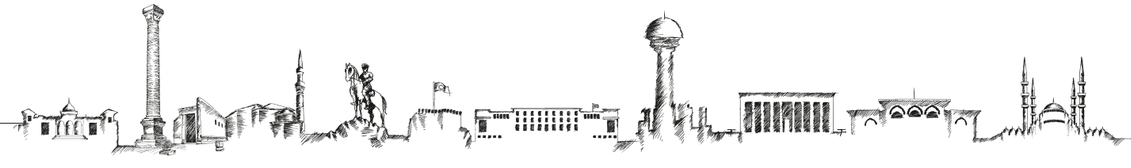
ANKARA
KALKINMA AJANSI

2011 YENİLİKÇİ UYGULAMALAR MALİ DESTEK PROGRAMI DEĞERLENDİRME RAPORU

ANKARA
KALKINMA AJANSI

Aşağı Öveçler Mahallesi 1322. Cadde (Eski 6. Cadde) No:11 06460 Çankaya/Ankara
Telefon: 0312 310 03 00 - Faks: 0312 309 34 07
E-posta: bilgi@ankaraka.org.tr

www.ankaraka.org.tr



2011 YENİLİKÇİ UYGULAMALAR MALİ DESTEK PROGRAMI DEĞERLENDİRME RAPORU

Mart 2016
Ankara Kalkınma Ajansı
Tüm hakları saklıdır.

Bu rapor, T.C. Ankara Kalkınma Ajansı ile PGlobal Küresel Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti. arasında yapılan sözleşme gereği tarafların ortak çalışmaları sonucu hazırlanmıştır.

İÇİNDEKİLER

I. GİRİŞ 7

II. 2011 YENİLİKÇİ UYGULAMALAR MDP PROGRAMI 8

A) HEDEFLER 8

B) PROGRAM TASARIMI 9

C) PROJE PERFORMANS GÖSTERGELERİ 10

D) PROJE BAŞVURU VE KABUL SAYILARI 11

III. PROGRAM DEĞERLENDİRME ÇALIŞMASI AMAÇ VE YÖNTEMİ 13

IV. YENİLİKÇİ UYGULAMALAR MDP PROGRAMI DEĞERLENDİRMESİ 16

4.1 HEDEF BAZLI DEĞERLENDİRME 16

4.1.1 HEDEF BAZLI DEĞERLENDİRME ANKET VE GÖRÜŞME BULGULARI 16

4.1.2 BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 23

4.2 SÜREÇ BAZLI DEĞERLENDİRME 24

4.2.1 SÜREÇ BAZLI DEĞERLENDİRME ANKET VE GÖRÜŞME BULGULARI 24

4.2.2 BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 29

4.3 ETKİ BAZLI DEĞERLENDİRME 31

4.3.1 ETKİ BAZLI DEĞERLENDİRME ANKET VE GÖRÜŞME BULGULARI 31

4.3.2 BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 47

V. SONUÇLAR, ÖNERİLER VE ALINAN DERSLER 49

A. SONUÇLAR 49

B. ALINAN DERSLER VE ÖNERİLER 51

EK: YENİLİKÇİ UYGULAMALAR MALİ DESTEK PROGRAMI DEĞERLENDİRMESİ ANKETİ 57

KISALTMALAR:

Ajans: Ankara Kalkınma Ajansı

Program: 2011 Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı

MDP: Mali Destek Programı

KAYS: Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi

TABLO LİSTESİ:

TABLO 1 SEKTÖRLERE GÖRE TAMAMLANAN PROJE SAYISI 12

TABLO 2: YARARLANICI STATÜSÜNE GÖRE VERİLEN DESTEK TUTARLARI VE FİNANSMAN BÜTÇESİ 12

TABLO 3: PROJELERİN AJANS MALİ DESTEK PROGRAMI HEDEFLERİ İLE UYUMU 17

TABLO 4: PROJEYLE UYUMLU KURUMSAL HEDEFLER 18

TABLO 5: AJANSIN PROJE BAŞVURU VE DEĞERLENDİRME SÜREÇLERİNİN MALİYETİ 26

TABLO 6: AJANSIN İZLEME VE DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİ 27

TABLO 7: AJANSIN DİĞER DESTEK SAĞLAYAN KURUMLARDA OLUMLU VE OLUMSUZ FARKLARI 28

TABLO 8: YARARLANICILARIN HEDEFLERİNE ULAŞMA DERECELERİ 33

ŞEKİL LİSTESİ:

ŞEKİL 1 YARARLANICI STATÜSÜNE GÖRE TAMAMLANAN PROJE SAYILARI 11

ŞEKİL 2: PROJELERİN İLGİLİ OLDUĞU YENİLİKÇİLİK TÜRLERİ 21

ŞEKİL 3: AJANSIN PROJE BAŞVURU VE DEĞERLENDİRME SÜREÇLERİNİN UZUNLUĞU 25

ŞEKİL 4: ÜRETİLEN ETKİ VE ÇIKTILARDA AJANS KATKI DÜZEYİ 35

ŞEKİL 5: YARARLANICILARIN REKABET GÜCÜNDE SAĞLANAN DEĞİŞİM 36

ŞEKİL 6: YARARLANICILARIN TANINIRLIĞINDA SAĞLANAN DEĞİŞİM 37

ŞEKİL 7:PROJESİ BASINDA YER ALAN YARARLANICI ORANLARI 38

ŞEKİL 8: PROJENİN AJANS DESTEĞİ OLMADAN GERÇEKLEŞME DURUMU 39

ŞEKİL 9: PROJE UYGULAMA SÜRECİ RİSK DURUMU 41

ŞEKİL 10: PROJE ETKİ VE ÇIKTILARINDAN HALEN YARARLANMA DURUMU 43

ŞEKİL 11: EK PROJELER İÇİN DESTEK ALMA DURUMU 44

I. GİRİŞ

2011 Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı ("Program"), Ankara Kalkınma Ajansı'nın kuruluşundan sonra uygulamaya koyduğu ilk mali destek programıdır. Programın kapsamı bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarındaki yenilikçi uygulamaların mali olarak desteklenmesi olarak belirlenmiş ve bu kapsamda medikal cihaz üretiminden kuluçka merkezi oluşturmaya kadar varan geniş bir yelpazede çok sayıda projeye destek verilmiştir. Program kapsamında desteklenen projeler mali büyüklükleri, hedef kitleleri ve ortaya çıkması beklenen çıktılar açısından birbirinden oldukça farklı olmasına karşın; program genelinin bütünsel olarak değerlendirilmesi ihtiyacı karşısında bu rapor hazırlanmıştır.

İlgili mevzuat gereğince hazırlanması bir zorunluluk olan Raporun öncelikli hedefi, Ajansın 2011 yılında düzenlemiş olduğu Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı'nın etkilerinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirme neticesinde ortaya çıkan somut sonuçları önerilere dönüştürerek, kurumun ileride gerçekleştireceği programları daha etkili tasarlamasına katkı sağlamaktır. Böylelikle rapor, programların uygulanmasındaki katılıklar ya da eksikliklerin görülmesi ve giderilmesini sağladığı gibi program yöneticileri ve yararlanıcılar arasındaki iletişimin daha etkin bir şekilde sağlanmasına hizmet edecektir.

Rapor, program yararlanıcıları arasından seçilen örneklem grubuna uygulanan anket ve mülakat sonuçlarından elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Söz konusu bilgiler, program değerlendirme çalışmalarında uluslararası kabul gören ilgililik, etkililik, verimlilik, nitel-nicel etki ve sürdürülebilirlik kriterlerine uygun olarak değerlendirilmiştir. Raporun hazırlanması Ajans yöneticilerinin ve uzmanlarının katkıları ve işbirliğiyle gerçekleştirilmiş olup, verilerin değerlendirilmesinde tarafsızlık ve bağımsızlık ilkelerine uygun olarak bulguların olduğu gibi yansıtılmasına özen gösterilmiştir. Bu açıdan rapor; sadece programın başarısını değil, aynı zamanda eleştirisini de içermektedir.

II. 2011 YENİLİKÇİ UYGULAMALAR MDP PROGRAMI

Bu bölümde, Programın tasarım ve uygulanmasındaki temel özellikler özetlenmektedir.

A) HEDEFLER

Program 4 ana başlık altında değerlendirilmiştir. Program'ın hedefleri, tasarımı, performans göstergeleri, Program'a yapılan başvuru ve kabul sayıları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Kalkınma Ajansları bölge kalkınmasına yönelik sürdükleri tüm çalışmalarını, kalkınma için bir araç olarak kullanılan mali ve teknik destek mekanizmaları da dahil olmak üzere Bölge Planları strateji ve hedefleri doğrultusunda yürütürler. Bölge Planı, "*bir bölgenin kalkınması amacıyla, ulusal düzeyde üretilen politika, plan ve stratejiler ile yerel düzeyde yürütülecek faaliyetler arasındaki ilişkiyi belirlemek; yerel düzeyde yer alan kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu güçlendirmek; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek; bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak; kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve bölgesel program ve projelere temel oluşturmak üzere hazırlanan*" strateji, koordinasyon ve yönlendirme belgesidir.

Ankara'nın ilk bölge planı 2011 yılında Ankara Kalkınma Ajansı koordinatörlüğünde hazırlanan "Ankara Bölge Planı 2011-2013" olmuştur. Ankara Kalkınma Ajansı'nın ilk teklif çağrısı kapsamında uygulanan 2011 Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı amaç ve hedefleri de söz konusu bölge planında belirtilen öncelikler ve hedefler doğrultusunda şekillendirilmiştir. Bu kapsamda mali destek programının katkı sağlamayı hedeflediği genel amacı "Ankara'nın bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir gelişmeyi ivmelendirmek" olarak belirlenmiştir. Bu amaca yönelik olarak, programda *Ankara'daki katma değeri yüksek bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarında ürün, süreç, pazarlama ve organizasyona yönelik yenilikçi uygulamaların* desteklenmesi kararlaştırılmıştır.

Programın 3 ana önceliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

- **Öncelik-1:** Bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarındaki işletme ve kuruluşların ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama kabiliyetlerini geliştirerek yenilikçi ve katma değeri yüksek teknoloji üretmeleri,

• **Öncelik-2:** Bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarında yenilikçi uygulamaların, bilgi ve teknoloji birikimlerinin paylaşımını kolaylaştıracak bilgi ve işbirliği platformlarının kurulması ve geliştirilmesi, bölgenin teknoloji merkezi imajının güçlendirilmesi,

• **Öncelik-3:** Bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarında yenilikçi ve bilgi yoğun ürünlerin ticarileştirilmesine, proje ve endüstriyel tasarımların geliştirilmesine, faydalı model ve patent teminine yönelik uygulamalardır.

B) PROGRAM TASARIMI

Programın toplam bütçesi 15.000.000 TL ve azami proje süresi 12 aydır. Programın amacına uygun başvuru yapabilecek faydalanıcı kurum ve kuruluşlar, Ajans tarafından kamu, özel ve kar amacı gütmeyen kesimden geniş bir yelpazede şu şekilde belirlenmiştir:

Kar Amacı Gütmeyen Kurum/Kuruluşlar

- Kamu kurum ve kuruluşları
- Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları
- Üniversiteler ve Mesleki Eğitim Kurumları
- Organize Sanayi Bölgeleri Müdürlükleri
- Kar Amacı Gütmeyen Sivil Toplum Kuruluşları (Vakıflar, Dernekler, Sendikalar vb.)
- 5355 sayılı Kanun Kapsamındaki Mahalli İdare Birlikleri, Kâr Amacı Gütmeyen Birlik ve Kooperatifler)

Kar Amacı Güden Kurum/Kuruluşlar

- KOBİ tanımına uyan işletmeler.
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yönetici Şirketleri.

Programın asgari destek tutarı 40.000 TL, azami destek tutarı 350.000 TL olarak belirlenmiştir. Destek tutarları, proje toplam uygun maliyetinin kar amacı güden kurum ve kuruluşlar için %25'inden az, %50'sinden fazla olamayacak; kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar için ise %25'inden az, %75'inden fazla olmayacak şekilde belirlenmiştir.

C) PROJE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Program tasarımında, projelerin başarı ölçütü olarak bazı matbu performans kriterleri belirlenmiş ve faydalanıcıların başvuru sırasında bunların içinden projeye uygun olanların belirlenerek hedef göstergelerin sayısal olarak işaretlenmesi istenmiştir. Yararlanıcılara belirlenen göstergeler dışında da yeni göstergeler eklemelerine imkân tanınmıştır. Başvuru rehberinde baz olarak tanımlanan bu göstergeler aşağıda yer almaktadır:

- Üretim Kapasitesinde Sağlanan Artış Oranı (Yüzde)
- Üretim Miktarındaki Artış (Yüzde)
- AR – GE İçin Kullanılan Fon Miktarındaki Artış Oranı (Yüzde)
- Proje ile İstihdam Edilen Personel Sayısı (Kişi)
- Alınan Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Sayısı (Adet)
- Teknik Kapasite Artışına Yönelik Eğitim Süresi / Sayısı (Adam Saat / Adet)
- Proje ile Birim Maliyetlerde Sağlanan Düşüş Oranı (Yüzde)
- Proje ile Üretilen /Sunulan / Pazarlanan Yenilikçi Ürün Sayısı (Adet)
- Proje ile Bölge İçin Üretilen /Sunulan / Pazarlanan Yenilikçi Ürün Sayısı (Adet)
- Proje Faaliyetleri Kapsamında Düzenlenen Seminer, Toplantı Sayısı (Adet)
- Geçici ve/veya Sürekli Çalışan Sayısı (Proje Ekip Dışında Kişi)
- İşletmenin Karlılık Oranındaki Artış Oranı (Yüzde)
- İhracat Miktarındaki Artış Oranı (Yüzde)
- Katılım Sağlanan Fuar/Kongre /Festival Sayısı (Adet)
- Proje ile Ulaşılan Yeni Pazar Sayısı (Adet)

- Proje ile Ulaşılan Yeni Müşteri Sayısı (Adet/Kişi)
- İşbirliği Sağlanan Kurum/Kuruluş /İşletme Sayısı (Adet)
- İş Süreç ve Yöntemlerine Dair Geliştirilen Yenilik Sayısı (Adet)
- Proje Kapsamında Oluşturulan Platform - Portal Sayısı (Adet)
- Proje Kapsamında Oluşturulan Platform - Portal Üye/ Ziyaretçi Sayısı (Kişi)

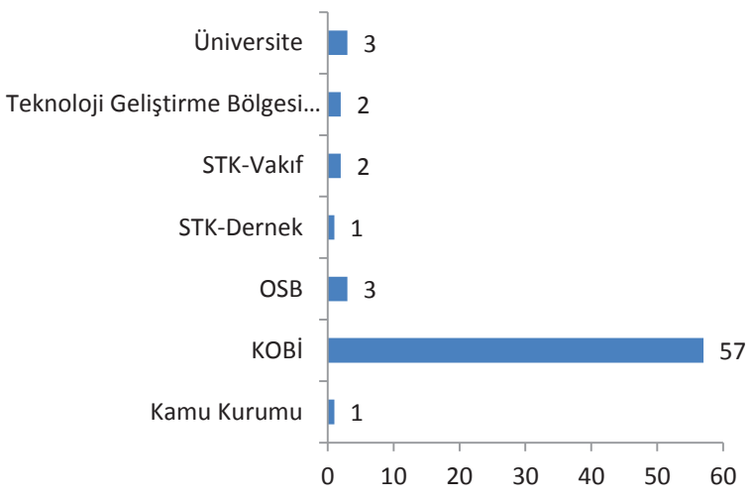
D) PROJE BAŞVURU VE KABUL SAYILARI

2011 Turizm Potansiyelinin Harekete Geçirilmesi Mali Destek Programı ve 2011 Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı'na yapılan toplam başvuru sayısı 251 olarak gerçekleşmiştir. Bu başvurular içinden 115 tanesi 'başarılı' olarak değerlendirilerek gerekli mali destek Ajans tarafından sağlanmıştır. Başarılı projelerin toplam bütçesi 25.000.000 TL, başarılı projelerin talep ettiği destek tutarı ise 23.511.406 TL'dir.

2011 Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı'na yapılan (Bilişim ve Sağlık Teknolojileri Sektörleri) 159 başvurudan 75 tanesi başarılı bulunmuştur ancak 70 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. 1 yararlanıcı ile uygulama sürecinde sözleşmenin fesih edilmesi nedeniyle 69 yararlanıcı projesini tamamlayabilmiştir.

Tamamlanan 69 projenin yararlanıcı statüsüne göre dağılımı Şekil 1'de gösterilmektedir:

Şekil 1 Yararlanıcı Statüsüne Göre Tamamlanan Proje Sayıları



Şekil 1'de de görüldüğü üzere her ne kadar Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı farklı statüde yararlanıcılara açık da olsa öncelikler doğrultusunda faaliyet yürüten KOBİ'ler %83'lük bir oranla programın baş yararlanıcıları statüsündedir.

Tablo 1 Sektörlere Göre Tamamlanan Proje Sayısı

Sektörler	Proje Sayısı	Toplam Projeler İçindeki %
Bilişim	32	46,38%
Sağlık Teknolojileri	37	53,62%

Tamamlanan projelerin sektörel dağılımı incelendiğinde ise önceliklerin hedeflediği iki sektörden sağlık teknolojileri alanında biraz daha fazla projenin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 2: Yararlanıcı Statüsüne Göre Verilen Destek Tutarları ve Finansman Bütçesi

Yararlanıcı Tipi	Toplam Gerçekleşen Destek Tutarı (TL)	Toplam Gerçekleşen Eş Finansman Dahil Bütçesi (TL)	Toplam Gerçekleşen Destek Tutarının Eş Finansman Dahil Bütçeye Oranı
Kamu Kurumu	172.033,5	230.166,6	74,74%
KOBİ	8.966.267,5	18.109.532,9	49,51%
OSB	772.883,0	1.341.994,4	57,59%
STK	614.625,9	833.257,4	73,76%
Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB)	342.802,3	727.773,3	47,10%
Üniversite	488.085,9	682.977,3	71,46%
Genel Toplam	11.356.698,1	21.925.702,0	51,80%

Tablo 2'de 69 projeye dair destek tutar istatistikleri gösterilmektedir. Buna göre Ajansın hibe olarak projelere sağladığı yaklaşık 11 milyon TL'lik destek toplamda 22 milyon TL'lik projeler bütçesine ulaşmıştır. Uygulanan programda desteğin yaklaşık %79 'u alan KOBİ'ler programdan en büyük payı alan yararlanıcı statüsündedir. Destek tutarında en büyük ikinci pay (%7) ise Organize Sanayi Bölgeleri'ne aittir.

III. PROGRAM DEĞERLENDİRME ÇALIŞMASI AMAÇ VE YÖNTEMİ

Program değerlendirme çalışması 2011 Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı'na yönelik olarak söz konusu Programın etkinliğinin değerlendirilmesi, Ankara Kalkınma Ajansı'nın ("Ajans") Programın uygulanmasından, ileri dönemlerde yürütülecek programların tasarım ve uygulanma süreçleri açısından çıkartabileceği dersler ve iyileştirme önerilerinin belirlenmesi amacıyla Ajansın sonraki program değerlendirme ve etki analizi çalışmaları için bir pilot uygulama niteliğinde gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışma sonucu ortaya çıkan bulgu ve yorumlar söz konusu programın değerlendirilmesi amacına hizmet ettiği gibi program değerlendirme sürecinin geliştirilmesi ve programların etki değerlendirmeye uygun kurgulanmasının önemi konusunda Ankara Kalkınma Ajansı çalışmalarına yön göstermeyi hedeflemiştir.

Bu değerlendirme çalışmasında temel yöntem olarak, faydalanıcıların, proje öncesi ile sonrası arasında elde ettikleri değişimlerin değerlendirilmesine dayanan **'tek grup yönteminin'** uygun olduğu düşünülmüştür. Bunun sebebi, bir kontrol grubunun mevcut olmaması ve Program altında desteklenen projelerin yenilikçi özelliklerinin öne çıkmasıdır.

Değerlendirmede, Program altında tamamlanan 69 projenin faydalanıcılarının bir kısmıyla yapılan anket ve yüz yüze mülakatlardan faydalanılmıştır. Çalışmaya dahil edilen projelerin programın farklı statüdeki yararlanıcılarını, farklı öncelik alanlarında ve farklı bütçe seviyelerindeki projeleri temsil etmesine özen gösterilmiştir. Bu kapsamda seçilen proje yararlanıcılarından % 60'ı KOBİ iken diğer yararlanıcı statüleri kamu kurumu, üniversite, OSB ve teknokentten şeklinde seçilmiştir. Ayrıca çalışmaya dahil edilen proje konularının üç farklı öncelik kapsamına girmesi de sağlanarak her öncelikle ilgili projeler gözlemlenebilmiştir. Bütçe açısından da en düşük hibe desteği almış olan (22.203 TL) proje ile en yüksek hibe desteği almış olan (272.555 TL) proje ve bu iki limit arasında destek almış ortalama hibe tutarlı projeler de çalışmaya dahil edilmiştir.

Değerlendirme, hedef bazlı, süreç bazlı ve etki bazlı olmak üzere üç ayrı eksen etrafında kurgulanmıştır. Değerlendirmede kullanılan anketlerin soru setleri söz konusu üç eksen etrafında değerlendirme yapılmasına imkân sağlayacak şekilde 22 sorudan oluşmuştur (Ek). Soruların bir kısmı açık diğerleri kapalı uçlu olarak düzenlenmiştir. Anketin yanı sıra her bir yararlanıcı ile yüz yüze görüşmeler de gerçekleştirilmiş ve bu görüşmelerde ankete yazılı olarak sunmaktan

çekindikleri veya atladıkları bilgileri de alabilme imkanı doğmuştur. Ankette her üç eksen için alt değerlendirme soruları belirlenmiş ve değerlendirme bu sorular etrafında şekillendirilmiştir. Her bir soru anket sonuçları ve yapılan yüz yüze görüşmeler ışığında ayrıca değerlendirilerek program genelinde oluşturduğu yargıya dair yorumlar yapılmıştır. Bu raporda anket ve mülakat sonuçları hedef bazlı, süreç bazlı ve etki bazlı olarak üç ayrı başlık atlında derlenerek özetlenmektedir.

Hedef Bazlı Değerlendirme ekseninde program**ın** hedeflerinin Ankara Kalkınma Ajansı'nın koordinatörlüğünde hazırlanan Bölge Planı'nda yer alan kalkınma hedefleriyle uyumlu olup olmadığı sorgusu temel alınmıştır. Ajansın bölge kalkınma hedeflerine katkı sağlaması için uygulamaya koyulan mali desteklerin hedefleriyle bölge için belirlenen üst hedeflerin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir.

Hedef bazlı değerlendirme ekseninde temel değerlendirme sorusu, Programın tasarımı sırasında belirlenerek faydalanıcı adaylarına duyurulan öncelikleriyle, Ajansın 2011 Bölge Planı'nda Ankara için belirlediği stratejik hedefler, anketin ilgili sorularından elde edilen bilgiler birlikte analiz edilerek cevaplanmıştır. *"Programın tasarım unsurları, Ajans Bölge Planı ve Ajans stratejik hedefleri ile uyumlu mudur?"* ana değerlendirme sorusunun cevaplandığı bu bölümde yararlanıcılardan aşağıdaki hususlar hakkında bilgi talep edilmiştir:

- Yararlanıcıların Ajanstan aldığı desteklerin hangi bölge planı hedefleri ile uyumlu olduğunu düşündükleri
- Projenin kaktı sağladığı kurumsal hedefler
- Projenin desteklediği düşünülen yenilikçilik türleri

Süreç Bazlı Değerlendirme ekseni, desteklerin projelerin tamamlanmasına kadar olan süreçlerini kapsamaktadır. Ajans tarafından faydalanıcılara sağlanan destekler tabii olarak belirli kurallar ve iş süreçleri çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bunların zamansal ve toplam parasal maliyetlerinin hem destek veren kuruluş hem de faydalanıcılar açısından alınan destek büyüklüğü ile uyumlu olması gerekir. Aynı zamanda, bir programın tasarım ve uygulama süreçlerinin, program hedefleriyle paralel doğrultuda ilerlemesi en üst düzeyde verim alınması açısından son derece önemlidir.

Bu eksen altında temel değerlendirme soruları şu şekilde belirlenmiştir.

- Programın tasarım ve uygulama süreçleri program hedeflerine uygun mudur?
- Programın faydalanıcı başvurusundan uygulama sonuna kadar iş süreçlerinden Ajans çalışanları ve faydalanıcıların memnuniyet seviyeleri nelerdir? Hangi alanlarda sorunlar bulunmaktadır? Tipik şikayetler nelerdir?
- Ajans çalışanları ve faydalanıcılar, süreçteki hangi iyileştirmeleri (ve neden) öngörüyorlar?

Süreç bazlı değerlendirmede Anketin program başvuru, değerlendirme, uygulama ve izleme süreçleri ve bu süreçlerin diğer fon sağlayıcı kurumların süreçleri ile karşılaştırmalarını içeren ilgili sorularına verilen yanıtlar ve mülakatta elde edilen bilgiler temel alınmıştır.

Etki Bazlı Değerlendirme ekseninde, program dahilinde yapılan projelerin hedeflenen çıktı ve etkileri üretip üretmediği sorgulanmaktadır. Buna ilave olarak hedeflenmeyen ancak gerçekleşen çıktı ve etkilerin de değerlendirilmesi gerekir.

Bu kriter altında belirlenen temel değerlendirme soruları şu şekildedir.

- Programın uygulanmasıyla, ilk baştaki hedefleriyle uyumlu etkiler üretilmiş midir?
- Bu tür etkilerin üretilememiş olanları varsa bu hangi sebeplerden kaynaklanmıştır?
- Program maliyet etkin tasarlanmış ve uygulanmış mıdır?
- Ajansın ilerideki programlarında etkinin artırılması için bu program uygulamalarından hangi öneriler ve dersler çıkarılabilir?

Etki bazlı değerlendirmede, anketin ilgili soruları ve mülakatta elde edilen bilgiler temel alınarak yorumlanmıştır. İlk üç değerlendirme sorusu raporun Etki Bazlı Değerlendirme kısmında, son değerlendirme sorusu ise öneriler ve alınan dersler kısmında ele alınmaktadır.

IV. YENİLİKÇİ UYGULAMALAR MDP PROGRAMI DEĞERLENDİRMESİ

4.1 HEDEF BAZLI DEĞERLENDİRME

4.1.1 HEDEF BAZLI DEĞERLENDİRME ANKET VE GÖRÜŞME BULGULARI

Hedef bazlı değerlendirmede, programın tasarım unsurlarının, Ankara ilinin kalkınması amacıyla belirlenen bölgesel stratejilere uygun olup olmadığı ele alınmıştır. Söz konusu stratejiler, Ankara Kalkınma Ajansı tarafından 2011 yılında katılımcı bir süreç sonucunda hazırlanarak yürürlüğe giren *Ankara Bölge Planı*'nda ortaya konmuştur.

Hedef Bazlı Değerlendirmede desteklenen proje hedeflerinin program hedefleri ve Ankara Bölge Planı hedefleriyle uyumu analiz edilmiştir.

Programın tasarımı sırasında Ankara Kalkınma Ajansı uzmanları *Ankara Bölge Planı'nın* temel stratejik akslarını dikkate almışlardır. Programın, bu akslardan aşağıdakiler ile doğrudan ilintili olduğu görülmektedir:

- Ar-Ge ve Yenilikçilik,
- Sağlık Teknolojileri,
- Bilişim.

Bu akslar altında 11 bölge planı hedefine hizmet etmek üzere kurgulanmış olan 2011 Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı'nın bu doğrultuda değerlendirmesini yapmak üzere ankette ilgili üç soruya yer verilmiştir. Birinci soruda, faydalanıcıların Ankara Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen projelerinin *Ankara Bölge Planı* ilgili amaçlarıyla eşleştirmeleri istenmiştir. İkinci soruda ise, söz konusu projelerin faydalanıcı kurumlarının, kendi Kurumsal hedefleriyle uyumlu olup olmadığı açık uçlu olarak sorulmuştur. Üçüncü soruda ise programın temel hedefi olan yenilikçiliğe hizmet türleri irdelenmiştir.

- **Destek sağlanan projelerin Bölge Planı hedefleriyle uyumunun değerlendirilmesi**

Tablo 3'de ankete verilen cevaplar doğrultusunda mali destek programının bölge planı ile uyumlu olduğu düşünülen 11 hedefin kaç yararlanıcı tarafından projelerinin uyumlu olduğu hedef olarak seçildiği bilgisi yer almaktadır.

Tablo 3: Projelerin Ajans Mali Destek Programı Hedefleri ile Uyumu

		Hedefler	Hedefi İşaretleyen firma sayısı
Ar-Ge ve Yenilikçilik	H1	Yenilikçi ve bilgi yoğun ürünlere yönelik proje, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısının artırılması ve bunların ticarileştirilmesi sağlanacaktır. (Öncelik 3)	9
	H2	İleri teknolojiye dayalı ürünlerin Ankara'nın ihracatındaki payını artıracak ve bölgenin teknoloji merkezi imajını güçlendirecek tanıtım faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır. (Öncelik 1, Öncelik 2)	7
	H3	Teknoloji odaklı projelerin sayısı üniversite sanayi işbirliğiyle artırılacaktır. (Öncelik 1, Öncelik 2, Öncelik 3)	3
	H4	Bilgi ve işbirliği platformları geliştirilecektir. (Öncelik 2)	5
Bilişim	H5	Teknopark ve üniversitelerin koordinasyonunun güçlendirilmesi, bilişim sektörü için bilgi ve işbirliği platformlarının oluşturulması ve kümelenmelerin desteklenmesi sağlanacaktır. (Öncelik 2, Öncelik 3)	1
	H6	Bilişim alanında faaliyet gösteren aktörlerin pazarlama kabiliyetleri geliştirilecek ve ürünlerin yurtdışı pazarlama olanakları artırılacaktır. (Öncelik 1, Öncelik 2)	3
	H7	Bilişim alanında uluslararası fuar ve toplantıların Ankara'da düzenlenmesi sağlanacaktır. (Öncelik 1)	1
Sağlık Teknolojileri	H8	Medikal cihaz üretiminde ve biyo-mühendislik alanlarında katma değeri yüksek teknolojiler geliştirilecektir. (Öncelik 1, Öncelik 3)	5
	H9	Sağlık teknolojileri işletmelerinin işbirliği girişimleri ve kümelenmeleri desteklenecektir. (Öncelik 2, Öncelik 3)	6
	H10	Üniversite-sanayi işbirlikleri çerçevesinde Ar-Ge ve yenilikçilik desteklenecektir. (Öncelik 1, Öncelik 2, Öncelik 3)	5
	H11	Sağlık teknolojileri geliştiren ve uygulayan birimler uluslararası standartlara kavuşturulacaktır. (Öncelik 1)	5

Tablo incelendiğinde; projelerin ağırlıklı olarak 'Ar-Ge ve Yenilikçilik' hedeflerine yönelik olduğu, daha sonra 'Sağlık Teknolojileri' ve son olarak da 'Bilişim' ile ilgili hedeflerin seçildiği görülmektedir.

Yapılan anket sonuçlarının derlenmesinden ayrıca aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır;

✓ H1; 4 yararlanıcı tarafından projeleri ile en fazla uyumlu olduğu hedef olarak seçilmiştir.

✓ H2, H4, H5,H7, H8,H9 ve H11'ün hiçbir yararlanıcı tarafından en uyumlu hedef olarak 1. önceliklendirmeyi alamamıştır.

✓ Her hedef en az 1 firma tarafından seçilmiştir.

✓ En fazla seçilen hedef 9 firma ile H1, en az tercih edilen hedefler ise H5 ve H7 olmuştur.

• Ajanstan destek alınan projelerin yararlanıcıların kendi kurumsal hedefleri ile uyumu

Kurumsal hedefe yönelik anket sorusu ile yararlanıcıların Ajans desteği ile gerçekleştirdikleri projelerinin, kendi kurumsal hedeflerine nasıl uyum sağladığı, kurumsal gelişme öngörülerinden hangilerini bu proje kapsamında sağlamayı düşündükleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Sorunun başka bir amacı da yararlanıcıların kendi hedefleri ile MDP'nin katkı sağlamayı beklediği Ankara Bölge Planı, 2011-2013 hedefleri arasındaki ilişkiyi görmektedir.

Yararlanıcıların projeleri ile uyumlu olduğunu düşündükleri kurumsal hedefleri anket cevaplarına göre Tablo 4'te derlenmiştir.

Tablo 4: Projeyle Uyumlu Kurumsal Hedefler

Yararlanıcı	Kurumsal Hedefler	Kategori
Y1	Yüksek teknoloji yazılım ürünleri üretmek.	Yenilik, Teknoloji
Y2	Ürün portföyümüzü çeşitlendirmek.	Üretim, Satış, Pazarlama
Y2	Seri üretim alt yapısı oluşturmak.	Üretim, Satış, Pazarlama
Y3	Teknolojinin yaygınlaştırılması	Yenilik, Teknoloji
Y3	Teknolojik ürün üretiminin artması	Yenilik, Teknoloji
Y3	Girişimciliğin artması	Yenilikçilik ve Girişimcilik Altyapısı
Y3	Üniversite sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi	İşbirliği, Kümeler
Y4	Sınai mülkiyetle ilgili toplumda farkındalık yaratılması	Yenilikçilik ve Girişimcilik Altyapısı
Y4	İşletmelerin Ar-Ge bölümlerinin yenilikçiliğe önem vererek rakiplerini ve teknoloji trendlerini patent araştırması yaparak takip etmesinin sağlanması	Yenilikçilik ve Girişimcilik Altyapısı

Y4	Sınai mülkiyet başvurularının sayısının artması	Yenilik, Teknoloji
Y5	Makine parkının genişletilmesi ve üretimin %75 artması	Üretim, Satış, Pazarlama
Y5	Üretim teknolojimizin gelişmesi ve ihracat miktarımızın artması	Üretim, Satış, Pazarlama
Y5	Kalifiye personel yetiştirilmesi ve yeni personel istihdamı	İstihdam
Y6	Sesli kitaplar alanında yeni yazılımlar geliştirmek	Yenilik, Teknoloji
Y6	Akıllı telefon ve tablet bilgisayarla için geliştirilen bu yeni yazılımları Türkçe'nin yanında, başta İngilizce olmak üzere, diğer dillerde de dünya pazarına sunmak.	Üretim, Satış, Pazarlama
Y7	Bölgede Ar-Ge konusunda farkındalığı artırmak	Yenilikçilik ve Girişimcilik Altyapısı
Y7	Üreticilerin ilgili kurum ve üniversitelerle iş birliğini artırmak	İşbirliği, Kümeler
Y7	Sektör kümelenmeleri oluşturmak	İşbirliği, Kümeler
Y7	Yüksek katma değerli ve markalaşmış üretimi teşvik etmek	Yenilik, Teknoloji
Y8	Kurumumuzun medikal cihaz üretimi alanında ilk projesi olması sebebiyle ürün portföyümüzü genişletmiştir.	Üretim, Satış, Pazarlama
Y8	Kurumumuzda istihdamın artmasına sebep olmuştur.	İstihdam
Y8	Ürünün yurt içinde rakibinin olmayışı ve yurt dışı rakiplerinin standartlarında olması pazarda rekabet gücümüzü ve prestijimizi arttırmıştır.	Üretim, Satış, Pazarlama
Y9	Üniversite – Sanayi İşbirliğini Desteklemek	İşbirliği, Kümeler
Y9	Yenilikçi Üretim Süreçlerinin Gelişmesini Desteklemek	Yenilik, Teknoloji
Y9	Altyapı Desteğiyle Kuluçka Süreçlerini Geliştirmek	Yenilikçilik ve Girişimcilik Altyapısı

Not: Y= Yararlanıcı

İlgili soru kapsamında farklı yararlanıcılardan toplam 25 kurumsal hedef ifadesi alınmıştır. Tablo 4're görüldüğü üzere birbirleri ile aynı veya benzer kategoriler arasına alınabilecek hedefler dile getirilmiştir. Bu durumu daha da belirgin kılmak amaçlı hedefler '*yenilik, teknoloji*'; 'üretim, satış, pazarlama'; '*yenilikçilik ve girişimcilik altyapısı'; 'istihdam*'; *'işbirliği, kümeler'* den oluşan beş basit kategori ile eşleştirilmiştir. Hedeflerin en fazla eşleştiği kategoriler *'yenilik, teknoloji' ve* 'üretim, satış, pazarlama' olmuştur. Özelikle KOBİ statüsündeki yaralanıcılar üretim, ihracat ve kapasite artışına yönelik hedeflerle birlikte, yenilik ve teknoloji kapasitesi artışına vurgu yapan hedefler belirtmişlerdir. Üniversite, Kamu ve OSB statüsündeki yararlanıcılar ise daha çok üniversite-sanayi işbirliğinin desteklenmesi, sektörel kümelerin desteklenmesi, yenilikçilik ve girişimcilik altyapısını oluşturmak, teknolojik ürünleri teşvik etmek gibi daha yatay hedeflere yönelmişlerdir. Bu kurumsal hedeflerde projelerin sektörel dağılımına göre ise önemli ölçüde bir farklılaşma görülmemektedir.

Yararlanıcıların ifade ettikleri kurumsal hedeflerle MDP'nin destek sağlamayı beklediği bölge planı hedefleri birlikte incelendiğinde Tablo 3'de belirtilen hedeflerden H1, H2, H3, H5, H6,H9 ve H10 ile uyumlu kurumsal hedeflerin belirtildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca yararlanıcıların ifade ettiği kurumsal hedeflerin projelerinin uyumlu olması koşulu bulunan ve başvuru rehberinde program öncelikleri olarak belirtilen önceliklerle de beklendiği üzere uyumlu olduğu da görülebilmektedir. Temel olarak KOBİ statüsündeki yararlanıcıların Öncelik 1[1] ve Öncelik 3[1] ile uyumlu hedefleri, KOBİ dışındaki yararlanıcıların da diğer önceliklere katkı sağlasalar da daha çok Öncelik 2[1] ile ilgili kurumsal hedefleri belirttikleri dikkat çekmektedir. Öncelik ve MDP ile ilgili bölge planı hedeflerinde doğrudan belirtilmese de yararlanıcıların dikkat çekici olarak ulaşmayı beklediği bir diğer hedef de istihdamın nitelik ve kapasitesinin artışıdır. Yenilikçilik odaklı bir mali destek programının dolaylı etkilerinden birinin de gerçekleştirilen ürün, süreç, pazarlama veya organizasyonel yenilik projesinin yeni istihdamlara imkân sağlamasıdır ki, Ajansın ve Ankara Bölge Planı, 2011-2013 stratejilerinin de bölgedeki istihdam artışına ve sosyal sermaye artışını hedefler nitelikte olduğu düşünüldüğünde, MDP kapsamında destek verilen projelerin başvuru rehberinde Ar-Ge ve yenilikçilik, bilişim ve sağlık teknolojileri hedef grupları dışındaki bölge planı hedeflerine de uyumlu olduğu söylenebilir.

Ajanstan destek alınarak tamamlanan projelerin katkı sağladığı yenilikçilik (inovasyon) türleri

Anketin ilgili sorusu ile Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı'nın özel amacı olan *"Ankara'daki katma değeri yüksek bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarında ürün, süreç, pazarlama ve organizasyona yönelik yenilikçi uygulamaların desteklenmesi"* amacına ne ölçüde katkı sağlandığı görülmek istenmiştir. Yararlanıcıların projeleri MDP'de yer alan üç öncelikten[1] hangisi ile uyumlu olursa olsun kurumlarında veya hedef gruplarında bir yenilik türüne hizmet edecek çalışmaları proje sürelerinde desteklemeleri, yani programın özel amacına hizmet etmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda bu soruya verilen yanıtlar projelerin MDP özel amacına ne ölçüde hizmet ettiğini göstermesi adına da önem taşımaktadır.

Öncelik 1:Bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarındaki işletme ve kuruluşların ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama kabiliyetlerini geliştirerek yenilikçi ve katma değeri ileri teknoloji üretmeleri.

Öncelik 2: Bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarında yenilikçi uygulamaların, bilgi ve teknoloji birikimlerinin paylaşımını kolaylaştıracak bilgi ve işbirliği platformlarının kurulması ve geliştirilmesi, bölgenin teknoloji merkezi imajının güçlendirilmesi.

Öncelik 3: Bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarında yenilikçi ve bilgi yoğun ürünlerin ticarileştirilmesine, proje ve endüstriyel tasarımların geliştirilmesine, faydalı model ve patent teminine yönelik uygulamalar

Yararlanıcılar beklendiği gibi bu soruya en az bir yenilik türü seçerek cevap vermişlerdir. Seçilen yenilik türleri Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2: Projelerin İlgili Olduğu Yenilikçilik Türleri

**Sadece bir yararlanıcı "Firmaların kümelenme mantığı ile Ar-Ge ve* İnovasyon *farkındalığının geliştirilmesi" şeklinde diğer olarak bir yenilik türü gerçekleştirdiğini ifade etmiştir.*

Şekil 2'de de görüldüğü üzere yararlanıcıların %90'ı projelerinin ürün yenilikçiliğine katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bu cevabın çoğunlukla KOBİ'lerden gelmesi beklenirken üniversite ve kamu statüsündeki yararlanıcılar da her ne kadar projeleri işbirliği ve yenilikçilik kavramının önemsenmesi yatay öncelikleri doğrultusunda gelişse ve salt belirli bir ürün gelişimine odaklanmasa da projelerinin hedef gruplarında yenilikçi ürün üretilmesine katkı sağladıklarını ifade etmişlerdir. Yararlanıcıların bu cevapları ilgili proje etki/çıktılarını ifade eden performans göstergeleri ile birlikte değerlendirdiğinde, projelerinin ürün yeniliği çalışmalarına katkı sağladığını belirten yararlanıcılardan %78'inin proje çıktısı olarak "proje ile üretilen/sunulan/pazarlanan yenilikçi ürün sayısı" nda artışı hedeflediği görülmektedir. Proje çıktısı olarak yenilikçi bir ürün geliştirdiğine dair performans göstergesi belirtmeyen ama buna rağmen projesinin ürün yenilikçiliği türünde katkı sağladığını ifade eden diğer yararlanıcılar ise kamu ve teknokent statüsündedir. Buradan yola çıkarak söz konusu yararlanıcıların projelerinin uzun dönemde hedef grupları olan işletmelerin yenilikçi ürün üretmelerine katkı sağladıklarını düşündükleri söylenebilir.

İkinci sırada tercih edilen yenilikçilik türleri ise süreç ve organizasyonel yenilik türleri olmuştur. Bu türleri tercih eden yararlanıcılar projelerinin hizmet ettiği sektörlerden bağımsız kamu, OSB, üniversite ve teknokent statüsündeki yararlanıcılar olmuştur. Pazarlama yenilikçiliği ise en az tercih edilen yenilik türü olmuştur. Biri sağlık teknolojilileri diğeri de bilişim alanında proje yürütmüş iki KOBİ statüsündeki yararlanıcı projelerinde pazarlama alanında da yenilikçi yaklaşımlarda bulunduklarını belirtmişlerdir.

Projesinin tüm yenilik türlerindeki çalışmalarına katkı sağladığını ifade eden bir yararlanıcı olmuştur. Sağlık teknolojileri alanında faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki yararlanıcının proje çıktıları ve etkileri konusunda belirttiği anket cevapları incelendiğinde; "proje ile üretilen/sunulan/pazarlanan yenilikçi ürün sayısı", "proje ile ulaşılan yeni pazar sayısı", "işbirliği sağlanan kurum/kuruluş/işletme sayısı" ve "iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilik sayısı" gibi performans göstergelerinde olumlu çıktılar elde edildiği görülmektedir. Yararlanıcı, çıktılardan da görüldüğü üzere projesi ile ürettiği yeni ürünün kurumsal yönetim, üretim ve pazarlama fonksiyonlarında birçok açıdan yeniliğe yol açtığını düşünmektedir.

Biri bilişim alanında faaliyet gösteren teknokent, diğeri de sağlık teknolojileri alanında projesini tamamlamış iki yararlanıcı ise projelerinin ürün, süreç ve organizasyon olmak üzere üç yenilikçilik türündeki çalışmalarına katkı sağladığını belirtmiştir. Bu iki projenin ortak özelliği yararlanıcı kuruluşun kurumsal kapasitesinden ziyade projelerinin hedef grupları olan işletmelerde yenilikçi ürün ve yöntemlerin desteklenmesini amaçlayan projeler olmalarıdır. Söz konusu yararlanıcıların organizasyonel yenilik türünde de gelişme kaydettiklerini belirtmeleri üzerine proje çıktıları incelendiğinde doğrudan organizasyonel yenilik türüne uyan bir çıktı türü görülmese de projelerin işbirliğini amaçlar yapılarda kurgulanması, projelere katılan hedef grupta yer alan işletmelerin yeni işbirliklerinden kaynaklı iş yapış şekillerinde bir değişimin yaşanmış olabileceğini düşündürmektedir.

Projelerinin iki yenilikçilik türüne katkı sağladığını ifade eden ise iki yararlanıcı olmuştur. Sağlık teknolojileri alanında proje yürüten üniversite statüsündeki bir yararlanıcı ürün ve süreç yenilikleri türlerinde katkı ürettiklerini düşünürken, bilişim alanında proje yürütmüş KOBİ statüsündeki diğer yararlanıcı ise ürün ve pazarlama yenilikçiliği türünde katkı ürettiklerini ifade etmiştir. Söz konusu yararlanıcıların proje çıktıları incelediğinde üniversitenin projesinin yeni ürünlerin tasarımları üzerine bir merkez kurmaya odaklı ürün yeniliği gerçekleştirdiğini ancak süreç yeniliğine yönelik bir çıktı belirtmediği görülmektedir. KOBİ statüsündeki yararlanıcı ise

proje çıktıları olarak yeni ürün üretilmesi yanı sıra, katkı sağladığını belirttiği pazarlama yenilik türüyle uyumlu, satış amaçlı fuar katılımları sağladığı ve satış amaçlı internet portali oluşturduğunu gösteren çıktılar belirtmiştir.

4.1.2 BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yararlanıcılara yöneltilen hedef bazlı anket sorularıyla, desteklenen projelerin Ajansın hedefleriyle ne kadar uyumlu olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Program altındaki projelerin hedefleri, Ajansın hedefleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir ve anketin ilk sorusuna katılımcılar tarafından verilen cevaplar da bu durumu destekler niteliktedir. Buna göre anketin ilk sorusunda, Ajans tarafından belirlenen on bir adet stratejik hedefin her biri katılımcıların en az bir tanesi tarafından seçilmiştir ve yedi adet hedef ise katılımcılar tarafından beş ve daha fazla kez işaretlenmiştir.

Sorulan sorulara göre yapılan proje amaç sınıflandırmasında en büyük önceliğin bilişim, ve sağlık teknolojileri alanlarında yenilikçi ve bilgi yoğun ürünlerin ticarileştirilmesine, proje ve endüstriyel tasarımların geliştirilmesine verildiği görülmüştür. Bu da, Programın üç ana önceliğinden biridir. İleri teknolojiye dayalı ürünlerin Ankara ihracatındaki payını artırmak ikincil büyük hedef olarak gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, projelerin genel hedefleri "Ar-Ge ve Yenilikçilik" başlığı altında toplanabilir. "Sağlık Teknolojileri" ve "Bilişim" alanları da sık belirtilen diğer başlıklardandır. Bu bilgiler ışığında, Programın hedeflerinin, Ankara'nın kalkınması amacıyla belirlenen stratejik hedeflere uygun olduğu görülmektedir. Programın diğer tasarım unsurlarından olan yararlanıcı statüleri, hibe veya proje büyüklükleri gibi unsurlarının bu değerlendirmeyi değiştirmediği görülmüştür. Anketin ilgili sorusuna verilen yanıtlar ayrıca, faydalanıcıların projeyi gerçekleştirirken temel aldıkları kurumsal hedeflerin de Ajans ve Program hedefleriyle uyumlu olduğunu göstermiştir.

Hedef bazlı değerlendirmedeki bir diğer önemli husus ise destek sağlanan projelerin hangi yenilikçilik türlerine hizmet ettiklerini görmektir. Yenilikçi Uygulamalar MDP adından da anlaşıldığı üzere yenilikçi sonuçların ortaya çıkmasını hedeflemiştir. Bu hedefe ne ölçüde katkı sağladığını anlamaya yardımcı olacak ilgili anket sorusunun yanıtları, yararlanıcılarla yapılan mülakatlarla birlikte değerlendirmeye alındığında, yenilikçilik türlerinin OSLO kılavuzundaki tanımlarına birebir uyumlu yenilikler söz konusu olmasa da birçok yararlanıcının ya da yararlanıcıların hizmet sağladıkları hedef grupların yenilikçilik kültürlerine katkı sağlandığı görülebilmektedir. Özellikle KOBİ statüsündeki yararlanıcıların projeleri sayesinde yeni bir ürün geliştirebildikleri veya bu

ürünlerin üretilmesine yönelik kapasite ihtiyaçlarını karşılayabildikleri görülebilmiştir. Başka bir deyişle MDP büyük ölçüde ürün ve süreç yeniliği odaklı çalışmalara katkı sağlamıştır. Yararlanıcıların kurumsal iş yapış yöntemlerinde veya yönetim organizasyonlarındaki yeni yaklaşımları ve ürünlerin satış ve pazarlama yöntemlerinde büyük ölçüde yeni yöntemlerin uygulanmasını hedefleyen organizasyonel ve pazarlama yenilik türlerinin bu MDP'deki projeler tarafından büyük ölçüde hedeflenmediği ya da ürün yeniliğinin doğrudan bir yansıması olarak algılandığı da çıkarılacak başka bir sonuçtur.

4.2 SÜREÇ BAZLI DEĞERLENDİRME

4.2.1 SÜREÇ BAZLI DEĞERLENDİRME ANKET VE GÖRÜŞME BULGULARI

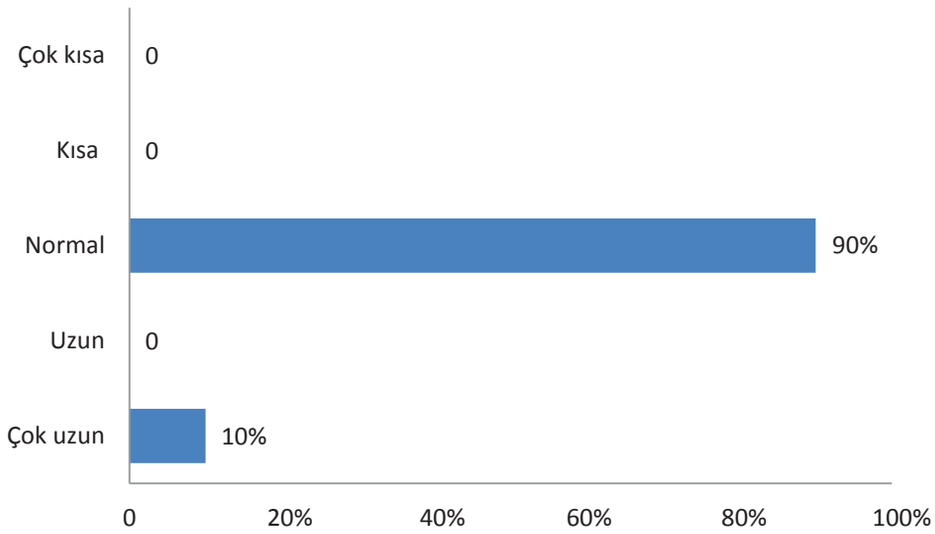
Anketteki 15'den 20'ye kadar olan sorular Ajans mali destek programları başvuru, değerlendirme ve izleme süreçleri hakkındaki yararlanıcı görüş ve değerlendirme verilerinin alınması amacını taşımaktadır.

Süreç Bazlı Değerlendirmede yararlanıcıların Ajans süreçleri hakkındaki görüşleri analiz edilmiştir.

Ajansın proje başvuru ve değerlendirme süreçlerinin gerektirdiği süre hakkında görüşler

Anketin 2011 Yenilikçi Uygulama Mali Destek Programı başvuru ve değerlendirme süreçlerinin uzunluğu hakkındaki ilgili sorusuna yararlanıcılardan bu süreçlerde harcanan süreleri 'çok kısa' kategorisinden başlayarak 'çok uzun' a kadar ilerleyen bir ölçümde değerlendirmeleri istenmiştir.

Şekil 3: Ajansın proje başvuru ve değerlendirme süreçlerinin uzunluğu



Şekil 3'te de görüldüğü üzere yararlanıcıların %90'ı başvuru ve değerlendirme süreçlerinin uzunluğunu normal olarak belirtirken, KOBİ statüsünde olan ve projesini bilişim alanında yürütmüş bir yararlanıcı ise söz konusu süreleri çok uzun bulduğunu belirtmiştir. Süreçleri normal olarak değerlendiren kamu statüsündeki bir yararlanıcı yapılan mülakatta 'normal' cevabını açıklamış ve Ajans proje başvuru ve değerlendirme sürecini AB projeleri süreçleri ile karşılaştırarak AB projelerine göre normal seviyede bürokrasi içerdiğini dile getirmiştir. Bu süreçlerin uzun olduğunu belirten yararlanıcıların böyle düşünmelerindeki temel nedenler olarak ise yine mülakatlardan yola çıkarak Ajansın uygulamış olduğu prosedürlerin zorluğu üzerinde durulduğu dikkat çekmiştir. Ankette bu soruya normal cevabı veren KOBİ statüsünde bir yararlanıcı mülakatta bu cevabından biraz farklı yorumlanabilecek şekilde, Ajansın "başvuru ve değerlendirme süreçlerini TÜBİTAK süreçlerinden daha zor" olarak tanımlamış ve daha sonraki dönemlerde "süre kısa ve bütçe az olduğu için" Ajansa başvuru yapmadığını dile getirmiştir. Buradan da anlaşıldığı üzere ankete verilen yanıtlarla mülakatta edilen bilgileri birlikte değerlendirmek yanlış yargılara varmamak adına önemlidir. İki veri kaynağı ortak değerlendirildiğinde yararlanıcıların Ajansın başvuru ve uygulama süreci uzunluğu hakkında farklı görüşleri olsa da büyük ölçüde sürenin normal olarak algılandığı görülmüştür.

Ajansın proje başvuru ve değerlendirme süreçlerinin yararlanıcılara olan maliyeti

Anketin ilgili sorularında proje hazırlama ve sunmanın yararlanıcılara herhangi bir maddi maliyeti ile projenin hazırlanması, başvuru yapılması ve değerlendirme süreçlerinin yararlanıcıya

külfeti olup olmadığı, varsa da nedenlerinin neler olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Yararlanıcı görüşmelerine göre söz konusu maliyetler arasında hazırlık aşamasında istenilen belgelerin çokluğu, temin edilme zorlukları ve temin masrafları, proje hazırlanırken gereken danışmanlık hizmeti masrafı, başvuru aşamasında ulaştırma gibi giderler, tüm bu süreçleri yürütmek üzere ayrılan insan kaynağı ve zaman maliyetin başlıca unsurları olarak sayılabilir.

Tablo 5: Ajansın Proje Başvuru ve Değerlendirme Süreçlerinin Maliyeti

Maliyet Durumu	Yararlanıcı %
Çok maliyetli	10
Maliyetli	-
Normal	80
Maliyetsiz	10
Çok maliyetsiz	-

Tablo 5'e göre Ajansın proje başvuru ve değerlendirme süreçlerini yararlanıcıların %10'u maliyetsiz, %80'i normal, %10'u ise çok maliyetli bulduklarını belirtmişlerdir. Çok maliyetli değerlendirmesinde bulunan bir bilişim sektörü firması çok fazla doküman hazırlanması gerektiğini neden olarak göstermiştir. Maliyetsiz bulan bir firma da yine bir bilişim firması olup bir yorumda bulunmamıştır.

Söz konusu maliyet için "normal" değerlendirmesi yapan Üniversite statüsündeki bir yararlanıcı yüz yüze görüşmelerde, proje uygulaması sırasında en çok sıkıntısı çekilen zeyilnameler, düzeltmeler, raporlar gibi süreçlerin bürokratik nitelik taşıdığını belirtmiş ve projeyle ilgili olsun veya olmasın Üniversitenin tüm SGK belgelerinin istenmesinin çok gereksiz olduğuna değinmiştir. Bu yararlanıcı başvuru ve değerlendirme süreçlerini TÜBİTAK süreçlerine göre daha zor olarak değerlendirmiş, Ajans desteklerinin üniversitelerden çok firmalar için daha uygun olabileceğini, tüm kurumlara aynı işlemlerin uygulanmasının sakıncalı olduğunu belirtmiştir.

Ajansın izleme ve değerlendirme faaliyetlerine yönelik yararlanıcı değerlendirmeleri

Ajansın yürüttüğü izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yararlanıcı üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisini ölçmek üzere sorulan soruya Tablo 6'da yer aldığı gibi yararlanıcıların %60'ı "normal", %20'si "bürokratik", kalan % 20'si de "aşırı bürokratik" değerlendirmesi yapmıştır.

Tablo 6: Ajansın İzleme ve Değerlendirme Faaliyetleri

İzleme ve Değerlendirme Faaliyeti	Yararlanıcı %
Aşırı bürokratik	20
Bürokratik	20
Normal	60
Basit	-
Çok Basit	-

Daha önce başvuru ve değerlendirme süreçlerini çok maliyetli bulduğunu belirten bir bilişim firması, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini de aşırı bürokratik bulduğunu, yüz yüze görüşmelerde de bu düşüncelerini destekleyecek biçimde Ajansın uygulamış olduğu prosedürlerin zorluğu üzerinde durarak süreç içerisinde proje uygulanırken, bu prosedürlerden zorluk çektiklerini bildirmişlerdir. Süreç maliyetini olağan gören bilişim sektöründen bir başka firma da proje uygulama sürecinde harcamaların önce yapılıp karşılığı tutarın sonradan ödenmesinin finansal sıkıntı yarattığı bildiriminde bulunmuştur.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerini aşırı bürokratik gören üniversite statüsündeki bir yararlanıcı da, proje uygulaması sırasında en çok sıkıntısı çekilen konuların bürokratik niteliğe sahip zeyilnameler, düzeltmeler, raporlar vb. süreçlerin olduğunu belirtmiştir.

Başvuru ve değerlendirme süreçlerini normal gören medikal sektörden iki yararlanıcı ise izleme ve değerlendirme faaliyetlerini bürokratik bulmuşlardır.

Kamu kurumu statüsündeki bir yararlanıcı Ajans destekleri başvuru ve değerlendirme sürecinin AB projeleri süreçlerine göre normal seviyede bürokrasi içerdiğini, hatta proje izleme raporlarında AB'nin daha fazla rapor istediği görüşünü bildirmiştir.

OSB statüsündeki bir yararlanıcı ise süreçler açısından Ajans uygulamalarından genel olarak çok memnun kalındığını, hatta ön ödeme uygulamasının TÜBİTAK'ta da uygulanması ile ilgili olarak bakan düzeyinde yapılan görüşmelerde Ajansın örnek gösterildiğini belirtmiştir.

Yararlanıcıların Ajanstan aldığı destekle yürüttükleri projelerle başka kurumlardan aldığı desteklerle ilgili süreçleri karşılaştırması

Yararlanıcıların Ajans proje süreçlerini başka fon sağlayıcı kurumlarla karşılaştırması istenmeden önce, Ajans dışında başka kurumlardan proje fon desteği alıp almadıkları öğrenilmiştir. Yararlanıcıların sadece %20'si proje bitiminden sonra başka kurumlardan destek aldığını belirtmiştir.

Başka kurumlardan da fon desteği aldığı belirten az sayıda yararlanıcı olduğu gibi, "Ajansın destek başvuru, değerlendirme ve uygulama süreçlerinin diğer destek sağlayan kurumların süreçlerine göre geliştirilmesi gereken yönlerinin olup olmadığı veya onlardan farklı olarak başarıyla uyguladığı ve bundan sonraki destek programlarında da devam ettirmesinin fayda sağlayacağı uygulamalarının olup olmadığının sorulduğu başka bir soruya da beklendiği gibi az sayıda yanıt alınmıştır. Yararlanıcılardan gelen cevaplar Tablo 7'de derlenmiştir.

Tablo 7: Ajansın Diğer Destek Sağlayan Kurumlarda Olumlu ve Olumsuz Farkları

Destek Alınan Kurumun Ajans Süreçlerinden Olumlu Farkları	Destek Alınan Kurumun Ajans Süreçlerinden Olumsuz Farkları
Destek oranının yüksek olması	Ön ödeme fırsatının olmaması
Değerlendirme hakemlerinin akademik personellerden oluşması	
Yararlanıcıların değerlendirmede her aşamada haberdar edilmesi	
Yararlanıcıların değerlendirme için bir sunum hazırlayıp projelerini heyetin önünde birebir savunabilmesi	

Ankette ilgili soruya yanıt veren yararlanıcıların üçte ikisi KOBİ'dir ve destek aldıkları diğer kurumların Ajans'tan daha olumlu yanları olduğunu belirtmişlerdir. Sağlık teknolojileri alanında ve bilişim sektörlerinde faaliyet gösteren yararlanıcılar; 'destek oranının yüksek olması', 'değerlendirme hakemlerinin akademik personellerden oluşması', 'değerlendirmedeki her aşamada haberdar edilmeleri' ve 'değerlendirme aşamasında projelerini bir sunumla değerlendirme heyetine savunabilmeleri' gibi özelliklerde Ajansın eksik kaldığını ve diğer kurumların bu konulardan Ajans'tan olumlu anlamda farklılaştıklarını belirtmişlerdir. Soruya cevap veren bir diğer yararlanıcı ise sağlık teknolojileri alanında proje yürütmüş bir yararlanıcıdır ve diğer yararlanıcıların aksine Ajansın 'ön ödeme fırsatı' sağlamasının diğer destek aldıkları kuruma oranla olumlu bir özelliği olduğunu vurgulamıştır.

Her ne kadar anketlere verilen yanıtlar bu soru için sınırlı kalsa da yararlanıcılarla yapılan mülakatlardan, Ajans dışında destek sağlayan kurumlarla ilgili de yorumlar alınabilmiştir. Programın yenilikçilik odaklı olmasından kaynaklı olarak yararlanıcılar çoğunlukla Ajansı TÜBİTAK destek süreçleri ile kıyaslamışlardır. Özellikle başvuru süreçleri ve bürokrasi anlamında TÜBİTAK süreçlerine kıyasla Ajans süreçlerinin daha fazla yük getirmek gibi bir durumunun olmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi ayrıca anketin 15. sorusuna verilen cevaplarda Ajansın başvuru ve değerlendirme süreçlerinin %90 gibi bir oranla yararlanıcılar tarafından normal bulunması ile de desteklenmektedir. Bununla birlikte yine Ajansın, ankette belirtilen yararlanıcılar lehine özellikle değerlendirme süreçlerinde uygulanması fayda sağlayacak önerileri dikkate alması süreçlerin etkinliği adına önemlidir. Bunların başında başvuru ve değerlendirme sürecinin her farklı aşamasında mevzuatın kısıtladığı bilgi paylaşımlarını aşmadan başvuru sahiplerini periyodik bilgilendirmektir.

4.2.2 BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ajans mali destek programları başvuru, değerlendirme ve izleme süreçlerinde "Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği"'nde yer alan süreç ve süreleri takip etmek zorundadır. Başvuru ve değerlendirme süreçleri hakkında yararlanıcı ve Ajans uzmanlarından alınan bilgiler birlikte değerlendirildiğinde görülmektedir ki, yararlanıcıların çoğu açısından normal bulunan başvuru ve değerlendirme süreçleri uzunluğu, Ajansın özellikle değerlendirme süreçleri açısından sürecin yürütülebileceği asgari zaman dilimi şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca söz konusu yönetmelik ve ilgili kılavuzda özellikle değerlendirme süreçlerinde Ajansların yaşadığı zaman ve kaynak sıkıntısını önlemek adına ön inceleme ve teknik mali değerlendirme süreçlerinde uzatmaya yönelik değişiklikler yapılmıştır. Yani Ajansların günümüzde ilan edecekleri MDP'ler için değerlendirme için önerilen asgari süreler daha uzundur. Süreçlerle ilgili yararlanıcıların %10'undan gelen "çok uzun" cevabı düşünüldüğünde Ajansın söz konusu sürelerde gerçekleşen işlemler hakkında yararlanıcılarla daha şeffaf ve interaktif ilişkilerde bulunması durumunda sürelerin gereksiz beklemelerle ilgili olmadığı anlaşılacak ve yararlanıcıların birden fazla değerlendirme sürecinin olduğu bu yaklaşımın her aşaması yakından takip etmesi sağlanabilecektir. Aksi takdirde yararlanıcılar son başvuru tarihinden itibaren yaklaşık 2-3 ay boyunca projelerinin hangi aşamada olduğu hakkında bilgi edinemedikleri için Ajans'a olan, sürece olan güven duygularında zedelenme oluşabilmektedir. Yaklaşık 3 ayrı değerlendirme adımının yer aldığı Ajans MDP süreçlerinin, birkaç değerlendirme adımını birleştirip tek bir adımda yürütülmesini uygun değişiklik yapılmadan (mevzuat değişimi durumunda mümkün olabilecektir) kı-

saltılması mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte 2011 MDP programı başvuru sürecinde yürürlükte olmayan ancak 2012 yılında tüm ajansların proje başvurusundan izlemeye tüm mali ve teknik destek süreçlerini yöneten Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) projesi hayata geçmiş ve Ajansların kullanımına açılmıştır. 2012 yılından itibaren Ajansların mali destek programlarına ilişkin başvuruları sistem üzerinden alınabilmektedir. Yararlanıcılar projelerinin ilgili kısımlarını yine sistem üzerindeki yönlendirmeler ve standartlar sayesinde daha doğru ve eksiksiz tamamlayabilmektedirler. Bu da özellikle başvuru ve sonrasındaki değerlendirme süreçlerinde hem yararlanıcılar hem de Ajanslar tarafı için gerekli çaba ve zamanı iyileştirebilmektedir. KAYS sisteminin başvuru ve değerlendirme süreçlerine etkilerini ancak 2012 sonrası MDP'lerde yararlanıcı olan kurumlarla değerlendirmek daha doğru olacaktır.

Süreçlerin yararlanıcılar üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yöneltilen proje başvuru ve uygulama süreciyle ilgili anket sorularına verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde yararlanıcıların %60'ının süreçleri olağan buldukları değerlendirilebilir. Yine bazı yararlanıcılar Ajansın başvuru ve değerlendirme süreçlerinin TÜBİTAK süreçlerinden daha zor olduğunu dile getirmiştir. Soruya verilen cevaplar da bu zorluk çerçevesinde şekillenmiştir. Bu noktada yararlanıcılar süreçlerin bürokratik ve uzun bir süre aldığını düşünse bile sürecin zorluğunu göz önünde bulundurarak Ajansın başvuru ve değerlendirme süreçlerinin aldığı süreyi normal karşılamış olabilirler.

Ajansın İzleme ve değerlendirme faaliyetleri ise çoğu yararlanıcı tarafından "aşırı bürokratik" bulunmamakla birlikte çok basit ve kolaylaştırıcı olarak da görülmemektedir. Yararlanıcılardan Ajansın destek süreçlerini başka bir kurumun destek süreçleri ile karşılaştırılması istendiğinde ise az sayıda cevap veren yararlanıcının genel olarak Ajans süreçlerinin olumsuz olduğundan bahsettiği görülmektedir. İlgili soruya yanıt veren yararlanıcılardan sadece biri Ajansın ön ödeme imkanı sunmasını diğer kurumlardan olumlu bir fark olarak belirtmiştir. Destek miktarlarının diğer kurumlara nazaran düşük kalması, yararlanıcıların her aşamada haberdar edilmemesi ve bir sunum hazırlayıp heyet önünde projelerini savunma imkânının bulunmaması diğer kurumların ajanstan olumlu manada farklılaştıkları alanlar olarak belirtilmiştir.

4.3 ETKİ BAZLI DEĞERLENDİRME

4.3.1 ETKİ BAZLI DEĞERLENDİRME ANKET VE GÖRÜŞME BULGULARI

Etki bazlı değerlendirmede Programın ortaya koyduğu etkiler proje hedefleri ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılarak belirli kriterler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Etki bazlı değerlendirmede, mali destek programı kapsamında tamamlanan projelerin başta belirlenen program hedeflerine uygun etkiler üretip üretmediği ve proje sonuçlarının ne denli sürdürülebilir olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda anket ve görüşmelerde yararlanıcıların proje sonuçları hakkında geri dönüş yapmasını, ulaşılan ya da ulaşılamayan proje hedeflerinin nedenlerini belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca projenin beklenen hedefleri dışında yararlanıcılara başka bir katkı sağlayıp sağlamadığı, proje etkilerinin sürdürülebilirliği ve firma tanınırlığına etkisi gibi hususlarda etki bazlı değerlendirme kısmında analiz edilmiştir.

Proje başvurusu sırasında projeden beklenen etki ve çıktıların bugüne kadar ulaşılan değerleri ve Proje sonucu oluşan etki ve çıktılarda Ajans desteğinin ne kadar katkısı olduğu konularının değerlendirmesi

Anketin ilgili sorusunda yararlanıcıların proje sonucunda bekledikleri etki ve çıktılara ulaşıp ulaşamadıkları, yanı sıra söz konusu etki ve çıktıların 2013 ve 2014 yılsonları itibariyle nasıl bir seviyeye geldiği sorgulanmıştır. Diğer taraftan üretilen etki ve çıktılarda Ajans desteğinin ne kadar katkısı olduğunun tespit edilmesine çalışılmıştır.

Program altında desteklenen projelerin yararlanıcıları, başvuru aşamasında bekledikleri çıktı ve etki kategorilerini belirlemiştir. Bununla birlikte projelerin gerçekleştirilmesiyle başlangıçta beklenmeyen müspet ve menfi etkiler de elde edilebileceği bilinmektedir. Ankara Kalkınma Ajansı'nın desteklediği mali destek programı projelerinden elde edilmesini beklediği etki ve çıktılar, Program Başvuru Rehberi'nde belirtilmiştir. Bu çıktı ve etkiler(performans göstergeleri), aşağıda program değerlendirme raporu için sınıflandırılmış olarak sunulmaktadır:

✓ **Üretim, istihdam, satış ve karlılık değişimi**

- Üretim Kapasitesinde Sağlanan Artış Oranı (Yüzde)
- Üretim Miktarındaki Artış (Yüzde),
- Geçici ve/veya Sürekli Çalışan Sayısı (Proje Ekip Dışında Kişi)
- İşletmenin Karlılık Oranındaki Artış Oranı (Yüzde)
- İhracat Miktarındaki Artış Oranı (Yüzde)
- Proje ile Ulaşılan Yeni Pazar Sayısı (Adet)
- Proje ile Ulaşılan Yeni Müşteri Sayısı (Adet/Kişi)
- Proje ile İstihdam Edilen Personel Sayısı (Kişi)
- Proje ile Birim Maliyetlerde Sağlanan Düşüş Oranı (Yüzde)

✓ **Yenilik çıktı ve etkileri**

- AR – GE İçin Kullanılan Fon Miktarındaki Artış Oranı (Yüzde)
- Alınan Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Sayısı (Adet)
- Proje ile Üretilen /Sunulan / Pazarlanan Yenilikçi Ürün Sayısı (Adet)
- Proje ile Bölge İçin Üretilen /Sunulan / Pazarlanan Yenilikçi Ürün Sayısı (Adet)
- İş Süreç ve Yöntemlerine Dair Geliştirilen Yenilik Sayısı (Adet)

✓ **İşbirliği ve kurumsal kapasite gelişimi çıktı ve etkileri**

- Teknik Kapasite Artışına Yönelik Eğitim Süresi / Sayısı (Adam Saat / Adet)
- Proje Faaliyetleri Kapsamında Düzenlenen Seminer, Toplantı Sayısı (Adet)
- İşbirliği Sağlanan Kurum/Kuruluş /İşletme Sayısı (Adet)
- Proje Kapsamında Oluşturulan Platform - Portal Sayısı (Adet)
- Proje Kapsamında Oluşturulan Platform - Portal Üye/ Ziyaretçi Sayısı (Kişi)

✓ **Tanıtım etkileri**

- Katılım Sağlanan Fuar/Kongre /Festival Sayısı (Adet)

Yukarıda belirtilen etki ve çıktı göstergeleri başvuru sürecinde yararlanıcılar tarafından projeleri ile ilgisi doğrultusunda kimi zaman aynen alınmış, kimi zaman ise yararlanıcılar kendi faaliyet konularına uygun etki ve çıktıları başvuru formlarına eklemişlerdir. Anket ve mülakatlar sonucunda proje etki ve çıktıları için elde edilen yararlanıcı cevapları yukarıdaki kategoriler altında sınıflandırılmış ve bildirilen performans göstergeleri ulaşılan sonuçların (i) 'hedef altında kalmış olması', (ii) 'hedefe ulaşmış olması' ve (iii) 'hedefin üzerinde olması' şeklinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede, gerçekleşen değerler baştaki hedefin hafif üzerinde ya da altında olması durumunda da 'hedefe ulaşılmış olarak' değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede elde edilen sonuçlar Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8: Yararlanıcıların Hedeflerine Ulaşma Dereceleri (%)

Kategori	Hedef altı değişim	Hedeflenen değişim yakalanmıştır	Hedef üstü değişim
Üretim, istihdam, satış ve karlılık değişimi	%44	%56	%0
Yenilik çıktı ve etkileri	%12,5	%50	%37,5
İşbirliği ve kurumsal kapasite artışı	%12,5	%62,5	%25
Tanıtım etkileri	0	%80	%20

Üretim, istihdam, satış ve karlılık değişimi: Programın bu alandaki etki ve çıktılarının hedefleri yakaladığı ya da altında kaldığı görülmektedir. Gerçekleştirilen mülakatlarda, hedeflerin altında kalan etki ve çıktıların sebeplerinden bazılarının Ajans ya da faydalanıcıların elinde olmadığı anlaşılmıştır. Örneğin; bir yararlanıcı, projesinin Fatih projesine girdi sağlayacak bir yazılım ve donanımdan oluştuğunu; ürün prototipinin başarı ile üretildiğini, ancak Fatih projesinin yapısının değişmesi (Projeksiyon yerine akıllı tahtanın tercih edilmesi) sebebiyle hedeflenen satışın gerçekleştirilemediğini belirtmiştir.

İki ayrı yararlanıcı, birer sağlık cihazını başarı ile geliştirdiğini, prototipini ürettiğini ve üretim hattını da kurduğunu belirtmiştir. Ancak, Çin'den gelen düşük fiyat rekabeti ve kamu/özel sağlık kurumlarının yerli cihaz tercih etmemesi sebebiyle satışların istenilen düzeyde olmadığını belirtmektedirler.

Yenilik çıktı ve etkileri: Programın bu alandaki etki ve çıktılarının hedefleri yakaladığı ya da aştığı görülmektedir. Programın bölge planı ile uyumlu olarak ana hedefinin Ankara bölgesindeki yenilikçilik kapasitesinin arttırılması olduğu göz önünde bulundurulursa, bu sonucun katkısının önemli olduğu düşünülebilir.

Hedefin altında kalınan çıktılarda sorun herhangi bir çıktının ortaya çıkmaması şeklinde değildir. Esas itibariyle proje bazında incelendiğinde arzu edilebilecek seviyede çıktılar da görülmektedir. Ancak, proje başlangıcında hedeflenen çıktıların oldukça üst seviyede belirlenmiş olması nedeniyle tam olarak hedeflerin yakalanamadığı gözlenmiştir.

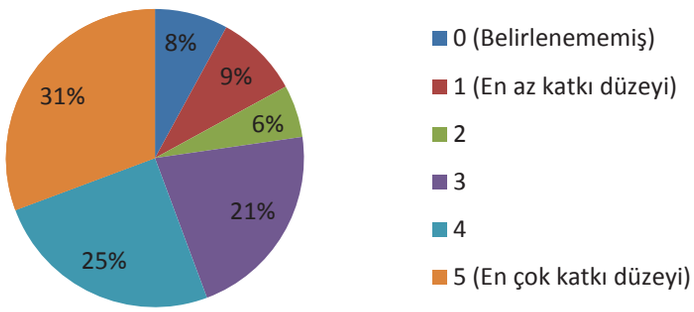
İşbirliği ve kurumsal kapasite artışı: Programın bu alandaki etki ve çıktılarının hedefleri yakalayabildiği görülmektedir. Bu durumun, yararlanıcıların rekabet güçlerinde olumlu etki ettiği söylenebilir.

Yararlanıcıların işbirliği sağladıkları kurum ve kuruluşların, proje kapsamında oluşturdukları portallerin, teknik kapasite artışına yönelik düzenledikleri eğitimlerin, know-how amacı ile aldıkları hizmetlerin ve proje ile ilgili yapılan mevcut durum analizleri(SWOT vb) gibi konuların incelendiği bölümde; yararlanıcıların kapasite ve işbirliği güçlerini arttırmak amacı ile üst düzey bir çaba sarf ettiği görülmektedir. Bu durumun gelişmekte olan ekonomilerdeki lokomotif rolü oldukça önemlidir.

Tanıtım etkileri: Programın bu alandaki etki ve çıktılarının hedefleri yakalayabildiği görülmektedir. Bu durumun, yararlanıcıların rekabet güçlerinde olumlu etki ettiği söylenebilir. Tanıtım faaliyetlerinin yararlanıcılara farklı açılardan faydaları olmaktadır. Tanıtım faaliyetleri ile yararlanıcılar firmalarının ismini duyurabilmekte ve bilinirliğini arttırmaktadır. Yanı sıra bir kamu kuruluşunun desteğini bir proje ile aldığını da aynı şekilde duyurmakta, yaptığı projenin desteklenmeye değer derecede başarılı olduğu mesajını verebilmekte ve böylece proje yapma gücünü ve kurumsal kapasitesinin geliştiğini de ifade edebilmektedir.

Üretilen etki ve çıktılardaki Ajans katkı düzeyi: Konunun tespit edilmesi amacı ile yukarıda açıklamalarına yer verilen her bir performans göstergesi ile ilgili olarak Ajans katkı düzeyinin yararlanıcılar tarafından '1:En az katkı düzeyi' ve '5: En çok katkı düzeyi' olmak üzere skorlanması istenmiştir. Elde edilen sonuçlar toplulaştırılarak Şekil 4'te sunulmaktadır:

Şekil 4: Üretilen etki ve çıktılarda Ajans katkı düzeyi



Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere; üretilen etki ve çıktıların %8'i ile ilgili olarak yararlanıcılar herhangi bir görüş belirtememiştir. Performans göstergelerinin %9'u ile ilgili olarak katkı düzeyinin en az düzeyde kaldığı, katkı düzeyi arttıkça üretilen etki ve çıktılar ile ilgili gösterge sayılarının arttığı görülmektedir. Sonuç itibarıyla genel olarak Ajans desteklerinin üretilen etki ve çıktılarda önemli derecede etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu etkinin kimi zaman projenin gerçekleştirilmesindeki temel etken olarak ortaya çıktığı, kimi zaman da gerçekleştirilmesi planlanan bir yatırımın hızlandırılması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Projenin yararlanıcılar ya da diğer dış paydaşlara (toplum, iş dünyası, çevre vs.) olumsuz etki oluşturup oluşturmadığı

Mali destek programları kapsamında tamamlanan projelerin sonuçlarının sürdürülebilir kalkınmaya ve sosyal, çevresel, ekonomik anlamda olumlu etkilerinin olması beklenmektedir. Destek sonucundaki faaliyetlerin olumsuz etkilerinin bulunmaması öncelikli koşul olsa da, faaliyetler neticesinde oluşabilecek çeşitli olumsuz etkilerin giderilmesine yönelik risklerin de göz önüne alınması gerekmektedir.

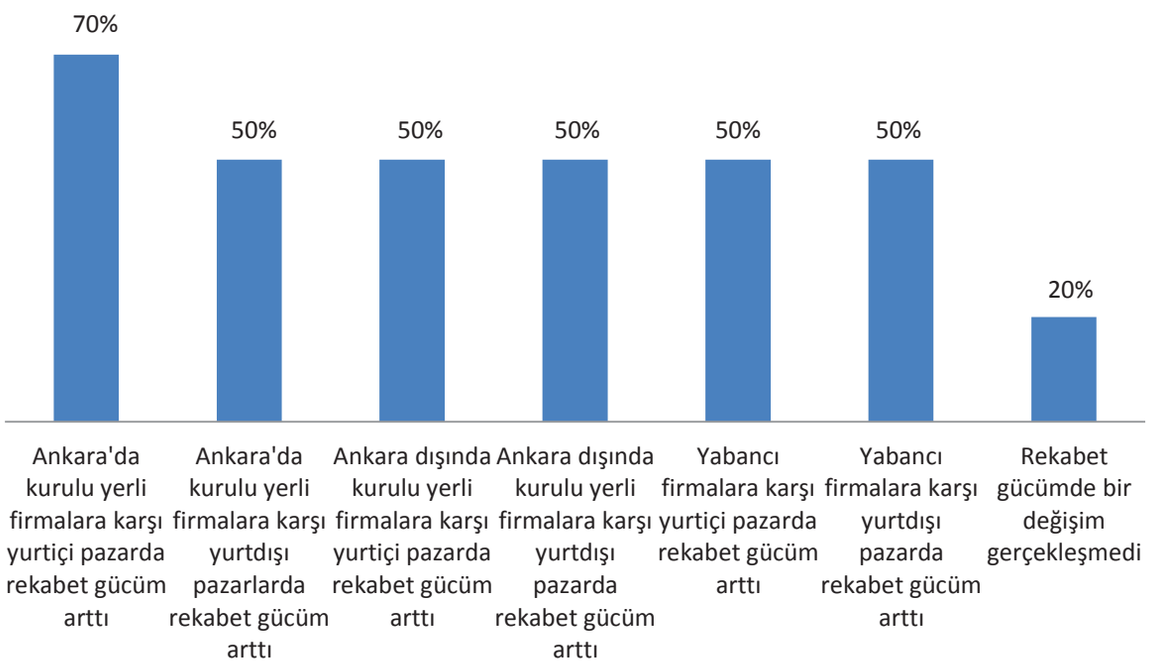
Açık uçlu olarak tasarlanan ilgili soruyla projelerin olumsuz etkilerin gerçekleşip gerçekleşmediği ve bu anlamda Yenilikçi Uygulamalar MDP'nin olumsuz etki üretebilme riski ölçülmeye çalışılmıştır. Soruya verilen cevaplar incelendiğinde yararlanıcılardan hiçbiri destek aldıkları projelerinin olumsuz bir etkiye yol açtığını düşünmemektedir. Bu nedenle Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programının içsel ya da dışsal negatif etkilerinin olmadığı söylenebilir.

Ajans desteğinin yararlanıcıların rekabet gücüne etkisi

Anketin ilgili sorusuyla yararlanıcılara toplam sekiz seçenekten oluşan bir rekabet gücü artış skalası sunularak;

- Proje sonrası rekabet gücünde artış olup olmadığının
- Rekabet gücünde artış olmuşsa, rekabetin (Ankara içi, yurtiçi ya da yurtdışı) bölgesel düzeyinin
- Rekabet gücünde artış olmuşsa, rekabetin yerli ya da yabancı firmalara karşı olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Yararlanıcıların birden fazla tercih yapabildiği ilgili soruya verilen cevaplar Şekil 5'te derlenmiştir.

Şekil 5: Yararlanıcıların Rekabet Gücünde Sağlanan Değişim



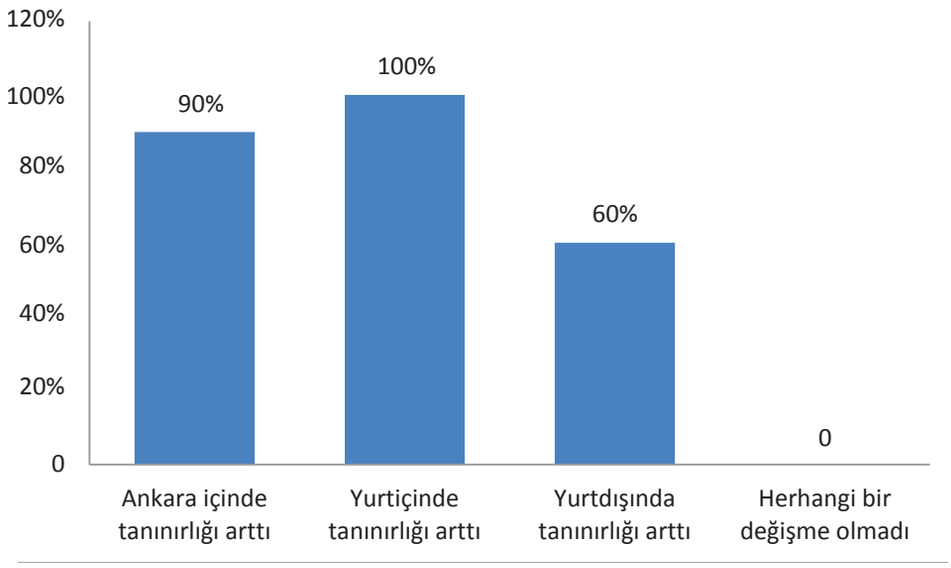
Şekle göre, yararlanıcıların %20'si hariç hepsi rekabet güçlerinde artış olduğunu belirtmişlerdir. Rekabet gücünde bir değişim gerçekleşmediğini söyleyen program yararlanıcılarından bir tanesi de ulusal bir kamu kurumudur. Bu açıdan bakıldığında yararlanıcıların hemen hepsinin rekabet güçlerinde artış gerçekleştiği söylenebilmektedir. Anket uygulanan yararlanıcılarının %70'i ise "Ankara'da kurulu yerli firmalara karşı yurtiçi pazarda rekabet gücüm arttı" seçeneğini işaretlemişlerdir.

"Ankara'da kurulu yerli firmalara karşı yurtiçi pazarda rekabet gücüm arttı" ve "Ankara'da kurulu yerli firmalara karşı yurtdışı pazarlarda rekabet gücüm arttı" seçenekleri asıl olarak Ankara içindeki firmalar arasındaki rekabet şartlarını değiştirdiği için Ajans açısından tercih edilen bir durum değildir. Bununla birlikte yararlanıcıların % 50'sinin ise Ankara dışındaki yerli firmalar karşısında yurt içi pazarda, yine aynı oranda firmanın ise Ankara dışındaki yerli firmalar karşısında yurtdışı pazarda rekabet gücünün arttığı görülmektedir.

Ajans desteğinin yararlanıcıların tanınırlığına etkisi

Anketin ilgili sorusu ile Yenilikçi Uygulamalar MDP'nin yararlanıcıların Ankara içi, yurtiçi ve yurtdışı tanıtımına olan katkıları irdelenmiştir.

Şekil 6: Yararlanıcıların Tanınırlığında Sağlanan Değişim

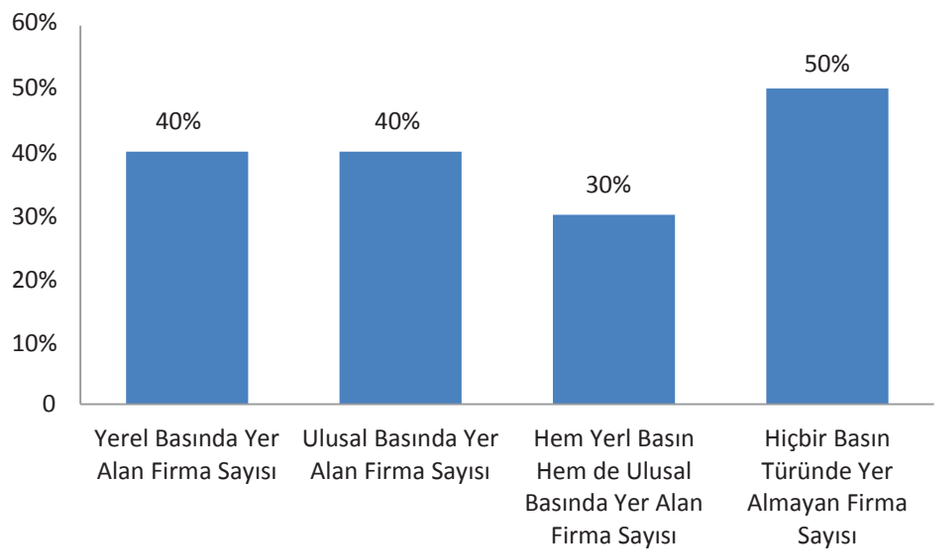


Şekil 6'da da görüldüğü üzere anket uygulanan program yararlanıcılarının hepsi programın kendi kurumlarının tanıtımına katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Ancak yurtdışı tanıtımlarına katkıda bulunduğunu ifade eden yararlanıcıların sayısı, Ankara içi ve yurtiçi tanıtımlarına katkıda bulunduğunu ifade edenlere göre nispi olarak daha azdır.

Ajans desteği ile uygulanan projenin basında yer alma ve yer aldıysa projenin Ajans desteği ile yapıldığı vurgusunun yansıtılma durumu

Anketin ilgili sorusunda Yenilikçi Uygulamalar MDP'nin yararlanıcıların tanıtımına ve Ajansın tanıtımına katkısını ölçmek amaçlanmıştır. Ancak bir önceki soru yararlanıcıların sektörel tanınırlığını da içeren daha dar kapsamlı bir tanınırlık ölçütü iken; bu soruda görsel ve yazılı medya tanınırlığı da eklenerek toplum kesimlerini de içeren daha geniş kapsamlı bir tanınırlık ölçütü ortaya koymaktadır. Ayrıca "basında yer almışsa Ajans'tan destek alınarak gerçekleştirildiği haberde belirtildi mi? sorusuyla Yenilikçi Uygulamalar MDP'nin Ajansın kendisine olan tanınırlığı da arttırıp artırmadığı irdelenmiştir.

Şekil 7: Projesi Basında Yer Alan Yararlanıcı Oranları



Şekil 7'de de gösterildiği üzere anket uygulanan program yararlanıcıların yarısının projeleri yerel ya da ulusal basında yer alırken, diğer yarısı ise hiçbir basın türünde yer almamışlardır. Söz konusu sonuçlar anketin projenin tanınırlığına etkisi yönündeki sorusuna verilen cevaplarla birlikte ele alınırsa, denilebilir ki tanınırlığı artan yararlanıcıların yarısı aslında basında yer almaktan ziyade sektörel bir tanınırlıktan söz etmektedirler. Ayrıca, Yenilikçi Uygulamalar MDP yararlanıcılarından hiçbiri uluslararası basında yer almamışlardır.

Yine ankete verilen cevaplara göre yerel ve ulusal basında yer alan haberlerin hepsinde yararlanıcıların Ajans'tan destek aldıkları da belirtilmiştir. Bu açıdan Yenilikçi Uygulamalar MDP'nin yararlanıcılar dışında Ajansın kendi tanıtımına katkıda bulunduğunu da söylemek mümkün olmaktadır.

Ajans mali desteğinin projenin gerçekleştirilmesine etkisi

Ankette yer alan "Projenizi ajans desteği almadan da gerçekleştirebilir miydiniz?" sorusu ile Ajans desteğinin yararlanıcıların projelerini gerçekleştirmelerine etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Kamu müdahalelerinin beklenen etkisi, desteklerin kurumların destek almazlarsa gerçekleştirilemeyecek projeleri tamamlanmasının sağlanmasıdır. Bu durumun dışında bir sonuç çıkması yani, kurumların destek almazsa da projeleri aynen gerçekleştirecek olmaları ya da zaman ve maliyet açısından farklı yöntemlerle gerçekleştirebilecek olmaları kamu müdahalesinin kısmen etkili olduğu veya hiç etkisinin olmadığı yorumuna yol açabilir. Anket uygulanan yararlanıcıların söz konusu soruya verdiği cevaplar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Şekil 8: Projenin Ajans Desteği Olmadan Gerçekleşme Durumu

Şekil 8'de de görüldüğü üzere yararlanıcıların %80'ine göre Ajans desteği projelerin üretilmesi için bir katkı sağlamıştır. Kurumların yarısı ise Ajans desteği olmadan projelerini kısmen gerçekleştirebileceklerini belirtmişlerdir.

Ajans desteği olmadan da projelerini gerçekleştirebileceğini belirten yararlanıcılar KOBİ statüsündedir ve bilişim sektörü ile sağlık teknolojilerine yönelik projelerdir. Söz konusu projeler, mali destek programı öncesi hedeflenen çıktılarına ulaşabilmişlerdir. Ajans desteği olmadan projelerini gerçekleştiremeyeceklerini söyleyen yararlanıcılar ise KOBİ ve üniversite statüsündedir. Bu yararlanıcıların projeleri de sağlık teknolojilerine ve bilişim sektörüne yöneliktir. Ajans desteği olmadan projelerini kısmen gerçekleştirebileceklerini belirten yararlanıcılar ise KOBİ, OSB ve üniversite statüsündedir.

Ankete katılan yararlanıcıların cevapları doğrultusunda bu bulgular göstermektedir ki, Ajans desteği olması idi, sağlık teknolojileri sektörüne toplam 879.245 TL'lik proje, bilişim sektöründe ise 66.410 TL'lik proje hayata geçemeyecekti. Ayrıca bu projelerin etki ve çıktıları düşünüldüğünde ise toplamda 11 yenilikçi ürün oluşmasına, 27 kişinin istihdam edilmesine, farklı kurumlarla işbirliği oluşturulmasına ve kurum uzmanlarında teknik kapasite artışının sağlanmasına katkı sağlanmıştır. Yine Ajans desteği ile toplamda 2.396.008 TL bütçeli çeşitli projelerin hayata geçmesine kısmen bir katkı sağlanmıştır ve ayrıca Ajans desteği olmazsa kısmen gerçekleşemeyecek 7 yenilikçi ürün oluşumu, yeni pazarlara ulaşabilme, işbirliği portalleri oluşturma gibi çıktıların oluşması sağlanmıştır. Söz konusu anket sorusuna "kısmen gerçekleştirilebilir" cevabı veren bazı yararlanıcılarla yapılan mülakatlar göstermiştir ki, finansal açıdan Ajans desteğine ihtiyaç duymayan kurumlar, Ajans desteği ile projelerini gerçekleştirdiğinde daha fazla kurumun projeye dahil edilebildiği ve daha fazla görünürlük sağlanabildiği belirlenmiştir.

Bununla birlikte yine anket sonuçları göstermiştir ki yaklaşık 332.844 TL 'lik Ajans desteği bir dışlanmışlık (başka alanda katkı yaratabilecek desteğin katkı gerçekleştirememesi) etkisi yaratmıştır ve Ajans kendi finansal imkânları ile projelerini gerçekleştirebilecek bazı kurumlara da gerekmeyen bir katkı sağlamıştır.

Ajans desteği ile tamamlanan projeler sonucu üretilen etki ve çıktıların daha düşük bir toplam bütçeyle gerçekleştirebilme durumu

Anketin ilgili sorusuyla programlara ayrılan mali kaynakların yeterince etkin / etkili kullanılıp kullanılamadığının anlaşılması amaçlanmıştır. Projelerin planlama aşamasında bütçe tutarlarının, piyasa koşulları, yararlanıcının niteliği, bilgi ve tecrübesi gibi değişkenler doğrultusunda şekillendiği dikkate alındığında uygulama sırasında bu değişkenlere bağlı olarak veya öngörülemeyen diğer sebeplerle maliyetin daha düşük/daha yüksek gerçekleşme olasılığının her zaman mevcut olduğu değerlendirilmektedir. Soru ile sapmaların nedenleri anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu soruda ankete katılan tüm yararlanıcılar projelerini daha düşük bütçeyle gerçekleştirmeyeceklerini belirtmişlerdir. Aksi bir yanıt verilmemiş olması, proje kapsamında piyasa değerinin üzerinde bir harcama yapıldığı gibi bir değerlendirme yapılabileceği kaygısını düşündürmektedir.

Yapılan yüz yüze görüşmelerde yararlanıcılar daha düşük bir bütçe ile etki ve çıktı üretilmesine ilişkin cevap vermemekle birlikte, bir yararlanıcı bütçe revizyonlarına değinmiştir. Yararlanıcı bütçe revizyonlarında mevcut alım kalemi ve özellikleri aynı kalırken alım tutarında düşüş ya-

pılması ve itiraz halinde dahi değiştirilememesinin sorunlar çıkarabildiği, bütçe revizyonlarında denge gözetilmediği takdirde eş finansmanda sıkıntılar olabileceği, ileriki dönemlerde yapacakları başvurularda nasılsa revizyona girecek düşüncesiyle abartılı bütçe kalemleri oluşturulmasına da neden olabileceğini belirtmiştir.

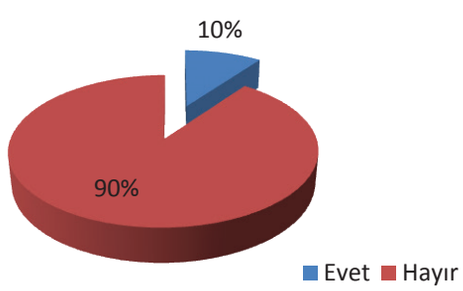
Ankette projesini daha düşük bütçeyle gerçekleştirebileceğini beyan edeceklere yönelik "Projede üretilen etki ve çıktıların daha düşük bir bütçeyle gerçekleştirmek için uygulanan yöntemler" i sorgulayan başka bir soru daha yer almıştır. Ancak bir önceki soruda hiçbir yararlanıcı projeyi daha düşük bir bütçeyle gerçekleştiremeyeceklerini beyan ettikleri için bu soru yanıtsız kalmıştır.

Sonuç olarak ilgili soruların cevapları birlikte değerlendirildiğinde ankete katılım sağlayan yararlanıcıların tamamı için projenin bütçesinin proje faaliyetlerini tam olarak karşılayabildiği ancak bazı projelerde döviz kurlarındaki ve faizlerdeki artışlar gibi dış etkenler nedeniyle bütçe rakamının üzerinde gerçekleşmelerin ortaya çıktığı gözlenmiştir. Maliyet düşürücü yöntemler projelerde kullanılmamasına rağmen yerelde üretilen mal ve hizmetlerin projelerin maliyetinde önemli düşüşler sağlayabileceği ortak düşüncedir.

Proje sürecinde projenizi gerçekleştirememe riskiyle karşılaştırma durumu

Anketin ilgili sorusu ile yararlanıcıların proje uygulama sürecinde dış etkilerden kaynaklı projelerini gerçekleştirmeme durumları ile karşılaşıp karşılaşmadıklarını görmek ve söz konusu durumların ortaya çıkma nedenlerini öğrenmek amaçlanmıştır. Yararlanıcıların bu soruya verdikleri yanıtlar Şekil 9'da özetlenmiştir.

Şekil 9: Proje Uygulama Süreci Risk Durumu



Şekil 9'da da görüldüğü üzere yararlanıcıların %90'ı proje süresince riskle karşılaşmadığını belirtmiştir. Üniversite statüsünde olan ve sağlık teknolojileri alanında proje yürüten bir yararlanıcı ise projeyi tamamlayamama riski ile karşılaştığını ifade etmiştir. Karşılaşılan riskin ise büyük çoğunlukla bürokratik nedenlerden kaynaklandığı belirtilmiştir. Ankete katılım sağlayan ve uygulama süresince aynı seviyede bilgi ve belge talep edilen, üniversite, kamu ve KOBİ statüsünde olan diğer yaralanıcıların projeyi gerçekleştirme sırasında benzer bir risk ile karşılaşmaması durumu, ifade edilen söz konusun riskin riski dile getiren kurumun dinamiklerinden de kaynaklı olabileceğini düşündürebilir.

Ankete verilen yanıtlar her ne kadar proje uygulama sürecinde büyük ölçüde risklerle karşılaştırılmadığı sonucunu ortaya çıkarsa da yararlanıcılarla ayrıca gerçekleştirilen mülakatlarda, projelerin sürdürülebilirlikleri ile ilgili risklerin yaşandığı bilgisi edinilmiştir. Bu riskler büyük ölçüde yararlanıcısı KOBİ olan ve yenilikçi ürünlerin üretilmesi programı önceliğinde sürdürülen projelerde gözlenmiştir. Sağlık teknolojileri alanında yenilikçi ürün üretmiş olan iki yararlanıcı proje sonunda ürünleri elde edebildiklerini ancak bu ürünlerin satış aşamasında hedef müşteri grubun muadili yabancı ürünleri tercihi ve Çin ile rekabette fiyat avantajı sağlanamaması gibi risklerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bilişim alanında projesini yürütmüş başka bir yararlanıcı da proje başladığında müşteri gurubun talebi üzerine yenilikçi bir yazılım ürünü ve entegre donanımının üretilmesine yönelik bir proje oluşturulduğu ve Ajans desteği ile söz konusu ürünün prototipinin beklendiği gibi üretildiği ancak proje sona erdiğinde müşteri grubun ürün ihtiyaçlarına yönelik gereksinimlerinin değişmesi ile üretilen ürünün hedeflediği pazara satışının gerçekleşmemesi sonucu ile karşılaşıldığını ifade etmiştir.

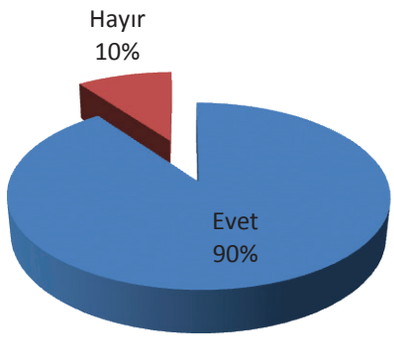
Yararlanıcılardan gelen bu görüşler ilgili MDP döneminde söz konusu projelerin teknik ve mali izleme ve değerlendirmesini yapmakla görevli Ajans uzmanlarının (İDB uzmanları) karşılaşılan risklere dair değerlendirmeleriyle de karşılaştırılmıştır. İDB uzmanlarından alınan bilgiye göre bu çalışma kapsamında örneklemde yer alan yararlanıcıların projelerinde projeleri gerçekleştirememe gibi büyük bir riskten ziyade programın Ajansın uyguladığı ilk mali destek süreci olması, yararlanıcıların Ajans mevzuatının zorunlu kıldığı bütçe ve muhasebe gerekliliklerine yabancı olmaları ve ilk defa projeleri süresince bu gereklilikleri kendi kurumları sistemlerine entegre etmeye çalıştıkları için özellikle ödemeler ve proje uygun maliyetlerinin gerçekleştirilmesi gibi konularda bürokratik sıkıntılar yaşandığı dile getirilmiştir. İlgili soruya ankete verdiği cevapla projeyi gerçekleştirememe riski yaşadığını belirten yararlanıcının ifade ettiği risk, Ajans uzmanlarına göre projeye ayrılan destek miktarının proje koşulları ve mevzuat gereği başlan-

gıçtaki miktara göre düşürülmesinden kaynaklı olarak yaşanan anlaşmazlıktan kaynaklanmış olabilir. Oysa örneklemde yer almayan ancak aynı MDP kapsamında tamamlanan yürütücüsünün teknokent olduğu bir projede söz konusu risk durumunun oluştuğu İDB uzmanlarınca dile getirilmiştir. Bu projede karşılaşılan risk proje yönetim sıkıntılardan, projenin üst yönetimin değişimi ve bundan kaynaklı olarak projede işbirliği sağlanacağı ifade edilen kurumlarla işbirliği sağlanamayacak düzeye gelinmesi nedeniyle oluşmuştur. Proje büyük ölçüde riske girse de tamamlanabilmiştir.

Ajans desteği ile yürütülen projelerin etkileri ya da çıktılarından şu anda da yararlanabilme durumu, yararlanılmıyorsa nedenleri

Anketin ilgili sorusu ile projelerin sürdürülebilirlik düzeyi, proje ile ortaya çıkan etkilerin sonraki yıllarda da yararlanıcıya faydasının devam edip etmediği tespit edilmek istenmiştir. Şekil 10›da görüldüğü üzere, yararlanıcılardan %90'ı proje etki ve çıktılarından halen yararlanabildiklerini belirtmiştir.

Şekil 10: Proje etki ve çıktılarından halen yararlanma durumu

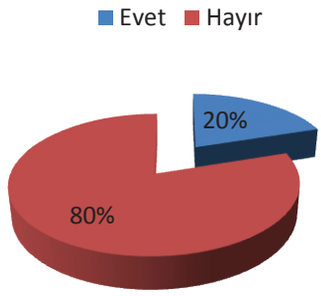


Projelerde sağlanan makine ve teçhizatın sonraki zamanlarda etkinin devamında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Medikal sektöründe bir yararlanıcı proje sayesinde alınan makinalar ile ek olarak implant sarf malzemesi üretme imkânına da sahip olduklarını belirtmiştir.

Üniversite statüsündeki yararlanıcı projenin bittikten sonra hemen etkisini göstermediğini, etkinin iki yıl sonra güçlü biçimde ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu proje tecrübesine dayanarak medikal tasarım merkezi kurulması gibi altyapı projeleri için bir yılın kısa bir süre olduğunu, sadece kurmak ve tanıtmak için bir yıla ihtiyaç bulunduğunu, medikal alanda ürün geliştirmenin ise yaklaşık 18 ay devam ettiği düşünüldüğünde ile örnek projelerin gerçekleştirilmesi için Ajans destek sürelerinin yetersiz olduğu bildirilmiştir. Yararlanıcı proje ile daha derli toplu bir altyapı oluştuğunu ve bu altyapıyla ürün geliştirilmeye başlanmasının projenin sonraki yıllarda da devam edecek önemli bir çıktısı olduğunu ve bu çıktı ile ürün geliştirme süreçlerinin verimli hale geldiğini belirtmiştir. Projeden sonra bugüne kadar 10-12 civarında ürün geliştirilmiş ve tasarım merkezinin daha sonra araştırma merkezi statüsünü kazanmış olması projenin etkilerinin güçlü bir ivmeye sahip olduğunu düşündürmektedir.

Proje çıktılarının sürdürülebilirliği ile ilgili Ajans desteği ile yürütülen projelerin devamında başka destek alınıp alınmadığı sorulduğunda iki yararlanıcı proje bitiminden sonra başka kurumlardan destek aldığını belirtmiştir. Destek aldığını belirten yararlanıcılardan ilki Bilişim sektöründe faaliyet göstermektedir. Yararlanıcı Ajans desteği ile yaptıkları Ar-Ge çalışması sonucunda prototip üretmiş, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan alınan 475.000 TL toplamındaki Teknoyatırım desteği ile de seri üretimi gerçekleştirmiştir. OSB statüsündeki ikinci yararlanıcı ise Ajans desteğiyle oluşturulan Endüstriyel Tasarım ve Ticarileştirme Merkezi kurulmasını içeren projeyi tamamlamasının ardından Ekonomi Bakanlığı'ndan 2013-2015 yılları arasında 2010/8 tebliği kapsamında Uluslararası Rekabetçiliği Geliştirme Projesi faaliyeti yürütmüştür. Bu proje kapsamında Ajans destekli proje çıktıları sonucunda ortaya çıkan Medikal Platform firmaları yararlandırılmıştır. Bu firmalara Ekonomi Bakanlığı projesi kapsamında endüstriyel tasarım ve ürün prototip desteği verilmiştir. Buna ek olarak ortak eğitimler ve fikrin ticarileştirilmesi destekleri verilmiş, ulusal ve uluslararası fuarlara katılımları sağlanmıştır. 1.200.000 TL maliyeti bulunan proje % 75 Bakanlık destekli yürütülmüştür.

Şekil 11: Ek projeler için destek alma durumu



Kamu kurumu statüsündeki bir yararlanıcı ise projenin devamında farklı bir kurum desteği ile başka bir proje yürütülmediği seçeneğini işaretlemesine rağmen Ajansla yürütülen projenin benzeri projeleri kendi kaynaklarıyla diğer illerden gelen talepler üzerine yürütmeye karar verdiğini belirtmiştir. Buradan görülebildiği üzere Ajans desteği ile tamamlanan projelerin somut sürdürülebilir örnekleri olarak devam projeleri dış ya da iç kaynaklı fonlarla yürütülmüştür. Yapılan mülakatlarda sürdürülebilirliğe dair başka bir bulgu da çalışmaya katılan firmaların inovasyon kapasitelerinin arttığı yönündeki değerlendirmeleri olmuştur.

Sürdürülebilir Etki Örnek 1

Kamu kurumu statüsündeki bir yararlanıcı Ajans desteği ile tamamladığı projesinin devamında kendi öz kaynaklarıyla Ajansla yürütülen projeye benzer projelerin diğer illerden gelen talepler üzerine yürütülmesine karar verildiğini belirtmiştir. Özelikle sağlık teknolojileri sektörünü içeren üçüncü önceliğe yönelik olarak yararlanıcının yürüttüğü uygulamalar gibi gelen taleplerin de sektörel uygulamalara yönelik olduğu, bu kapsamda 2015 yılında Denizli'de tekstil sektörüne, İstanbul'da deri ve Bursa'da mobilya sektörüne yönelik fikri mülkiyet hakları konusunda bilinçlendirme ve sektör ihtiyaçlarını belirleme adımlarını kapsama alan projelerin yürütüleceği bilgisi alınmıştır. Ayrıca proje süresince alınan dış danışmanlık sayesinde daha önce uygulamadıkları, yurtdışı firmalarla yerel firmaların B2B görüşmeleri yönteminin uygulandığı, bu sürecin projeye katkısının çok olumlu yansımadığı görülse de yöntemin öğrenilmesi ve ilerde daha farklı biçimlerde farklı projeler için uygulanması yönünde Kuruma bir katkı sağlandığı belirtilmiştir. Ajans desteği ile yapılan projenin, projeye katılan medikal firmalara katkısının olduğu özellikle proje süresince medikal sektörün yerli alımlara yönelik talep ve değişiklik ihtiyaçlarının ilgili kurumların dikkatine sunulabildiği, başka bir deyişle sektörün ihtiyaçlarına yönelik çalışmaların gerçekleştirildiği de belirtilmiştir. Ayrıca söz konusu katılımcı firmaların inovasyon kapasitesinin artmasına da katkı sağlandığı düşünülmektedir.

Sürdürülebilir Etki Örnek 2

OSB statüsündeki bir yararlanıcı, proje kapsamında Endüstriyel Tasarım ve Ticarileştirme Merkezinin kurulduğu ve sonrasında başka projelere de kapı açılarak mesleki eğitim açısından önemli olan Meslek Edindirme ve Geliştirme Laboratuvarı ve Uygulama Merkezi'nin kurulum ve diğer çalışmalarında Ajans desteğiyle aşamalar kat edildiğini belirtmiştir. MDP programı kapsamında tasarım ve prototip uygulama merkezlerinin geliştirilmesine yönelik projeleri 2015 yılında başarılı bulunmuştur ve desteklenmektedir.

Sürdürülebilir Etki Örnek 3

Bir bilişim firması hayvancılık sektörüne yönelik (kümes projesi) geliştirdikleri yazılımın başka bir tarımsal proje (süt dolabı kabında) çıktısında kullanılması gibi bir etkisinin oluştuğu belirtilmiştir.

Sürdürülebilir Etki Örnek 4

Teknokent statüsündeki bir yararlanıcısı ise yazılım içeren projenin çıktı üretilen sektörel ekosistem açısından birçok faydasını gördüklerini, 2013'te 40 ve 2014'te 75 ürün satışının yapıldığını belirtmiştir.

Sürdürülebilir Etki Örnek 5

Sesli kitap üretimi yapan bir yararlanıcı Ajans desteğinin iki ana doğrultuda fayda sağladıklarını belirtmiştir. İlki kitaplarının tanıtım ve satışının yapıldığı bir web sitesinin kurulması ve stüdyolarını daha da geliştirerek profesyonel hale getirmeleri sonraki yıllardaki çalışmaları ve üretimlerini bu altyapıyı kullanarak gerçekleştirmeleri, ikincisi de Ajans desteği yoluyla medyada tanınırlık ve güvenilirliklerinin artması yoluyla sağlanan fayda. (Ulusal düzeydeki kuruluşların (CNNTÜRK, NTV, Anadolu Ajansı) yayınlarında yer almışlar)

4.3.2 BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin ilgili soruları ve görüşmelerle Ajansın desteği ile yürütülen projelerin yararlanıcılara, kurumlarına ve hedef gruplarına olan etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede elde edilen sonuçlara göre, projelerin büyük oranda hedeflenen değişim ve etkileri yakaladığı veya hedeflenen değerlerin üstüne çıktığı görülmektedir. Yenilik çıktı ve etkileri, işbirliği ve kurumsal kapasite gelişimi çıktı ve etkileri, tanıtım etkileri alanlarında projelerin genelde hedeflenen değişimleri yakaladığı ve aştığı görülmektedir. Yine de proje başvuru sırasında koyulan sayısal hedeflerden bir kısmına ulaşılamayan projeler de söz konusudur. Bu gibi projelerde üretilmek istenen ürünün pazarıyla ilgili gerekli analiz ve hazırlığın olmamasından kaynaklı sorunlar olabildiği gibi, yararlanıcıların proje başvuru sırasında proje uygulama sürecinde gerçekleştirebileceklerinden büyük hedefler koymasının da bir idari sorun olduğu gözlemlenmiştir. Çıktı ve etkiler açısından Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı için incelenen projeler ışığında, Bölge Kalkınma Planı ana hedeflerinden birisi olan "yenilikçilik kapasitesinin artırılması" tedbiri doğrultusunda, Ajansın verdiği desteklerin kalkınma planı ile uyumlu bir şekilde hareket ettiği gözlemlenebilmektedir. Aynı zamanda işbirliği ve kurumsal kapasite gelişimi alanında hedeflenen etkilerin yakalanması da bölgenin rekabet gücü artışı stratejilerine olumlu bir katkı olarak algılanabilir.

Üretilen etki ve çıktılarda Ajansın katkı düzeyini ölçmek için yararlanıcılara ayrı bir soru sorulmuş ve bu katkı düzeyini derecelendirmeleri istenmiştir. Bu sorudan elde edilen verilere göre Ajansın projelerin başarıya ulaşmasındaki katkı düzeyinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu katkının bazı projelerin hayata geçmesindeki temel etken olduğu görülürken; yararlanıcıların yüzde 20'si projelerini Ajansın desteği olmadan tam olarak, yüzde 50'si ise kısmen gerçekleştirebileceklerini belirtmiştir. Bununla birlikte, yararlanıcıların tamamı projede üretilen etki ve çıktıları daha düşük bir bütçeyle gerçekleştiremeyeceğini belirtmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere Ajansın mali desteği yenilik odaklı bazı projelerin oluşmasına yürütülmesine teşvik unsuru olmuştur, bununla birlikte kendi imkân ve kaynakları ile aynı projeleri Ajans desteği olmadan da yürütebilecek yararlanıcıların olduğu da görülmüştür.

Ajans desteği ile yürütülen projelerin çıktı ve etkilerinin sürdürülebilirliği adına yararlanıcıların kendi çabaları doğrultusunda başarıyla sürdürülebilir etkiler görülürken, proje ile üretilen ürünün ulusal pazarındaki kontrol edilemeyen durumların da bazı projelerin sürdürülebilir olmasına ket vurduğu gözlemlenmiştir.

V. SONUÇLAR, ÖNERİLER VE ALINAN DERSLER

A. SONUÇLAR

Ankara Kalkınma Ajansı'nın 2011'de yılında yürüttüğü Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı için yapılan program değerlendirme çalışmasında, programın ilgililiği, etkinliği, etkililiği ve sürdürülebilirliği gibi bir çok faktörü değerlendirmeye yönelik bir anket uygulaması yapılmış ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar hedef, süreç ve etki bazlı olarak üç farklı grupta değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler ışığında Yenilikçi Uygulamalar MDP'sinin proje bazlı performans kriterlerinin bir kısmının yakalanamaması dışında hedeflerine ulaştığı, başvuru ve izleme süreçlerinin yararlanıcıların bir kısmı tarafından zorlu ve uzun algılanması dışında genel olarak normal algılandığı ve projeler ile oluşturulan çıktı ve etkilerin dış etkenlerle aksi bir durum oluşmadığı sürece sürdürülebilir olduğu görülmüştür.

Hedef bazlı değerlendirmede; program hedeflerinin, beklendiği gibi hem Ankara Bölge Planında Ankara'nın yenilikçilik odaklı ekonomik kalkınması amacıyla belirlenen stratejik hedeflerle hem de katılımcıların kurumsal hedefleriyle tam olarak örtüştüğü görülmektedir. Program altındaki projelerin hedeflerinin, Ajansın hedefleriyle büyük ölçüde örtüştüğü ve proje amaç sınıflandırmasında en büyük önceliğin bilim, sağlık ve teknoloji alanlarında yenilikçi ve bilgi yoğun ürünlerin ticarileştirilmesine, proje ve endüstriyel tasarımların geliştirilmesine verildiği görülmüştür.

Süreç bazlı değerlendirmede başvuru ve değerlendirme maliyetleri faydalanıcılar tarafından genel olarak "normal" bulunmuştur. Ancak izleme ve değerlendirme süreçleri yararlanıcıların büyük çoğunluğu tarafından "normal" süre ve çaba gerektirdiği şeklinde yorumlanmış olsa da, önemli bir kısım tarafından da bürokratik veya aşırı bürokratik bulunmuştur. Ancak yararlanıcıların Ajans programlarına yeniden başvuru konusundaki istekliliği, Ajans mali desteklerinin yararlanıcılara sağladığı katkıların proje başvuru ve izleme sürecinde yaşadıkları maliyet ve çabaya kıyasla daha yüksek olduğuna dair bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Etki bazlı değerlendirme ekseninde ise yenilikçilik, işbirliği, kurumsal kapasite gelişimi ve tanıtım alanlarında hedeflenen etkilerin fazlasıyla gerçekleştirildiği gözlemlenirken; bazı perfor-

mans kriterlerinin ise yakalanamadığı ve dolayısıyla bazı alanlarda beklenen etkilerin üretilemediği projelerin de var olduğu ortaya konulmuştur. Bu alanda ortaya çıkan başka bir sonuç da genel olarak Ajans desteklerinin üretilen etki ve çıktılarda önemli derecede etkisinin olduğu yönündedir. Bu etkinin kimi zaman projenin gerçekleştirilmesindeki temel etken olarak ortaya çıktığı, kimi zaman da gerçekleştirilmesi planlanan bir yatırımın hızlandırılması şeklinde ortaya çıktığı dile getirilmiştir.

Etki bazlı değerlendirme aşamasında, Ajansın verdiği mali desteklerin oluşturduğu dışlanmışlık etkisi de ele alınmıştır. Anketin ilgili sorusuna verilen yanıtlar ışığında Ajansın kendi finansal imkânları ile projelerini gerçekleştirebilecek iki kuruma gerekmeyen bir katkı sağlaması nedeniyle bir dışlanmışlık (başka alanda katkı yaratabilecek desteğin katkı gerçekleştirememesi) etkisi oluşturduğu düşünülmektedir. Ancak yine aynı destek programı kapsamında Ajans desteği olmadan hiç gerçekleşemeyecek veya kısmen gerçekleşebilecek projeler düşünüldüğünde Ajansın sağladığı artımsallığın (desteklerin katkısı) oluşan dışlanmışlığa kıyasla daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Etki bazlı değerlendirmede diğer önemli noktada üretilen çıktı ve etkilerin sürdürülebilirliği hususu olmuştur. Anket sonuçları ve mülakatlar göstermiştir ki proje uygulama süreçlerinde projenin tamamlanmasını önleyici büyük risklerle karşılaşılmamış ancak gerçekleştirilen projeler sonucunda üretilen ürünlerin pazarda yer bulması, satışının gerçekleşmesi gibi aslında projenin sürdürülebilirliği ile doğrudan ilgili hususlarda bir kısmı yararlanıcılar tarafından öngörülebilecek bazı risklerle karşılaşılmıştır. Yine de projeler ile ortaya çıkan etkilerin devamının sorgulandığı anket sorusuna verilen cevaplar ışığında yararlanıcıların büyük çoğunluğunun proje etki ve çıktılarından halen yararlanabildikleri söylenebilir. Başka bir deyişle, Ajans desteği ile tamamlanmış projeler sonucu ortaya çıkan sonuçlar sonraki yıllarda da yararlanıcıya katkı sağlamaya devam etmektedir.

Ankara Kalkınma Ajansı'nın ilk mali destek programı olan "Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı" için yürütmüş olduğu bu değerlendirme çalışması, Ajans'ın bu konuda yaptığı ilk uygulama olması nedeniyle pilot bir çalışma olarak algılanmalıdır. 2011 yılından itibaren uygulamaya devam edilen, tamamlanan mali destek programları için de daha kapsamlı değerlendirme çalışmaları yapılacaktır. Bu çalışmada uygulanan yöntemlerden edinilen tecrübelerle ileriki programlar için tüm program yararlanıcılarını da içerecek kapsamlı analizler yapılması Ajansın kamu kaynaklarını etkin kullandırılmasına yönelik önemli katkılar sağlayacaktır. Bununla birlikte

hem bu değerlendirme çalışmasında ortaya çıkan ve yukarıda özetlenen sonuçların hem de ileriki dönemlerde yapılacak program değerlendirme çalışmalarının tek başına bir programın devam etmesi, durdurulması ya da yeniden uygulamaya konulması kararlarında belirleyici olması düşünülmemelidir. Söz konusu sonuçlar, programlar için verilen kararların meşrulaştırılması amacı için de kullanılmamalıdır. Bu açıdan sonuçların sadece programların yeniden tasarımı ya da yeni programların tasarlanması esnasında bir geri besleme unsuru olarak düşünülmesi ve daha etkin programların tasarlanmasında yol gösterici olması gerekmektedir. Bu bakış açısıyla "2011 Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı" Değerlendirme Raporu'nda ilgili mali destek programı başvuru ve uygulama sürecinden öğrenilenler ışığında yeni mali destek programları süreçlerinde kullanılabilecek öneriler bölümü son bölüm olarak yer almaktadır.

B. ALINAN DERSLER VE ÖNERİLER

Program değerlendirme çalışmasının önemli amaçlarından biri de ilgili programın tamamlanmasından sonra yeni uygulanacak programlarının ürettiği etkileri artıracak öneriler ve alınan derslerin oluşturulmasıdır. Bu amaçla Ankara Kalkınma Ajansı'nın Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı Değerlendirme çalışmasında hedef, süreç ve etki bazlı değerlendirme amacı taşıyan değerlendirme sorularının yanı sıra; "Ajansın ilerideki programlarında etkinin artırılması için bu program uygulamalarından hangi öneriler ve dersler çıkarılabilir?" sorusuna da cevap aranmıştır.

Bu çerçevede, programın değerlendirilmesi sırasında gerçekleştirilen anket ve mülakatlar ile Ankara Kalkınma Ajansı çalışanları ile yapılan toplantılardan ulaşılan öneriler ve alınan dersler "program tasarımı", "proje başvuru alım-değerlendirme-izleme & değerlendirme süreçleri" ile "etki ve çıktı" bölümlerine yönelik olarak aşağıda yer almaktadır:

Program Tasarımına Yönelik Alınan Dersler ve Öneriler:

2011 Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı tasarımının genel olarak Ajansın stratejik hedefleriyle uyumlu olduğu görülmüştür. Ajans uzman ve idarecileri programın tasarımında Ankara Bölge Planı, 2011-2013'ü temel almışlar, Program hedeflerini bu doğrultuda belirlemişlerdir. Bu unsurun ilerideki program tasarımlarında da devam ettirilmesi faydalı görülmektedir.

Destekleme tutarları ve Ajans payları, değişik program tasarımlarında değişik seviye ve oranlarda belirlenmelidir. Örneğin, çok düşük destekleme tutar ya da payları projelerin ortaya çıkartacağı etkileri kısıtlayabilir.

Ajans desteklerinin anahtar projelere yönlendirilmesi, desteklerin etkinliğini artıracaktır. Etki bazlı değerlendirmede, faydalanıcıların, destek aldıkları projeleri kendi kaynaklarıyla da finanse edilebilecekleri ortaya çıkmıştır. Ajans desteklerinin, tamamlayıcı özelliği taşıyacağı ve ancak bu desteklerle gerçekleşebilecek projelere yönlendirilmesi, desteklerin ortaya çıkartacağı etkilerin daha anahtar roller oynayabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda program tasarımı sırasında etki ve çıktıların yararlanıcı firma ve bölge özelinde en yüksek olacağı sektörlere ve destek harcama kalemlerinin de bu sektörlerde etkili olabilecek kaynakların tedariğinde kullandırılması önemlidir.

Proje Başvuru Alım-Değerlendirme-İzleme & Değerlendirme Süreçlerine Yönelik Alınan Dersler ve Öneriler:

Program başvuruları esnasında tüm başvuru sahiplerinden tek bir bürokratik sürece bağlı kalmalarının istenmesi yerine, proje başvuru sahiplerinin kurumsal niteliğine göre farklı bürokratik süreçler dizayn edilebilir. 2012 yılından itibaren uygulamaya alınan KAYS sistemi sayesinde başvurucu statüsüne uygun belge talebi süreçlerinin etkinliği artırılmıştır. KAYS sisteminin de etkin kullanılarak, aynı programa başvuran KOBİ'ler, üniversiteler ya da teknokentlerin başvuru esnasındaki bürokratik süreçlerinde yapılacak farklılıklar (kendilerinden talep edilen belgelerin farklılaşması vb.), başvuru bürokrasisi ve maliyetlerini faydalanıcılar lehine azaltacaktır.

Başvuru sahiplerinin kendi projelerini yüz yüze değerlendiricilere aktaracakları ve değerlendiricilerin projeyle ilgili kafalarına takılan soruları proje sahiplerine sorabilecekleri ortam ve imkânlar yeterince sağlanamamaktadır. Oysa böyle bir süreç hem proje sahipleri hem de değerlendiriciler açısından projelerin daha iyi anlaşılabilmesi ve dolayısıyla daha etkin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda Ajansların proje değerlendirme süreçlerini TÜBİTAK'ın uyguladığı panel sistemi benzeri uygulamalarla, değerlendiriciler ve proje sahiplerinin bir araya gelebileceği yöntemler üzerinden uygulamasına imkân tanıyacak değişikliklerin mevzuat değişimi ile birlikte yapılması önerilmektedir.

Başvuru süreleri ve değerlendirme süreçlerinin aşamalı ve farklı gereksinimleri olan yapısı düşünüldüğünde, Ajansın söz konusu sürelerde gerçekleşen işlemler hakkında yararlanıcılarla daha şeffaf ve interaktif ilişkilerde bulunması (yararlanıcılara başvuru ve değerlendirme süreçleri her adımı hakkında ilgili zaman diliminde bilgilendirme e-postaları atılması veya proje yönetim sisteminde (KAYS) projeyle ilgili detay süreç bilgisi yer alması gibi) önerilmektedir. Böylece başvuru ve değerlendirme için harcanan sürelerin gereksiz beklemelerle ilgili olmadığı anlaşılacak ve yararlanıcıların süreçlerin uzunluğu, bürokratik yoğunluğu ve belirsizliği yönündeki algıları azaltılabilecektir.

Proje uygulama süreçlerinde İzleme ve Değerlendirme Birimi ekipleri tarafından proje teknik ve mali izlemesi için ihtiyaç duyulan belgelerin mümkün olduğu oranda azaltılması, bilgi ve belgelerin mümkün olduğu oranda elektronik ortamda temini ve ıslak imza gereksinimlerinin en aza indirilmesi yönünde çalışmalar yapılması önerilmektedir. Ajansın yetkisi dışında olan, mevzuattan kaynaklanan süreçlerin iyileştirilmesi yönünde Kalkınma Bakanlığı ile ortak çalışmalar yürütülmesi gerekmektedir.

Proje değerlendirme anket ve mülakatları sırasında yararlanıcı bünyesinde projenin tamamlanmasından sonra izleme yapılmadığı, Ajansın proje hakkında bilgi sahibi muhatap bulmakta zorlandığı görülmüştür. Proje sonuçlarının izlenmesinde, faydalanıcıların, en az üç sene devam edecek proje yönetim birimleri kurmaları, birimlerin üyelerinin değişmesi durumunda dahi kurumsal olarak izleme / gelişme istatistiklerinin hazırlanarak proje tamamlandıktan sonra da devam edecek şekilde Ajansa raporlama yapmaları uygun olacaktır. Bunlar yapılırken, faydalanıcıları bürokrasiye boğacak ağır yükler de getirilmemelidir.

Programlardan beklenen etkilerin istenilen ölçüde gerçekleştirilmesini sürdürülebilir kılmak için izleme uzmanlarının hem mali kontrol ve hem de teknik süreçleri tek başına yürütmemeleri gerekir. Mali ve teknik süreçlerin izlenmesi ve raporlanması farklı kategorilerdeki uzmanlıkları gerektirmektedir. Bu anlamda Destek Yönetim Kılavuzundaki görevlerin ayrılığına uygun olarak izleme birimi içerisinde mali kontrol grubunun ayrıştırılması ya da mali kontrol süreçlerinin muhasebeden sorumlu birime devredilmesi önerilmektedir.

Etki ve Çıktılara Yönelik Alınan Dersler ve Öneriler:

Ajansın sağladığı mali destekler sonucunda; bazı firmalar, Ankara'da yerleşik olmayan veya yabancı firmalara karşı rekabet avantajı sağlarken, bazı firmalar ise Ankara'da yerleşik olan diğer firmalara karşı rekabet avantajı sağlamıştır. Ajansın; Ankara içinde rekabet avantajı sağlayacak projelere asgari ölçüde destek sağlarken, kaynaklarını daha çok Ankara'da kurulu olmayan veya yurt dışındaki firmalara karşı rekabet avantajı sağlayacak projelerde kullandırması desteklerle sağlayacağı net etkileri artırmak açısından daha faydalı olacaktır.

Program faydalanıcılarının ve desteklenen projelerinin yurtdışı tanınırlıklarında Ajans katkısının oldukça az olduğu anketler neticesinde anlaşılmaktadır. Oysaki katılımcıların ve projelerinin yurt dışında tanınır olması, proje sonrası süreçte hem yurt dışı pazarlara açılma hem de başka projeleri için yeni paydaş ve ortaklar bulmaları konusunda önemli bir kazanım olacaktır. Bu açıdan Ajans desteklerinde yurt dışı tanınırlığa ilişkin fon ayırması doğru bir yaklaşım olacaktır.

Anketten ve mülakatlardan yola çıkarak Ajansın olumlu karşılanan bir uygulamasının proje ödemelerinde avans niteliğinde yapılan 'ön ödeme' uygulamasıdır. Finansa ihtiyaçları kapsamında desteklere başvuran kurumlara, desteklerin bütçe kalemlerine yönelik harcamaların proje sahipleri tarafından önce harcama ve ödemelerinin gerçekleştirilmesi akabinde ulaştırılması, çoğu yararlanıcıyı finansal açıdan daha zor durumda bırakmaktadır. Bu kapsamda yararlanıcıların projelerini daha sorunsuz gerçekleştirmeleri adına Ajansın 'ön ödeme' uygulamasını devam ettirmesi ve belirli kriterleri taşımaları ve acil ihtiyacın olması durumunda hali hazırda proje destek tutarının 'ön ödeme' miktarının yüzdesinin artırılması önerilmektedir.

Proje değerlendirme anket ve mülakatları sonucunda, belirlenen bazı hedeflere ulaşılamadığı görülmüş ve faydalanıcılar tarafından bu durumun nedeni kendilerinden kaynaklanmayan dışsal etkiler olarak ifade edilmişlerdir. Rekabet ortamının ve fiyatların değişmesi, yeni teknolojik gelişmeler olması ya da mevcut mevzuatın yenilenmesi gibi dışsal ve çevresel risklerin de, başvurular esnasında firmalar tarafından değerlendirilmesi ve Ajansın söz konusu riskleri başvuru ve değerlendirme süreçleri esnasında göz önüne alması; dışsal riskler nedeniyle ulaşılamayan hedef miktarını azaltacaktır.

Performans göstergelerinin daha objektif ve ulaşılabilir olması için program başvurusu esnasında verilen eğitimlerde potansiyel yararlanıcıların bu hususta daha özen göstermeleri sağlanmalıdır.

İzleme uzmanlarının performans göstergelerindeki ilerleyişi de proje final raporu öncesindeki süreçte dikkate alması ve bu konuda yararlanıcıya alınabilecek gerekli tedbirler ve yapılabilecek uygulamalar hakkında görüş alışverişinde bulunması önerilmektedir.

Bazı projelerin hedefledikleri performans göstergelerine ulaşamadığı başka bir deyişle proje ile beklenen etkinin doğrulamadığı görülmüştür. Bu sonucu doğuran nedenlerden birinin de proje ile üretilecek yeni ürünün, öngörülen çıktıların sadece bir tedarikçi düşünülerek planlanmasıdır. Proje yararlanıcılarının yenilikçi ürün geliştirme odaklı projelerini kurgularken sadece tek bir müşteri, tedarikçi veya pazar düşünerek hazırlanmaması, ayrıca başkaca fırsatların da göz önünde bulundurularak prototip üretiminin tasarlanması önerilmektedir. Böylece hem riskin dağıtılması, hem de fırsatların arttırılması ile projelerin daha etkin çıktılar ortaya koymasını sağlayabilir.

Proje ile üretilen çıktıların sürdürülebilirliği konusunda yaşanan sıkıntılardan biri üretilen ürünlerin satın alma prosedürleriyle ilgili sektörel uygulamalar veya algılar olduğu görülmüştür. Sağlık teknolojileri sektöründe tamamlanan bir projede istenilen çıktının üretilmesi ve bu ürünle ilgili birçok yerli tedarikçi olmasına rağmen yararlanıcıların ürünleri yerine yabancı markaların tercih edilmesi sebebi ile rekabette eşitsizlik olduğu ve istenilen satış ve karlılık seviyesine erişilemediği dile getirilmiştir. Bilindiği üzere, 4734 sayılı Kamu İhale Kanununda 19.02.2014 tarihinde değişikliğe gidilmiş ve "Yerli İsteklilerle İlgili Düzenlemeler" başlıklı 63 üncü maddesinin (c) bendi ile; "Mal alımı ihalelerinde yerli malı teklif eden istekliler lehine % 15 oranına kadar fiyat avantajı sağlanabilir" hükmü bulunmaktadır. Ancak, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak orta ve yüksek teknolojili sanayi ürünleri arasından belirlenen ve her yıl Ocak ayında Kurum tarafından ilan edilen listede yer alan malların ihalelerinde yerli malı teklif eden istekliler lehine % 15 oranına kadar fiyat avantajı sağlanması zorunludur." hükmü konulmuştur. Değişiklik ile ilgili uygulamalarda kurumlar arasında yeknesaklık olamaması üzerine gecikmeli olarak 07.01.2015 tarihinde T.C. Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunun da konu ile ilgili olarak ayrıca bir makam onayı çıkarttığı belirlenmiştir. Söz konusu değişikliklerin yeni yapıldığı görülmektedir. İlerleyen dönemde mevcut uygulamanın destek alan yararlanıcılar lehine bir tabloya dönüşmesi muhtemel görülmektedir. Uygulamanın sonuçlarının yararlanıcılar nezdinde doğurduğu etkilerin sonraki dönemde de izlenerek %15'lik oranın yeterli olup olmadığı takip edilmelidir. Yerli malının teşvik edilmesinin üretim kalitesinde artışı, istihdam oranlarında yükselişi, yerli üreticinin rekabet gücündeki olumlu değişimi ve diğer bir sonuç olarak da devletin elde edeceği vergi gelirinde artışı sağlaması gibi konular

düşünüldüğünde söz konusu %15'lik oranın daha da arttırılmasının yerli üretici ve ülke açısından daha faydalı olacağı mülahaza edilmektedir.

Ajans desteğinin yararlanıcılara olan etkisinin değerlendirildiği anket cevapları ve mülakatlar göstermiştir ki parasal destek yararlanıcılar için tek ve yeterli bir ihtiyaç olamamaktadır. Maddi destek ile üretilmesi sağlanan yeni bir ürünün bölge ekonomisine kazandırılması için firmanın kurumsal kapasitesi artışı, sektörel algı ve trendlerin ürün alımına imkan tanıması için gerekli ulusal politika ve mevzuat düzenlemeleri gibi bir çok alanda ihtiyaç hasıl olabilmektedir. Firmalar aldıkları teknik eğitimler veya yönlendirilmeler(mentorluk, danışmanlık) sayesinde kurumsal kapasitelerini artırarak üretim, kalite ve verimlilikte de önemli yollar kat edebilmektedirler. Özelikle bazı sektörlerde önemli bir kurumsal işbirliği, direkt yapılan parasal bir destekten daha önemli olabilmektedir. Çalışma kapsamında yapılan mülakatlarda bir yararlanıcının; 'Parasal destek yerine devletin üretileni alım sözü vermesi, bize çok daha faydalı olacaktır.' şeklinde beyan vermesi de yukarıda bahsedilen konuları teyit eder niteliktedir. Bu doğrultuda Ajans destekleri bölge öncelikleri doğrultusunda sadece parasal desteklerle sınırlı kalmamalı, bu destekler birlikte ilgili sektöre ya da desteklenen önceliğin sektörel ve politika seviyesinde geçerliliğini sağlayacak teknik danışmanlık, sektörel lobi faaliyetleri, pazarlama ve yurtdışına açılma gibi konular başta olmak üzere tamamlayıcı ve bütünsel bir bakış açısıyla ek mekanizmalarla güçlendirilmelidir.

Etki bazlı değerlendirme bölümünde ulaşılan sonuçlardan biri de sağlanan desteklerin bölgesel anlamda rekabet gücü artışını desteklediği ancak buna rağmen bölge içi rekabeti de olumsuz etkileyebildiğidir. Desteklerin bölgesel rekabeti olumsuz etkilememesi yönünde sınırlı kaynakların bölge düzeyinde yeknesak alanlarda, bölgedeki diğer firmaların rekabet gücünü olumsuz etkilemeyecek şekilde kurgulanması ve dağıtılması önem arz etmektedir.

EK: YENİLİKÇİ UYGULAMALAR MALİ DESTEK PROGRAMI DEĞERLENDİRMESİ ANKETİ

I) ANKARA BÖLGE PLANI, PROGRAM VE PROJE AMAÇLARI SORULARI

1. Ajanstan destek aldığınız projenizin aşağıdaki tabloda yer alan hedeflerle uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız aşağıdaki tabloyu doldurunuz.

(Cevaplamaya projenizle en uyumlu olduğunu düşündüğünüz hedefe "1" sıra numarasını vererek başlayınız ve en az uyumlu olana doğru diğer numaraları sıralayınız. Aşağıdaki tablodaki her satırı doldurmanız gerekmemektedir; projenizle hiç uyumlu olmadığını düşündüğünüz hedeflere sıra numarası vermeyiniz.)

	Bölge Planı Hedefleri	Uyum Sırası
Ar-Ge ve Yenilikçilik	Yenilikçi ve bilgi yoğun ürünlere yönelik proje, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısının artırılması ve bunların ticarileştirilmesi sağlanacaktır.	
	İleri teknolojiye dayalı ürünlerin Ankara'nın ihracatındaki payını artıracak ve bölgenin teknoloji merkezi imajını güçlendirecek tanıtım faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır.	
	Teknoloji odaklı projelerin sayısı üniversite sanayi işbirliğiyle artırılacaktır.	
	Bilgi ve işbirliği platformları geliştirilecektir.	
Bilişim	Teknopark ve üniversitelerin koordinasyonunun güçlendirilmesi, bilişim sektörü için bilgi ve işbirliği platformlarının oluşturulması ve kümelenmelerin desteklenmesi sağlanacaktır.	
	Bilişim alanında faaliyet gösteren aktörlerin pazarlama kabiliyetleri geliştirilecek ve ürünlerin yurtdışı pazarlama olanakları artırılacaktır.	
	Bilişim alanında uluslararası fuar ve toplantıların Ankara'da düzenlenmesi sağlanacaktır.	
Sağlık Teknolojileri	Medikal cihaz üretiminde ve biyo-mühendislik alanlarında katma değeri yüksek teknolojiler geliştirilecektir.	
	Sağlık teknolojileri işletmelerinin işbirliği girişimleri ve kümelenmeleri desteklenecektir.	
	Üniversite-sanayi işbirlikleri çerçevesinde Ar-Ge ve yenilikçilik desteklenecektir.	
	Sağlık teknolojileri geliştiren ve uygulayan birimler uluslararası standartlara kavuşturulacaktır.	

2. Ajanstan destek aldığınız projenizin, varsa kendi kurumsal hedeflerinizle uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız, projeyle uyumlu olan kurumsal hedeflerinizi önem sırasına göre aşağıdaki tabloya yazınız.

Projeyle Uyumlu Kurumsal Hedefleriniz

1.....

2.....

3.....

4.....

3. Ajanstan aldığınız destek hangi tür yenilikçilik (inovasyon) çalışmalarınıza katkı sağlamıştır?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz. Diğer türleri seçerseniz, noktalı işaretli yere hangi tür yenilikçilik olduğunu kendi ifadenizle yazınız.)

Ürün yenilikçiliği (yeni ürün/hizmet veya var olan ürün/hizmetlerin geliştirilmesi)	
Süreç yenilikçiliği (yeni süreçlerin veya var olan süreçlerin geliştirilmesi)	
Organizasyon yenilikçiliği	
Pazarlama yenilikçiliği	
Diğer türler.....	

II) ETKİ DEĞERLENDİRME SORULARI

Lütfen aşağıdaki sorulara geçmeden önce "ÇIKTI" ve "ETKİ" kavramlarını tanımlayan kutu içindeki açıklamayı okuyunuz. Bu tanımlar, sizlerin bundan sonraki soruları daha kolay yanıtlamanız için hazırlanmışlardır

ÇIKTI: Projede gerçekleştirilen eylemlerin sonucunda ortaya çıkan somut ürün ya da hizmetlerdir. Eğer projenizin amacı yeni bir ameliyat cihazı üretmekse, üretilen cihazın kendisi projenizin çıktısı olmaktadır.

ETKİ: Projenizin çıktılarının firmanız veya yararlanıcılar üzerinde; daha önce amaçlanmış veya amaçlanmamış, olumlu veya olumsuz olarak yarattığı değişimlerdir. Eğer projenizin amacı yeni bir ameliyat cihazı üretmekse, üretilen cihazın firmanızın ihracatını arttırması, cihazı kullanan hastanenin müşteri kazanması ya da iyileşen hasta oranındaki artış projenizin etkisi olmaktadır.

4. Aşağıdaki tabloya kurumunuzun proje sonucunda beklenen etki ve çıktılarından bugünkü gerçekleşen değerlerini yazınız. Ürettiğiniz Etki ve Çıktılarda Ajans desteğinin ne kadar katkısı olduğunu düşünüyorsunuz?

Proje Sonucunda Beklenen Etki ve Çıktılar	Etki ve Çıktılar Başvuruda Mevcut mu?		Projede Hedeflenen Değer	Proje Sonucu Gerçekleşen Değer	2013 (Yılsonu)	2014 (Yılsonu)	Ürettiğiniz Etki ve Çıktılarda Ajans desteğinin ne kadar katkısı olduğunu düşünüyorsunuz? 1:En az katkı düzeyi 5: En çok katkı düzeyi				
							1	2	3	4	5
Teknik Kapasite Artışına Yönelik Eğitim Sayısı (Adet)	Evet	Hayır									
Proje Faaliyetleri Kapsamında Düzenlenen ulusal Seminer, Toplantı Sayısı (Adet)	Evet	Hayır									
Proje Faaliyetleri Kapsamında Düzenlenen uluslararası Seminer, Toplantı Sayısı (Adet)	Evet	Hayır									

Proje ile Ulaşılan Yeni Pazar Sayısı (Adet)	Evet	Hayır									
Proje Kapsamında Oluşturulan Platform – Portal- web sitesi Sayısı (Adet)	Evet	Hayır									
Proje web sitesine ziyaret sayısı	Evet	Hayır									
Tanıtım Faaliyetleri Kapsamında Yaptırılan Materyal Sayısı	Evet	Hayır									
Basılan materyal sayısı	Evet	Hayır									
Etkinlikler için basılacak davetiye sayısı	Evet	Hayır									
Detaylı danışmanlık hizmeti sunulan firma sayısı	Evet	Hayır									
Eğitim alan bireysel katılımcı sayısı	Evet	Hayır									
Projeye ilişkin medyada yer alacak haber sayısı	Evet	Hayır									
Projede gerçekleştirilecek eşleştirme sayısı	Evet	Hayır									
Proje kapsamında yapılacak patent araştırması sayısı	Evet	Hayır									
Diğer (Açıklayınız)	Evet	Hayır									

5. Projenin gerçekleşmesinden sonra kurumunuz ya da kurumunuz dışındaki unsurlar (toplum, iş dünyası, çevre vs.) için olumsuz etkiler ortaya çıkmış olabilir mi? Kısaca açıklayınız.

("1" sıra numarasından başlayarak olumsuz etkileri önem sırasına göre yazınız)

1 .....
2 .....
3 .....
4 .....

6. Ajans desteği aldığınız projenizin gerçekleştirilmesinden sonra kurumunuzun rekabet gücünde artış gerçekleşti mi?

(Tablodaki uygun seçeneğin yanına X işareti koyarak seçiniz. Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Ankara'da kurulu yerli firmalara karşı yurtiçi pazarda rekabet gücüm arttı	
Ankara'da kurulu yerli firmalara karşı yurtdışı pazarlarda rekabet gücüm arttı	
Ankara dışında kurulu yerli firmalara karşı yurtiçi pazarda rekabet gücüm arttı	
Ankara dışında kurulu yerli firmalara karşı yurtdışı pazarda rekabet gücüm arttı	
Yabancı firmalara karşı yurtiçi pazarda rekabet gücüm arttı	
Yabancı firmalara karşı yurtdışı pazarda rekabet gücüm arttı	
Rekabet gücümde bir değişim gerçekleşmedi	

7. Ajans desteği aldığınız projenizin gerçekleştirilmesinden sonra kurumunuzun tanınırlığı arttı mı?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Ankara içinde tanınırlığı arttı	
Yurtiçinde tanınırlığı arttı	
Yurtdışında tanınırlığı arttı	
Herhangi bir değişme olmadı	

8. Ajans desteği aldığınız projenizin gerçekleştirilmesi esnasında ya da sonrasında, projeniz ya da projenizin etki ya da çıktıları görsel ya da yazılı basında yer almış mıdır? Projeniz basında yer aldıysa, projenin Ajans'tan destek alınarak gerçekleştirildiği haberde belirtildi mi?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

	Basında yer aldı mı?		Ajanstan destek aldığı belirtildi mi?	
Ankara yerel basınında yer aldı	Evet ☐	Hayır ☐	Evet ☐	Hayır ☐
Ulusal basında yer aldı	Evet ☐	Hayır ☐	Evet ☐	Hayır ☐
Uluslararası basında yer aldı	Evet ☐	Hayır ☐	Evet ☐	Hayır ☐

9. Projenizi ajans desteği almadan da gerçekleştirebilir miydiniz?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Lütfen tek bir seçeneği işaretleyiniz)

Hayır, gerçekleştiremezdim	
Kısmen gerçekleştirebilirdim	
Evet, gerçekleştirebilirdim	

10. Projenizde ürettiğiniz etki ve çıktıları daha düşük bir toplam bütçeyle gerçekleştirebilir miydiniz?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Lütfen tek bir seçeneği işaretleyiniz)

Evet		Hayır	

11. Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, projenizde ürettiğiniz etki ve çıktıları daha düşük bir bütçeyle gerçekleştirmek için hangi yöntemleri uygulardınız?

("1" sıra numarasından başlayarak yöntemlerinizi önem sırasına göre aşağıya yazınız)

1 .....
2 .....
3 .....
4 .....

12. Proje sürecinde projenizi gerçekleştirememe riskiyle karşılaştınız mı?

("1" sıra numarasından başlayarak karşılaştığınız riskleri önem sırasına göre aşağıya yazınız)

1 .....
2 .....
3 .....
4 .....

III) SÜREÇ SORULARI

13. Ajans desteği aldığınız projenizin etkileri ya da çıktılarından şu anda yararlanabiliyor musunuz?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Lütfen tek bir seçeneği işaretleyiniz)

Evet		Hayır	

14. Yukarıdaki soruya cevabınız hayır ise, Ajans desteği aldığınız projenizin etkileri ya da çıktılarından şu anda yararlanamamanızın nedenleri nelerdir?

("1" sıra numarasından başlayarak yararlanamama nedenlerinizi önem sırasına göre aşağıya yazınız)

1 .....
2 .....
3 .....
4 .....

15. Katıldığınız destek programı çerçevesinde, Ajansın proje başvuru ve değerlendirme süreçlerinin gerektirdiği süre hakkında ne düşünüyorsunuz?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Lütfen tek bir seçeneği işaretleyiniz)

Çok uzun	
Uzun	
Normal	
Kısa	
Çok kısa	

16. Katıldığınız program çerçevesinde, Ajansın proje başvuru ve değerlendirme süreçlerinin size maliyeti hakkında ne düşünüyorsunuz?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Lütfen tek bir seçeneği işaretleyiniz)

Çok maliyetli	
Maliyetli	
Normal	
Maliyetsiz	
Çok maliyetsiz	

17. Yukarıdaki soruda "Çok maliyetli" ve "Maliyetli" seçeneklerini işaretlediyseniz, nedenleri nelerdir?

("1" sıra numarasından başlayarak nedenlerinizi önem sırasına göre aşağıya yazınız)

1 .....
2 .....
3 .....
4 .....

18. Katıldığınız program çerçevesinde, Ajansın izleme ve denetleme faaliyetlerini nasıl buluyorsunuz?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Lütfen tek bir seçeneği işaretleyiniz)

Aşırı bürokratik	
Bürokratik	
Normal	
Basit	
Çok Basit	

19. Proje faaliyetleri sona erdikten sonra, başka kurumlardan projenin devamı niteliğinde olan bir proje için destek aldınız mı? Hangi kurumdan ne kadar parasal destek aldınız?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Lütfen tek bir seçeneği işaretleyiniz. Cevabınız evet ise destek aldığınız kurumu ve parasal destek miktarını yazınız)

Evet		Hayır	

Kurum: .....

Parasal destek miktarı: .....

20. Herhangi bir proje için Ajans dışında bir kurumdan destek aldıysanız, destek aldığınız kurumun proje süreçlerinin Ajans süreçlerinden olumlu ya da olumsuz farkları nelerdir?

("1" sıra numarasından başlayarak hem olumlu hem de olumsuz farkları sizin için önem sırasına göre aşağıya yazınız)

Destek Aldığım Kurumun Ajans Süreçlerinden Olumlu Farkları	Destek Aldığım Kurumun Ajans Süreçlerinden Olumsuz Farkları
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

21. Ajans destek programlarına sonraki dönemlerde tekrar başvuru yapmak ister misiniz?

(Tablodaki uygun seçeneği yanına X işareti koyarak seçiniz. Lütfen tek bir seçeneği işaretleyiniz)

Evet		Hayır	

22. Yukarıdaki soruya cevabınız hayır ise, Ajans destek programlarına tekrar başvuru yapmak istememenizin nedenleri nelerdir?

("1" sıra numarasından başlayarak nedenlerinizi önem sırasına göre aşağıya yazınız)

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....

NOTLAR

...../ ...../ 20.....

NOTLAR

...../ ...../ 20.....

NOTLAR

...../ ...../ 20.....