan turizm sektörlerine yapılan yatırımların artırılması*" ve "*Turizm tesislerinin hizmet kalitelerinin artırılması*" şeklinde belirlenmiş iki önceliği bulunmaktadır. Tablo 2'de de görüldüğü gibi 2012 Yılı TURGEP Mali Destek Programı'nın önceliklerine yönelik olarak Başvuru Rehberi'nde toplam 18 gösterge belirlenmiş ve yararlanıcılardan bu performans göstergelerinin 16 tanesi için veri toplanmıştır.

Program kapanış raporu verilerine göre eğitim/seminer/forum gibi faaliyetlere katılan kişi sayısı, sektöre ilişkin alınan belgeler, birim maliyetlerdeki yüzdelerdeki düşüş ve konaklama tesislerinin yıldız sayıları göstergelerinde belirlenen hedeflere ulaşılmış veya hedefler aşılmıştır. Bunun yanı sıra destek sayesinde bölgeye hem yaz hem de kış mevsiminde kullanılabilen yüzme tesisi ve alternatif turizm tesisi kazandırılmıştır. Yararlanıcı işletmeler projeleri ile hizmet kalitelerini artırmış; maliyetlerini düşürmüş, at binme, ATV gezileri, bungalov evler gibi yeni hizmetleri uygulamaya almış ve böylece müşteri memnuniyetini de artırmışlardır. Bir yararlanıcı güneş enerjisi panelleri ve arıtma tesisi sayesinde çevreye verdiği zararı minimuma indirerek çevresel sürdürülebilirlik konusunda bölge için olumlu örnek teşkil etmiştir.

Genel olarak performans göstergelerine bakıldığında, yürütülen projeler ile elde edilen çıktılar aşağıda gösterilmektedir:

- 2 adet patent veya lisans alınmış, konaklama tesislerinin yıldız sayılarında artış yaşanmıştır.
- Eğitim/seminer/forum gibi faaliyetlere 90 kişi katılmış, 2 kişi danışmanlık hizmetlerinden faydalanmıştır.
- İşletmeler 37 adet yeni ürün veya hizmet pazarlamıştır.
- Pazarlama/tanıtım faaliyetleri için harcama yapılmış, yeni pazarlara ve müşterilere ulaşılmış ve 13 bin yerli/yabancı turist bölgeye çekilmiştir.
- Tesislere 5.782 adet yeni malzeme/ekipman alınmış ve bunlar için yaklaşık 2 milyon TL harcama yapılmıştır.
- Tesislere 13 adet yeni eklenti (lokanta, havuz vs.) yapılmış ve inşaatlar için yaklaşık 200 bin TL harcanmıştır.
- Tesislerin istihdam ettiği personel sayılarına 19 kişi daha eklenmiş ve konaklama kapasitesinde 651 kişilik artış sağlanmıştır.

### 3.3. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi

Bölüm 3.1.1'de de belirtildiği gibi değerlendirme kriterleri ilgililik, etkinlik, etkililik, etki ve sürdürülebilirliktir. Bu kriterler bağlamında programın değerlendirilmesi için anket ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Söz konusu sonuçlar kriterler bazında aşağıda özetlenmektedir.

Program kapsamında desteklenen 12 proje yürütücüsünün tamamı ankete cevap vermiştir. Bu nedenle raporun önceki bölümlerinde program yararlanıcıları hakkında sunulan istatistiki bilgiler gerçekleştirilen anket çalışmasının katılımcı profili için de geçerlidir.

Buna göre, ankete katılan işletmelerin 5'i Kastamonu'da, 4'ü Sinop'ta ve 3'ü ise Çankırı'da bulunmaktadır. Ayrıca, yararlanıcıların yaklaşık yarısı (5 işletme) 2010 ve sonraki senelerde, 4'ü 2000 ile 2010 yılları arasında ve 3'ü ise 2000'den önce kurulmuştur. Bu bağlamda programın hem yeni kurulan hem de daha uzun süreden beri faaliyet gösteren işletmelere destek imkânı sağladığı görülmektedir.

#### 3.3.1. İlgililik

Değerlendirme çalışması sonucunda TURGEP Mali Destek Programı'nın bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaçları, ulusal ve bölgesel planlar, stratejiler ile ilgili olarak kurgulandığı görülmüştür.

Programın bölgesel ve ulusal politikalar ile uyumu değerlendirildiğinde amaç ve önceliklerin, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2006), 2011-2013 Bölge Planı (2010) ve Türkiye Turizm Stratejisi (2006), 2023 Eylem Planı 2007-2013'teki hedefler doğrultusunda belirlenmiş olduğu görülmektedir. Program, turizm sektörüne odaklanarak, bölgenin en önemli sektörlerinden birinin gelişimini hedefleyerek bölge işletmelerinin ihtiyaçlarına da cevap vermiştir.

Program, Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın özellikle rekabet gücünün artırılması ve bölgesel gelişmenin sağlanması eksenleri ve Bölge Planı'nın turizmin bölge ekonomisindeki ağırlığının artırılması hedefi ile doğrudan bağlantılıdır. Programda 5449 sayılı Kanun hükümleri ve Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'ndeki hükümler esas alınmıştır.

Program, turizm sektörünün gelişim ihtiyaçlarına yönelik olarak kurgulanmıştır. Benzer şekilde turizm sektörüne yönelik olarak farklı kurumların teşvik yöntemleri de mevcuttur. Bunlar içinde öncelikli olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm işletmelerine sunduğu teşvikler gelmektedir. Yurtdışı Turizm Fuarlarına Katılım Desteği, Taşınmaz Malların Turizm Amaçlı Kullanımı Amacıyla Yapılan Tahsisler gibi farklı alanlarda destekler bulunmaktadır. Bunun yanında, Turizm İşletme Belgeli Tesislere sağlanan avantajlar da mevcuttur. Gerçekleştirilen mülakatlarda yararlanıcılar, bu teşviklerden de yararlandıklarını; makine ve ekipman alımı için Bakanlık teşviklerinin daha kolay uygulanır olduğunu dile getirmişlerdir.

Anket çalışmasına katılan yararlanıcıların yarısından fazlası Mali Destek Programı'nın bölge koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlandığı görüşündedir. Katılımcılar, bölgenin kalkınmasında turizmin en etkili sektör olduğuna ve kırsal turizmin geliştirilmesinde finansal desteğe duyulan ihtiyacın yüksekliğine değinerek programın uygunluğunu açıklamışlardır. Programın ihtiyaçlarını tam olarak karşılamadığını düşünen iki yararlanıcı ise sektörleri özelinde açılan programlar için ihtiyaçları konusunda görüşlerinin alınması ve program süreçlerinin ihtiyaçları doğrultusunda kolaylaştırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Anket çalışmasında yararlanıcıların tamamı proje başvurusundan önce aynı konuda yapılmış başka bir çalışmalarının olmadığını ifade etmiştir. Bu durum, program sayesinde işletmelerin yenilik yapmaya özendirildiklerini göstermektedir. Ayrıca yararlanıcıların bir kısmı neden böyle bir proje yapmaya gerek duydukları sorusuna bölge turizminin geliştirilmesi ve turizm taleplerinin karşılanmasına destek sağlanması şeklinde cevap vermiştir.

Raporun ilerleyen bölümlerinde detaylarına yer verildiği üzere program yararlanıcılarının destek ile veya destekten sonra elde ettikleri belgeler içinde turizm işletme belgesi ve çevreye duyarlı konaklama tesisi belgeleri bulunmaktadır. Ajans desteği ile gerçekleştirilen projeler sayesinde sektöre yönelik belgeler alınması işletmelerin daha sonra Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın daha fazla teşvikinden faydalanabilmelerine olanak tanımaktadır. Örneğin Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgeli işletmelere elektrik enerjisi desteği sağlanmaktadır. Bu durum, Ajans programı ile diğer kurumların programları arasında tamamlayıcılık olduğunu göstermektedir.

### 3.3.2. Etkinlik

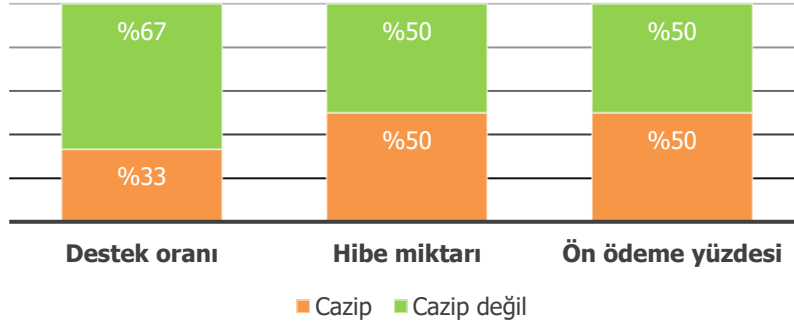
Elde edilen bulgular ışığında Ajans tarafından programın etkin şekilde yürütüldüğü söylenebilir. Yararlanıcılardan elde edilen verilere göre program tanıtımında en etkili yöntemin Ajans tarafından gerçekleştirilen tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının %67'si Ajansın web sitesi, gerçekleştirilen kurum ziyareti, gönderilen e-posta, düzenlenen toplantı ve benzeri etkinlikler, hazırlanan broşür, katalog, vb. gibi basılı materyaller vasıtasıyla programdan haberdar olduklarını belirtmiştir. Diğer yararlanıcılar (%33) ise danışmanlar veya medya sayesinde programdan haberdar olmuştur. İller bazında bakıldığında, Ajans merkezinin bulunduğu Kastamonu ilinde faaliyet gösteren yararlanıcıların neredeyse tamamının programdan Ajansın tanıtım faaliyetleri sayesinde haberdar olduğu, bölge illerinden bir diğeri olan Çankırı'da ise yararlanıcıların danışman ve medya yoluyla haberdar olma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıda belirtilen sonuçlara paralel olarak destekten yararlanan işletmelerin büyük kısmı (9 işletme) desteklerin ilgili hedef kitle tarafından bilindiği ve destekler hakkında etkin duyuru yapıldığı görüşünde olsa da program bütçelerinde tanıtım için ayrılan payın geliştirilmesi gerektiği görüşü yapılan mülakatlarda dile getirilmiştir. Bunun yanında Ajans'ın tanıtım çalışmaları için daha fazla enstrüman kullanması ve program hazırlanırken destek alabilecek hedef kitle ile birebir görüşmeler yapılması önerilmiştir.

Programın tasarruf imkânlarına bakıldığında bütçenin maliyet etkin şekilde kullanılmaya çalışıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bağımsız değerlendiriciler için ayrılan harcama kalemi programın tasarrufa en yakın harcaması olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca projelerin mali ve teknik değerlendirmesinde görev almak üzere bağımsız değerlendirici bulma konusunda sıkıntı yaşandığı vurgulanmış; bu durumun inceleme sürecinin yavaş işlemesine sebep olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında, proje bütçeleri artırılırsa proje kalitelerinin ve projeler ile elde edilen sonuçların da artmasının mümkün olacağı gerçekleştirilen mülakatlarda dile getirilmiştir.

Yararlanıcılar, anket çalışmasında programın finansal özelliklerini de değerlendirmiştir. Hibe miktarı ve ön ödeme yüzdesini yararlanıcıların yarısı cazip bulurken diğer yarısı cazip bulmadığını belirtmiştir. Projelerin toplam uygun maliyetlerinin en az %25' i ile en fazla %50'si olarak belirlenen destek oranı ise yararlanıcıların yarısından fazlası tarafından cazip bulunmamıştır (8 yararlanıcı) (Şekil 6).

### Şekil 6. Ankete Katılan Yararlanıcıların Programı Finansal Olarak Değerlendirmesi

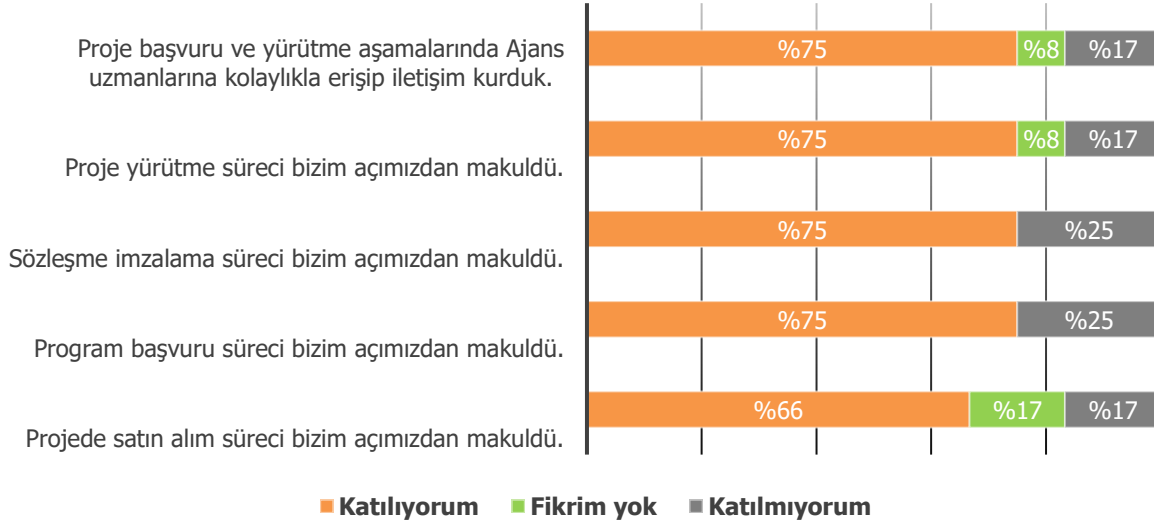


Yararlanıcılar ile gerçekleştirilen mülakatlarda destek oranının cazip bulunmamasının sebepleri üzerine görüşleri alınmıştır. Programın destek oranı toplam uygun maliyetin en fazla %50'si olarak belirlenmiş olsa da firmaların mali güçlerinin zayıflığından dolayı bu oranın yetersiz olduğu ifade edilmiş; destek oranının yükseltilmesinin faydalı olacağı belirtilmiştir.

Yararlanıcıların yarısından fazlası (8 işletme) eş finansmanın tamamını kendi öz kaynakları ile sağlamıştır. Eş finansmanın sağlanmasında kullanılan diğer kaynak ise banka kredisi olmuştur. İki yararlanıcı eş finansmanın tamamını, iki yararlanıcı ise bir kısmını banka kredisi kullanarak karşılamıştır.

Program süreçler bakımından değerlendirildiğinde Ajans uzmanlarına erişim, proje yürütme, sözleşme imzalama ve başvuru süreçleri olumlu değerlendirilen boyutlar olmuştur. Gelişmeye en açık alan ise satın alım sürecidir (Şekil 7).

### Şekil 7. Ankete Katılan Yararlanıcıların Destek Süreçlerinin Uygunluğuna İlişkin Görüşleri



Elde edilen sonuçlara paralel olarak, gerçekleştirilen mülakatlarda da yararlanıcılar, Ajans uzmanları tarafından tüm süreçlerde verilen destekten dolayı memnun olduklarını ve yaşanan işlemsel sıkıntıların aşılmasında Ajans uzmanlarının çabasının projelere önemli katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Program yararlanıcılarının bir bölümü, vergi ve SGK borçlarının olmadığını gösteren belgelerde ve damga vergisinde sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun, işletmelerin mali yapılarının zayıflığından ve/veya kayıtlı çalışma anlayışının geliştirilmesine olan ihtiyaçtan kaynaklandığı

düşünülmektedir. Ajans'ın işletmelerdeki bu sorunun nedenini tespit etmesi ve konuya ilişkin gerekli çalışmaları yürütmesi faydalı olacaktır.

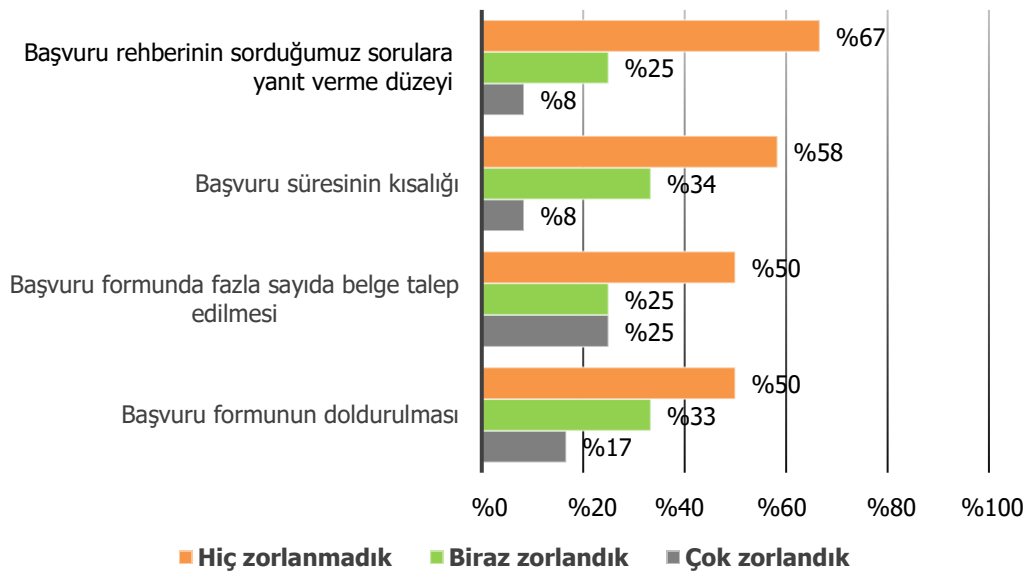
Gerçekleştirilen mülakatlarda, satın alım sürecinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri üzerine yararlanıcılardan görüş alınmıştır. Katılımcılar öncelikli olarak fiyat araştırması ve alınan teklifler konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda proje yürütücülerinin dile getirdiği sorunlar şu şekildedir:

- İhtiyaç duyulan ekipmanın alımı için fiyat araştırmasında üç farklı teklifin bulunamaması
- En düşük fiyat veren firma ile çalışma koşulunun kaliteyi düşürmesi
- Satın alım prosedürlerinin KOBİ'lere ağır gelmesi
- Birden fazla ürün kalemi alınacak olduğunda, satın alımın tek firmadan gerçekleştirilmesinin hem bölge imkânları ile örtüşmemesi hem de ekonomik olarak avantajlı olmaması
- Başvuru dosyasında satın alım yapılması amaçlanarak yazılmış olan ürün kalemlerinde projenin ilerleyişi doğrultusunda revizeler yapılamaması.

Anket çalışması ile ayrıca programın başvuru ve proje yürütme süreçlerine dair yararlanıcıların zorlandığı alanların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda süreçler ile ilgili detaylı sorulara da anketlerde yer verilmiştir.

Katılımcıların genel anlamda program başvuru sürecini makul bulmasına paralel olarak başvuru rehberinin niteliği ve başvuru için ayrılan süre de olumlu değerlendirilmiştir. İşletmelerin en fazla zorlandığı konu, başvuru formunda talep edilen belgelerin sayısı olmuştur (Şekil 8). Aynı konu, mülakatlarda da işletmeler tarafından dile getirilmiş ve özellikle bazı belgelerin birkaç defa istenmiş olması yararlanıcıları zorlamıştır. Ayrıca katılımcılar başvuru formunun mantıksal çerçeve bölümünü hazırlarken zorlandıklarını dile getirmişlerdir.

**Şekil 8.** Ankete Katılan Yararlanıcıların Program Başvuru Sürecine İlişkin Görüşleri

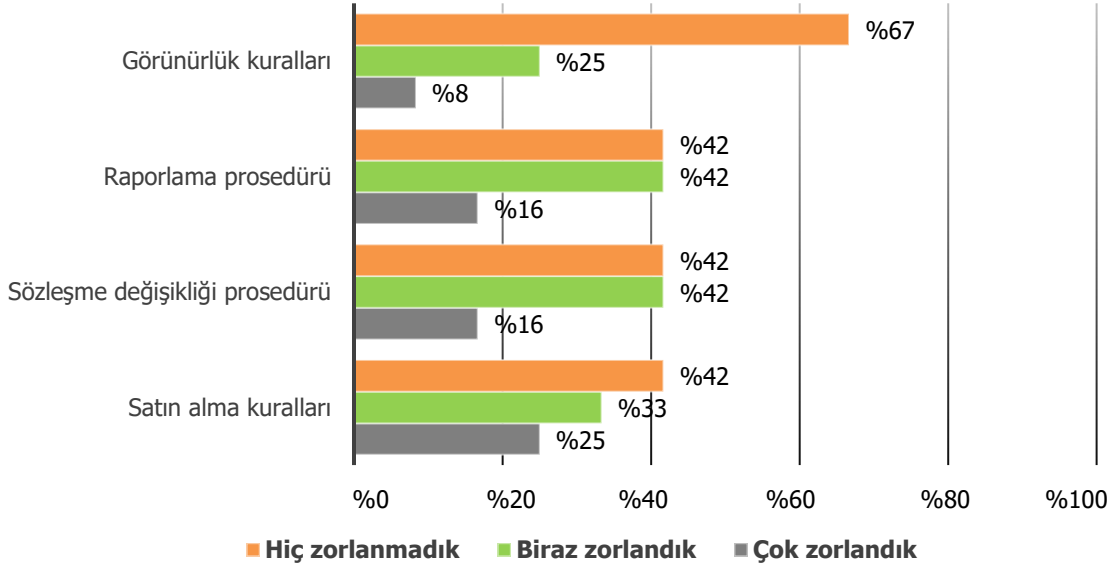


Ankete katılan yararlanıcıların yarısı (6 işletme) program başvuru ve yürütme süreçlerinde danışman desteği almıştır. İşletmeler danışman desteğine projenin mantıksal çerçevesini oluşturmak, proje başvurusunu sorunsuz şekilde tamamlayabilmek ve ilk defa hibe projesi hazırlıyor olmaları sebepleriyle ihtiyaç duymuşlardır. Danışman ile çalışan işletmelerin biri hariç tümü aldıkları hizmetten memnun kalmıştır. Gerçekleştirilen mülakatlarda iki yararlanıcı danışmanlarla çalışmanın kendilerine ekonomik olarak yarattığı zorluktan bahsetmiş ve bu konuda Ajansın program kapsamında belli bir miktar danışman desteğinde de bulunmasını önermiştir. Bunlara ek olarak, bölgede hizmet veren danışman sayısı ve niteliğinin düşük olduğu da dile getirilmiştir.



Proje yürütme süreçleriyle ilgili olarak ise işletmelerin çoğu (8 yararlanıcı) görünürlük kurallarının uygulanması konusunda hiç zorlanmadıklarını belirtmişlerdir. Ajans da bu konuda azami özen göstermiş ve gerekli durumlarda işletmeleri resmi yazı göndererek hatırlatmalarda bulunmuştur. Projelerin yürütülme aşamasında yararlanıcıların en fazla zorlandığı konu olarak satın alma kuralları öne çıkmaktadır. Raporlama ve sözleşme değişikliği prosedürlerinde yararlanıcıların genel olarak zorlanmadıkları görülmektedir (Şekil 9). Mülakatlarda da proje yürütücüleri özellikle raporlama aşamasında hem Ajans uzmanlarının hem de danışmanların destekleri ile sorunların çözüme kavuştuğunu dile getirmişlerdir.

**Şekil 9.** Ankete Katılan Yararlanıcıların Proje Uygulama Sürecine İlişkin Görüşleri



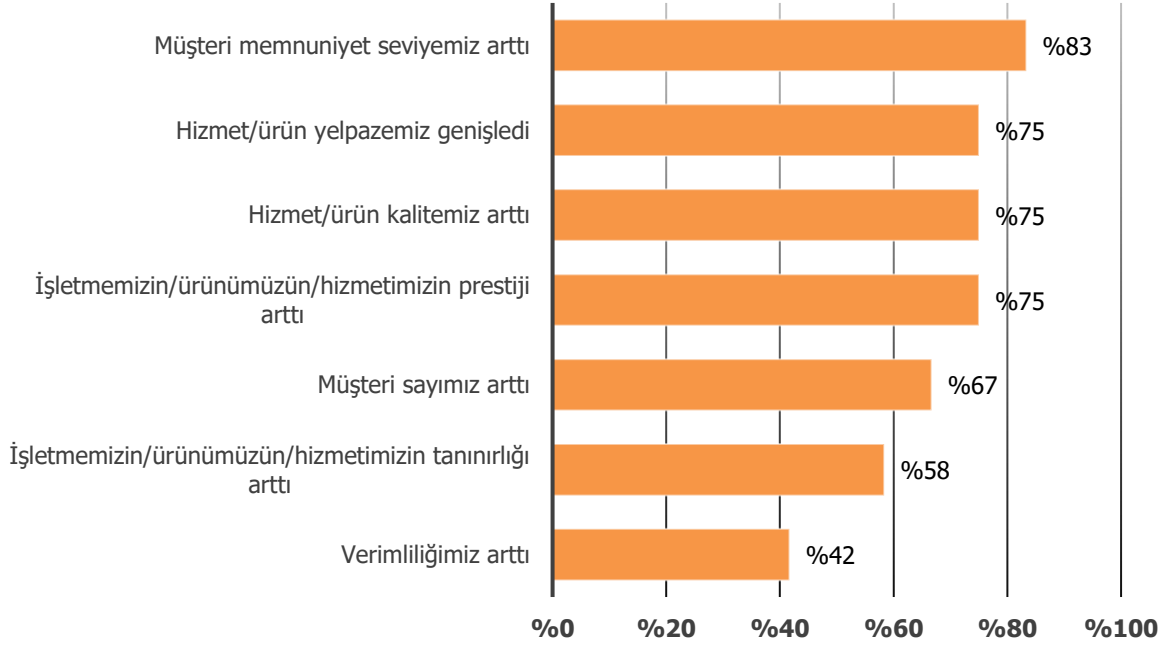
Araştırma kapsamında satın alınan ekipman ve hizmetlerin bölge içinden mi dışından mı satın alındığı sorgulanmıştır. Buna göre, yararlanıcılardan 5'i projeleri için en stratejik ekipman veya hizmeti bölge dışından, 4'ü ise bölge içinden satın almıştır. Geri kalan yararlanıcılar hem bölge içi hem de bölge dışından alım yapmıştır. Yararlanıcılar ağırlıklı olarak bölge dışından alınan ekipman veya hizmetlerin bölge içinden alınamayacağı görüşündedir. Bunun sebepleri arasında, satın alınan kalemin bölgede üretilmiyor olması, bölge dışındaki alternatifin niteliğinin daha yüksek olması ve fiyat avantajı bulunmaktadır.

### 3.3.3. Etkililik

Değerlendirme çalışması, işletmelerin rekabet güçlerinin artırılmasını hedefleyen TURGEP Mali Destek Programı'nın bölge için etkili olduğunu ve program ile hedeflenen sonuçlara büyük oranda ulaşıldığını göstermiştir.

Katılımcıların çoğu (8 işletme) projeleri ile tüm hedeflerine ulaştıklarını belirtmiştir. Hedeflerinin gerisinde kaldığını ifade eden 4 işletme ise daha sonra eksik olan çıktılara yönelik yatırımlar gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen bu yatırımlarda öz kaynaklar, banka kredileri ve IPARD desteği finansal kaynak olarak kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen anket çalışmasında yararlanıcıların program sayesinde elde ettikleri sonuçlar incelenmiştir. Yararlanıcıların büyük kısmının (10 işletme) elde ettiği sonuç müşteri memnuniyet seviyelerinin artması olmuştur. Bunu, hizmet yelpazesinin genişlemesi ile hizmet kalitesinin ve işletmenin prestijinin artışı takip etmiştir (Şekil 10). Bunların yanı sıra yapılan mülakatlarda yürütülen projeler ile işletmelerin yeni yatırımları için motivasyon sağlamış olduğu sonucuna da değinilmiştir.

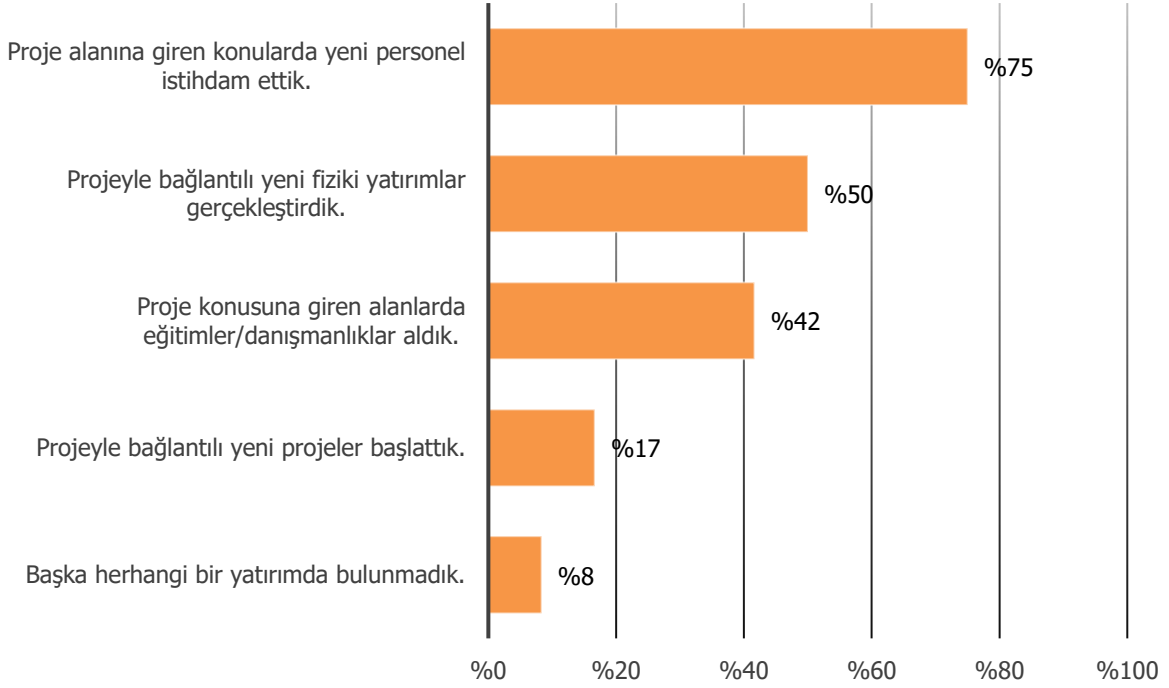
**Şekil 10.** Ankete Katılan Yararlanıcıların Projeleri Sayesinde Elde Ettikleri Sonuçlar

Yararlanıcıların tamamı destek ile alınan makine ve ekipmanın 2020 itibarıyla da kullanılabilir durumda olduğunu belirtmiştir. Gerçekleştirilen mülakatlarda destekle sağlanan kazanımların artarak devam edebilmesi için işletmelerin belirli periyotlarla desteklenmesinin önemine vurgu yapılmıştır. İşletmelerin tamamına yakını (10 işletme), desteklenen projeleri sayesinde proje bütçesinin dışında finansal kaynak yaratarak başka girişimlerde bulduklarını ifade etmişler; dolayısıyla girdi artımsallığı elde etmişlerdir (Şekil 11).

Yararlanıcıların projeleri ile bağlantılı girişimlerine dair veriler aşağıda sunulmaktadır:

- 9 işletme tarafından proje alanına giren konularda yeni personel istihdam edilmiş,
- 6 işletme tarafından projeye bağlantılı yeni fiziki yatırımlar gerçekleştirilmiş,
- 5 işletme tarafından proje konusuna giren alanlarda eğitim veya danışmanlık hizmetleri alınmış,
- 2 işletme tarafından projeye bağlantılı yeni projeler başlatılmıştır.

**Şekil 11.** Ankete Katılan Yararlanıcıların Finansal Kaynak Yaratarak Buldukları Girişimler

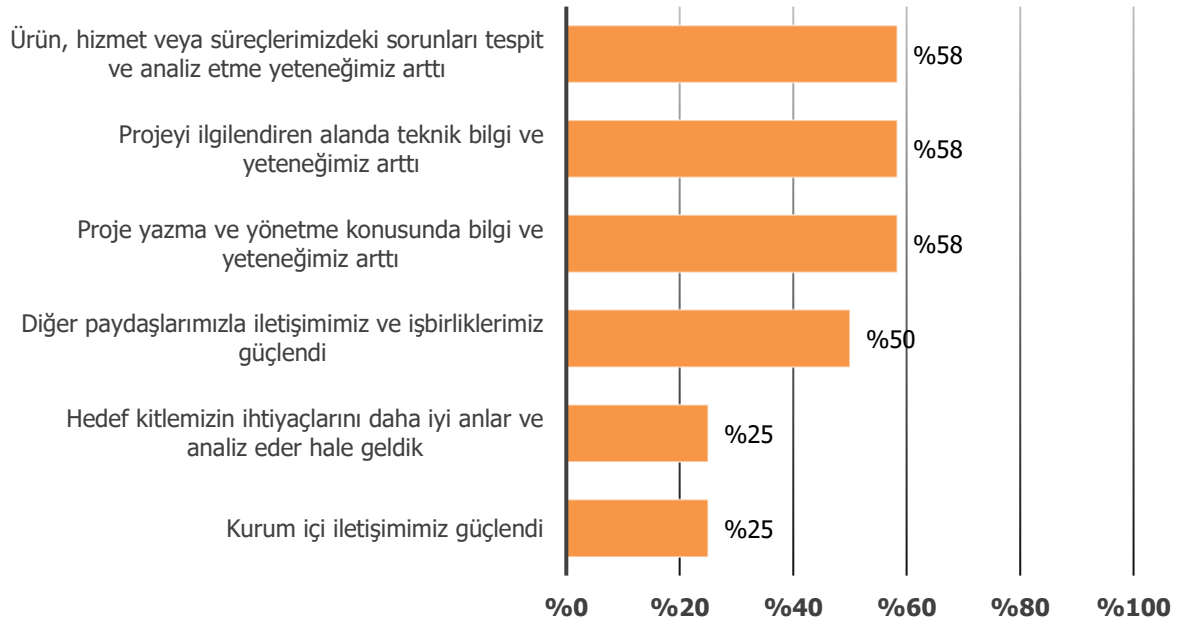


Yukarıda açıklanan verilerden yola çıkılarak, programın, yararlanıcıların kapasite geliştirme amaçlı faaliyetlere yatırım yapmalarında etkili olduğu ve bu sayede elde edilen etkilerin sürdürülebilirliğine katkı sağlandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Programdan yararlanan 9 işletme, program sayesinde kurumsal itibar ve tanınırlıklarının yükseldiğini ifade etmiştir.

İşletmelerin 9'u destek almamış olsalardı projelerini yine de hayata geçireceklerini belirtmiştir. Bu yararlanıcıların çoğu bu amaçla öz kaynaklarını, banka kredilerini veya diğer kurum desteklerini kullanabileceklerini ifade etmiştir. Üç yararlanıcı ise projelerini kapsamı daraltarak veya daha uzun sürede veya ertelerek hayata geçirilebileceğini belirtmişlerdir.

Program sayesinde yararlanıcılarda davranışsal artımsallık da sağlandığı görülmektedir. Anket çalışmasında yararlanıcıların tamamı yürütülen projelerinin firmalarında yeni ve farklı bir uygulama, yaklaşım ya da davranışsal değişime neden olduğunu belirtmiştir. Bunların başında, ürün, hizmet veya süreçlerdeki sorunları tespit ve analiz etme yeteneğindeki artış, projeyi ilgilendiren teknik alanda ve proje yazma/yönetme konusunda bilgi ve yetenek artışı gelmektedir. Elde edilen verilere bakıldığında projeler sayesinde en düşük oranda elde edilen davranışsal değişiklikler, hedef kitlenin ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve analiz eder hale gelmek ve işletmelerin kurum içi iletişimlerine sağlanan katkı olmuştur (Şekil 12).

**Şekil 12. Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişiklikler****3.3.4. Etki**

Araştırma kapsamında uygulanan projeler ile ortaya çıkan etkiler incelenmiş; programın tasarım aşamasında tespit edilen sorunların çözümüne katkı sağladığı anlaşılmıştır. Bu kapsamda işletmelerin destek öncesi ve sonrasına dair finansal göstergelerinin incelenebilmesi için 9 yararlanıcıdan işlevsel veri toplanmıştır. Buna göre;

- Destekten önceki sene olan 2011 yılsonu rakamlarına bakıldığında işletmelerin toplam ciroları 33 milyon TL olmuş ve firmalar yaklaşık 1,2 milyon TL kâr elde etmişlerdir.
- Programın kapandığı yıl olan 2013 yılsonu rakamlarına göre işletmeler toplam 47 milyon TL ciro elde etmiş ve dönem net kârları 1,59 milyon TL'yi bulmuştur.
- 2019 yılsonu verilerine göre ise işletmeler toplam 118 milyon TL ciro ile 2,93 TL dönem net kâr elde etmiştir.

Elde edilen finansal veriler kamu sabit sermaye yatırım deflatörü (2020=1)(Strateji Bütçe Başkanlığı, 2020) uygulanarak enflasyon etkisinden arındırılmış ve incelenmiştir. Buna göre;

- İşletmelerin toplam ciroları destek sonrasında (2013) destek öncesine (2011) göre %29 artış sağlamıştır ve bu artış 2019 yılında da devam etmiştir (2013 yılına göre %20'lik artış)
- İşletmelerin dönem net kârları ise 2013 yılında 2011'e göre %20 artmıştır. 2019 yılında ise dış etkenlerden dolayı 2013 yılına göre yaklaşık %11 oranında düşüş yaşanmıştır.

Yapılan değerlendirme sonucunda, firmaların yıllar bazında cirolarının artırmasına karşın dönem net kârlarında düşüş yaşanmasındaki en önemli sebebin maliyet kalemlerinde yaşanan artış olduğu görülmüştür.

Yukarıdaki değişimlere ek olarak yararlanıcılar destek öncesi ve destek sonrası yıllarda kurumsal kapasitelerinde de artış yaşamıştır. Gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında 7 işletmeden sağlıklı veri toplanabilmiştir. Buna göre;

- İşletmelerin personel sayılarında yıllar içinde artış yaşandığı görülmektedir. Bu sayede bölge istihdamına da olumlu katkılar sağlandığı söylenebilir.
  - İşletmelerde destekten önceki yılsonunda görev alan tam zamanlı toplam personel sayısı 131 iken bu sayı 2013'te %84 artarak 241 olmuştur. Tam zamanlı personel

sayıları yıllar içinde azalan ivmeyle artış göstermeye devam etmiş ve 2019 senesinde 261; 2020 Eylül ayı itibarıyla da 274 olmuştur.

- Yarı zamanlı toplam personel sayılarında da 2011'den 2013 yılına kadar %18'lik artış sağlanmış ve 2013 yılında işletmelerde toplam 13 yarı zamanlı personel istihdam edilmiştir. Bu sayı, 2020 Eylül ayı itibarıyla aynı kalmıştır.
- İşletmelerin destek sonrası yıllarda meslek lisesi, meslek yüksekokulu veya üniversite mezunu olan personel sayılarında da artışlar yaşanmıştır. Gerçekleştirilen mülakatlarda bölgede nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaca dikkat çekilmiştir. Bu ihtiyaca paralel olarak işletmelerin de lise/yüksekokul/üniversite mezunu olan personel sayıları toplam personel sayıları içinde düşük bir orana sahiptir.
  - 2011 senesinde işletmelerde görev alan yüksekokul/üniversite/lise mezunu personel sayısının toplam 20 kişi olduğu görülmektedir. 2013 senesinde bu rakam %25 artarak 25 olmuştur. 2019 senesinde sadece %4'lük bir artış sağlanırken 2020 senesi Eylül ayı itibarıyla %12'lik düşüş yaşanmış ve toplam 23 kişi olmuştur.

2020 yılında istihdamda görülen yavaşlama COVID-19 salgınıyla bağlantılıdır.

- TURGEP Mali Destek Programı bölgenin turizm sektöründe gelişmesini ve işletmelerin rekabet gücü kazanmalarını amaçladığından işletmelerin konaklama ve hizmet verdikleri turist sayıları önemli birer veri olarak değerlendirilmiştir.
  - 4 yararlanıcı destek sonrası dönemde konaklama kapasitelerinde artış olduğunu belirtmiştir. Elde edilen verilere göre bölgenin konaklama kapasitesine 2013 yılında 2011'e göre %50'lik bir artış ile katkı sağlanmıştır.
  - İşletmelerin yerli ve yabancı ziyaretçi sayıları 2020 yılına kadar artış göstermiştir. 2011 yılında hizmet verilen yerli ziyaretçi sayısı 14.500 iken 2013'te %51 artış ile 21.900, 2019'da ise 2013'e göre %47 artış ile 32.200 olmuştur. Yabancı ziyaretçi sayıları ise 2013 yılında 2011'e göre %22 artarak 2.075 kişiden 2536 kişiye ulaşmıştır. 2019 yılında bu sayı 2013'e göre çok daha fazla artarak (%50) 3.800 olmuştur.
  - 2020 Eylül ayı itibarıyla alınan verilere göre ziyaretçi sayılarında düşüş yaşandığı görülmektedir. Yararlanıcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerde bunun en önemli nedeninin COVID-19 salgını olduğu dile getirilmiştir.
- Projelerin uygulandığı yıl itibarıyla yararlanıcılar çok sayıda farklı belge almış ve eğitimlere katılmıştır. 2013 yılında yararlanıcıların sahip olduğu belgeler arasında turizm işletme, çevreye duyarlı tesis, ev pansiyonculuğu ve girişimcilik belgeleri bulunmaktadır. Ayrıca işletmeler, terapi, yiyecek hazırlama ve sunum gibi eğitimler de almışlardır.

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

Önceki bölümde belirtildiği üzere, yararlanıcıların çoğu destek almamış olsalardı da projelerini hayata geçireceklerini belirtmiştir. Bu veri ışığında değerlendirme yapıldığında programdan elde edilen çıktı, sonuç ve etkilerin bir bölümünün program olmasa da ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bu noktada, programın süreci hızlandırıcı katalizör görevi görmesi ve önemli artımsallıkları beraberinde getirmesi, Ajans programı sayesinde bölgenin elde ettiği önemli kazanımlar olarak kendini göstermektedir.

### 3.3.5. Sürdürülebilirlik

Yapılan değerlendirmeye göre program sayesinde elde edilen etkilerin sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir. Yararlanıcıların %83'ü projeye elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceğini düşünmektedir. Yararlanıcıların çoğunun bu görüşe hâkim olmasında gerçekleştirilen projeler ile işletmelerin gelişmesinin, yenilikçi hizmetleri uygulamaya alarak rekabet avantajı kazanılmasının ve

artan hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetinde yarattığı olumlu etkinin önemli bir payı olduğu görülmüştür. Kazanımların uzun vadede sürmeyeceğini belirten işletmeler ise ekonomik nedenlerden dolayı endişe duyduklarını dile getirmiştir.

Raporun 3.3.3. Etkililik bölümünde detaylarına yer verildiği gibi yararlanıcılar program sayesinde davranışsal artımsallık da sağlamıştır. Kurumsal anlamda sağlanan davranışsal değişimler işletmeler için uzun vadeli birer kazanım olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda elde edilen kazanımlardan bir diğeri ise yararlanıcıların proje yönetme kapasitelerindeki artıştır. 2012 yılında uygulanan programdan önce yararlanıcılardan sadece biri başka kurum/kuruluşların desteğinden faydalandığını belirtirken program sonrasında diğerkurum/kuruluşlardan destek alan işletme sayısı 4'e çıkmıştır. Destek alınan kurumlar içinde KUZKA, KOSGEB, AB Fonları, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bulunmaktadır. Ajans desteklerine tekrar başvuru yapılıyor olması destek programlarının cazibesini koruduğunu göstermektedir.

Her ne kadar kamu desteklerine başvurma ve bu desteklerden faydalanma oranında artış yaşansa da yararlanıcıların başka bir desteğe başvurmama sebepleri önemini korumaktadır. Açılan destek programlarının finansal açıdan cazip olmaması, yeni proje geliştirilmemesi, ihtiyaçlara uygun program açılmaması ve destek programları süreçlerinin yoğunluğu en önemli sebepler olarak dile getirilmiştir.

Gerçekleştirilen değerlendirme çalışması kapsamında yararlanıcılardan Ajans'ın ilerleyen dönemlerde ne tür ve hangi konularda destek vermesinin bölge ve işletmelerin ihtiyaçları için uygun olacağı konusunda görüşleri alınmıştır. İşletmelerin büyük kısmı kurumsal gelişimlerini sürdürmek için destek programlarına ihtiyaç duyduğunu ve yeni proje fikirlerinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Ajans'ın bölge için hangi konularda destek verebileceğine dair yararlanıcılar tarafından sunulan öneriler aşağıda listelenmiştir:

- Son yıllarda talep artışı yaşanan doğa ve kültür turizmi,
- İnşaat projeleri,
- İşletmelerin kapasitelerinin artırılması,
- Bölge turizminin cazibesini artıracak altyapıların sağlanması (örneğin kıyı şeridinin temizliği, kırsal bölgelerin ulaşım, elektrik gibi diğerkuruluşları),
- Bölgenin nitelikli insan kaynağının artırılması,
- Kırsal kalkınma, bilinçlendirme ve eğitim faaliyetleri ile üreticilerin verimliliğinin artırılması,
- Bölgedeki girişimciliğinin artırılması,
- Bölge dışına verilen göçün önlenmesi,
- Bölge sanayisinin geliştirilmesi,
- Tarım ve hayvancılık.

Destek programlarının süreç ve uygulamalarına ilişkin yararlanıcılar tarafından sunulan öneriler aşağıda listelenmiştir:

- Hizmet sektöründe yürütülen projelerde uygulanan faaliyetler veya satın alınan kalemler çok fazla sayıda olduğundan satın alma süreçlerinin kolaylaştırılması,
- KOBİ'ler için destek oranlarının artırılması,
- Bölgede öne çıkan sektörler için desteklerin devamlılığının sağlanması ve daha sık aralıklarla programların açılması.

Uygulanan anket çalışmasında yararlanıcıların KUZKA'nın sunabileceği destekleri değerlendirmeleri ve 4'lü puan ölçeği temel alınarak puanlandırmaları istenmiştir. Buna göre yararlanıcılar tarafından en uygun destekler hibe desteği ve faiz desteği olarak görülmektedir. Bunu faizsiz kredi desteği ile mesleki ve teknik danışmanlık destekleri izlemektedir.

Program çıktılarının sürdürülebilirliğinin sağlanması için duyulan ihtiyaçlar ve program yararlanıcılarının turizm sektöründe hizmet veriyor olması göz önünde bulundurulduğunda son dönemde ülkemizi etkisi altına alan COVID-19 salgınının proje çıktıları üzerinde herhangi bir olumsuz etkisinin olup olmadığı da araştırmaya dahil edilmiştir. Yararlanıcıların %75'i (9 işletme) salgın sebebiyle müşteri sayılarının azaldığını bu sebeple de ekonomik olarak daralma yaşandığını belirtmiştir. Özellikle konaklama sayılarındaki düşüş ve restoran hizmeti gibi hizmetlerin verilememesi işletmelerin gelirlerinde önemli

azalmaya sebep olmuştur. Bu konuda işletmeler hijyen önlemlerini artırmış ve maliyetlerini düşürmek amaçlı adımlar atmıştır. Ortaya çıkan olumsuz etkilerin en aza indirilmesi amacıyla ekonomik desteklere (istihdamın korunması, maliyetin düşürülmesi, hijyen kurallarının sağlanması gibi konularda) duyulan ihtiyaç dile getirilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Değerlendirmeler

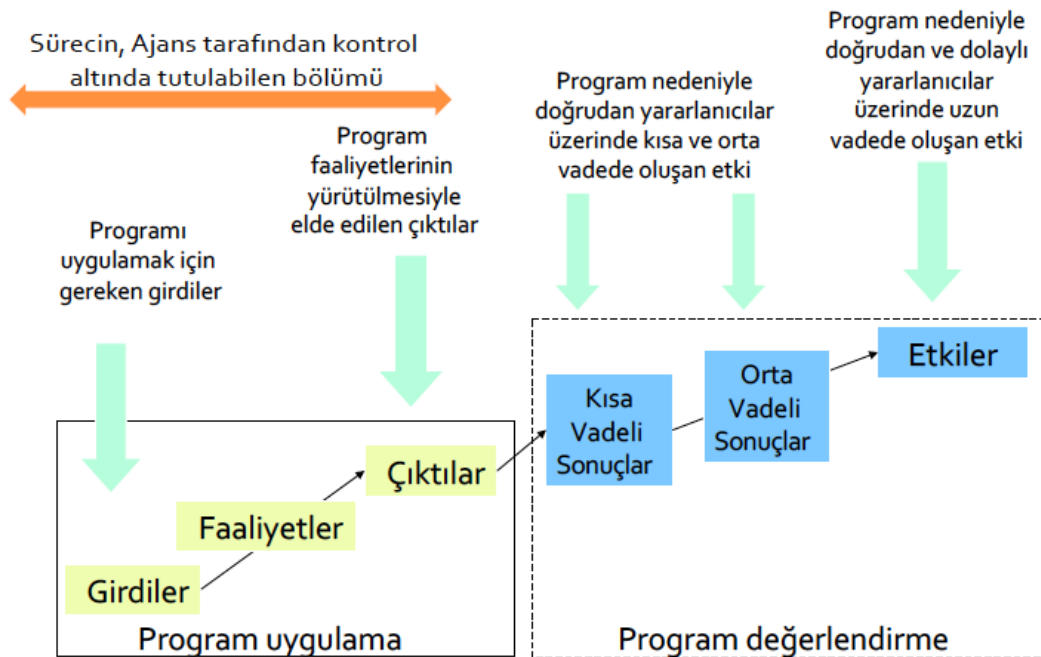
Çalışma kapsamında elde edilen veri ve bulgular, programın yararlanıcılar ile bölgenin ihtiyaçlarına uygun, ulusal önceliklerle uyumlu olduğunu ve başarılı şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Programın işletmelere ve bölgeye önemli etkileri olmuştur. Program tasarımı ve süreçleri ile bölgedeki işletmelerin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

Destek programının çok daha yaygın etkiye sahip olması, etkinlik ve verimliliğinin güçlendirilmesi amacıyla raporun önceki bölümlerindeki bulgulardan hareketle geliştirilen öneriler aşağıda sunulmaktadır. Öneriler geliştirilirken uluslararası iyi uygulamalardan hareketle, konuya ilişkin kamu müdahalesi yaklaşımından yararlanılmıştır (şekil 13). Buna göre, başarılı bir program:

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

#### şekil 13. Kamu Müdahalesi Yaklaşımına Göre Program Tasarım, Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Mantığı

Bilimsel tasarım -> Nitelikli girdi (projelerin ve değerlendirmenin kalitesi) -> Nitelikli izleme süreci -> Nitelikli çıktı -> Yüksek sosyo-ekonomik sonuç ve etki



Kaynak: Elçi, ř. (2014) Kamu Destek Programları Çevrimi, INOMER

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



#### 4.1. Sonuçlar ve Çıkarılan Dersler

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

- 2012 senesinde çağrısına çıkmış olan TURGEP Mali Destek Programı, Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2011-2013 Bölge Planı ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planı 2007-2013'ün hedefleri ile doğrudan ilgili olarak kurgulanmıştır.
- Program, bölgenin önde gelen sektörlerinden biri olan turizme odaklanarak bölgenin ve bölge işletmelerinin ihtiyaçlarına hitap etmiştir.
- Programın amaçları ve öncelikleri ulusal ve bölgesel planlar ile uyumlu olacak şekilde, sade, açık ve anlaşılır olarak belirlenmiştir. Bu durum hedef kitlenin program hedeflerini kolay ve doğru anlamasına katkı sağlamıştır.
- Ajans tarafından program tanıtım faaliyetleri başarılı ve etkin şekilde yürütülmüştür. Yararlanıcıların programdan Ajans vasıtasıyla haberdar olması, Ajansın bölgedeki hedef kitlesi tarafından tanınırlığının yüksek olduğunu göstermektedir.
- Ajansın tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinden en fazla yararlanan işletmelerin Ajans merkezinin bulunduğu Kastamonu ilinde faaliyet gösterdiği; diğer bölge illerinden olan Çankırı'da bulunan işletmelerin ise programdan Ajans vasıtasıyla haberdar olma oranlarının daha düşük olduğu görülmektedir.
- Programın başvuru rehberinde açıklanan performans göstergeleri, turizm sektörüne yönelik olarak belirlenmiştir. Bunun yanında doğrudan turizm sektörü ile ilişkili olan teknik göstergelerde detaya yer verilmemiş; göstergeler daha genel ifadeler ile açıklanmış, birden fazla çıktı kalemi birlikte ele alınmıştır.
- Program için ayrılan destek bütçesinin kullanım oranı öngörülenin çok altında gerçekleşmiştir, bundaki büyük etken tefrişat kısıtlaması olmuştur.
- Program sayesinde yararlanıcılar işletmelerinin kapasitelerini geliştirmiştir. Projeler ile elde edilen en önemli sonuçlardan biri hizmet kalitesinin ve çeşidinin artması sayesinde elde edilen müşteri memnuniyetindeki artıştır. Bölgenin artan turizm potansiyeli göz önüne alındığında elde edilen bu sonuç programın bölge için önemini ortaya koymaktadır.
- Program bütçesi değerlendirilmiş ve bağımsız değerlendiriciler için ayrılan harcama kaleminin programın tasarrufa en yatkın harcaması olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Projelerin inceleme aşamasında görev alan bağımsız değerlendiricilerin bulunmasında sorun yaşanmaktadır. Bu durum, ön inceleme sürecinin yavaş işlemesine neden olmaktadır.
- Projelerin toplam uygun maliyetlerinin en az %25'i ile en fazla %50'si olarak belirlenen destek oranının, KOBİ'lerin mali durumunun düşüklüğü nedeniyle ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır.
- Ajans uzmanlarının destek sürecinde yararlanıcılar ile iletişimi yüksektir. Bu durum destek süreçlerinin verimliliği ve destek alan işletmelerin memnuniyeti açısından önem taşımaktadır.
- Proje başvuru aşamasında talep edilen dokümanlar ve özellikle mantıksal çerçeve bölümü işletmeleri zorlamaktadır. Projelerin yürütülmesinde ise işletmelerin en çok zorlandığı süreç satın alma sürecidir.
- Destek sayesinde işletmelerin satın aldığı makine ve ekipmanlar 2020 yılı itibarıyla da kullanılabilir durumdadır. Bu durum projeler ile elde edilen kazanımların devam ettiğini göstermektedir.

- Destek alan işletmelerin yıllar içinde ciro rakamları artarken dönem net kârlarında düşüş yaşanmıştır. Bunun en önemli sebebinin maliyetlerde yaşanan artış olduğu anlaşılmaktadır.
- Programa konu olan bölgenin göç veren illerden oluşması önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu doğrultuda program ile bölge istihdamına ve nitelikli insan kaynağına katkı sağlanmış olması bölge cazibesinin artırılmasına yönelik önemli bir adımdır.
- Bölge işletmelerinin en önemli ihtiyaçlarından biri nitelikli insan kaynağıdır. Bu ihtiyaca paralel olarak destek yararlanıcılarının lise/yüksekokul/üniversite mezunu olan personel sayıları toplam personel sayıları içinde düşük bir orana sahiptir.
- Bölge işletmeleri kurumsal gelişimlerini sürdürmek için destek programlarına sürekli olarak ihtiyaç duymakta; Ajans'ı bu noktada önemli bir aktör olarak görmektedir.
- COVID-19 salgını işletmelerin 2020 yılına ait gelir ve istihdamları üzerinde olumsuz etki yaratmıştır.

#### 4.2. Öneriler

Programa dair geliştirme önerileri aşağıda sunulmuştur:

- Yararlanıcılar tarafından dile getirilen ve getirilemeyen ihtiyaçların, sorunların ve zorlukların düzenli olarak bilimsel yöntemlerle tespit edilmesi ve bu doğrultuda program tasarımlarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, Ajans'ın tasarım öncesinde, hedef alınan işletmelerin ihtiyaçları konusunda kapsamlı araştırma faaliyeti gerçekleştirilmesi önerilmektedir.
- Program tasarımının, program etki yollarının belirleneceği bir değişim teorisinin hazırlanmasıyla gerçekleştirilmesi ve buradan elde edilen veriler ışığında performans göstergelerinin belirlenmesi izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin verimliliğini artıracaktır.
- Programın çıktı, sonuç ve etkilerinin gözlemlenmesinde kullanılan en önemli veri kaynağı olan performans göstergelerinin değişim teorisine bağlı olarak faaliyet, çıktı, sonuç ve etki sınıflandırmasıyla açık ve net biçimde ve birbirinden bağımsız olacak şekilde kurgulanması programın daha sağlıklı izlenmesini değerlendirmesini sağlayacaktır.
- Program izleme verilerinin göstergelere bağlı olarak yıllar bazında zaman serileri oluşturacak şekilde toplanmasını sağlayacak bir sistemin kurulması; çıktı göstergelerine ait verilerin projelerin bitiminde, sonuç göstergelerine ait verilerin ise projelerin bitiminden en az 1 yıl sonra yararlanıcılardan alınması programların daha detaylı değerlendirilmesi ve bölgeye olan etkilerin daha verimli ölçülebilmesini sağlayacaktır. Bu aşamada hedefe ulaşılamayan performans göstergelerinde bunun sebeplerinin neler olduğuna dair verilerin de güncellenmesi önerilmektedir.
- Program kapsamının ve destek verilecek alanların işletmelerin rekabet güçlerini artıracak şekilde yeniden belirlenmesi önerilmektedir.
- İşletmelerinin rekabet güçlerinin devamlılığını sağlamak amacıyla sektöre yönelik düzenli periyotlarla programların başlatılması ve bunların yeni gelişen ihtiyaçlara bağlı olarak tasarlanması faydalı olacaktır.
- Ajansın tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri için ayrılmış bütçesinin, özellikle Çankırı ile Sinop illerindeki tanıtım faaliyetlerinin artırılması; tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarında kullanılan araçların çeşitlendirilmesi önerilmektedir.
- Projelerin değerlendirilmesinde görev alan bağımsız değerlendiricilerin bulunması konusunda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve diğer Ajanslarla iş birliğine gidilmesi ve bu amaçla ortak bir havuzun oluşturulması konusunda girişimlerde bulunulması önerilmektedir. Ayrıca proje değerlendirme mekanizmasının gözden geçirilerek hem maliyetlerin azaltılması hem de sürecin

iyileştirilmesi açısından gerekli önlemlerin alınması ve bu kapsamda Bakanlık ile görüşülerek iş birliği olanaklarının yaratılması faydalı olacaktır.

- Projeler için ayrılan bütçenin etkin ve bölgeyi kalkındıracak şekilde kullanılmasını sağlayacak nitelikte sektörel programların tasarlanması ve uygulanması önerilmektedir.
- Özellikle mikro işletmeler için destek oranlarının %50'nin üzerine çıkarılması ve KDV muafiyeti faydalı olacaktır.
- Proje hazırlık sürecinde işletmeler için ek maliyete yol açan danışman kullanımına ihtiyaç kalmayacak şekilde form ve süreçlerin basitleştirilmesi ve gerekli desteğin Ajans tarafından verilmesi önerilmektedir. Buna bağlı olarak projeler için başvuru dokümanında talep edilen mantıksal çerçevenin bir örnekle desteklenerek daha anlaşılır hale getirilmesi proje başvurularının artmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, proje hazırlık sürecine dair online eğitimlerin tasarlanarak uygulamaya alınması ve sürecin kısa videolarla anlatılması, uygulamaya alınabilecek maliyet-etkin çözümler arasındadır.
- Yukarıda belirtilen süreç iyileştirme çalışması yapılırken başvuru aşamasında yararlanıcılardan talep edilen belgelerin sayısının azaltılması ve aynı belgenin birden fazla istenmesinin önüne geçilecek iyileştirmelerin uygulanması önerilmektedir.
- 2020 yılında ülkemizi etkisi altına alan COVID-19 salgınının sebep olduğu sosyo-ekonomik etkiler göz önünde bulundurulduğunda en çok zarar gören sektörlerden biri olan turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna bağlı ilave desteklerle sürdürülebilirliklerinin sağlanması önemlidir.
- İşletmelere yönelik maliyet azaltıcı stratejilerin uygulanması konusunda kapasite geliştirme/eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi önerilmektedir.
- Bölgedeki işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün sağlanması için diğer ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliğine gidilmesi önemlidir.
- Mali destek programları tasarlanırken bölgenin cazibesini artırılarak göç verme oranının düşürülmesine yönelik tedbirlerin öncelikli hedeflerden biri olarak belirlenmesi önerilmektedir. Bu sayede bölge istihdamına ve nitelikli iş gücünün artmasına da katkı sağlanması amaçlanmalıdır.
- Program yararlanıcılarının hizmet sektörü projelerinde satın alma süreçlerine dair yaşadıkları problemler hakkında proje yürütücüleri ile detaylı görüşmeler yapılarak sorunun temelini anlaşılması sonraki programlar için faydalı olacaktır.

## Kaynaklar

- Dokuzuncu Kalkınma Planı. (2006). Ekim 01, 2020, tarihinde <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Dokuzuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2007-2013%E2%80%8B.pdf> adresinden alındı.
- Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı. (2011), TR82 Düzey 2 Bölge Planı, 2011-2013.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2007), Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planı 2007-2013. Ankara.
- Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı. (2012), 2012 Yılı Teklif Çağrısı, Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı Başvuru Rehberi.
- Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı. (2015), Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Program Kapanış Raporu.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2020), Türkiye’de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvik ve Destekler, Ekim 01, 2020 tarihinde <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-11608/turizm-tesvikleri.html> adresinden alındı.
- Elçi, Ş. (2014) Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programlarının Değerlendirilmesi ve Etki Analizi, “Ar-Ge ve İnovasyon Programlarında Değerlendirme ve Etki Analizi”, R. Akpınar, ed.
- Elçi, Ş. (2014), Kamu Destek Programları Çevrimi, INOMER.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2020), Kamu Sabit Sermaye Yatırım Deflatörleri.
- Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği. (2008), T.C. Resmi Gazete, sayı: 27048.









Kuzeykent Mah. Kayın Sk. No:9 37150 / KASTAMONU  
Tel.: +90 366 212 58 52 • Faks: +90 366 212 58 55

E-posta: bilgi@kuzka.gov.tr | www.kuzka.gov.tr

---

**Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir, Satılmaz**



TC\_KUZKA



TC KUZKA



tc\_kuzka



TC KUZKA