



## T. C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

Kalkınma Ajansları GÜdümlü Proje Destekleri & Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı

# PROGRAM SONRASI DEĞERLENDİRME RAPORU



**KALKINMA AJANSLARI**  
**GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**



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

**Kalkınma Ajansları Güdümlü Proje Desteği  
ve Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı**

# **PROGRAM SONRASI DEğERLENDİRME RAPORU**

**KALKINMA AJANSLARI  
GENEL MüDüRLüğü**

**Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayını Sayı: 36**

**Araştırma Raporu Sayı: 9**

**Kasım 2022, Ankara**

ISBN: 978-605-7679-35-2

Bu yayın 250 adet basılmıştır.

## **KALKINMA AJANSLARI GÜDÜMLÜ PROJE DESTEĞİ VE CAZİBE MERKEZLERİNİ DESTEKLEME PROGRAMI PROGRAM SONRASI DEĞERLENDİRME RAPORU**

### **KOORDİNATÖR**

Zeyneb ERSAYIN

### **ANALİST**

Selcan ZORLU

### **YAZARLAR**

Selcan ZORLU, Zeyneb ERSAYIN, Özlem BARAN KAYA, Ahmet ALICI

### **KİTAP TASARIM**

Necmi KILIÇ

Bütün hakları saklıdır. Bu yayının hiçbir parçası Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün yazılı izni olmadan elektronik, mekanik, fotokopi ve benzeri yollarla çoğaltılamaz, aktarılamaz, yayımlanamaz. Bu çalışma Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının görüşlerini yansıtmaz.

## **TAKDİM**



Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olarak en temel görevlerimizden biri, ulusal kalkınma politikalarımız kapsamında yerel kaynakları ve yetenekleri harekete geçirerek kalkınmanın ve refahın yurt geneline dengeli şekilde yayılmasını sağlamaktır. Bu çerçevede Bakanlığımız bünyesinde bulunan Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri tarafından uygulanan politikalar ve projelerle bölgelerimizin rekabet gücünü yükseltmek öncelikli hedeflerimizdendir.

Bakanlık olarak bölgelerimizin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yenilikçi çözümler sunarken, altyapılarımızı ve insan kaynakları kapasitemizi de geliştiriyoruz. Bölgelerimizin ihtiyaçlarını tespit etme noktasında kanıta dayalı politika geliştirme süreçlerini en etkin şekilde yürüterek mekâna duyarlı çok boyutlu araştırma ve analizler gerçekleştiriyoruz. Bunun için politikalarımız sayesinde oluşan artı değerini tespit edilmesi, varsa aksaklıkların belirlenmesi ve bu doğrultuda gelecek uygulamalara yön verilmesi değerlendirme çalışmalarımızın temelini oluşturuyor. Yaptığımız araştırmalarla uyguladığımız politikaların sonuçlarını ve etkilerini değerlendirerek verimlilik noktasında çok önemli tespitlerde bulunuyoruz.

Türkiye'nin stratejik kurumlarından biri olan Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Güdümlü Proje Desteği ve Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı Program Sonrası Değerlendirme Raporu, alanında uzman ve yetkin kişilerin görüşlerini dikkate alarak programlarımızın uygulamadaki başarısını ölçme amacı taşıyor. Anket yöntemi ile araştırmanın yapıldığı söz konusu çalışmanın bu konuda ülkemizde yapılan örnek çalışmalardan olacağına yürekten inanıyorum. Bu çalışma kapsamında anket ve toplantılara katılım sağlayan tüm kalkınma ajanslarımıza teşekkürlerimi sunuyorum. Bu titiz ve kapsamlı çalışmanın hazırlanması ve yayımlanmasında emeği geçen Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğündeki çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Topyekûn kalkınmanın tespitlerinin kayda geçirildiği Güdümlü Proje Desteği ve Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı Program Sonrası Değerlendirme Raporunun ülkemiz için faydalı olmasını diliyorum.

Mustafa VARANK  
Sanayi ve Teknoloji Bakanı

# TEŞEKKÜR

Yönlendirici katkıları ve çalışmaları sahiplenmeleri nedeniyle Kalkınma Ajansları Genel Müdürü Barış YENİÇERİ, Kalkınma Ajansları Genel Müdür Yardımcısı Mustafa IŐIK ve İzleme, Değerlendirme ve Analiz Dairesi Başkanı Mustafa Caner MEYDAN'a,

Çalışmanın başlatılması ve anket hazırlığındaki emekleri için Genel Müdürlüğümüz eski uzmanlarından Volkan İdris SARI'ya; çalışmanın başlangıcındaki katkıları dolayısıyla Mustafa Erdem KAZAZ, Ezgi ÇİĞDEM, Hüseyin ULUBEYLİ, Suna ÖZTOP SARIOĐLU ve Gamze KAYĞISIZ'a; anket verilerinin ön incelemesindeki değerli katkısı için Tansel KARAGÖZ'e, taslak raporu ayrıntılı bir şekilde okuyarak raporun nihai halini almasında değerli katkılar sunan Maide YOLCU ile kitap tasarımındaki kıymetli çalışmaları için Necmi KILIÇ'a,

Veri temini sürecinde gösterdikleri yakın iş birliği ve sundukları katkılar için kalkınma ajansları uzmanlarına

içtenlikle teşekkür ederiz.

*Çalışma Ekibi*

# İÇİNDEKİLER

TAKDİM	iii		
TEŞEKKÜR	v		
İÇİNDEKİLER	vi		
ŞEKİL LİSTESİ	viii		
TABLO LİSTESİ	x		
KUTU LİSTESİ	xi		
KISALTMALAR	xii		
GİRİŞ	1		
1. AMAÇ VE KAPSAM	2		
1.1. Değerlendirmenin Amacı	2		
1.2. Değerlendirmenin Kapsamı	2		
1.3. Yöntem	5		
1.3.1. Değerlendirmenin Genel Çerçevesi	5		
1.3.2. Veri Temini	7		
1.3.3. Başarı Puanının Hesaplanması	8		
1.3.4. Değerlendirme Kriterlerine Göre Soruların Gruplanması	8		
1.3.4.1. Kriter Gruplarının Oluşturulması	9		
1.3.4.2. Yanıt Puanlarının Belirlenmesi	10		
1.3.4.3. Kriter Gruplarının Ağırlıklandırılması	14		
1.3.4.4. Kriter Ağırlıklarını Kullanarak Başarı Puanının Hesaplanması	15		
1.3.5. Başarı Gruplarının Belirlenmesi	16		
1.3.6. Çalışmada Kullanılan İstatistik Analizler	16		
2. ANALİZ SONUÇLARI	17		
2.1. Genel Değerlendirme	17		
2.2. Değişkenler Bazında Analizler	19		
2.2.1. Destek Türü	19		
2.2.2. İBBS Düzey-1	21		
2.2.3. Kalkınma Ajansları (İBBS Düzey-2)	23		
2.2.4. Proje Sahibi	28		
2.2.5. Proje Konusu	30		
2.2.6. Proje Ortakları	33		
2.2.7. Proje Çıktısının Yönetim Modeli	36		
2.2.8. Proje Fikrinin Dayanağı	38		
2.2.9. Proje Fikrini Geliştiren Taraf	40		
2.3. Korelasyon Analizleri	42		
3. DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ BAZINDA ANKET YANITLARI	43		
3.1. Etkililik ve Sürdürülebilirlik	44		
3.1.1. Proje Çıktısının Aktif Kullanımı	44		
3.1.2. Çıktının Kullanılabilirliği için Ek Yatırım İhtiyacı	46		
3.1.3. Proje Çıktısının Devamlılık Riski	48		
3.2. Etki	50		
3.2.1. Proje ile Öngörülen Etkilerin Oluşma Düzeyi	50		
3.3. Tamamlayıcılık	52		
3.3.1. İLde Benzer Proje Durumu	52		
3.4. Katkısalılık	54		
3.4.1. Mali Destek Verilmediği Durumda Projenin Yapılabilirliği	55		
3.5. Verimlilik	57		
3.5.1. Proje Süresi Değişim Durumu	57		
3.5.2. Proje Bütçesi Değişim Durumu	60		
3.5.3. Zeyilname Sayısı	64		
3.5.4. Fizibilite Değişikliği Sayısı	66		
3.6. İlgililik	69		
3.6.1. Üst Ölçekli Politikalarla İlgili Olma Durumu	69		
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	72		
EKLER	76		
Ek-1: Değerlendirmeye Alınan Projeler	76		
Ek-2: Anket Soruları	82		
Ek-3: Kriterlerin Ağırlıklarının Hesaplanması	100		
Ek-4: Çok Yüksek Başarı Grubundaki Projeler	102		
Ek-5: İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)	117		

# ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Başarı Puanının Belirlenme Aşamaları	8	Şekil 34: Destek Programı Bazında Risk Durumu	49
Şekil 2: Kriter Grupları	10	Şekil 35: Proje ile Öngörülen Etkilerin Oluşma Düzeyine Göre Proje Sayıları	50
Şekil 3: Proje Başarı Puanı Dağılımı	17	Şekil 36: Proje ile Öngörülen Etkilerin Oluşma Düzeyine Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları	51
Şekil 4: Başarı Grubu Bazında Proje Sayıları ve Destek Tutarları	18	Şekil 37: Destek Programı Bazında Proje ile Öngörülen Etkilerin Oluşma Düzeyi	51
Şekil 5: Destek Türü Bazında Proje Sayıları ve Gerçekleşen Destek	19	Şekil 38: İlde Benzer Proje Durumuna Göre Proje Sayıları	53
Şekil 6: Destek Türü Bazında Puan Dağılımı	20	Şekil 39: İlde Benzer Proje Durumuna Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları	53
Şekil 7: Başarı Gruplarının Destek Türü Bazında Dağılımı	20	Şekil 40: Destek Programı Bazında İlde Benzer Proje Durumu	54
Şekil 8: İBBS Düzey-1 Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları	21	Şekil 41: Mali Destek Verilmediği Durumda Projenin Yapılabilirliğine Göre Proje Sayıları	55
Şekil 9: İBBS Düzey-1 Bölgeleri Bazında Başarı Grupları	23	Şekil 42: Mali Destek Verilmediği Durumda Projenin Yapılabilirliğine Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları	56
Şekil 10: Kalkınma Ajansları Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları	24	Şekil 43: Destek Programı Bazında Projelerin Katkısalılık Durumu	56
Şekil 11: Kalkınma Ajansı Bazında Puan Dağılımı	26	Şekil 44: Proje Süresi Değişimine Göre Proje Sayıları	57
Şekil 12: Kalkınma Ajansı Bazında Başarı Grupları	27	Şekil 45: Proje Süresi Değişimine Göre Verimlilikte Proje Sayıları	58
Şekil 13: Proje Sahibi Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları	28	Şekil 46: Proje Süresi Değişimine Göre Verimlilikte Proje Sayısı ve Destek Tutarları	59
Şekil 14: Proje Sahibi Bazında Başarı Grupları	30	Şekil 47: Destek Programına Göre Proje Süresi Değişim Oranı	59
Şekil 15: Proje Konusu Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları	31	Şekil 48: Destek Programı Bazında Proje Süresi Değişimine Göre Verimlilik	60
Şekil 16: Proje Konusu Bazında Başarı Grupları	33	Şekil 49: Proje Bütçesi Değişimine Göre Proje Sayıları	61
Şekil 17: Projelerde Ortakların Durumu Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları	34	Şekil 50: Bütçe Değişimine Göre Verimlilikte Proje Sayıları	62
Şekil 18: Projelerde Ortak Olup Olmaması Bazında Başarı Grupları	35	Şekil 51: Proje Bütçesi Değişimine Göre Verimlilikte Proje Sayısı ve Destek Tutarları	62
Şekil 19: Projelerde Ortakların Durumu Bazında Başarı Grupları	36	Şekil 52: Destek Programına Göre Proje Bütçesi Değişim Oranları	63
Şekil 20: Proje Çıktısının Yönetim Modeli Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları	37	Şekil 53: Destek Programı Bazında Bütçe Değişimine Göre Verimlilik	63
Şekil 21: Proje Çıktısının Yönetim Modeli Bazında Başarı Grupları	38	Şekil 54: Zeyilname Sayısına Göre Verimlilikte Proje Sayıları	65
Şekil 22: Proje Fikrinin Dayanağı Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları	39	Şekil 55: Zeyilname Sayısına Göre Verimlilikte Proje Sayısı ve Destek Tutarları	65
Şekil 23: Proje Fikrinin Dayanağı Bazında Başarı Grupları	40	Şekil 56: Destek Programı Bazında Zeyilname Sayısına Göre Verimlilik	66
Şekil 24: Proje Fikrini Geliştiren Taraf Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları	41	Şekil 57: Fizibilite Değişikliğine Göre Verimlilikte Proje Sayıları	67
Şekil 25: Proje Fikrini Geliştiren Taraf Bazında Başarı Grupları	42	Şekil 58: Fizibilite Değişikliği Sayısına Göre Verimlilikte Proje Sayısı ve Destek Tutarları	68
Şekil 26: Proje Çıktısının Aktif Kullanımına Göre Proje Sayıları	44	Şekil 59: Destek Programı Bazında Fizibilite Değişikliğine Göre Verimlilik	68
Şekil 27: Proje Çıktısının Aktif Kullanılma Durumuna Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları	45	Şekil 60: İlgililik Durumuna Göre Proje Sayıları	70
Şekil 28: Destek Programı Bazında Proje Çıktısının Aktif Kullanılma Durumu	45	Şekil 61: İlgililik Durumuna Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları	70
Şekil 29: Çıktının Kullanılabilmesi için Ek Yatırım İhtiyacına Göre Proje Sayıları	46	Şekil 62: Destek Programı Bazında İlgililik Durumu	71
Şekil 30: Ek Yatırım İhtiyacına Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları	47		
Şekil 31: Destek Programı Bazında Ek Yatırım İhtiyacı	47		
Şekil 32: Proje Çıktısının Devamlılık Riskine Göre Proje Sayıları	48		
Şekil 33: Risk Durumuna Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları	49		

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kalkınma Ajansları Bazında Proje Sayısı Bütçe Bilgileri	4
Tablo 2: Değerlendirme Kriterleri Bazında Anket Soruları	9
Tablo 3: Değerlendirilen Anket Sorularının Yanıt Puanları	11
Tablo 4: Temel Kriterin Kullanımı	13
Tablo 5: Karşılaştırma Matrisi	15
Tablo 6: Kriter Ağırlıkları	15
Tablo 7: Farklı Gruplandırmalarda Grup Başına Düşen Proje Sayısı	16
Tablo 8: Başarı Puanına ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	17
Tablo 9: Başarı Gruplarına ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	18
Tablo 10: Destek Türlerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	19
Tablo 11: İBBS Düzey-1 Bölgelerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	22
Tablo 12: Kalkınma Ajanslarına ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	25
Tablo 13: Proje Sahibine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	29
Tablo 14: Proje Konusuna ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	32
Tablo 15: Projelerde Ortakların Durumuna ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	34
Tablo 16: Proje Çıktısının Yönetim Modeline ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	37
Tablo 17: Proje Fikrinin Dayanağına ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	39
Tablo 18: Proje Fikrini Geliştiren Tarafa ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	41
Tablo 19: Proje Başarı Puanı ve Çeşitli Değişkenler Arasındaki Korelasyon	43
Tablo 20: Proje Süresi Değişimine Göre Verimlilik Skalası	58
Tablo 21: Bütçe Değişimine Göre Verimlilik Skalası	61
Tablo 22: Zeyilname Sayısına Göre Verimlilik Skalası	64
Tablo 23: Fizibilite Değişikliğine Göre Verimlilik Skalası	66
Tablo 24: Kriter Sıralaması	100
Tablo 25: Önem Ölçeklendirmesi	100
Tablo 26: Karşılaştırma Matrisi	100
Tablo 27: Kriter Ağırlıkları	101

## KUTU LİSTESİ

Kutu 1: CMDP ve GPD	3
Kutu 2: Değerlendirme Kriterleri	6
Kutu 3: Analitik Hiyerarşi Süreci	14

## KISALTMALAR

AHIKA	: Ahiler Kalkınma Ajansı
AHP	: Analitik Hiyerarşi Süreci
ANKARAKA	: Ankara Kalkınma Ajansı
BAKA	: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
BAKKA	: Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı
BEBKA	: Bursa, Eskişehir, Bilecik Kalkınma Ajansı
CMDP	: Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı
ÇKA	: Çukurova Kalkınma Ajansı
DAKA	: Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı
DİKA	: Dicle Kalkınma Ajansı
DOĞAKA	: Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı
DOKA	: Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
FKA	: Fırat Kalkınma Ajansı
GEKA	: Güney Ege Kalkınma Ajansı
GMKA	: Güney Marmara Kalkınma Ajansı
GPD	: GÜDÜMLÜ Proje Desteği
İBBS	: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
İKA	: İpekyolu Kalkınma Ajansı
İSTKA	: İstanbul Kalkınma Ajansı
İŞGEM	: İş Geliştirme Merkezi
İZKA	: İzmir Kalkınma Ajansı
KARACADAĞ	: Karacadağ Kalkınma Ajansı
KAYS	: Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi
KUDAKA	: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı
KUZKA	: Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
MARKA	: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı
MEVKA	: Mevlana Kalkınma Ajansı
OKA	: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
ORAN	: Orta Anadolu Kalkınma Ajansı
SERKA	: Serhat Kalkınma Ajansı
TRAKYAKA	: Trakya Kalkınma Ajansı
ZAFER	: Zafer Kalkınma Ajansı

## GİRİŞ

Ülkemizin 26 Düzey-2 bölgesinde faaliyet gösteren kalkınma ajansları, yerel potansiyelin hayata geçirilmesinde katalizör görevi üstlenerek bölgesel kalkınmanın en önemli aktörleri olmuşlardır. Konusu ve türü bölge düzeyinde farklılaşan proje destek uygulamaları, kalkınma ajanslarının kuruluş gayelerinden biri olan bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılması ve bölgelerin potansiyelinin ortaya çıkarılması hedeflerine ulaşmada temel araçlar olmaktadır.

Bu araçlardan biri olan güdümlü proje destekleri (GPD), bölge planında öngörülen öncelikler ve sonuç odaklı programlar doğrultusunda, konusu ve koşulları kalkınma ajansı öncülüğünde ve yönlendirmesinde belirlenen özel nitelikli model projelere yönelik mali desteklerdir. Bu desteklerle bölgede çarpan etkisi yaratacak, kilit önem taşıdığı düşünülen alanlarda proje teklif çağrısı yöntemine kıyasla daha büyük ölçekli projeler hayata geçirilebilmekte, bölgelerde artı değer üretebilmektedir.

2008 yılında pilot il olarak seçilen Diyarbakır'da uygulanmaya başlanan Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı (CMDP) ise merkezi düzeyde tasarlanan ve yerel düzeyde kalkınma ajansları koordinasyonunda uygulanan bölgesel gelişme amaçlı destek programıdır. Bu programla nispeten geri kalmış ve göç veren bölgelerde, bölgesel çekim merkezi niteliğini haiz şehirlerin katma değeri yüksek üretim, ihracat, istihdam, verimlilik, teknoloji ve yenilikçilik kapasitelerinin artırılması ve böylece göçün kademeli olarak yönlendirilerek ülke sathında daha dengeli bir yerleşme düzeninin sağlanması hedeflenmektedir.

Uygulama yöntemleri arasında bazı farklılıklar bulunmasına rağmen CMDP ve GPD projeleri, yararlanıcılar, proje türleri ve uygulamada karşılaşılan sorunlar bakımından benzerlik göstermektedir. Uygulama süreci 10 yılı aşkın bir zamandır devam eden bu destek uygulamalarının sonuç ve etkilerinin değerlendirilerek gelecek uygulamalara dair çıkarımlarda bulunulması önemli görülmektedir. Bu rapor kapsamında, uygulama süreçleri tamamlanan CMDP ve GPD projeleri birlikte ele alınarak bir anket çalışması gerçekleştirilmiş ve anket sonuçları ve idari veriler kullanılarak projelerin sonuç ve etkileri değerlendirilmiştir.

Raporun 1. bölümünde, kapsama alınan destek programları tanıtılarak anket ve analiz metodolojisi açıklanmıştır. 2. bölümde anket yanıtlarının istatistiki olarak incelenmesine ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. 3. bölümde ise değerlendirme kriterleri bazında ankete verilen yanıtlar, her bir destek programı özelinde incelenmiş ve seçilmiş sorular bazında açıklanmıştır. Son bölümde ise genel bir değerlendirme yapılarak çıkarılan dersler ve öneriler sunulmuştur.



# 1. AMAÇ VE KAPSAM

## 1.1. Değerlendirmenin Amacı

CMDP ve GPD kapsamında desteklenen projeler, kalkınma ajanslarının diğer destek programlarında olduğu gibi, belirli öncelikler doğrultusunda birtakım hedefleri gerçekleştirmek ve uyguladıkları bölgelerde bir değişim meydana getirmek için hayata geçirilmektedir. Proje faaliyetleri tamamlandığında hedeflere ulaşılma düzeyinin belirlenebilmesi için uygulama sonrası değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Proje ve programların başarı düzeylerini ölçen değerlendirme çalışmalarıyla mevcut uygulamalarda etkinlik, şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması ile gelecek dönemlerde uygulanması öngörülen desteklerin başarısını artırmak için çıkarımlar elde edilmesi hedeflenmektedir.

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nde, mali destek programları ve GPD ile desteklenen projelerin kapanış raporlarının hazırlanmasından itibaren 3 yıl içinde söz konusu program ve projelerin uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar ise kullanılacak yöntemler konusunda genel çerçeveyi belirlemektedir. Söz konusu usul ve esaslarda değerlendirmenin yöntemi, değerlendirme araçları ve değerlendirme kriterleri tanımlanarak ortak anlayışın ve uygulama birliğinin sağlanması hedeflenmiştir.

Kalkınma ajansları'nın uyguladıkları mali destek programları için değerlendirme çalışmaları yürütmesine rağmen bugüne kadar GPD projeleri için böyle bir çalışma gerçekleştirilmemiştir. Bu nedenle, GPD projelerinin değerlendirilmesine yönelik merkezi düzeyde bir çalışmanın gerçekleştirilmesinin, kalkınma ajanslarınca uygulanacak sonraki çalışmalara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Diğer yandan, uygulamasına GPD'den çok daha önce başlanmış olan CMDP projelerinin uygulama süreçleri zaman içerisinde değişiklik göstermiş olmakla birlikte halihazırda bütçe ve konuları bakımından GPD ile ortak özelliklere sahip olmaları nedeniyle bu projelerle birlikte ele alınarak değerlendirilmeleri uygun görülmüştür.

## 1.2. Değerlendirmenin Kapsamı

Bu çalışma kapsamında 2020 yılı sonu itibarıyla tamamlanmış olan CMDP ve GPD projeleri Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar'da çizilen çerçeveye uygun şekilde değerlendirilmiştir. CMDP ve GPD projelerinin değerlendirilmesinde bu projelerin nitelikleri itibarıyla mevcut durumda amaçlanan şekilde uygulanma durumlarına odaklanılmış, tüm değerlendirme kriterleri kapsamında değerlendirme yapılmakla birlikte etkililik ve sürdürülebilirlik kriterlerine özel önem verilmiştir. Çalışma kapsamında değerlendirilen CMDP ile GPD'ye ilişkin özet ve tanımlayıcı bilgiler Kutu 1'de yer almaktadır.

## Kutu 1: Değerlendirilen Proje Türleri

### Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı (CMDP)

10/07/2018 tarihli ve 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 385 inci maddesinin birinci fıkrasının (s) bendinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na "bölgesel gelişmeye yönelik politika önerileri ve stratejiler oluşturmak, program ve projeler geliştirmek; bunların uygulanmasını sağlamak, izleme ve denetimini yapmak" ve 394 üncü maddesinin birinci fıkrasının (e) bendinde Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'ne "bölgesel gelişme amaçlı entegre veya tematik destek programları ve projeler geliştirmek, uygulamak ve bunların uygulanmasına ilişkin usul ve esasları belirlemek" görevleri verilmiştir. CMDP bu yetkilerden yola çıkılarak Bakanlık tarafından belirlenen illerde uygulanmaktadır. Her ne kadar merkezi düzeyde programlanıyor olsa da programın bölgesel düzeyde temel aktörü kalkınma ajanslarıdır ve projelerin bölge planı öncelikleri doğrultusunda kalkınma ajansları ile birlikte geliştirilmesi esastır.

Program kapsamında kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, il özel idareleri, belediyeler ve mahalli idare birlikleri, organize sanayi bölgeleri ve teknoloji geliştirme bölgeleri, usul ve esaslarda belirlenen program önceliklerine uygun konularda proje teklifi sunabilmekte ve geliştirilen proje teklifleri kalkınma ajansları tarafından önceliklendirilerek Bakanlık'a sunulmaktadır. Program kapsamında; kent ekonomisinin geliştirilmesine ve istihdama katkısı yüksek, proje bütünlüğü sağlanmış, sürdürülebilir bir işletme ve yönetim modeline sahip, yerli, yenilikçi ve katma değeri yüksek üretimi destekleyen ve çarpan etkisi fazla olan projeler önceliklendirilmektedir.

### Güdümlü Proje Desteği (GPD)

4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 184 üncü maddesinde, kalkınma ajanslarının kuruluş amacı; "kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak" olarak tanımlanmıştır. Bu amaçtan hareketle kalkınma ajansları, bölgesel gelişmeye yönelik bölge plan ve programları hazırlamakta ve bölgesel gelişmeye hizmet eden faaliyet ve projelere destek olmaktadır.

Bu kapsamda, kalkınma ajansları tarafından bölgenin kalkınma sürecinin hızlandırılması ve bölge için kritik öneme sahip faaliyetlerin hayata geçirilmesi amacıyla; bölge planı ve programları ile yıllık çalışma programı ve ilgili başvuru rehberlerinde belirlenen alanlarda bölge aktörlerine mali destek sağlanmaktadır. Mali destek kapsamında kalkınma ajansları doğrudan finansman desteği, fizibilite desteği ve GPD şeklinde destek sağlamaktadır. Doğrudan finansman desteği, kalkınma ajansının esas itibarıyla proje teklif çağrısı yöntemiyle mevzuatta belirtilmiş olan usul ve kurallar çerçevesinde belirli projelere sağladığı desteklerdir. GPD ise proje teklif çağrısı yöntemi uygulanmaksızın bölge planında öngörülen öncelikler ve sonuç odaklı programlar doğrultusunda, konusu ve koşulları kalkınma ajansı öncülüğünde ve yönlendirmesinde belirlenen özel nitelikli model projelere yönelik mali desteklerdir. GPD uygulamasını diğer mali destek yöntemlerinden farklı kılan esas unsur, adından da anlaşılacağı üzere, kalkınma ajansının öncülüğü ile başlatılmış veya geliştirilmiş olmasıdır. Kalkınma ajansları, ilk fikri oluşturma aşamasından itibaren genel çerçevesini ortaya koymuş olduğu projeleri uygulayacak muhtemel aktörleri belirlemek için gerekli koordinasyonu yürütmektedir. Bu çerçevede ajanslar, çalışma programında açıkça belirtmek kaydıyla, bölge planlarında ya da saha çalışmaları sonucunda belirlenen alanlar için ekonomik ve sosyal nitelikli GPD projelerini desteklemektedir.

Değerlendirmenin kapsamına dahil edilecek projelerin belirlenmesinde Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) veritabanından faydalanılmış; kalkınma ajanslarından alınan teyitler doğrultusunda nihai proje listesi oluşturulmuştur. Buna göre, 2020 yılı itibarıyla tamamlanan 83 GPD ve 52 CMDP projesi olmak üzere toplam 135 proje bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Tablo 1, projelerin kalkınma ajansı bazında dağılımlarını ve bütçe bilgilerini göstermektedir.

**Tablo 1: Kalkınma Ajansları Bazında Proje Sayısı ve Bütçe Bilgileri**

Kalkınma Ajansı	CMDP Proje Sayısı	GPD Proje Sayısı	Gerçekleşen Destek (Milyon TL)	Gerçekleşen Bütçe (Milyon TL)
AHİKA		2	5	10,7
ANKARAKA		1	7,2	9
BAKA		2	12,7	22,7
BAKKA		2	7,3	10,7
BEBKA		3	29	94,2
ÇKA	4	1	27,2	35,5
DAKA	6	4	135,7	149,2
DİKA		4	17,3	21,8
DOĞAKA		3	7,4	12,3
DOKA		3	0,7	1,1
FKA	4	1	24,4	39,7
GMKA		2	9,8	24,6
İKA	5	5	45	72,1
İSTKA		5	27,1	39,1
İZKA		6	23,2	41
KARACADAĞ	24	1	125	168,6
KUDAKA	8	5	107,2	207,2
KUZKA		3	13,3	32,1
MARKA		6	14,4	19,9
MEVKA		6	14,5	42,8
OKA		7	33,3	59,1
ORAN	1	2	16,9	34,5
SERKA		8	19,5	29,7
ZAFER		1	3,5	5,9
<b>Genel Toplam</b>	<b>52</b>	<b>83</b>	<b>726,5</b>	<b>1.183,6</b>

Tablo 1’de görüldüğü üzere toplam bütçesi cari fiyatlarla yaklaşık 1,2 milyar TL olan 135 projeye verilen toplam destek tutarı 726,5 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Güney Ege Kalkınma Ajansı ve Trakya Kalkınma Ajansı dışındaki diğer ajansların çalışma kapsamına alınan en az 1 projesi bulunmaktadır. Karacadağ Kalkınma Ajansı, pilot CMDP uygulamasına ev sahipliği yapması nedeniyle en çok proje

destekleyen ajans konumundadır. GPD bakımından ise Serhat Kalkınma Ajansı 8 proje ile ilk sırada yer almaktadır. Bu çalışma kapsamında değerlendirilen projelerin listesi Ek-1’te yer almaktadır.

### 1.3. Yöntem

#### 1.3.1. Değerlendirmenin Genel Çerçevesi

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen değerlendirme, genel çerçevesi Kalkınma Ajansları Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar’da belirlenen bir *uygulama sonrası değerlendirme* çalışması olarak kurgulanmıştır. Uygulama sonrası değerlendirme çalışmalarında, söz konusu usul esaslarda yer alan değerlendirme kriterlerinin dikkate alınması önem taşımakla birlikte değerlendirilecek projelerin mahiyetlerine göre değerlendirmenin odağı değişebilmektedir. Bu çalışmada GPD ve CMDP projeleri söz konusu usul esaslarda yer alan tüm değerlendirme kriterleri açısından değerlendirilmiş olmakla birlikte etkililik ve sürdürülebilirlik kriterleri ön plana çıkarılmıştır. Projelerin uygulama ve tamamlanma tarihlerinin, konularının, amaçlarının ve bütçelerinin homojen olmaması nedenleriyle bu kriterlere odaklanılması uygun görülmüştür.

GPD ve CMDP uygulamalarında daha önce merkezi düzeyde Bakanlık veya bölgesel düzeyde kalkınma ajansları tarafından bir değerlendirme çalışması yapılmamıştır. Bu projelerde proje yer ve kapsamlarında değişiklikler ile çıktılarının farklı amaçlarla kullanılması gibi bazı sorunların bulunabildiği önsel bilgi olarak kabul edilmiş ve değerlendirme çalışması planlanırken bu ön bilgiler göz önünde bulundurularak çalışmaya yön verilmiştir. Değerlendirme çalışmasında Kalkınma Ajansları Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar’da yer alan değerlendirme kriterleri de çalışma kapsamına alınmıştır (Kutu 2).

## Kutu 2: Değerlendirme Kriterleri

**İlgililik** kriteri ile desteklenen projelerin amaç ve önceliklerinin, bölgesel düzeydeki ihtiyaç ve önceliklerle ne kadar uyumlu ve tutarlı olduğu değerlendirilir. Bu kapsamda, projelerin bölge planları ve üst ölçekli plan ve politika belgeleri ile uyumu dikkate alınarak destek tasarımından kaynaklı hatalar tespit edilir ve raporlaştırılır.

**Etkinlik** kriteri ile uygulanan projelerde elde edilen çıktı ve sonuçların kullanılan kaynaklarla (girdiler) ne derece orantılı olduğu, projeye daha fazlasının elde edilip edilemeyeceği değerlendirilir. Bunun yanı sıra bütçe ve sürenin planlandığı gibi kullanılma durumu dikkate alınır ve elde edilen çıktı ve sonuçlarla karşılaştırılır.

**Etkililik** kriteri kapsamında, elde edilen çıktı ve sonuçlar ile projelerin temel amaç ve önceliklerinin karşılaştırılması yapılır. Temel olarak bu kriter ile amaç ve önceliklere ulaşmak için doğru projelerin desteklenip desteklenmediği belirlenir.

**Etki** kriteri ile projelerin tamamlanmasını müteakip olumlu ya da olumsuz, beklenen veya beklenmeyen, doğrudan ya da dolaylı şekilde ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve çevresel değişikliklerin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Program sonrası değerlendirmenin zamanlamasına ve projelerin türlerine göre etkilerin ortaya çıkma durumu farklılık gösterebilecektir. Burada amaç etki analizi gerçekleştirmek değil, destek uygulaması ile ortaya çıkan tüm sonuçların belirlenmesi ve program sonrası değerlendirme kapsamında raporlaştırılmasıdır.

**Sürdürülebilirlik**, proje çıktı ve sonuçlarının destek tamamlandıktan sonra da devam ettirilebilme durumunu ifade eder. Bu kapsamda, finansal, çevresel, sosyo-kültürel etkenler ile risklerin mevcudiyeti ve projeleri etkileme düzeyi dikkate alınır.

**Katkısallık**, mali desteklerin amaçladığı net değişiklikleri gerçekleştirebilme derecesini ifade etmektedir. Katkısallık değerlendirmesinde desteklenen projeler ile elde edilen net etki ve sonuçlar katkısallığın unsurları ele alınarak belirlenir. Katkısallık; dara kaybı, de-plasman, sızıntı, ikame ve çarpan etkilerinin toplamından oluşur. Destek verilmediği durumda da aynı projelerin aynı şekilde gerçekleştirilebilme durumları araştırılır.

*Kaynak: Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar*

Bu kriterlere dair bazı bilgilerin veritabanlarında halihazırda bulunmaması ve bazılarının gözleme dayalı olması nedeniyle bir anket çalışması yapılması kararlaştırılmıştır. Anket, çevrimiçi toplantılar ve KAYS veri tabanından elde edilen verilerin kriterler bazında yorumlanmasına ek olarak projelerin başarı durumlarının karşılaştırılabilir olmasına imkân verecek bir puanlamaya gidilmesi uygun görülmüştür. Kriterler dikkate alınarak her bir proje için başarı puanı hesaplanmış, başarı grupları oluşturulmuş ve yapılan analizlerle çeşitli çıkarımlar elde edilmiştir.

## 1.3.2. Veri Temini

Çalışma kapsamında kullanılan veriler KAYS verileri, anket verileri, çevrimiçi mülakat ve yerinde ziyaretlerle elde edilen verilerden oluşmaktadır. Çalışmada başlangıç olarak KAYS veritabanında bulunan veriler incelenmiş, anket ve görüşmelerle teyit edilmesi gerekenler ve doğrudan kullanılacak olanlar belirlenmiştir. Bu aşamadan sonraki anket tasarım sürecinde, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü uzmanlarının, yöneticilerinin ve ajans uzmanlarının görüşleri dikkate alınmış ve projelere dair genel bilgilerin edinilmesinin yanı sıra değerlendirme kriterleri ile ilgili olarak yorum yapılmasına olanak veren 72 sorudan oluşan bir anket formu oluşturulmuştur (Ek-2). Bazı projelerin çok eski olması nedeniyle yararlanıcılara ulaşılmasında sıkıntı yaşanabileceği ve bazı soruların cevaplanmasında bölge bazında bütüncül bakış açısının gerekli görülmesi nedeniyle anketlerin, Bakanlık bünyesinde bulunan çevrimiçi anket platformu kullanılarak kalkınma ajansı uzmanlarınca cevaplanmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Ajans uzmanları anket sorularını hem dosya inceleme hem de yerinde ziyaretler düzenleyerek yanıtlamıştır.

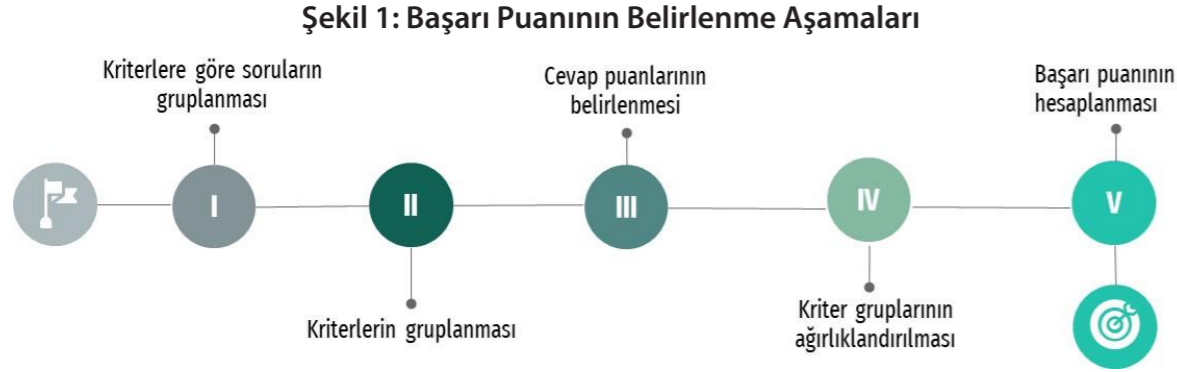
Çalışma kapsamında uygulanan ankette sorular, aşağıdaki gibi dört ana bölümde yer almıştır:

- **Proje genel bilgileri:** Bu bölümde projeye dair genel bilgiler elde edilmesi amaçlanarak projenin adı, destek türü, uygulandığı il ve ilçe, proje fikrinin ortaya çıkışı, projede yapılan revizyonlar gibi sorular yer almıştır.
- **Proje süresi ve bütçesi:** Bu bölümde projenin süresi ve bütçesi özelinde ayrıntılı sorular yer almış, proje uygulama sürecinin süre ve bütçe kısmına dair kapsamlı bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda ilk sözleşme aşamasındaki süre ve bütçe bilgilerinin yanı sıra projenin uygulama sırasında durdurulması, süresinin uzatılması, bütçesinin artırılması gibi hususlarda sorular sorulmuştur.
- **Proje uygulama süreci ve sonrası değerlendirmesi:** Üçüncü bölümde, proje uygulama süreci ve projenin tamamlanmasından sonraki sürece dair bilgi edinmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, projede üretilen mal/hizmetler, proje ile meydana getirilen çıktının yönetim yapısı gibi sorular ile uygulama sürecine dair hususlar irdelenmiştir. Ayrıca, proje çıktısının kullanılma durumu, sürdürülebilirlik riskleri gibi hususlara yönelik sorular da bu bölümde yer almıştır.
- **Anket girişine dair temel bilgiler:** Son olarak gerektiğinde projeler hakkında ayrıntılı görüşebilmek için anketteki soruları yanıtlayan ajans uzmanlarının temel bilgileri bu bölümde girilmiştir.

Anket ve KAYS verilerine ek olarak kalkınma ajansı uzmanlarının projelere ilişkin yorumlarının alınmasının da yapılacak değerlendirmede önemli olacağı düşünülmüş ve her bir ajans ile çevrimiçi toplantılar düzenlenmiştir. Bunların dışında, gerçekleştirilen yerinde ziyaretler de anket cevaplarının, görüşmelerin ve değerlendirme yönteminin teyidi amacıyla kullanılmıştır.

### 1.3.3. Başarı Puanının Hesaplanması

Çalışmada kriterler bazında veriler elde edilmiş ve yorumlanmış olmakla birlikte her bir proje için bir başarı puanının hesaplanmasının, somut sonuçlar elde edilmesi ve ileriki uygulamalara yön verecek çeşitli çıkarımların elde edilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmüştür. Başarı puanının belirlenme aşamaları Şekil 1’de gösterilmektedir.



### 1.3.4. Değerlendirme Kriterlerine Göre Soruların Gruplanması

72 sorudan oluşan kapsamlı anketin 14 sorusu değerlendirme kriterleri ile ilişkilendirilmiştir. Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar’da yer alan ve Kutu 2’de açıklamaları verilen değerlendirme kriterlerine ek olarak projelerin halihazırda var olan diğer proje, yatırım ve faaliyetlerle mükerrerlik-tamamlayıcılık durumları da analizlere dahil edilmiştir. Diğer yandan, anket sorularının içeriği ve konuların birbirine yakın olması nedeniyle etkililik ve sürdürülebilirlik kriterleri birlikte ele alınmıştır. Değerlendirme kriterleri kapsamında kullanılan anket soruları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Değerlendirme Kriterleri Bazında Anket Soruları

Kriter	Anket Sorusu
<i>İlgililik</i>	“Proje faaliyetleri, bölge planı/CMDP amaçlarına/önceliklerine ulaşılmasına katkı sağladı.” ifadesine ne ölçüde katılıyorsunuz?
<i>Verimlilik</i>	Gerçekleşen proje süresi kaç aydır?
	Proje, toplamda kaç ay uzatıldı?
	Sözleşmedeki proje finansman kaynak tutarları nedir?
	Gerçekleşen proje bütçesi nedir?
<i>Etkililik-Sürdürülebilirlik</i>	Projede kaç adet zeyilname, bildirim ve fizibilite değişikliği yapılmıştır?
	Proje çıktısı amacına uygun bir şekilde aktif olarak kullanılıyor mu?
	Projenin çıktılarının kullanılabilmesi için proje kapsamında yer almayan bir faaliyet/yatırım yapılması gerekti mi?
	Proje sonuç ve etkilerinin devamlılığını riske atan ya da engelleyen unsurlar var mı?
<i>Tamamlayıcılık</i>	Proje sonuç ve etkilerinin devamlılığını riske atan ya da engelleyen unsurların çözümü için önlemler alındı mı?
	İlinizde bu proje ile işlevsel olarak benzer nitelikte başka bir proje/yatırım/faaliyet var mı?
<i>Etki</i>	Projenizin aynı nitelikte/alanda diğer proje/yatırım/faaliyet ile tamamlayıcılık durumu nedir?
	Projenin amaçlarında yer alan etkilerin oluşma düzeyini değerlendiriniz.
<i>Katkısallık</i>	Proje için CMDP/GPD kapsamında kaynak tahsis edilmeseydi proje kapsamındaki yatırım gerçekleştirilebilir miydi?

#### 1.3.4.1. Kriter Gruplarının Oluşturulması

Proje başarı puanlarının hesaplanmasında kullanılan 6 kriterin birbirinden somut bir şekilde ayırt edilebileceği bir gruplama daha yapılması uygun görülmüştür. Bunun temel nedeni, belirlenen kriterlerin ağırlıklandırılmasında kriterlerin önceliklendirilebilmesinin sağlanmasıdır. Bu kapsamda, etkililik, katkısallık ve verimlilik kriterleri Tablo 2’deki haliyle korunmuş; ancak etki, tamamlayıcılık ve etkililik-sürdürülebilirlik kriterlerinin, çıktı olarak tek çatı altında bir arada değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Diğer yandan, Tablo 2’de etkililik-sürdürülebilirlik kriteri içinde yer alan “Proje çıktısı amacına uygun bir şekilde aktif olarak kullanılıyor mu?” sorusu bu gruplamalara dahil edilmemiş; ana değerlendirme kriteri olarak filtre olarak bu soruya verilen cevap, diğer sorulardan alınan puanların tamamını etkileyecek şekilde bir tasarım yapılmıştır. Kullanılan kriter grupları, Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Kriter Grupları



### 1.3.4.2. Yanıt Puanlarının Belirlenmesi

Analize dahil edilen anket sorularının türlerinin farklı olmasından dolayı, verilen cevapların puanlandırılmasında standart bir puanlama yapılmayıp soru ve yanıt seçenekleri niteliğine göre farklılaştırılmıştır. Yanıt türleri 2'li, 3'lü veya 5'li ölçek şeklinde olabilmekte, bütçe ve sözleşme değişikliği gibi sorularda ise açık uçlu bir şekilde giriş yapılmaktadır. Bu nedenle, öncelikle her bir soru kapsamında, her bir yanıt şıkkı için verilen yanıtların dağılımları incelenmiş, uzman görüşü de dahil edilerek maksimum puan "1" olacak şekilde puanlama yapılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3: Değerlendirilen Anket Sorularının Yanıt Puanları

	İlgili soru	Yanıt	Ham puan
<b>Temel Kriter</b>	Proje çıktısı (tesis, yapı, merkez, makine ekipman vs.) amacına uygun bir şekilde aktif olarak kullanılıyor mu? (S44)	Evet	1
		Hayır	0,25
		Kısmen	0,5
<b>İlgililik</b>	"Proje faaliyetleri, bölge planı/CMDP amaçlarına/ önceliklerine ulaşılmasına katkı sağladı." ifadesine ne ölçüde katılıyorsunuz? (S62)	Kesinlikle katılıyorum	1
		Katılıyorum	0,75
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	0,25
		Katılmıyorum	0
		Kesinlikle katılmıyorum	0
<b>Çıktı Sonuç Etki</b>	Projenin çıktılarının kullanılabilmesi için proje kapsamında yer almayan bir faaliyet/yatırım yapılması gerekti mi? (S46)	Evet	0
		Hayır	1
	Proje sonuç ve etkilerinin devamlılığını riske atan ya da engelleyen unsurlar var mı? (Evet ise: Proje sonuç ve etkilerinin devamlılığını riske atan ya da engelleyen unsurların çözümü için önlemler alındı mı?) (S48-49)	Hayır	1
		Evet, önlem alındı	0,5
		Evet, önlem alınmadı	0
	Projenin amaçlarında yer alan etkilerin oluşma düzeyini değerlendiriniz. (S64)	Beklenenin ötesinde olumlu yönde etkiler oluştu.	1
		Başlangıçta öngörülen etki tamamen oluştu.	1
		Başlangıçta öngörülen etki kısmen oluştu	0,25
		Hiçbir etki oluşmadı.	0
		Hayır	1
		Evet, projeler arasında tamamlayıcılık sağlandı.	0,9
		Evet, projeler arasında tamamlayıcılık üzerine çalışılıyor.	0,1
İlinizde bu proje ile işlevsel olarak benzer nitelikte başka bir proje/yatırım/faaliyet vb. var mı? (Evet ise: Projenizin aynı nitelikte/alanda diğer proje/yatırım/faaliyet ile tamamlayıcılık durumu nedir?) (S65-66)	Evet, projeler arasında kısmi mükerrerlik var.	0,1	
	Evet, projeler arasında kısmi mükerrerlik var.	0,1	
	Evet, projeler tam olarak aynı.	0	

	İlgili soru	Yanıt	Ham puan
Verimlilik	Proje süresi değişim oranı (S21 ve 24'ten % hesaplanarak)	0	1
		%1-%21	0,9
		%22-%60	0,5
		%60-%92	0,1
		%93-100+	0
	Bütçe değişim oranı- artış (S26 ve 27'den % hesaplanarak)	0	1
		%1-%33	0,9
		%34-%68	0,5
		%69-%94	0,1
		%95-100+	0
	Bütçe değişim oranı- azalış (S26 ve 27'den % hesaplanarak)	0	1
		%1-%15	0,9
		%16-%34	0,5
		%35-%60	0,1
		%61-100+	0
	Zeyilname sayısı (S35)	0	1
1		0,9	
2		0,5	
3		0,1	
4+		0	
Fizibilite değişikliği sayısı (S35)	0	1	
	1	0,5	
	2+	0	
Katkısallık	Proje için CMDP/GPD kapsamında kaynak tahsis edilmeseydi proje kapsamındaki yatırım gerçekleştirilebilir miydi? (S69)	Aynı şekilde (aynı zamanda, aynı büyüklükte, aynı yerde) gerçekleştirilirdi.	0
		Aynı yatırım daha küçük ölçekte gerçekleştirilebilirdi.	0,5
		Aynı yatırım daha sonraki bir zamanda gerçekleştirilebilirdi. (Ertelenirdi.)	0,5
		Hayır, gerçekleştirilemezdi.	1

Burada önemli bir husus, temel kriter olan "Proje çıktısı (tesis, yapı, merkez, makine ve ekipman vs.) amacına uygun bir şekilde aktif olarak kullanılıyor mu?" sorusuna verilen cevabın bir filtre şeklinde kullanıldığı, diğer sorulara verilen cevap puanlarının ağırlıklı toplamının bu filtre ile çarpılarak proje başarı puanının hesaplanmış olmasıdır. Tablo 4 bu filtre uygulamasını göstermektedir.

**Tablo 4: Temel Kriterin Kullanımı**

Proje çıktısı, amacına uygun bir şekilde aktif olarak kullanılıyor mu?					
Evet	Toplam başarı puanı	=	1	x	Ağırlıklı puan toplamı
Kısmen			0,5		
Hayır			0,25		

### 1.3.4.3. Kriter Gruplarının Ağırlıklandırılması

Başarı puanları hesaplanırken temel kriterin dışında kullanılan 4 kriterin ağırlıklarının belirlenmesinde uzman görüşünün de dahil edilebileceği objektif bir yöntem olarak çok kriterli karar tekniklerinden analitik hiyerarşi süreci kullanılmıştır. Bu yöntem ile öncelikle kriter gruplarının birbirlerine kıyasla önem düzeyleri belirlenmiş; sonrasında nihai başarı puanını hesaplarken kullanılmak üzere her bir kriter grubunun ağırlığı tespit edilmiştir.

#### Kutu 3: Analitik Hiyerarşi Süreci

Thomas L. Saaty (2004) tarafından geliştirilen bir karar tekniği olan Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytic Hierarchy Process-AHP), belirlenen amaca göre mevcut kriterler arasından maksimum fayda sağlayan alternatifin seçilmesinde kullanılan temel bir yöntemdir. Kriter ağırlıklarının belirlenmesinde sunduğu uygulanabilirlik ve tekrarlanabilirlik kolaylığı ve tutarlı sonuçları ile diğer çok kriterli karar teknikleri ile birlikte de kullanılmaktadır.

AHP’de önemli bir aşama kriterler arası görece önem düzeylerinin belirlenmesidir. Saaty bu önem düzeylerinin belirlenmesinde 9’lu bir ölçek geliştirmiştir. Bu kapsamda, kriterlerin önem derecelerinin ikili şekilde karşılaştırılabileceği bir matris oluşturulmakta, yapılan karşılaştırmaya göre 1 ile 9 arasında bir önem düzeyi belirlenerek matris doldurulmaktadır. Satır ve sütunda yer alan kriterler birbiriyle eşit derecede öneme sahip ise matriste ilgili hücrenin değeri 1 olmakta, satırdaki kriter sütundakinden çok yüksek derecede daha önemli ise hücre değeri 9 olmaktadır.

Önem Derecesi	Değer Karşılığı
1	İki kriter eşit derecede önemli
3	Satırdaki kriter daha fazla önemli
5	Satırdaki kriter kuvvetli derecede daha önemli
7	Satırdaki kriter çok kuvvetli derecede daha önemli
9	Satırdaki kriter kesin ve çok güvenilir bir şekilde daha önemli
Ara değerler (2, 4, 6, 8)	Kesin yargıya varılmadığı durumlarda bu değerler de kullanılabilir.

Kriterlerin bu skalaya göre belirlenen görece önem düzeyleri, bir karşılaştırma matrisi şeklinde ortaya konmaktadır. Matriste köşegene göre simetrik olan satır ve sütun karşılaştırmaları birbirinin tersi şeklinde ifade edilmektedir. Sütun toplamına göre her bir kriter için yüzde ağırlıklar belirlenmekte ve bu ağırlıkların satır ortalamalarıyla kriter ağırlıkları hesaplanmaktadır.

Ağırlıklar belirlendikten sonra tutarlılık analizi yapılarak süreç tamamlanmaktadır. Saaty, AHP kapsamında bir tutarlılık oranı ve bu oranın karşılaştırıldığı bir endeks de geliştirmiştir. Hesaplanan oranın bu endeks değeriyle karşılaştırılmasıyla, elde edilen ağırlıkların tutarlı bir şekilde belirlenip belirlenmediği ortaya çıkarılmaktadır.

Kaynak: Saaty, T., 2004, Decision Making – The Analytic Hierarchy and Network Processes (AHP/ANP), Journal of Systems Science and Systems Engineering / Vol. 13, No. 1, March, 2004

Bu kapsamda öncelikle çalışma kapsamında ele alınan kriterlerin birbirlerine kıyasla öncelikleri belirlenmiş, bu öncelikler doğrultusunda Kutu 3’te açıklanan şekilde bir karşılaştırma matrisi (Tablo 5) oluşturulmuştur. Karşılaştırma matrisinde her bir hücrenin sütun için payı hesaplanarak ayrı bir matris elde edilmiş ve bu yeni matrisin satır ortalamaları ile de Tablo 6’da yer alan ağırlıklar bulunmuştur<sup>1</sup>.

Tablo 5: Karşılaştırma Matrisi

	Verimlilik	İlgililik	Çıktı-Etki	Katkısallık
Verimlilik	1	3	0,25	0,33
İlgililik	0,33	1	0,17	0,2
Çıktı-Etki	4	6	1	2
Katkısallık	3	5	0,5	1

Tablo 6: Kriter Ağırlıkları

Kriter Grubu	Yüzde Ağırlık
Çıktı-Etki	49,2
Katkısallık	30,9
Verimlilik	13,6
İlgililik	6,3

### 1.3.4.4. Kriter Ağırlıklarını Kullanarak Başarı Puanının Hesaplanması

Son aşamada, her bir kriter grubu için belirlenen ağırlıklar kullanılarak proje başarı puanları, aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır:

$$P_i = T_i \left[ \sum_{i=1}^n w_i K_i \right]$$

$P_i$  : Başarı puanı

$T_i$  : Temel kriter cevap puanı

$w_i$  : İlgili kriterin ağırlığı

$K_i$  : Kriter kapsamındaki sorulardan alınan puanların ortalaması

<sup>1</sup> Kriter ağırlıklarının hesaplanmasına ilişkin ayrıntılı bilgi Ek-3’te yer almaktadır.

### 1.3.5. Başarı Gruplarının Belirlenmesi

Proje başarı puanının belirlenmesinin yanı sıra başarı gruplarının oluşturulmasının da önemli çıkarımlar elde edilmesine olanak tanıyacağı düşünülmüştür. Bu nedenle başarı puanları grup içi varyansı en düşük, gruplar arası varyansı en büyük olacak şekilde gruplandırmalara tabi tutulmuştur. Bu kapsamda; 2, 3, 4 ve 5'li gruplandırma yapılarak çıkan sonuçlar irdelenmiştir. Buna göre her bir gruplandırmada grup başına düşen proje sayısı Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Farklı Gruplandırmalarda Grup Başına Düşen Proje Sayısı**

Grup No	2'li Grup	3'lü Grup	4'lü Grup	5'li Grup
1	45	42	13	13
2	90	37	31	31
3		56	35	33
4			56	43
5				15

Tablo 7'den de görüleceği üzere, 5'li gruplandırmaya gelinceye kadar en başarılı grup olan son sıradaki grupta yığılmalar yaşanmıştır. Örneğin, 2'li gruplandırmada en başarılı grup tüm projelerin yüzde 67'sini oluştururken 3'lü ve 4'lü gruplandırmada projelerin yüzde 41'i bu grupta yer almıştır. 5'li gruplandırmada ise projelerin yalnızca yüzde 11'ü en başarılı kategoride bulunmaktadır. Benzer şekilde, 2'li ve 3'lü gruplandırmada en düşük başarı grubunda projelerin yaklaşık üçte biri yer alırken 4'lü ve 5'li gruplandırmada yalnızca yüzde 10'u bu kapsamdadır. Bu açıdan bakıldığında 5'li gruplandırmayı kullanmak, en yüksek ve en düşük başarı gruplarını ayırt etmede daha uygun görülmüştür.

Gruplandırmaya karar verirken proje puan dağılım durumu da ayrıca incelenmiştir. Buna göre, 2'li ve 3'lü gruplandırmada sırasıyla 53 ve 48 puandan düşük puan alan projeler en düşük başarı grubunda yer almaktadır. Ortalamaya oldukça yakın olan bu puanlar, bu gruplandırmaların optimum olmayacağına dair işaretler vermektedir. Benzer şekilde, 3 ve 4'lü gruplandırmada en yüksek başarı grubunun puanı 74'ten yukarı iken 5'li gruplandırmada 86'dan yukarıdakiler bu kategoride yer almıştır. Puan açısından bakıldığında da 5'li gruplandırmanın en uygunu olacağı değerlendirilmiş ve çalışmanın devamında gruplandırma analizleri çok yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olmak üzere 5 başarı kategorisi üzerinden yapılmıştır.

### 1.3.6. Çalışmada Kullanılan İstatistik Analizler

Çalışmada genel olarak proje başarı puanı ve başarı grubu olmak üzere iki farklı analize odaklanılmıştır. Bu çerçevede, analiz sonuçlarının açıklandığı Bölüm 2'de öncelikle başarı puanı açısından analizler açıklanmış, sonrasında başarı grubu bazında çeşitli analiz ve istatistik testler yapılmıştır.

Başarı puanının dağılımına bakıldığında normal dağılım göstermediği görüldüğü için çeşitli değişkenler ve başarı puanı arasındaki ilişkiyi test edebilmek için ANOVA testi kullanılmamış, onun yerine Kruskal-Wallis testleri yapılmıştır. Başarı grubunun çeşitli değişkenler açısından anlamlı bir fark-

lılık gösterip göstermediğinin istatistik testlerini yapabilmek için Ki-kare testleri kullanılmıştır. Ayrıca çalışma boyunca, aksi belirtilmediği sürece istatistik olarak yüzde 95 güven seviyesi kullanılmış; test sonucu buna göre yorumlanmıştır.

## 2. ANALİZ SONUÇLARI

GPD ve CMDP ile desteklenen projelerin uygulama sonrası değerlendirmesinin yapıldığı bu çalışmada toplam 135 proje değerlendirilmiş; projelerin başarı durumları, bir önceki bölümde ayrıntılı olarak açıklanan yöntem ile 0-100 arası puanlanmış ve bu puan kapsamında çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Bu bölümde, yapılan analizler açıklanmakta ve tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra proje başarı puanının ve başarı grubunun çeşitli kriterlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan istatistik testlerin sonuçları sunulmaktadır.

### 2.1. Genel Değerlendirme

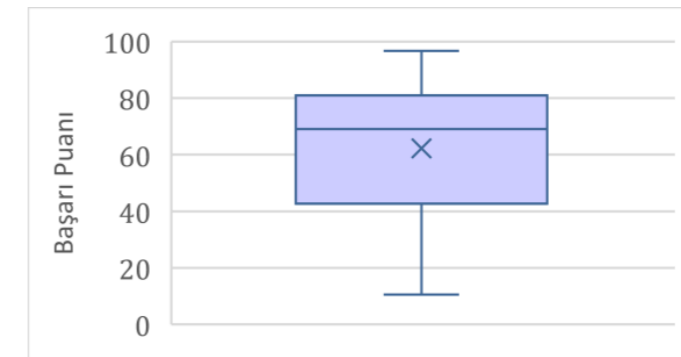
Değerlendirme kapsamına alınan 135 projenin ortalama başarı puanı 100 üzerinden 62,2 olarak hesaplanmıştır. Standart sapması 23,21 olan proje başarı puanı, 10,56 ile 96,73 arasında oldukça geniş bir aralığa sahiptir. Bu durum, kullanılan puanlama yöntemi ile farklı başarı seviyesindeki projelerin tespit edilebildiğini göstermektedir.

**Tablo 8: Başarı Puanına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Ortanca Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
Proje Başarı Puanı	135	62,20	69,06	23,21	10,56	96,73

Proje başarı puanının dağılımına bakıldığında, ayrık veri olmayan bir kutu diyagramı ortaya çıkmaktadır (Şekil 3). Ancak yukarıda da belirtildiği üzere, puan dağılımı çok geniş bir aralıkta gerçekleşmiş; ortalama değeri 62, ortanca değeri ise 69 olarak hesaplanmıştır.

**Şekil 3: Proje Başarı Puanı Dağılımı**





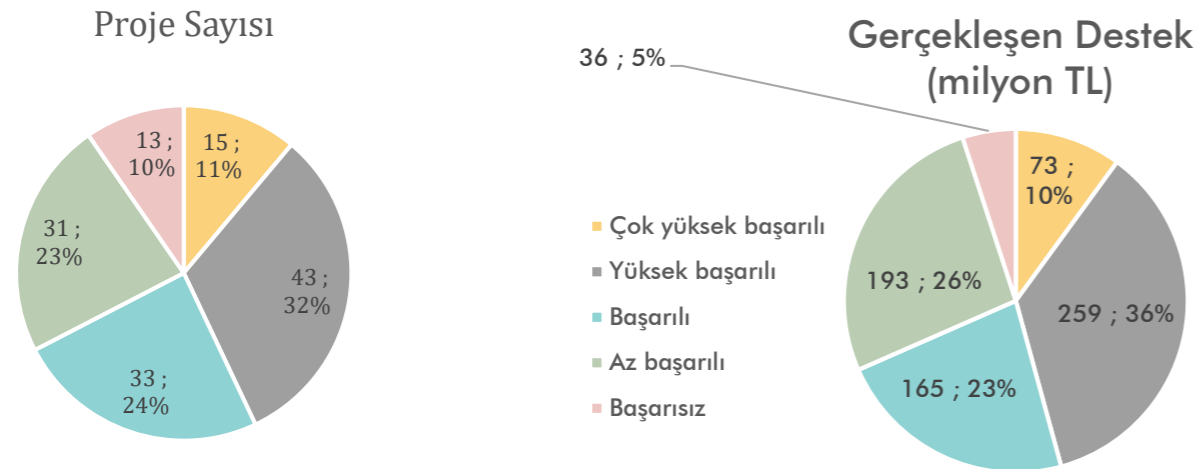
Belirlenen her bir başarı grubu için proje sayısı, ortalama puanı ile diğer temel istatistik bilgileri Tablo 9'da yer almaktadır. Buna göre 87 ve üzeri puan alan projeler çok yüksek başarılı; 27 puan ve altındakiler ise başarısız olarak gruplandırılmıştır.

**Tablo 9: Başarı Gruplarına ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Başarı Grubu	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
Çok yüksek başarılı	15	91,58	33,7	87,03	96,73
Yüksek başarılı	43	79,69	31,49	73,21	84,57
Başarılı	33	65,60	50,46	53,27	72,28
Az başarılı	31	38,96	59,97	29,58	51,40
Başarısız	13	17,28	46,01	10,56	26,59

Başarı grubu bazında proje sayısının ve gerçekleşen destek tutarının dağılımı Şekil 4'te gösterilmiştir. Buna göre, projelerin yüzde 11'inin çok yüksek başarı grubunda<sup>2</sup>, 32'sinin ise yüksek başarı grubunda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda toplam 58 proje ortalamasının üstünde başarılı bulunmuştur. Diğer taraftan, 135 projenin 31 tanesi (%23) az başarılı, 13 tanesi (%10) ise başarısız olarak gruplandırılmış; toplamda 44 projede ortalamasının altında başarı tespit edilmiştir. Gerçekleşen destek miktarına bakıldığında ise çok yüksek başarı grubundaki projeler için kullanılan destek tutarı 73 milyon TL iken başarısız grubu projeleri için bu tutar 36 milyon TL'dir.

**Şekil 4: Başarı Grubu Bazında Proje Sayıları ve Destek Tutarları**



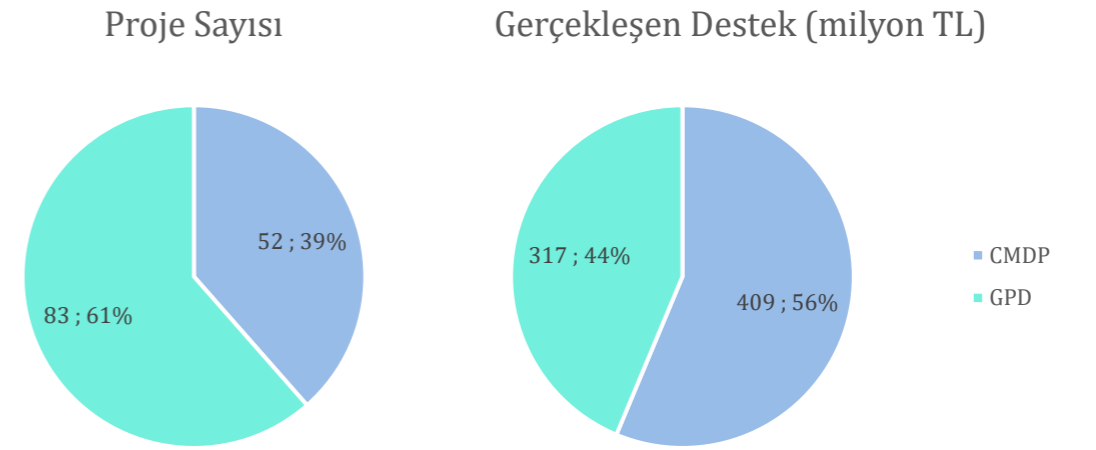
<sup>2</sup> Çok yüksek başarı grubundaki projelerin özet bilgileri Ek-4'te yer almaktadır.

## 2.2. Değişkenler Bazında Analizler

### 2.2.1. Destek Türü

Önceki bölümde anlatıldığı üzere, bu çalışma kapsamında iki tür destek programı ile desteklenen projeler değerlendirilmiştir. Değerlendirme kapsamına alınan proje sayısı ve gerçekleşen destek tutarlarının GPD ve CMDP arasındaki dağılımı Şekil 5'te görülmektedir. Buna göre, değerlendirilen 135 projenin yüzde 39'unu oluşturan 52 proje CMDP kapsamında, yüzde 61'ini oluşturan 83 proje ise GPD ile desteklenmiştir. Bunun yanı sıra, 409 milyon TL destek ödemesi ile CMDP, değerlendirilen projelerin toplam gerçekleşen destek ödemelerinin yüzde 56'sını, 317 milyon TL destek ödemesi ile GPD ise yüzde 44'ünü oluşturmaktadır.

**Şekil 5: Destek Türü Bazında Proje Sayıları ve Gerçekleşen Destek**



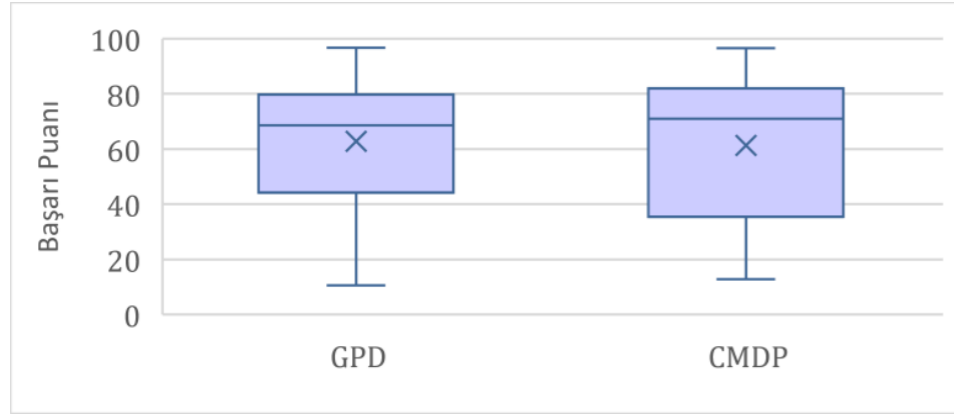
Destek türleri bazında temel tanımlayıcı istatistikler Tablo 10'da gösterilmektedir. Buna göre yapılan analiz neticesinde GPD projelerinin ortalama puanı 62,7; CMDP projelerinin ortalama puanı ise 61,4 olarak hesaplanmıştır. Genel ortalama puanın 62,2 olduğu hesaba katıldığında, puan ortalamalarının destekler arasında farklılaşmadığı görülmektedir.

**Tablo 10: Destek Türlerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Destek Türü	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
GPD	83	62,72	22,50	10,56	96,73
CMDP	52	61,37	24,50	12,77	96,60

Proje başarı puanlarının destek türü bazında gösterildiği kutu diyagramları (Şekil 6) incelendiğinde, puan dağılımları açısından da çok büyük farklılıklar olmadığı göze çarpmakla birlikte puan aralığının GPD'de biraz daha geniş bir aralıkta yoğunlaştığı görülmektedir.

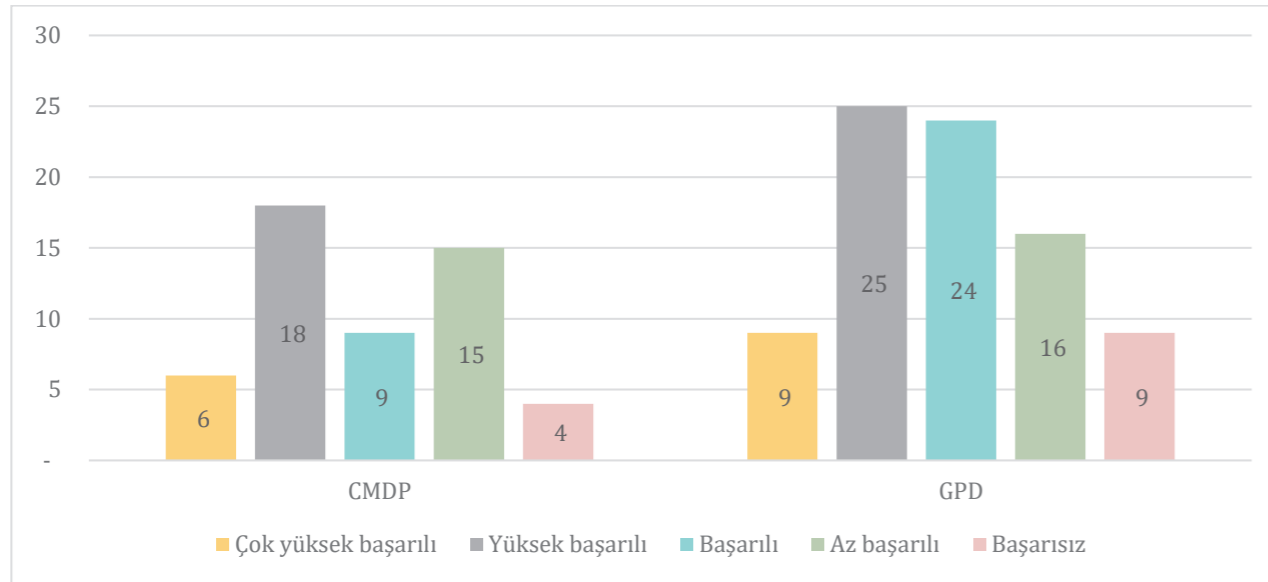
Şekil 6: Destek Türü Bazında Puan Dağılımı



Tanımlayıcı istatistiklerde ve kutu diyagramında belirgin bir fark olmadığı görülmekte olmasına rağmen proje başarı puanının destek programları arasında istatistiki olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Buna göre proje başarı puanı açısından destek programları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir ( $H(1) = 0,01, p = 0,9190$ ).

Destek programına göre projelerin başarı grupları arasındaki dağılımı Şekil 7'de gösterilmiştir. Buna göre CMDP projeleri yüksek başarılı ve az başarılı proje gruplarında yoğunlaşmışken GPD projeleri yüksek başarılı ve başarılı proje gruplarında yoğunlaşmıştır. CMDP projelerinin yüzde 46'sı, GPD projelerinin ise yüzde 41'i ortanın üstünde başarılıdır. Her iki destek grubunda da çok yüksek başarılı ile başarısız proje grupları, en düşük sayıda proje olan gruplardır.

Şekil 7: Başarı Gruplarının Destek Türü Bazında Dağılımı

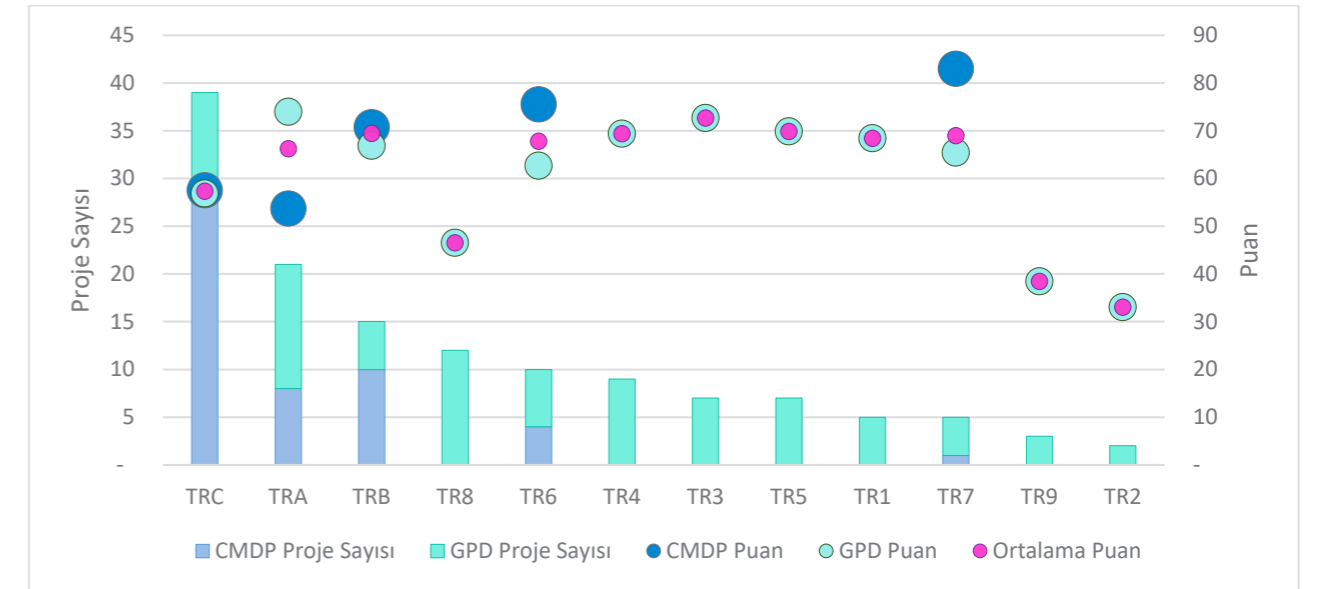


Proje başarı grupları ile destek türü arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Ki-kare testleri uygulanmıştır; ancak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2(4, N=135) = 3,58, p = 0,465$ ).

## 2.2.2. İBBS Düzey-1 Bölgeleri

Bu çalışma kapsamında değerlendirilen projelerin başarı düzeylerinin bölgesel bazda farklı olup olmadığını tespiti amacıyla İBBS Düzey-1<sup>3</sup> bölgelerine göre çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, proje sayıları ve puan ortalamaları Şekil 8'de gösterilmiştir. Buna göre, toplamda en fazla proje TRC bölgesinde yer almakta olup ortalama en yüksek puan ise TR3 bölgesi için hesaplanmıştır.

Şekil 8: İBBS Düzey-1 Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları



Düzey-1 bölgeleri bazında proje sayısı, ortalama puan ve diğer tanımlayıcı istatistikler Tablo 11'de sunulmuştur. 39 proje ile en çok projenin çalışmada yer aldığı TRC bölgesinin puanları 11 ile 97 arasında değişmekte olup oldukça yüksek bir aralığa sahiptir. En düşük standart sapmaya sahip TR7 bölgesinin projelerinin puanları 59 ile 83 arasında değişmektedir.

<sup>3</sup> İBBS düzeylerinde bölgelerin hangi illerden oluştuğuna dair tablo Ek-5'te yer almaktadır.

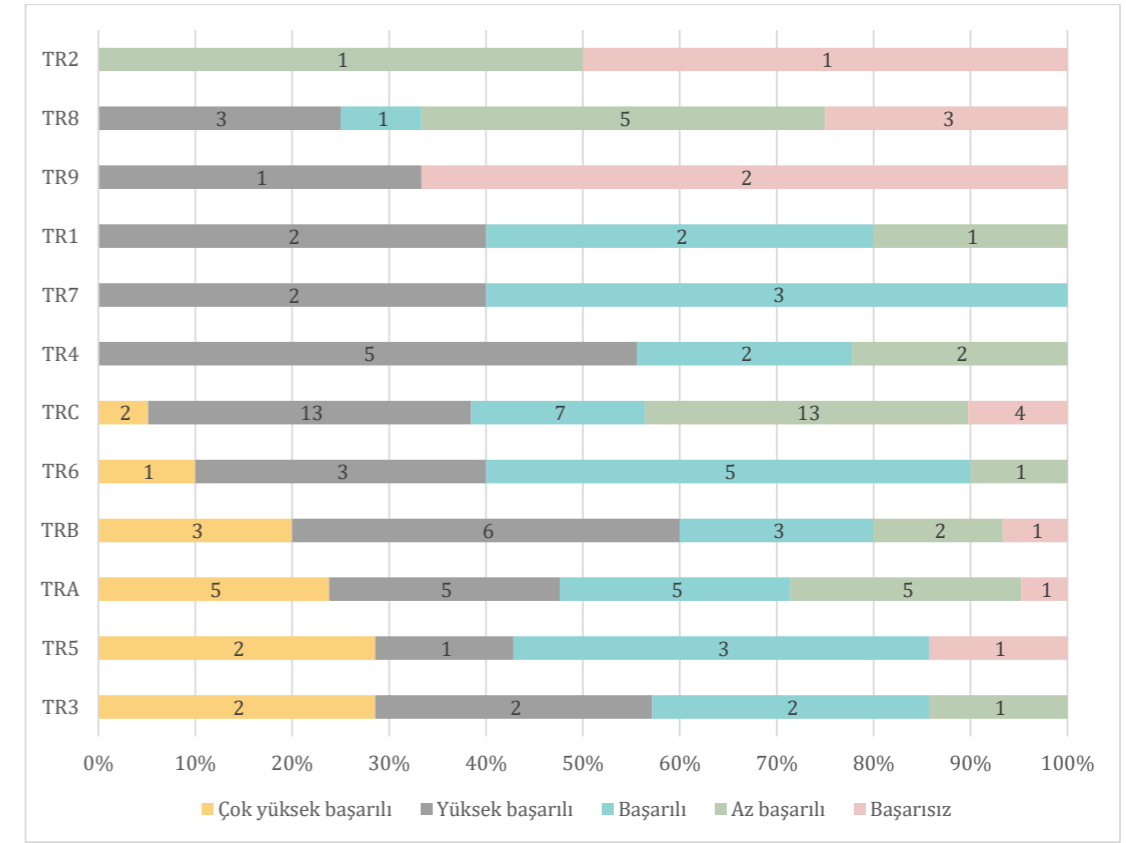
Tablo 11: İBBS Düzey-1 Bölgelerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İBBS Düzey-1	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
TR3	7	72,65	21,58	29,58	93,66
TR5	7	69,86	23,15	25,66	96,73
TRB	15	69,46	23,01	14,22	93,53
TR4	9	69,38	15,12	44,27	82,63
TR7	5	68,95	9,81	59,20	82,97
TR1	5	68,43	14,09	48,00	83,85
TR6	10	67,83	15,30	35,67	87,04
TRA	21	66,24	24,03	14,85	95,23
TRC	39	57,36	24,53	10,56	96,60
TR8	12	46,55	22,76	15,23	80,93
TR9	3	38,48	33,29	18,71	76,91
TR2	2	33,08	23,59	16,39	49,76

İBBS Düzey-1 bölgeleri bazında ortalama puanlar hesaplandıktan sonra bu farkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testleri yürütülmüştür. Düzey-1 bölgeleri ile başarıları arasında yüzde 95 güven seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $H(11) = 17,27, p = 0,1001$ ).

Düzey-1 seviyesinde proje başarı gruplarının dağılımı Şekil 9'da sunulmuştur. Buna göre en yüksek "çok yüksek başarı" grubu, yüzde 29 ile TR3 ve TR5 bölgesinde yer almış; bunu yüzde 24 ile TRA bölgesi izlemiştir. Ortalama üstünde başarı olarak ele alındığında ise yüzde 60 başarı oranı ile TRB bölgesi başı çekmektedir.

Şekil 9: İBBS Düzey-1 Bölgeleri Bazında Başarı Grupları



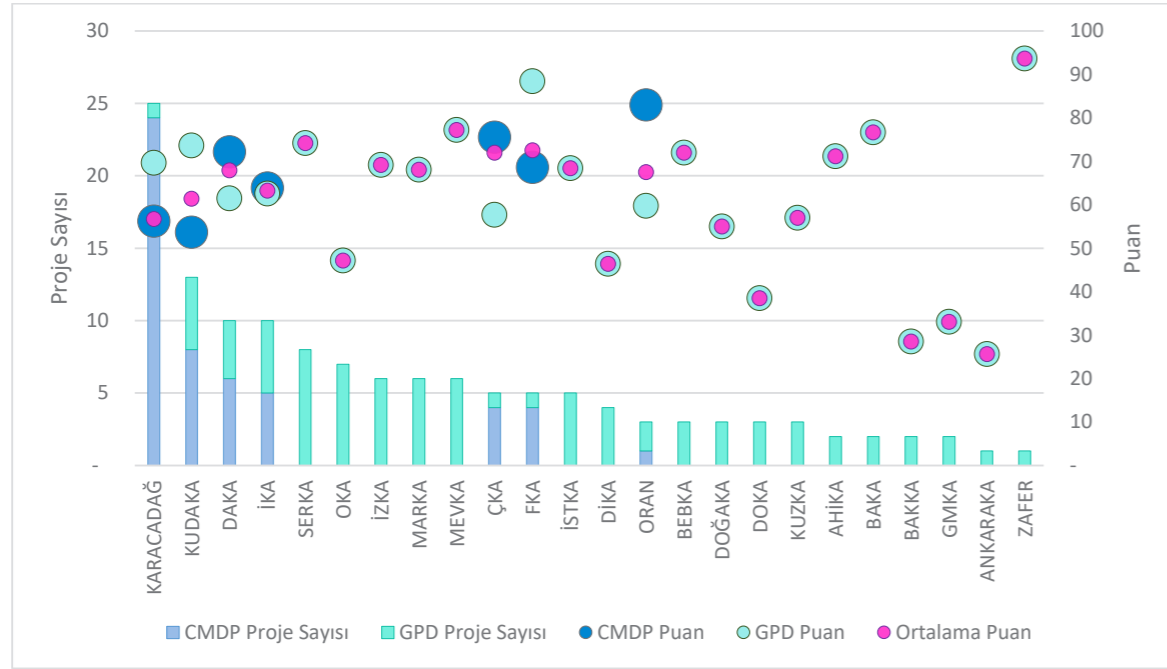
Düzey-1 bölgeleri ile başarı grubu arasındaki ilişki, istatistiki testlerle de analiz edilmiştir. Bu kapsamda kullanılan Ki-kare test sonucuna göre Düzey-1 bölgeleri ile başarı grubu arasında, yüzde 90 güven seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $X^2(44, N=135) = 57,49, p = 0,083$ ).

### 2.2.3. Kalkınma Ajansları (İBBS Düzey-2 Bölgeleri)

Bilindiği üzere, kalkınma ajansları İBBS Düzey-2 bölgelerinde kurulmuş olup ajans düzeyinde yapılan analiz ve testler, aynı zamanda Düzey-2 seviyesinde yapılmış olmaktadır. Ancak çalışmaya dahil edilen dönem itibarıyla 26 kalkınma ajansından 24'ünün tamamlanmış GPD veya CMDP projesi olduğu için bu bölümdeki analizler 24 kalkınma ajansı üzerinden yapılmıştır.

Kalkınma ajansı bazında proje sayısı ve ortalama puanlar, Şekil 10'da gösterilmiştir. 25 proje ile en çok projeye sahip ajans olan KARACADAĞ'ın ortalama puanı 57 olarak hesaplanmıştır. Ortalama en yüksek puana sahip ajans ZAFER olarak görülmekle beraber söz konusu ajansın değerlendirme kapsamında yalnızca bir projesi olduğu da dikkate alınmalıdır.

Şekil 10: Kalkınma Ajansları Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları



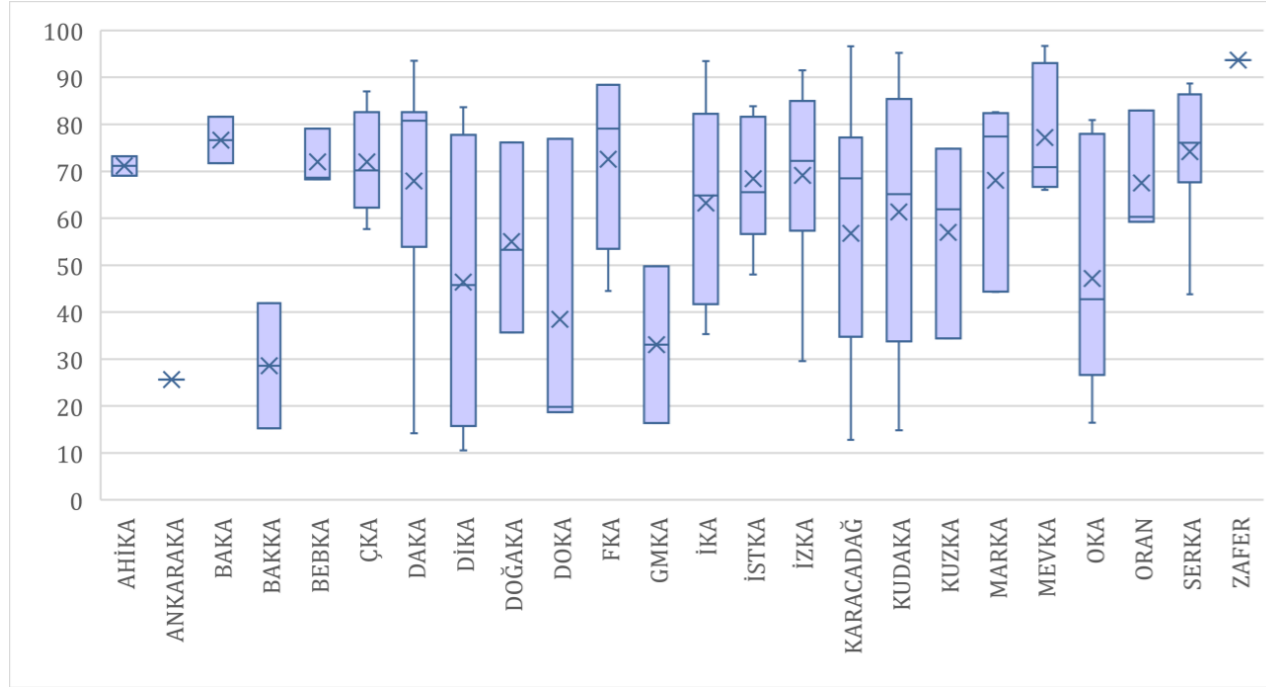
Kalkınma ajansları kapsamında tanımlayıcı istatistikler Tablo 12'de sunulmuştur. Proje puanları 69 ile 73 arasında değişken AHİKA, en düşük standart sapmaya sahip ajans olarak göze çarpmaktadır. Öte yandan, puanları 97 ile 13 arasında değişen KARACADAĞ'ın puan aralığı oldukça yüksek olup bu durum, söz konusu ajansın portföyünde hem oldukça yüksek başarılı hem de başarısız projeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: Kalkınma Ajanslarına ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kalkınma Ajansı	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
ZAFER	1	93,66	.	93,66	93,66
MEVKA	6	77,22	13,68	66,05	96,73
BAKA	2	76,65	7,00	71,70	81,60
SERKA	8	74,16	14,69	43,82	88,69
FKA	5	72,56	18,93	44,54	88,40
BEBKA	3	72,01	6,13	68,30	79,09
ÇKA	5	71,99	11,16	57,70	87,04
AHİKA	2	71,14	2,94	69,06	73,21
İZKA	6	69,15	21,35	29,58	91,49
İSTKA	5	68,43	14,09	48,00	83,85
MARKA	6	68,07	18,56	44,27	82,63
DAKA	10	67,91	25,62	14,22	93,53
ORAN	3	67,49	13,42	59,20	82,97
İKA	10	63,24	21,01	35,34	93,46
KUDAKA	13	61,37	27,73	14,85	95,23
KUZKA	3	57,03	20,64	34,39	74,80
KARACADAĞ	25	56,75	24,98	12,77	96,60
DOĞAKA	3	55,03	20,30	35,67	76,16
OKA	7	47,19	24,20	16,45	80,93
DİKA	4	46,43	32,05	10,56	83,62
DOKA	3	38,48	33,29	18,71	76,91
GMKA	2	33,08	23,59	16,39	49,76
BAKKA	2	28,56	18,85	15,23	41,88
ANKARAKA	1	25,66	.	25,66	25,66

Ajans bazında puanların dağılımını gösteren Şekil 11'den de görüleceği üzere, proje başarı puanları genel olarak geniş aralıkta seyretmesine rağmen bazı ajansların projeleri yüksek veya düşük puan düzeylerinde yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Örneğin MEVKA'nın 6 projesinin ortalama puanı 77; BAKA'nın 2 projesinin ortalama puanı 77; BEBKA'nın 3 projesinin ortalama puanı 72; AHİLER'in ise 2 projesinin ortalama puanı 71 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda bahsi geçen bu ajansların genellikle başarılı proje yürüttüğü söylenebilir. Diğer taraftan, ortalama puanı 29 olan 2 projesi ile BAKKA ve ortalama puanı 33 olan 2 projesi ile GMKA düşük puan düzeylerinde projelere sahip ajanslar olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca, birer projesi değerlendirme kapsamına alınan ANKARAKA ve ZAFER'in başarı puanları ise sırasıyla düşük ve yüksek olmak üzere iki farklı uçta yer almaktadır.

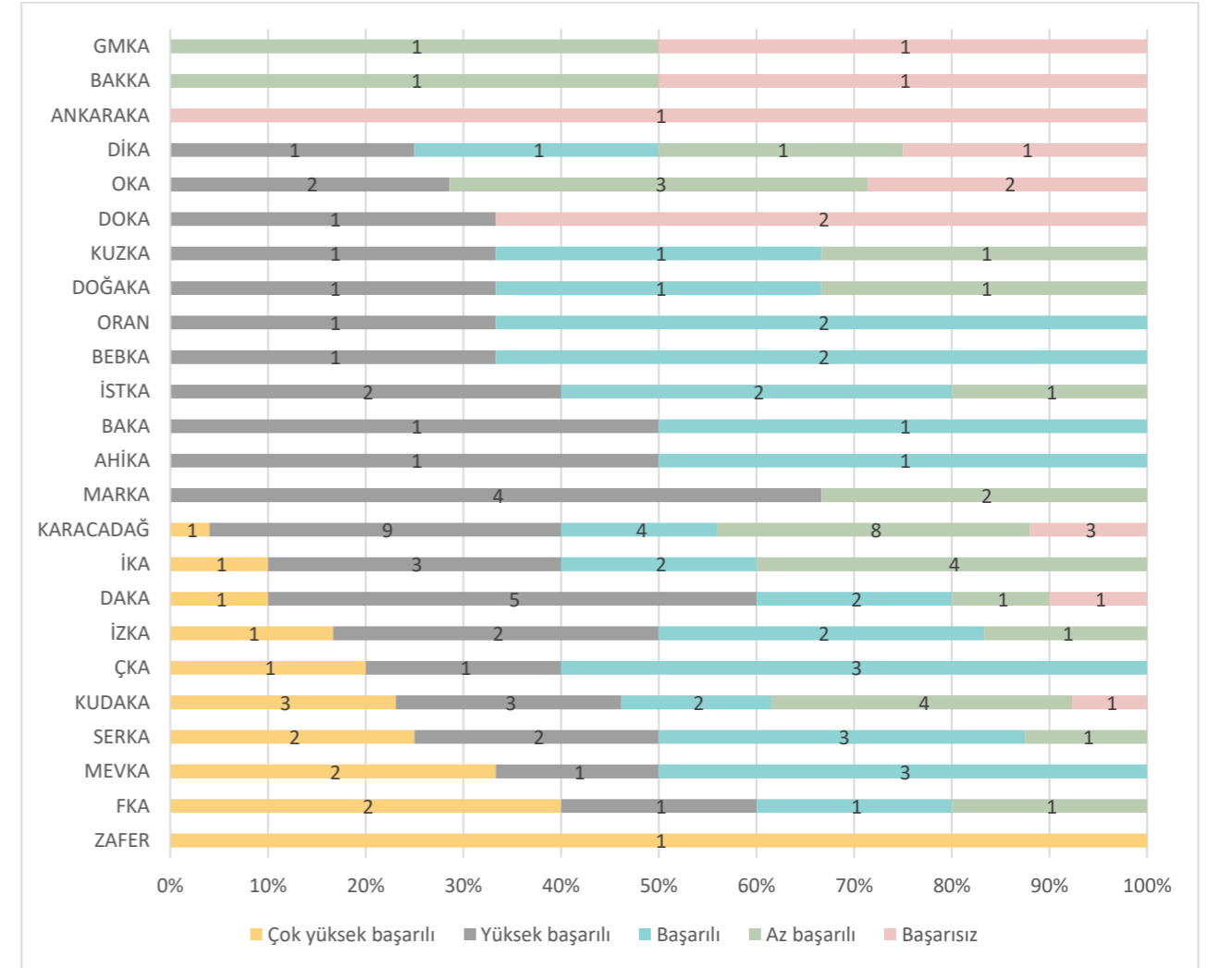
Şekil 11: Kalkınma Ajansı Bazında Puan Dağılımı



Proje başarı puanının kalkınma ajansı ile ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla Kruskal-Wallis testleri yapılmış olup istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $H(23) = 26,89, p = 0,2611$ ). Bu durum, kalkınma ajanslarında hem yüksek hem de düşük puanlı projelerin olduğu tespiti ile uyumludur.

Kalkınma ajansları bazında analizlerde, ayrıca başarı grubu da incelenmiştir. Kalkınma ajansı ve başarı grubu bazında projelerin dağılımı Şekil 12'de gösterilmektedir. Değerlendirme kapsamındaki tek projesi yüksek başarı grubunda olan ZAFER'in haricinde, FKA, MEVKA ve SERKA'nın projelerinin en az yarısının çok yüksek ve yüksek başarı grubunda olduğu görülmektedir.

Şekil 12: Kalkınma Ajansı Bazında Başarı Grupları



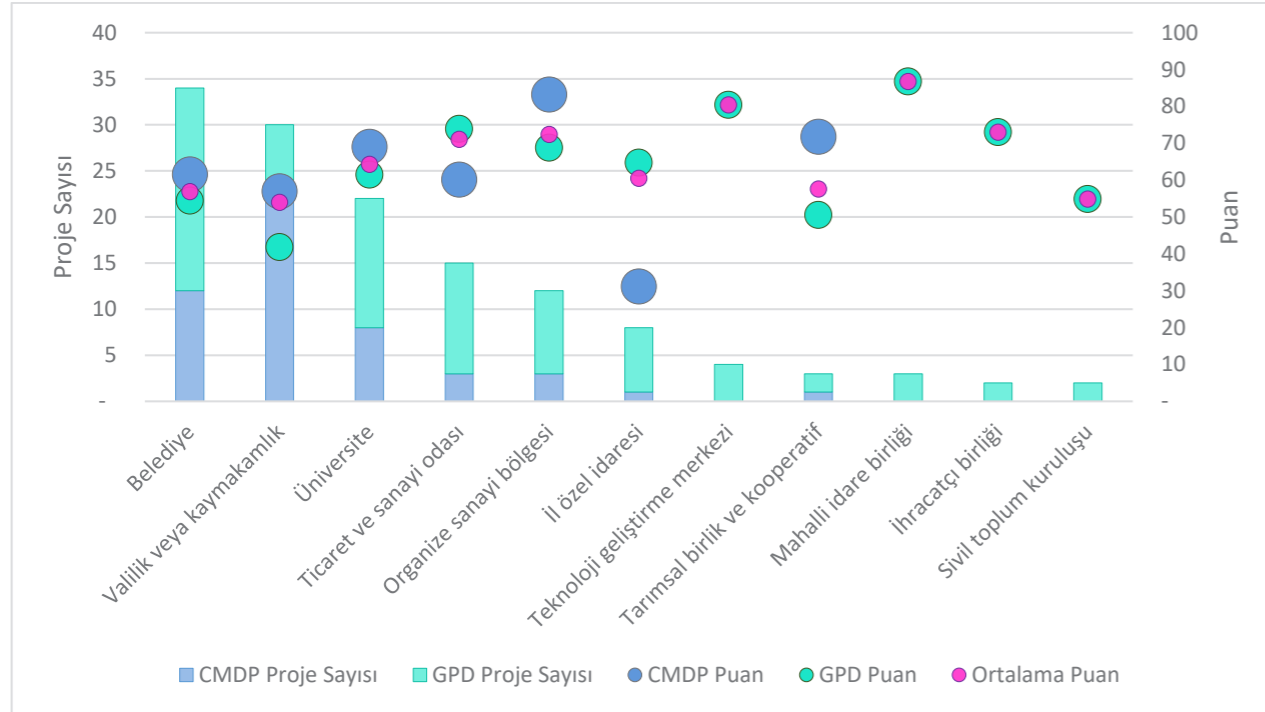
Başarı grubu ile kalkınma ajansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilen Ki-kare testine göre bu iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $\chi^2(92, N = 135) = 97,00, p = 0,340$ ). Dolayısıyla, bazı kalkınma ajanslarının projelerinin diğerlerinden daha yüksek ya da az başarılı olduğuna dair yeterli kanıt bulunmamaktadır.

## 2.2.4. Proje Sahibi

Hesaplanan proje başarı puanları ve buna göre belirlenen başarı grupları, desteklenmek üzere projeyi sunan ve uygulama aşamasında projeyi yürüten taraf olarak nitelendirilen proje sahibi bazında da incelenmiştir. Ayrıntılı analizlere geçilmeden önce, anketten edinilen proje sahibi listesi, gelen cevaplara göre toplulaştırılmıştır. Bu kapsamda, bazı kategorilerin birlikte ele alınması, proje yerine ilişkin bilgilerle kontrolün ve uyumun sağlanması ve anket sorusundaki "diğer" seçeneğine getirilen açıklamaların uygun gruplara dahil edilmesiyle 11 grup elde edilmiş ve analizler bu gruplar üzerinden yapılmıştır. Gruplamada valilik, kaymakamlık ve il müdürlüklerinin projeleri bir grup olarak birleştirilmiştir. Aynı şekilde dernek ve vakıf projeleri de sivil toplum kuruluşları şeklinde gruplandırılmıştır. İnovasyon merkezi ve araştırma merkezi gibi teknolojiyi geliştirmeye yönelik projeler ise teknoloji geliştirme merkezi olarak topluca ele alınmıştır.

Şekil 13'te proje sahibi bazında proje sayısı ve ortalama başarı puanları gösterilmektedir. Buna göre, proje sayısı oldukça az (3 adet) olmakla birlikte mahalli idare birliklerinin projeleri en yüksek ortalama puana sahiptir. Bunun yanı sıra, en çok projeye sahip olan belediyelerin ortalama puanı 57 olarak hesaplanmıştır. Şekil 13 ayrıca, ortalama GPD puanı ile ortalama CMDP puanlarını da göstermektedir. Destek türüne göre puan ortalamaları genel olarak yakın seyrederken bazı proje sahiplerinde önemli derecede farklılaşmaktadır. Örneğin, il özel idarelerinin projelerinde ortalama GPD puanı ile ortalama CMDP puanı arasında 34 puan fark vardır. Benzer şekilde, tarımsal birlik ve kooperatiflerin ortalama CMDP puanı, ortalama GPD puanından 21 puan fazladır. Bu durum, aynı tür proje sahibi için dahi olsa proje puanının destek türüne göre farklılaşabildiğini göstermektedir.

Şekil 13: Proje Sahibi Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları



Proje sahibinin türüne göre hesaplanan tanımlayıcı istatistikler Tablo 13'te sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere, en fazla projesi olan grup belediyeler olup bunu valilik veya kaymakamlıklar izlemektedir. Puanları 85 ile 89 arasında değişen mahalli idare birliklerinin projeleri arasındaki standart sapma 2 olarak hesaplanmış olup bu kapsamdaki en düşük değerdir. Bunun yanı sıra, 11 ile 97 arasında değişen puanlara sahip olan valilik veya kaymakamlık projelerinin standart sapması 28 olup bu proje sahibi türünde oldukça değişken puanların olduğunu göstermektedir.

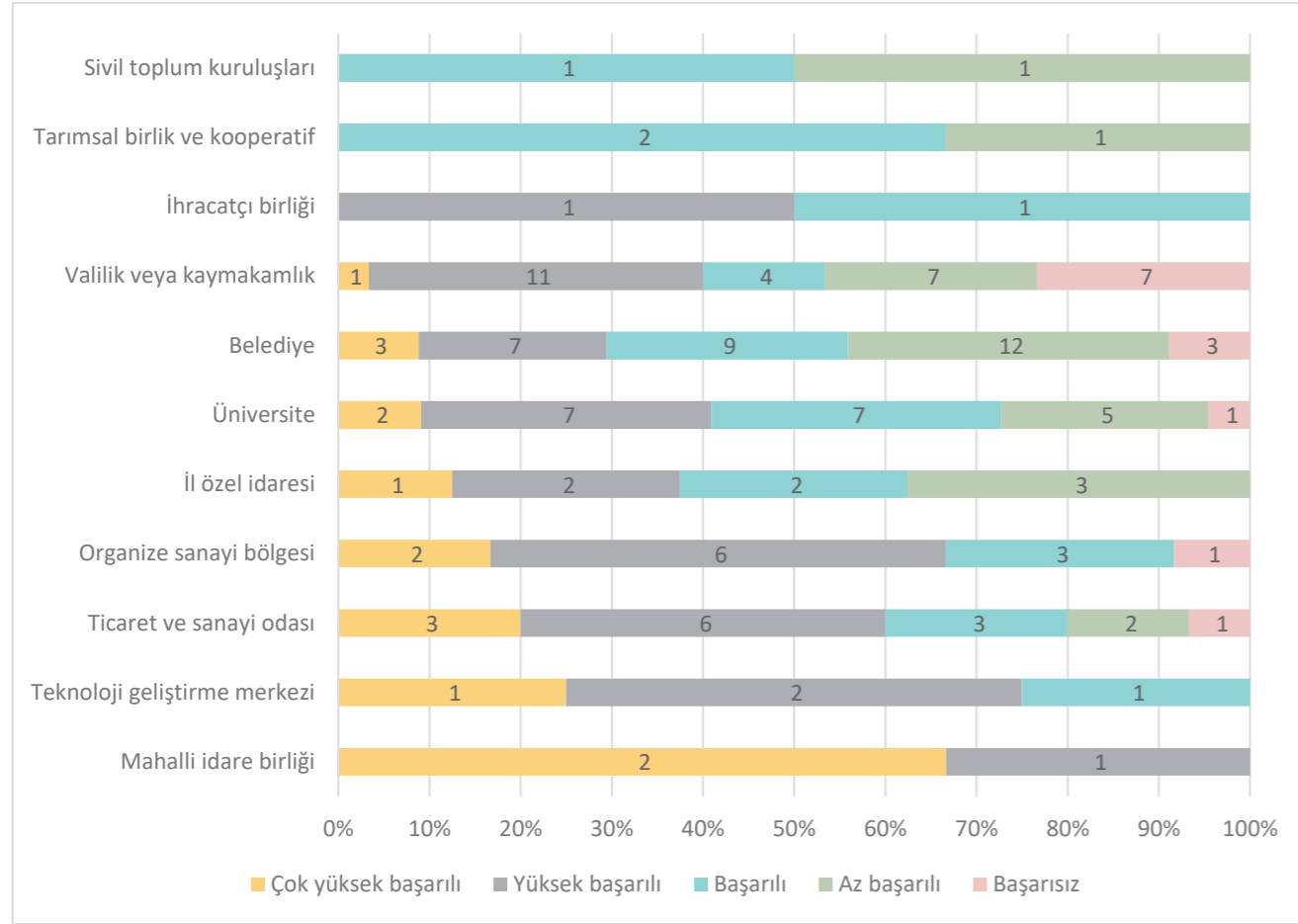
Tablo 13: Proje Sahibine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Proje Sahibi	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
Mahalli İdare Birliği	3	86,76	2,08	84,57	88,69
Teknoloji Geliştirme Merkezi	4	80,40	11,59	65,56	93,66
İhracatçı Birliği	2	73,01	9,07	66,60	79,43
Organize Sanayi Bölgesi	12	72,39	20,14	15,23	93,12
Ticaret ve Sanayi Odası	15	71,12	22,33	18,71	96,73
Üniversite	22	64,26	19,55	19,82	88,42
İl Özel İdaresi	8	60,54	20,50	31,17	88,39
Tarımsal Birlik ve Kooperatif	3	57,64	14,20	43,41	71,81
Belediye	34	56,91	23,15	14,22	93,53
Sivil Toplum Kuruluşu	2	54,87	14,75	44,44	65,29
Valilik veya Kaymakamlık	30	53,94	27,47	10,56	96,60

Proje puanı ile başvuru sahibi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek için Kruskal-Wallis testleri yürütülmüş olup yüzde 95 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $H(10) = 19,46, p = 0,0348$ ).

Şekil 14'te görüleceği üzere başarı gruplarının, başvuru sahipleri arasındaki dağılımı oldukça değişkenlik göstermektedir. Örneğin mahalli idare birliklerinin projeleri çok yüksek ve yüksek başarılı projelerden oluşurken üniversitelerin projeleri arasında her başarı kategorisinde proje bulunmaktadır. Dört başvuru sahibi grubunda (mahalli idare birliği, teknoloji geliştirme merkezi, ticaret ve sanayi odası ile organize sanayi bölgesi) projeler çoğunlukla yüksek ve üzeri başarı grubundan oluşmaktadır. Bunun yanı sıra, tarımsal birlik ve kooperatifler ile sivil toplum kuruluşlarının projeleri arasında orta düzey başarıdan daha iyi projeler yer almamaktadır.

Şekil 14: Proje Sahibi Bazında Başarı Grupları



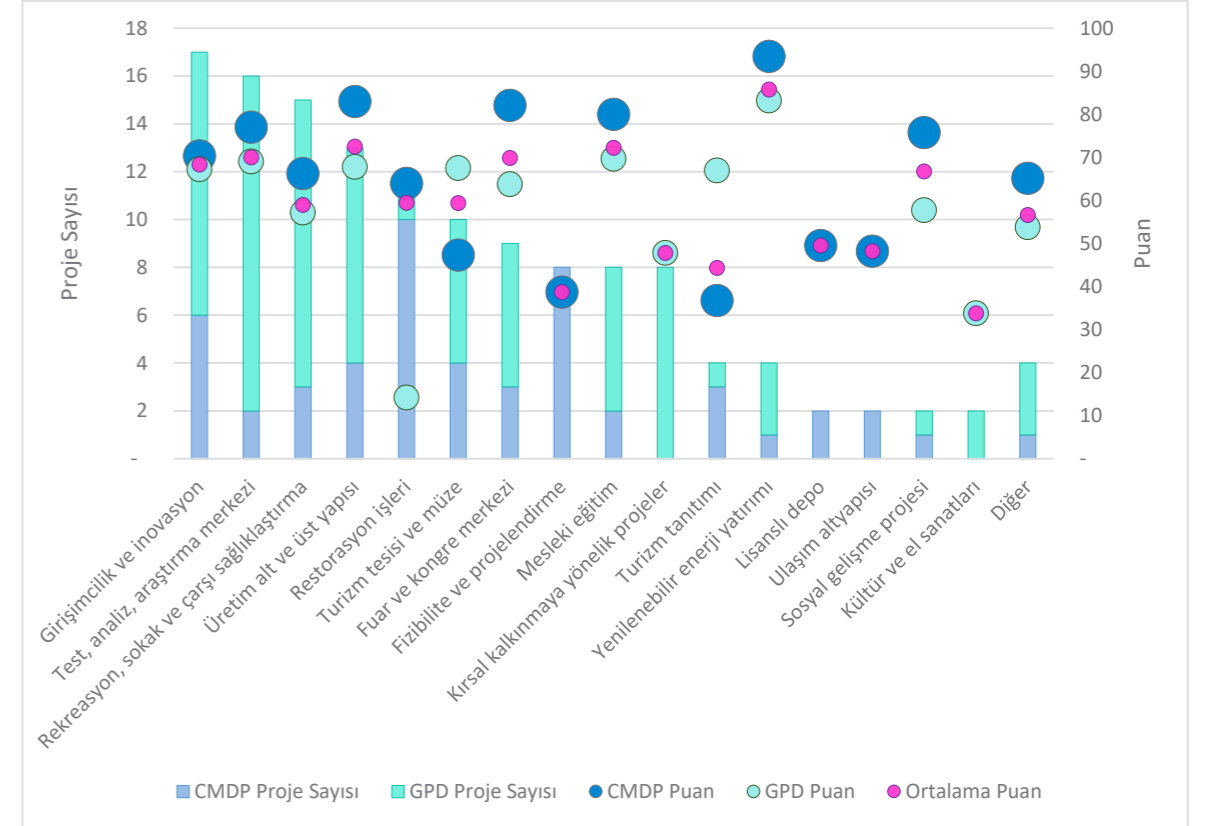
Proje sahibi ile başarı kategorileri arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı, Ki-kare testleri ile analiz edilmiştir. Buna göre p değeri 0,357 olarak hesaplanmıştır; dolayısıyla proje başarı grubunun başvuru sahibi ile anlamlı olarak farklılaştığına dair bir kanıt bulunamamıştır ( $X^2(40, N=135) = 42,66, p = 0,357$ ).

### 2.2.5. Proje Konusu

Çalışma kapsamında ele alınan başka bir husus ise projenin konusudur. Anket formunda yer alan proje konularını analize daha uygun hale getirmek için proje içerikleri tek tek incelenerek yeni bir sınıflandırma yapılmıştır. Örneğin anket formunda sadece "turizm altyapısı" olarak yer alan turizm konusu, "rekreasyon, sokak ve çarşı sağlıklaştırma", "turizm tesisi ve müze" ve "turizm tanıtımı" şeklinde 3 ayrı kategoride ele alınmıştır.

Şekil 15'te görüleceği üzere, toplamda en çok proje "girişimcilik ve inovasyon" alanında desteklenmiştir. Bunu 16 proje ile "test, analiz, araştırma merkezleri" ve 15 proje ile "rekreasyon, sokak ve çarşı sağlıklaştırma" projeleri takip etmiştir. Puan olarak incelendiğinde ise en yüksek puan alan proje konusunun 86 ortalama puan ile "yenilenebilir enerji" olduğu görülmektedir. Bunu 72 ortalama puan ile "mesleki eğitim" ve "üretim alt ve üst yapısı" projeleri takip etmektedir.

Şekil 15: Proje Konusu Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları



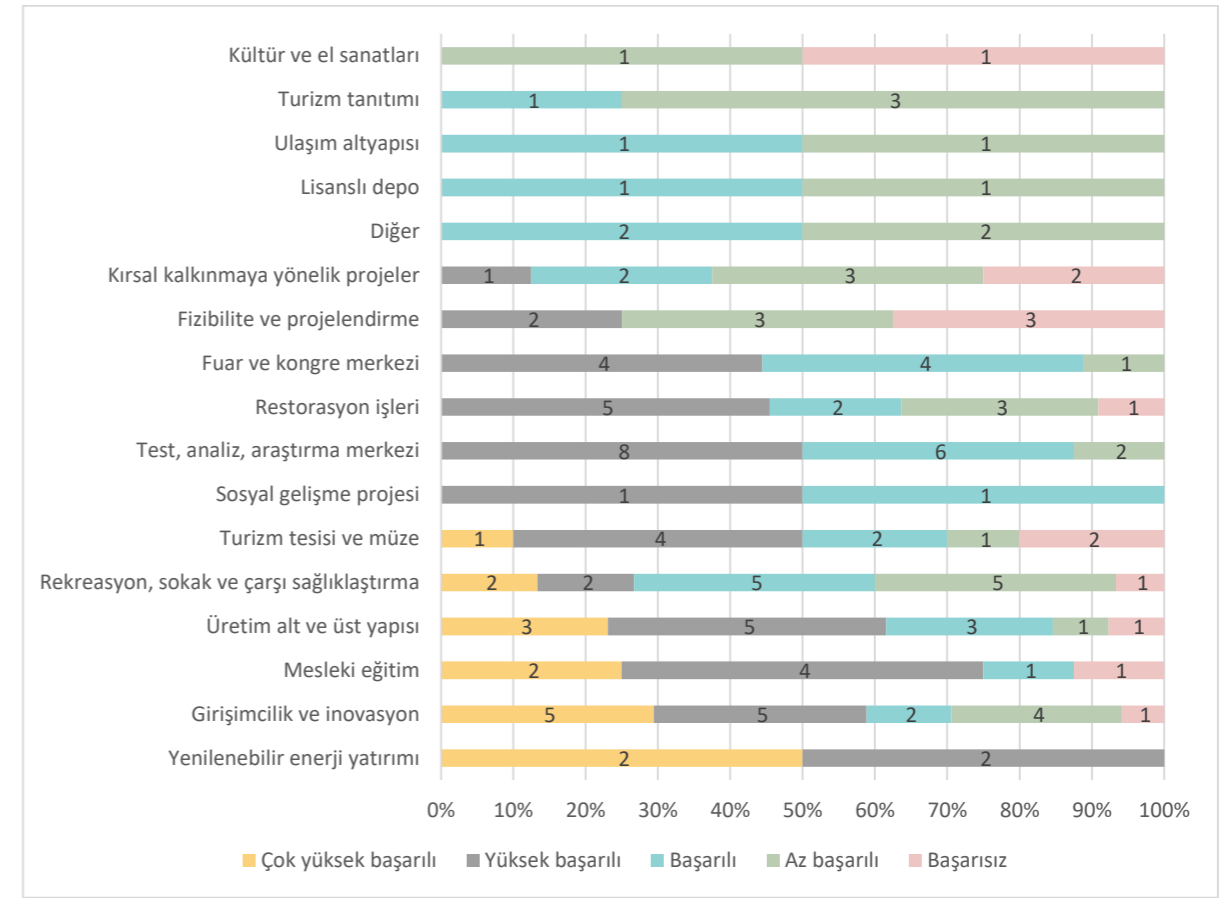
Proje konuları bazında çıkarılan tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 14'ten de görüleceği üzere, çoğu konu kategorisinde puan aralıkları oldukça geniş olup standart sapmalar 30 puana kadar çıkmaktadır. Ancak konu bazında ortalama başarı puanlarının 34 ile 86 arasında değişmesi, projeler arasında konu bazında bir farklılaşma olabileceğine dair bir ipucu vermektedir. Bunu istatistiki yöntemlerle de analiz etmek için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Çıkan sonuca göre proje puanı ile proje konuları istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $H(16) = 30,96, p = 0,0136$ ).

Tablo 14: Proje Konusuna ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Proje Konusu	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
Yenilenebilir Enerji Yatırımı	4	85,75	9,15	74,80	93,46
Üretim Alt ve Üst Yapısı	13	72,47	21,82	16,39	96,60
Mesleki Eğitim	8	72,23	25,33	15,23	91,83
Test, Analiz, Araştırma Merkezi	16	70,00	14,82	29,58	83,85
Fuar ve Kongre Merkezi	9	69,83	12,57	49,76	82,49
Girişimcilik ve İnovasyon	17	68,31	23,27	18,71	96,73
Sosyal Gelişme Projesi	2	66,73	12,77	57,70	75,76
Restorasyon İşleri	11	59,43	23,71	14,22	82,15
Turizm Tesisi ve Müze	10	59,41	29,49	10,56	87,03
Rekreasyon, Sokak ve Çarşı Sağıklaştırma	15	58,97	21,66	26,59	93,53
Diğer	4	56,59	10,52	44,27	65,56
Lisanslı Depo	2	49,51	18,21	36,63	62,38
Ulaşım Altyapısı	2	48,21	24,11	31,17	65,26
Kırsal Kalkınmaya Yönelik Projeler	8	47,79	24,83	16,45	82,39
Turizm Tanıtımı	4	44,32	15,63	32,85	66,93
Fizibilite ve Projelendirme	8	38,71	27,25	12,77	82,97
Kültür ve El Sanatları	2	33,77	11,47	25,66	41,88

Şekil 16'da gösterilen projelerin başarı grubu dağılımına göre, 17 kategoriden oluşan proje konularının yalnızca 6'sında çok yüksek başarılı proje bulunmaktadır. Yenilenebilir enerji, mesleki eğitim, üretim alt ve üst yapısı ile girişimcilik ve inovasyon konularındaki projelerin yarısından fazlası çok yüksek ve yüksek başarı grubunda yer almaktadır.

Şekil 16: Proje Konusu Bazında Başarı Grupları



Farkları ortaya koymaya dönük yapılan Ki-kare testine göre proje konusuna göre proje başarı grupları dağılımı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2(64, N=135) = 78,34, p = 0,107$ ). İstatistiki olarak anlamlı olmasa da 44 ortalama puanı olan turizm tanıtımı ve ortalama 48 puanı olan ulaşım altyapısı gibi projelerin, ortalama puanı 68 olan girişimcilik ve 72 olan inovasyon ve mesleki eğitim gibi projelerden farklılaştığı, sunulan tablo ve grafiklerden görülmektedir.

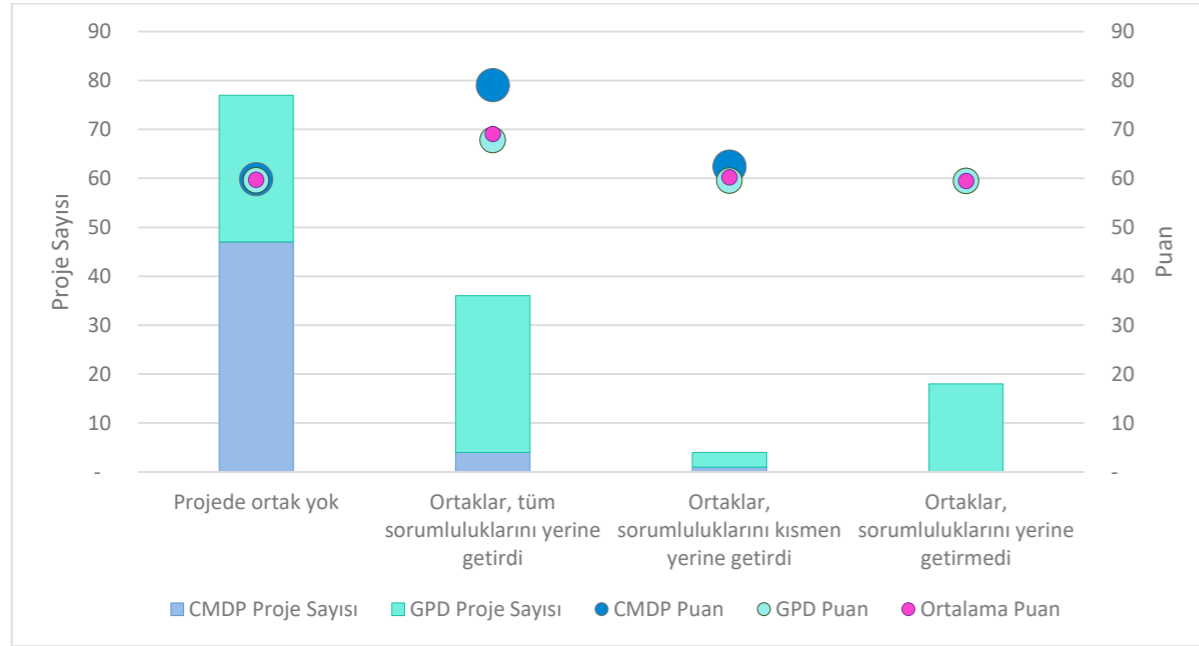
## 2.2.6. Proje Ortakları

Desteklenecek projelerin belirlenmesinde tekil proje yürütücüsünden ziyade ortakların da bulunuyor olması, bilhassa iş birliğinin sinerji yaratması açısından olumlu yorumlanmakta ve projelere destek alma yönünden avantaj sağlamaktadır. Ancak fiiliyatta ortaklar eş finansman yükünü paylaşmanın ötesinde katkı sağlamayabilmekte veya eş finansman konusunda dahi sorunlar oluşabilmektedir. Bu nedenle, proje başarısının projede ortak bulunup bulunmamasına ve ortakların katkı düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek için de çeşitli analizler yapılmıştır. Öncelikle, Şekil 17'den de görüleceği üzere projelerin yüzde 57'sinde proje ortağı yoktur. Ortağı olan 58 projenin yüzde 69'unda ortaklar kısmen de olsa sorumluluklarını yerine getirmiştir. Ortalama pu-



anlara bakıldığında, beklendiği üzere en yüksek ortalamanın, ortakların tüm sorumluluklarını yerine getirdiği projelerde görüldüğü tespit edilmiştir. Diğer tüm durumlarda ortalama puanlar birbirine çok yakın çıkmıştır.

**Şekil 17: Projelerde Ortakların Durumu Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları**



Projedeki ortaklarla ilgili farklı durumlara göre hesaplanmış tanımlayıcı istatistikler Tablo 15'te sunulmuştur. Buna göre, en yüksek ortalama puana sahip olmakla beraber tüm sorumluluklarını yerine getiren ortak olan projelerin puanları 11'e kadar inmekte olup bu minimum puan, tüm kategoriler içinde en düşük olanıdır. Diğer değişkenlerde olduğu gibi her bir kriterdeki puan aralığının geniş olması, burada da dikkat çekmektedir.

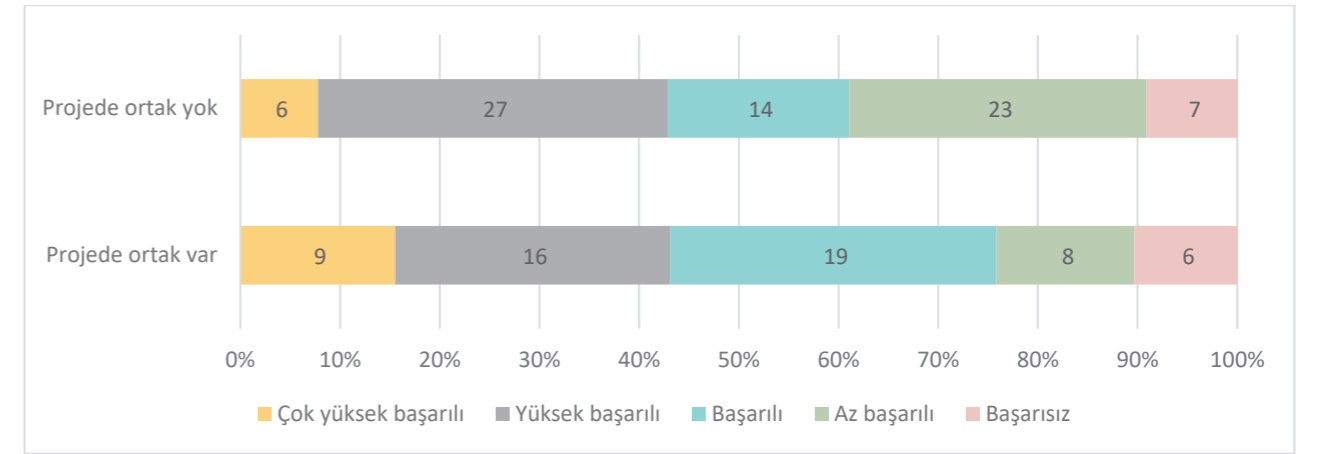
**Tablo 15: Projelerde Ortakların Durumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Proje Ortaklarının Durumu	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
Ortaklar Tüm Sorumluluklarını Yerine Getirdi	36	69,07	19,64	10,56	96,73
Ortaklar Sorumluluklarını Kısmen Yerine Getirdi	4	60,23	27,80	25,66	93,66
Projede Ortak Yok	77	59,73	23,92	12,77	96,60
Ortaklar Sorumluluklarını Yerine Getirmedir	18	59,48	24,91	15,23	95,23

Ortak durumunun proje başarı puanı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testleri yürütülmüştür. Bu kapsamda öncelikle ortak olup olmaması bazında test yapılmış; ancak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $H(1) = 1,55, p = 0,2149$ ). Daha sonra ortakların sorumluluklarını yerine getirme seviyesi bazında aynı test yapılmıştır. Ancak çıkan sonuca göre ( $H(3) = 3,99, p = 0,2624$ ) ortakların sorumluluklarını yerine getirmesi ile proje puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

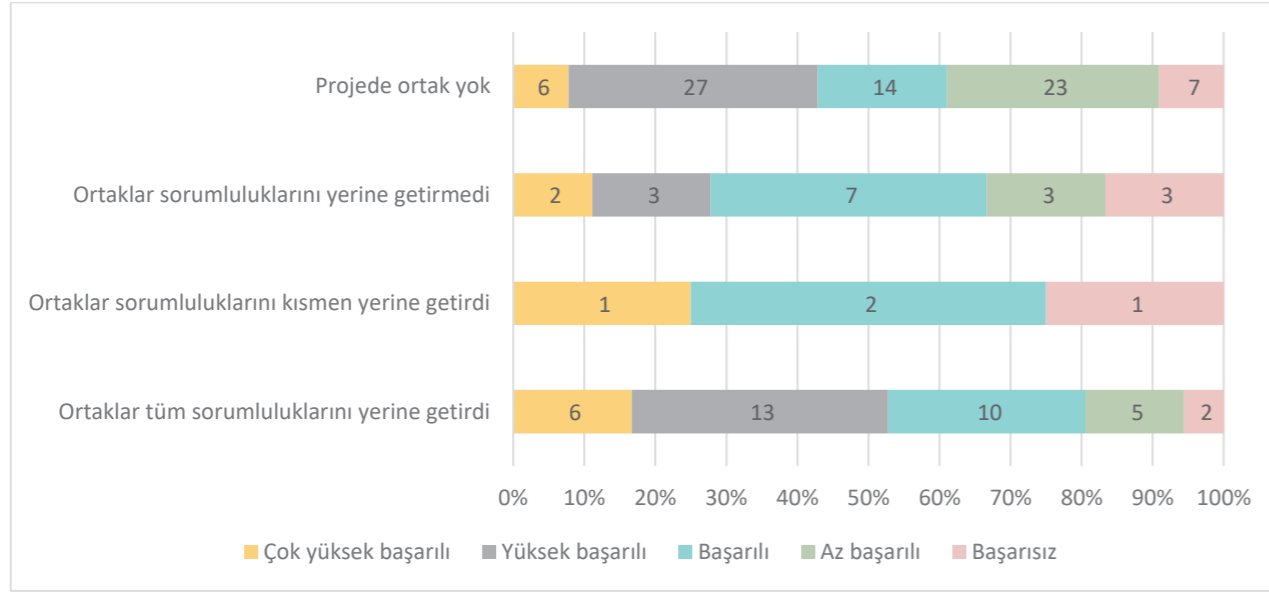
Proje başarı grubu analizleri, proje ortakları bazında da yapılmış olup Şekil 18'de ortak olup olmamasına göre başarı grubu dağılımları gösterilmektedir. Buna göre her iki kategoride de yüzde 43 oranında ortanın üstü başarı görülmektedir. Ancak ortak olmayan projelerde az başarılı ve başarısız proje grubunda daha fazla sayıda proje yer aldığı görülmektedir.

**Şekil 18: Projelerde Ortak Olup Olmaması Bazında Başarı Grupları**



Projede ortak olma durumunda, ortakların sorumluluklarını yerine getirme düzeyleri bazında proje başarı gruplarının dağılımı Şekil 19'da gösterilmiştir. Buna göre, her kategoride hem çok yüksek başarılı hem de başarısız projelerin yer alması dikkat çekmektedir.

Şekil 19: Projelerde Ortakların Durumu Bazında Başarı Grupları



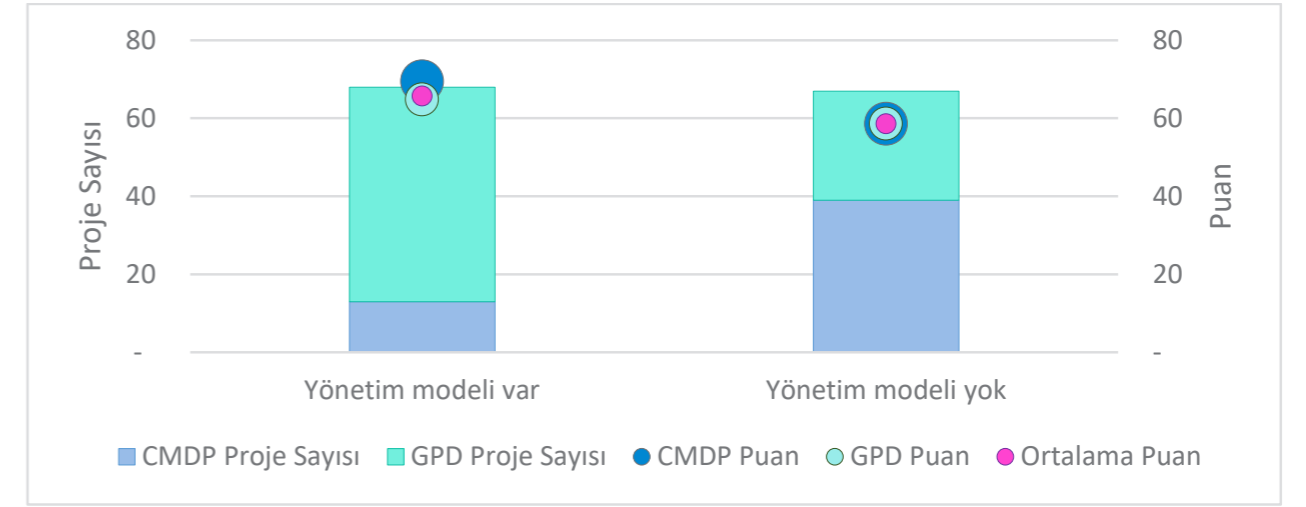
Projenin ortak durumu ile başarı grubu arasındaki ilişki, istatistiki açıdan da test edilmiştir. Bu kapsamda yürütülen Ki-kare testine göre projede ortak olup olmaması, yüzde 90 güven seviyesinde anlamlı çıkmıştır ( $X^2(4, N=135) = 9,01, p = 0,061$ ). Dolayısıyla projede bir ortağın yer alması, onun başarısını etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci aşamada, ortakların sorumluluklarını yerine getirme düzeyi ile başarı grubu arasındaki ilişki test edilmiştir. Ki-kare test sonucuna göre ( $X^2(12, N=135) = 16,16, p = 0,184$ ), ortakların sorumluluklarını yerine getirmesi ile proje başarı grubu arasında istatistiki açıdan bir ilişki tespit edilmemiştir.

### 2.2.7. Proje Çıktısının Yönetim Modeli

Kamu kaynaklarıyla desteklenen projelerin sürdürülebilir olması, proje onay aşamasında bil-hassa dikkat edilen hususlardandır. Bu kapsamda, proje çıktısını idare etmek üzere uygun bir yönetim modelinin tasarlanması ve çıktının bu modele göre profesyonel şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Proje çıktısının spesifik bir yönetim modeli olup olmamasına göre yapılan analizler kapsamında genel proje sayısı ve puan durumunu özetleyen grafik Şekil 20'de sunulmuştur. Toplam 68 projede uygulama sonrası bir yönetim modeli belirlenmişken 67 projede özel bir yönetim modeli tasarlanmamıştır. Proje başarı puanı açısından incelendiğinde, yönetim modeli olan projelerin ortalama 66 puan aldığı, bir yönetim modeli olmayan projelerin ortalamasının ise 59'da kaldığı görülmektedir. Şekil 20'de dikkat çeken bir husus da yönetim modeli olan CMDP projesi sayısının GPD projelerine kıyasla oldukça düşük olduğudur.

Şekil 20: Proje Çıktısının Yönetim Modeli Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları



Çalışma kapsamında değerlendirilen projelerin yönetim modeli olup olmamasına göre hesaplanan ortalama puanları arasında fark bulunmakla birlikte tanımlayıcı istatistiklerin sunulduğu Tablo 16'da da görüldüğü üzere her iki grubun da puan aralıkları çok geniştir.

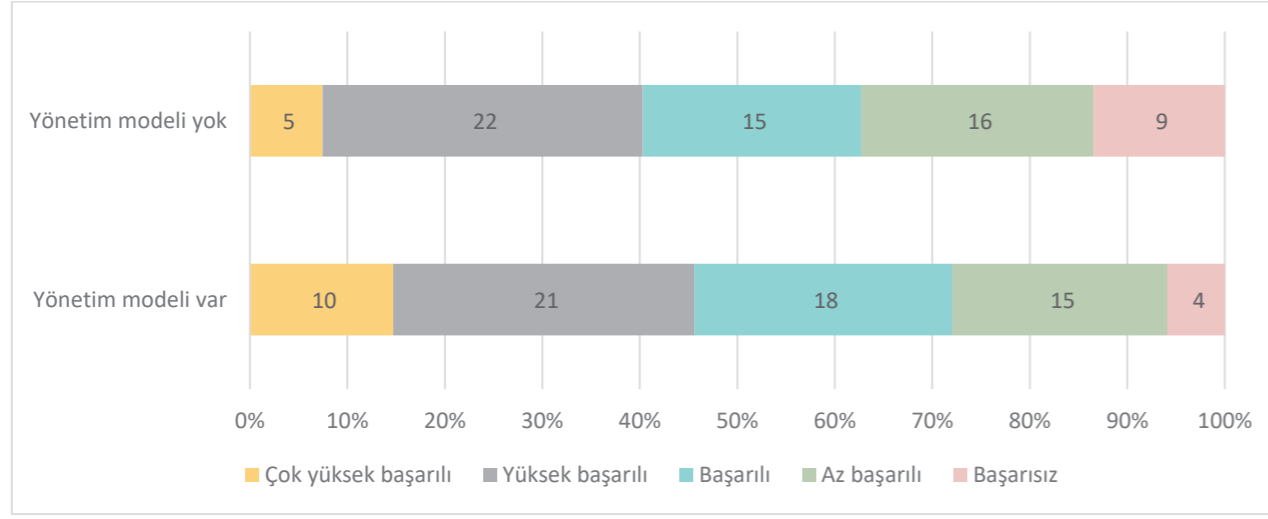
Tablo 16: Proje Çıktısının Yönetim Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Proje Çıktısının Yönetim Modeli	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
Yönetim Modeli Var	68	65,70	21,27	10,56	96,73
Yönetim Modeli Yok	67	58,65	24,67	12,77	96,60

Yönetim modelinin olup olmaması ile puan arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yürütülen Kruskal-Wallis testine göre yüzde 90 güven seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $H(1) = 2,94, p = 0,0865$ ). Dolayısıyla, analiz edilen veride, uygulama sonrası dönemde çıktının yönetilmesi için bir yönetim modeli belirlenen projelerin başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olduğuna dair istatistiki bulgu elde edilmiştir.

Uygulama sonrası spesifik bir yönetim modeli olma durumu ile başarı grubu arasındaki dağılımı gösteren grafik Şekil 21'de sunulmuştur. Yönetim modeli olan projelerin yüzde 70'inden fazlası orta ve daha yüksek seviyede başarılı bulunurken bu oran yönetim modeli olmayanlar için yüzde 63 olarak hesaplanmıştır.

Şekil 21: Proje Çıktısının Yönetim Modeli Bazında Başarı Grupları



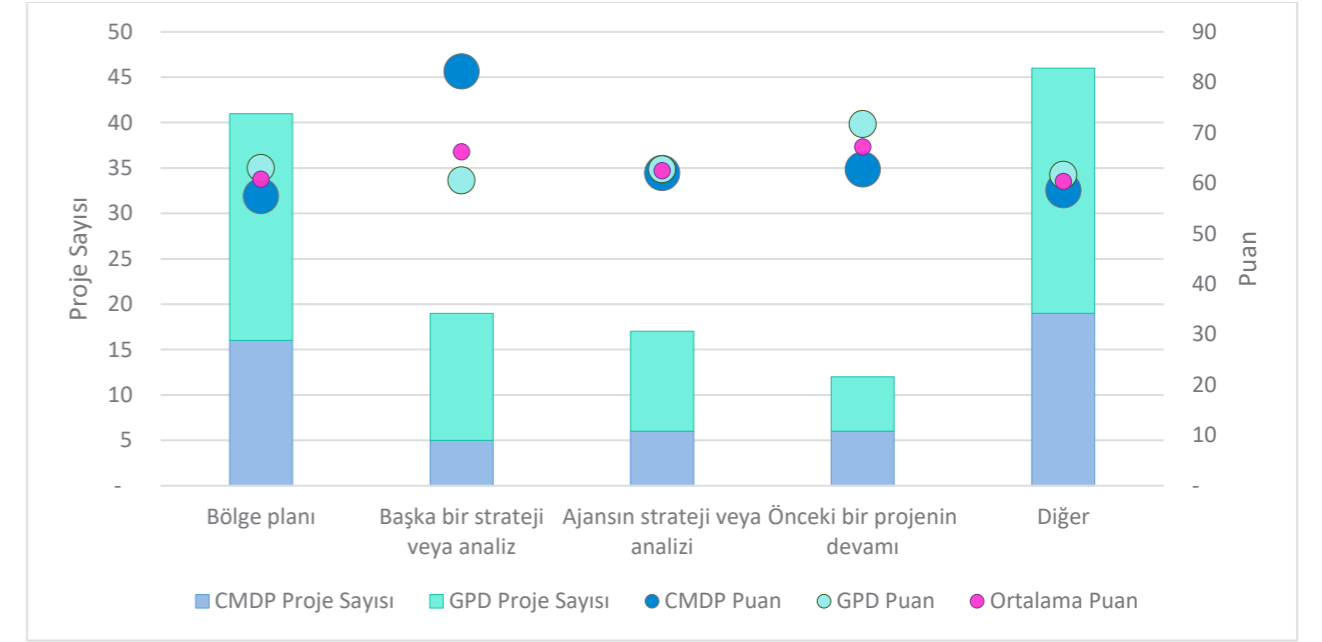
Proje başarı puanı ile yapılan analizin yanı sıra, proje başarı grubu açısından da istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu kapsamda yürütülen Ki-kare testine göre projenin uygulama sonrası yönetim modeli olup olmaması ile başarı grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $X^2(4, N=135) = 3,91, p = 0,418$ ).

### 2.2.8. Proje Fikrinin Dayanağı

Yapılan anket çalışması ile kapsama dahil olan projelerin proje fikirlerinin nasıl ortaya çıktığına dair de bilgiler edinilmiştir. Bu kapsamda, özellikle kalkınma ajanslarının hazırlamış olduğu bölge planı, strateji dokümanı gibi belgelerin, proje geliştirme süreçlerini ne derece yönlendirebildiğine ve belli bir dokümanı baz alan projelerin daha başarılı olup olmadığına dair bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

Proje fikrinin dayanağı bazında proje sayıları ve ortalama puanları gösteren grafik Şekil 22'de sunulmuştur. Buna göre 41 proje için proje fikrinin kaynağı bölge planı, 17 proje için ise bu kaynak ajansın hazırlamış olduğu bir strateji veya analiz olarak belirtilmiştir. Bu kapsamda, projelerin yüzde 43'ünün kaynağı ajansın hazırladığı dokümanlar olarak tespit edilmiştir. Bu projeler, ortalama 64 puana sahip olup orta derecede başarılıdır. Başarı puanı olarak en yüksek ortalama, proje sayısı çok olmamakla birlikte, önceki bir projenin devamı olarak geliştirilen projelerde görülmektedir. Bu durum, iyi proje geliştirmenin başarı örneği olarak sonraki projelere öncülük edebileceğini ve edinilen deneyimlerin başarılı projelere imza atılmasında bir unsur olabileceğini göstermektedir.

Şekil 22: Proje Fikrinin Dayanağı Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları



Şekil 22'de dikkat çeken başka bir husus, proje fikrinin kaynağı olarak işaretlenen "Diğer" seçeneğinin fazla olmasıdır. Bu gruptaki projeler genel olarak proje sahibi kurumların proje ofisleri tarafından geliştirilmiştir.

Proje fikrinin ortaya çıkışı ile proje başarı puanı arasındaki temel tanımlayıcı istatistiklerin sunulduğu Tablo 17'den de görüldüğü üzere, en yüksek ortalama başarı puanı, önceki bir projenin devamı niteliğindeki projelerde olup ayrıca bu kategoride standart sapma da minimumdur. Bölge için geliştirilecek projelerin temel kaynağı olması beklenen bölge planı, 41 projeye ilham vermesine rağmen bu projelerin puanı 13 ile 97 arasında değişmekte olup oldukça geniş bir aralığa sahiptir.

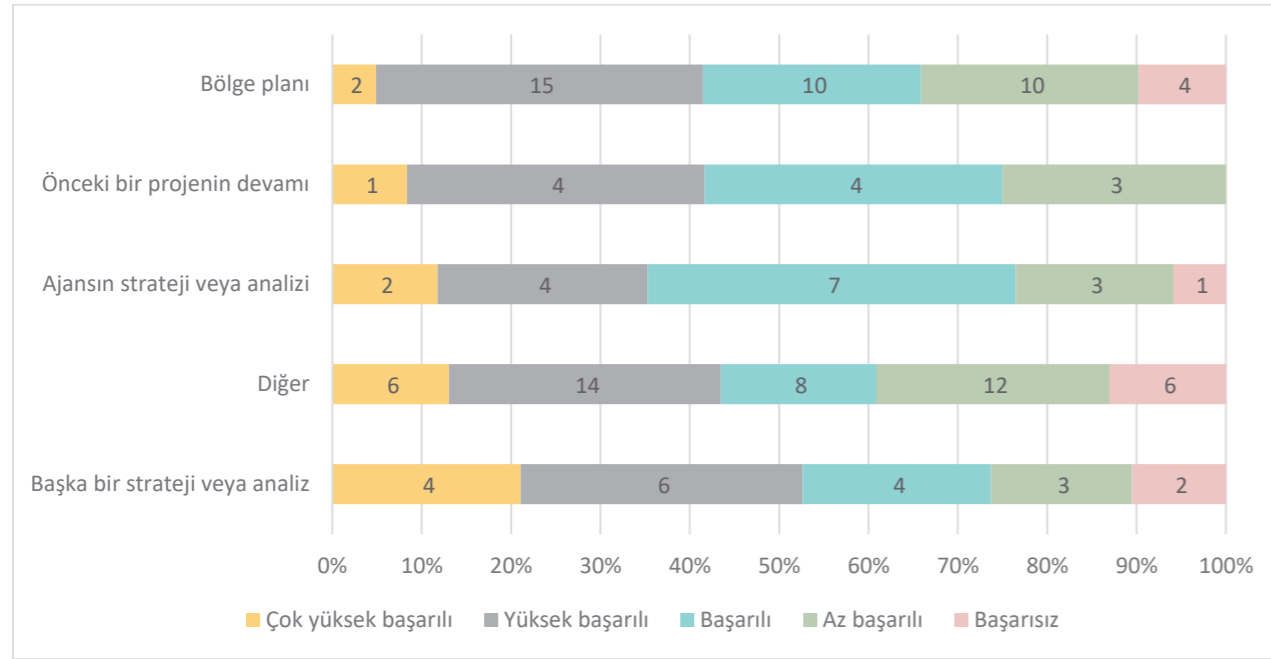
Tablo 17: Proje Fikrinin Dayanağına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Proje Fikrinin Dayanağı	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
Önceki Bir Projenin Devamı	12	67,20	18,47	38,28	93,53
Başka Bir Strateji veya Analiz	19	66,22	24,99	14,22	96,73
Ajansın Strateji veya Analizi	17	62,47	21,13	15,23	93,46
Bölge Planı	41	60,82	22,56	12,77	96,60
Diğer	46	60,37	25,31	10,56	95,23

Proje başarı puanı ile proje fikrinin geliştirildiği kaynak arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amaçlı Kruskal-Wallis testleri uygulanmış olup herhangi bir kaynaktan geliştirilen projelerin diğerlerinden farklı olduğuna dair bir kanıt elde edilememiştir ( $H(4) = 1,99, p = 0,7372$ ).

Proje fikrinin dayanağı ile başarı grupları arasındaki ilişki de ayrıca ele alınmıştır. Şekil 23'ten de görüleceği üzere tüm projeler arasında çok yüksek ve yüksek başarı grupları oranı en yüksek olan projeler, başka bir strateji veya analize dayanan projeler olarak öne çıkmaktadır. Ancak bunlarda da yüzde 25'e yaklaşan az başarılı ve başarısız proje oranı gözden kaçırılmamalıdır. En yüksek proje sayısına sahip olan "diğer" kategorisinde de benzer bir durum görülmektedir. Bu kategoride toplam 20 proje ortanın üstü başarılı iken toplam 18 proje ise ortanın altında başarılıdır.

Şekil 23: Proje Fikrinin Dayanağı Bazında Başarı Grupları



Başarı grubu ile proje fikrinin kaynağı arasındaki ilişki, Ki-kare testleri ile sınanmış ve istatistik olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $X^2(16, N=135) = 10,29, p = 0,851$ ). Bu durum, bölge planı dahi olsa belli bir kaynaktan geliştirilen projelerin, başarı grubu olarak diğerlerinden farklılaşmadığını göstermektedir.

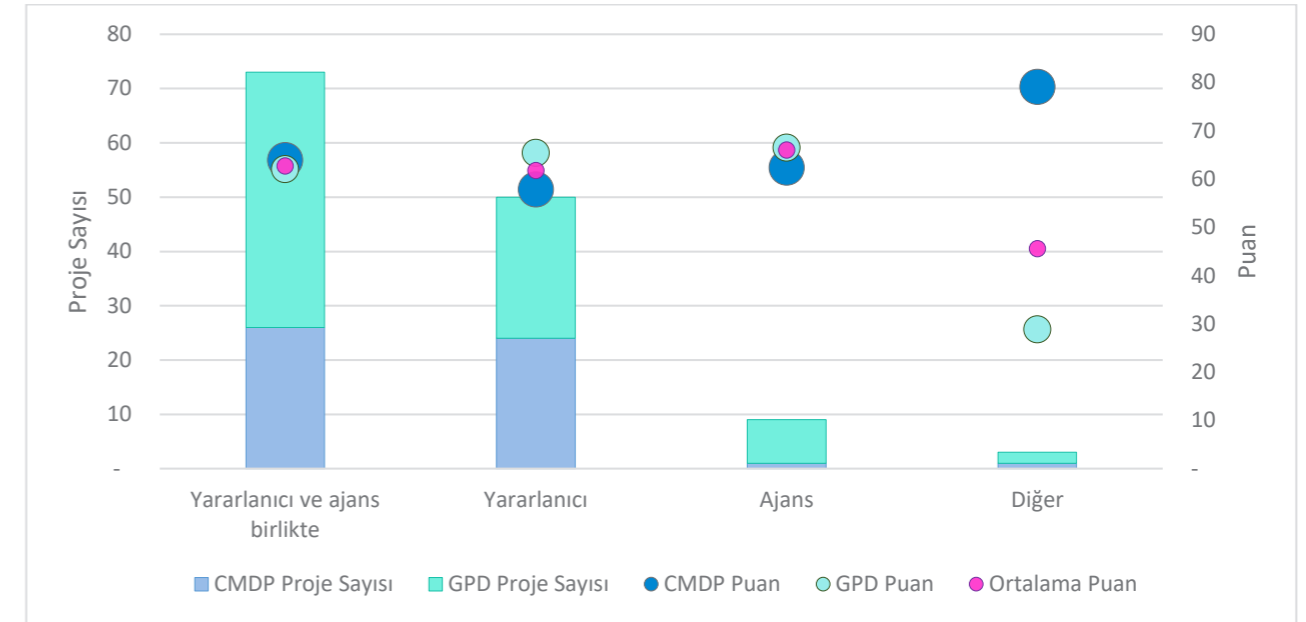
### 2.2.9. Proje Fikrini Geliştiren Taraf

GPD ve CMDP kapsamında desteklenen projelerin fikirlerinin geliştirilmesinde etkin rol oynayan aktörlere ilişkin sorular da anket çalışmasında yer almıştır. Bu çerçevede elde edilen veri ile proje fikrini geliştiren tarafa göre proje başarısının farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Şekil 24'te proje sayıları ve ortalama puanlar, proje fikrini geliştiren taraf bazında gösterilmiştir. Buna göre çalışmaya dahil edilen projelerin en büyük kısmını (yüzde 54) yararlanıcı ve ajans birlikte geliştirmiştir. Bunu, yararlanıcın kendi başına geliştirdiği projeler izlerken yalnızca ajans tarafından geliştirilen projeler oldukça az sayıdadır. Proje başarı puanına bakıldığında, en yüksek ortalama puanın (66) ajans tarafından geliştiren projelerde hesaplandığı, yalnızca yararlanıcı veya ajans ile birlikte yarar-

lanıcının geliştirdiği projelerin ortalama puanının ise 55 civarında olduğu görülmektedir. Ajans veya yararlanıcı dışında başka taraflarca geliştirilen projelerin sayısı ve ortalama puanları en düşüktür.

Şekil 24: Proje Fikrini Geliştiren Taraf Bazında Proje Sayıları ve Ortalama Puanları



Tablo 18'de yer alan tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, minimum ve maksimum puanların arasındaki aralığın çok geniş olduğu, dolayısıyla proje fikrini geliştiren taraf değişkeni bazında her kategoride hem yüksek başarılı hem de başarısız projelerin olduğu anlaşılmaktadır.

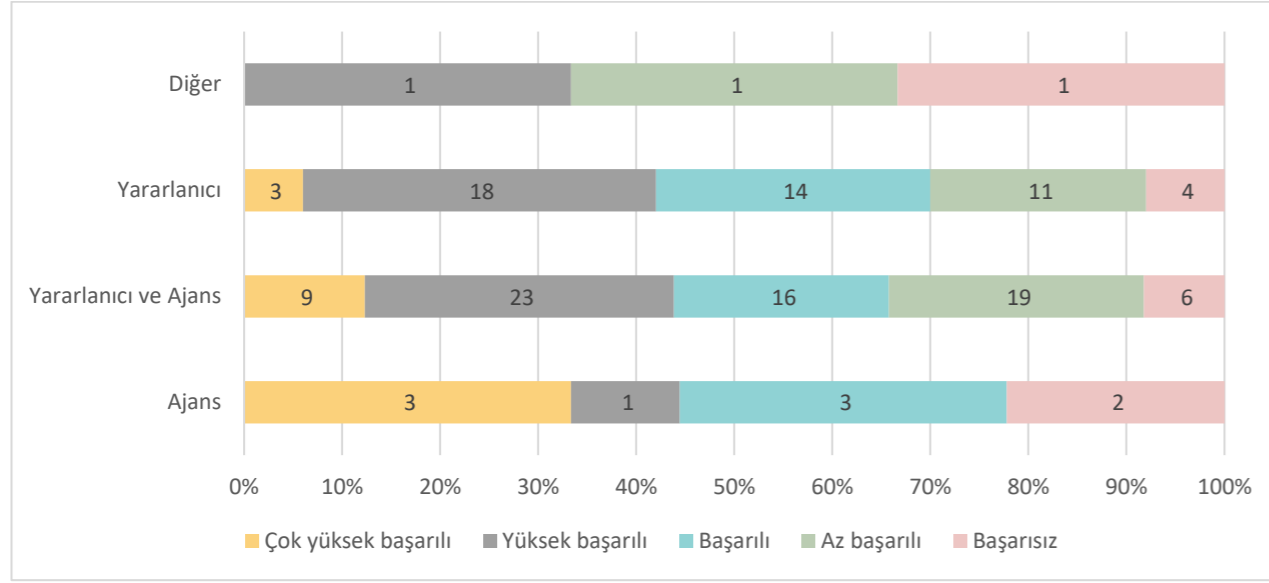
Tablo 18: Proje Fikrini Geliştiren Tarafa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Proje Fikrini Geliştiren Taraf	Proje Sayısı	Ortalama Puan	Standart Sapma	Minimum Puan	Maksimum Puan
Ajans	9	66,02	29,61	10,56	95,23
Yararlanıcı ve Ajans Birlikte	73	62,72	23,48	12,77	96,73
Yararlanıcı	50	61,76	21,42	15,83	93,12
Diğer	3	45,58	31,55	16,45	79,09

Proje fikrini geliştiren tarafın, başarı puanı üzerinde istatistik olarak anlamlı bir etkisi olup olmadığını test etmek için Kruskal-Wallis testleri yürütülmüş; ancak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $H(3) = 2,11, p = 0,5490$ ).

Proje fikrini geliştiren taraf ile başarı gruplarının dağılımını gösteren Şekil 25 incelendiğinde, ajansın ve yararlanıcı ile ajansın birlikte geliştirdiği projelerin yaklaşık yüzde 45'inin çok yüksek ve yüksek başarı gruplarında yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, az başarılı ve başarısız projeleri oransal olarak en düşük olan grup ajans tarafından geliştirilen projelerdir.

Şekil 25: Proje Fikrini Geliştiren Taraf Bazında Başarı Grupları



Başarı grubunun, proje fikrini geliştiren taraf bazında değişkenlik gösterip göstermediğini tespit edebilmek için Ki-kare testleri uygulanmıştır. Buna göre başarı grubu ile proje fikrini geliştiren taraf arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $X^2(12, N=135) = 14,61, p = 0,263$ ). Dolayısıyla, proje fikrini geliştiren belli bir tarafın projelerinin istatistiki olarak daha başarılı veya daha başarısız olduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak yine de ajans veya yararlanıcı dışında başka bir tarafça geliştirilen projelerin başarı durumunun nispeten daha düşük seviyede olduğunu söylemek mümkündür.

### 2.3. Korelasyon Analizleri

Çalışma kapsamında, sayısal değişkenler ile proje başarı puanı arasındaki ilişkiler de ayrıca ele alınmıştır. Çeşitli değişkenler ile proje başarı puanı arasındaki korelasyonlar incelenmiş; p-değeri ve gözlem sayıları ile birlikte Tablo 19'da sunulmuştur. Veri setindeki her bir değişkenin veri dağılımı incelendiğinde, az sayıda aykırı değerlerin, korelasyonları çarpıtmış olabileceği değerlendirilmiştir. Bunun için tabloda aykırı değerlerin çıkarılması ile hesaplanan korelasyonlar da ayrıca sunulmuştur.

Tablo 19: Proje Başarı Puanı ve Çeşitli Değişkenler Arasındaki Korelasyon

Değişken	Tüm Projeler			Aykırı Değerler Hariç		
	Başarı Puanı ile Korelasyonu	p-değeri	N	Başarı Puanı ile Korelasyonu	p-değeri	N
Gerçekleşen Bütçe	4,48%	0,6056	135	17,01%	0,0558	127
Gerçekleşen Destek Tutarı	5,35%	0,5376	135	11,14%	0,2108	128
Sözleşmedeki Proje Bütçesi	-2,85%	0,7428	135	7,57%	0,4073	122
Gerçekleşen Eş Finansman	1,92%	0,8248	135	6,53%	0,4768	121
Sözleşmedeki Eş Finansman	-11,10%	0,1999	135	4,24%	0,6427	122
Sözleşmedeki Destek Tutarı	4,55%	0,6006	135	3,30%	0,7126	127
Proje Tamamlanma Tarihinin Üzerinden Geçen Süre	-0,19%	0,9827	135	-2,68%	0,7609	131
Sözleşmedeki Proje Süresi	-0,60%	0,9451	135	-7,55%	0,3858	134

Tablo 19 incelendiğinde, en yüksek korelasyonun %17 ile başarı puanı ve gerçekleşen bütçe arasında olduğu anlaşılmaktadır. Hesaplanan p-değerinden de görüleceği üzere bu korelasyon yüzde 90 güven seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Korelasyon analizinde dikkat çeken başka bir husus ise aykırı değerler çıkarıldığında, bazı korelasyonların işaret değiştirmesidir. Örneğin sözleşmedeki eş finansmanın puan ile korelasyonu ham veride negatif yüzde 11 iken aykırı veriler çıkarıldığında pozitif 4 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, projelerin birbirlerinden farklı yapılarını ortaya koyan verideki aykırı verilerin ayrıntılı ele alınmasının önemini göstermektedir.

## 3. DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ BAZINDA ANKET YANITLARI

Önceki bölümlerde açıklandığı üzere, anket soruları değerlendirme kriterleri bazında gruplanmış ve bu sorulara verilen cevaplar başarı puanı hesaplamalarına dahil edilmiştir. Puan hesaplaması ile projeler karşılaştırılabilir olmuş ve ayrıntılı analizler yapılabilmektedir. Bu bölümde ise değerlendirme kriterleri altında yer alan sorulara verilen yanıtlar raporlanarak yorumlanmıştır.

### 3.1. Etkililik ve Sürdürülebilirlik

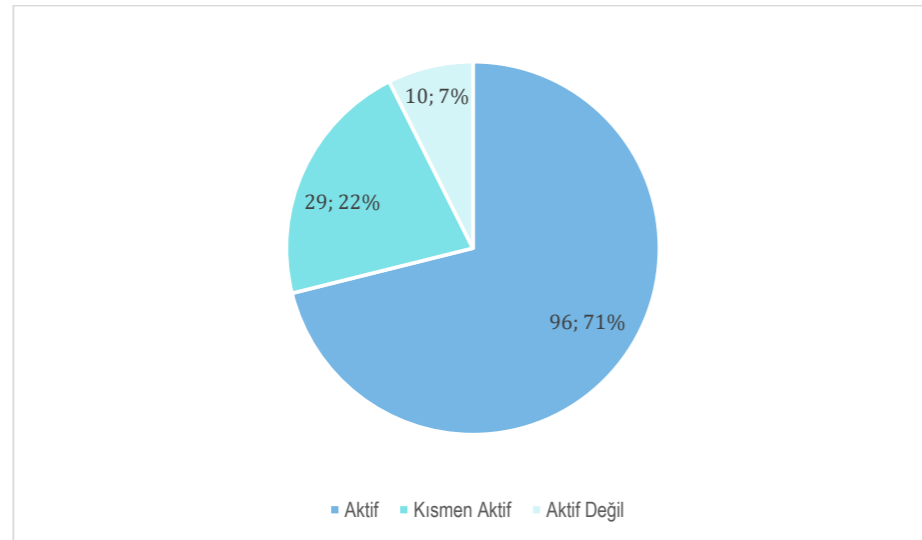
Etkililik ve sürdürülebilirlik kriteri kapsamında anket formunda yer alan aşağıdaki 4 soru kullanılmış olup bu sorulara verilen yanıtlara ilişkin istatistikler ve yorumlar bu bölümde sunulmaktadır.

- Proje çıktısı amacına uygun şekilde aktif olarak kullanılıyor mu?
- Projenin çıktılarının kullanılabilmesi için proje kapsamında yer almayan bir faaliyet/yatırım yapılması gerekti mi?
- Proje sonuç ve etkilerinin devamlılığını riske atan ya da engelleyen unsurlar var mı?
- Proje sonuç ve etkilerinin devamlılığını riske atan ya da engelleyen unsurların çözümü için önlemler alındı mı?

#### 3.1.1. Proje Çıktısının Aktif Kullanımı

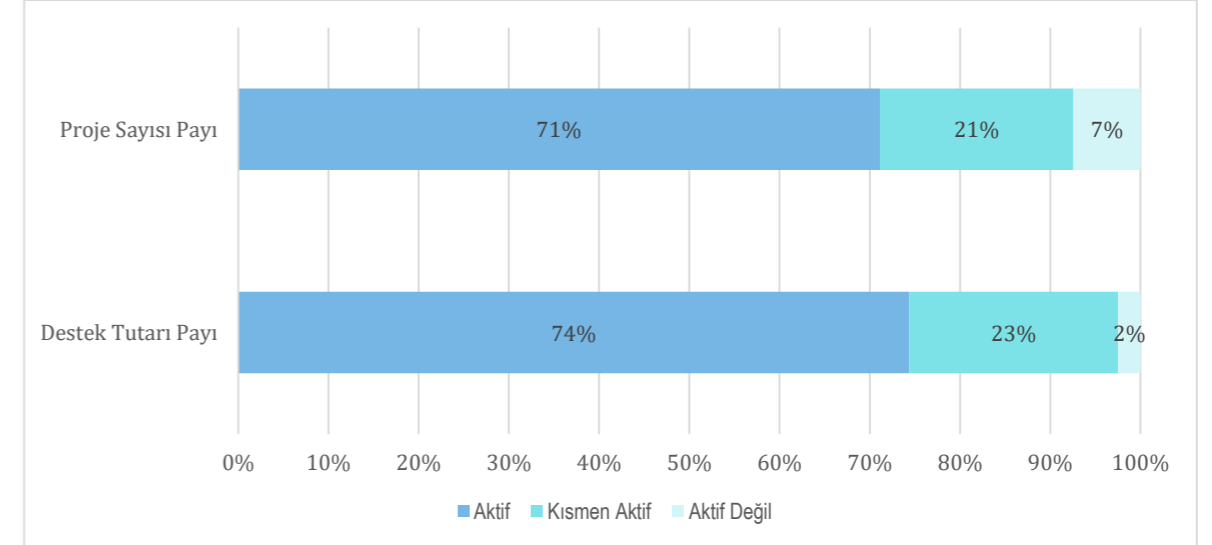
Proje ile hayat bulan çıktının halen amacına uygun olarak aktif bir şekilde kullanılıyor olması, bu çalışmanın odağında yer almıştır. Bu kapsamda incelenen 135 proje arasından 96 tanesinin halen aktif şekilde kullanıldığı, 29 projenin kısmen aktif olduğu, 10 projenin ise aktif kullanılmadığı tespit edilmiştir (Şekil 26).

Şekil 26: Proje Çıktısının Aktif Kullanımına Göre Proje Sayıları



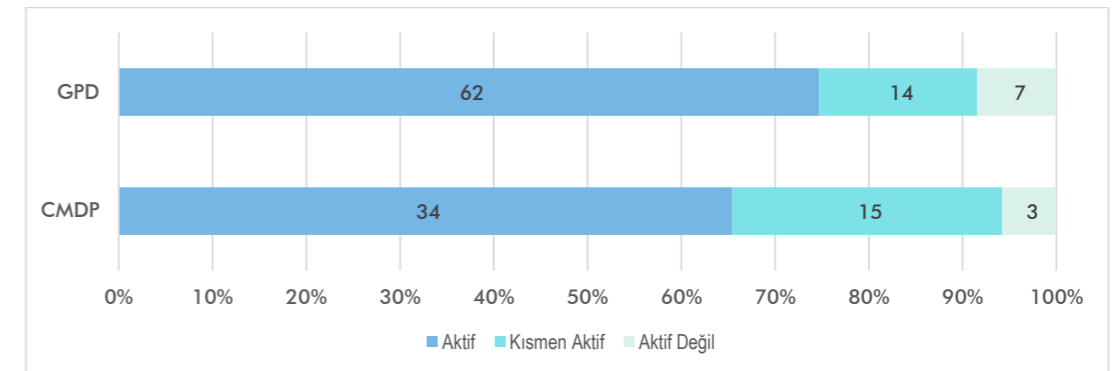
Proje çıktısının aktif kullanım durumuna göre proje sayısı ve destek tutarları Şekil 27'de gösterilmektedir. Buna göre projelerin yüzde 93'ünün kısmen dahi olsa amacına uygun bir şekilde aktif olarak kullanıldığı görülmektedir. Proje çıktısından aktif olarak faydalanılmayan 10 proje için kullanılan destek miktarı 17,7 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Toplam projelerin yüzde 7'si, kullandırılan desteğin ise yüzde 2'sine denk gelen bu tutarlar, atıl kalan proje çıktılarından, toplam proje sayısı ve destek bütçesi içinde oranının nispeten düşük olduğunu göstermektedir.

Şekil 27: Proje Çıktısının Aktif Kullanılma Durumuna Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları



Proje çıktısının halen amacına uygun ve aktif bir şekilde kullanılma durumu destek programları bazında incelendiğinde GPD projelerinin yüzde 75'i, CMDP projelerinin ise yüzde 65'inin çıktısının halen amacına uygun ve aktif şekilde kullanıldığı görülmektedir (Şekil 28). Aktif kullanılmayan 7 GPD projesinin (yüzde 8) yanı sıra CMDP projelerinin 3'ü (yüzde 6) amacına uygun ve aktif olarak kullanılmamaktadır.

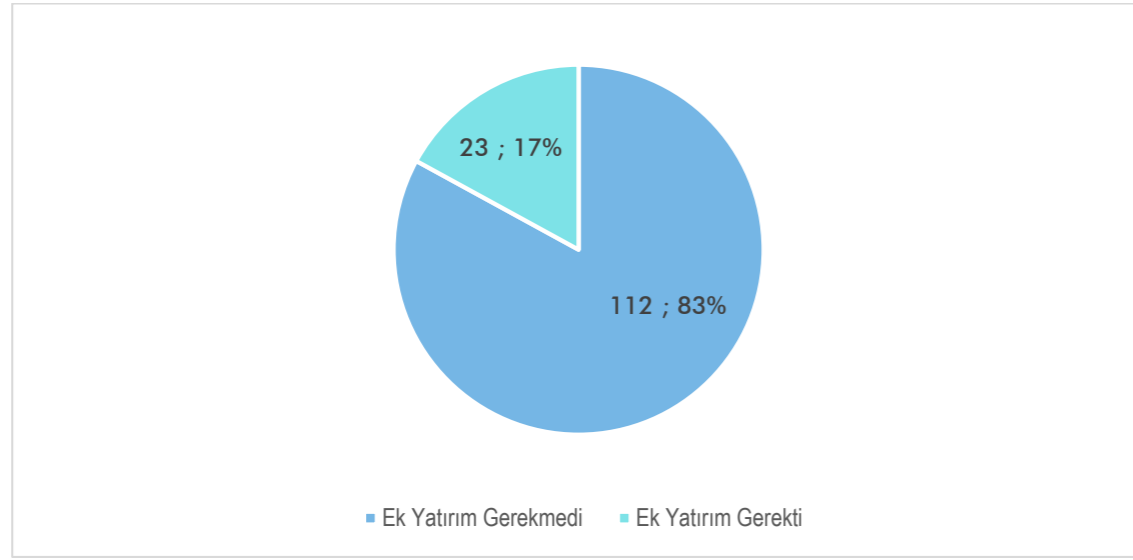
Şekil 28: Destek Programı Bazında Proje Çıktısının Aktif Kullanılma Durumu



### 3.1.2. Çıktının Kullanılabilmesi için Ek Yatırım İhtiyacı

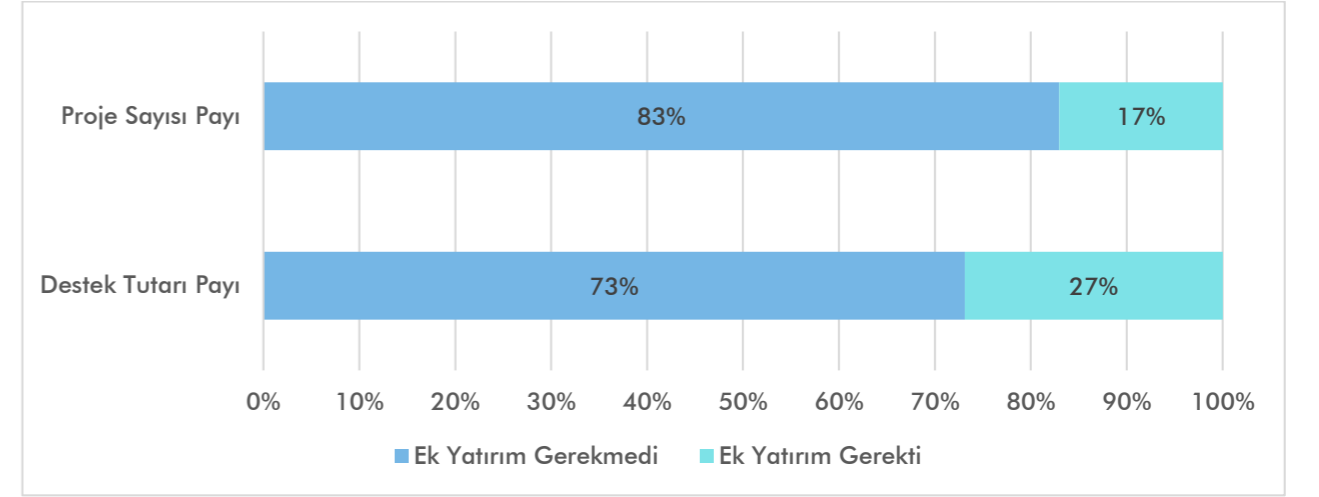
Proje uygulamalarında ideal durumda proje çıktıların kullanılması için herhangi bir ek yatırıma ihtiyaç duyulmaması gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında da analizler bu kabul doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Buna göre, proje çıktısının kullanılabilmesi için gereken ek faaliyet ihtiyacına göre projeler incelendiğinde, 135 proje arasından 112 tanesinin ek faaliyete ihtiyaç duymadığı görülmektedir (Şekil 29). Toplam projelerin yüzde 17'sine denk gelen 23 projede ise çıktının kullanılabilir hale gelebilmesi için proje kapsamında yer almayan bir faaliyet yapılması gerekmiştir.

Şekil 29: Çıktının Kullanılabilmesi için Ek Yatırım İhtiyacına Göre Proje Sayıları



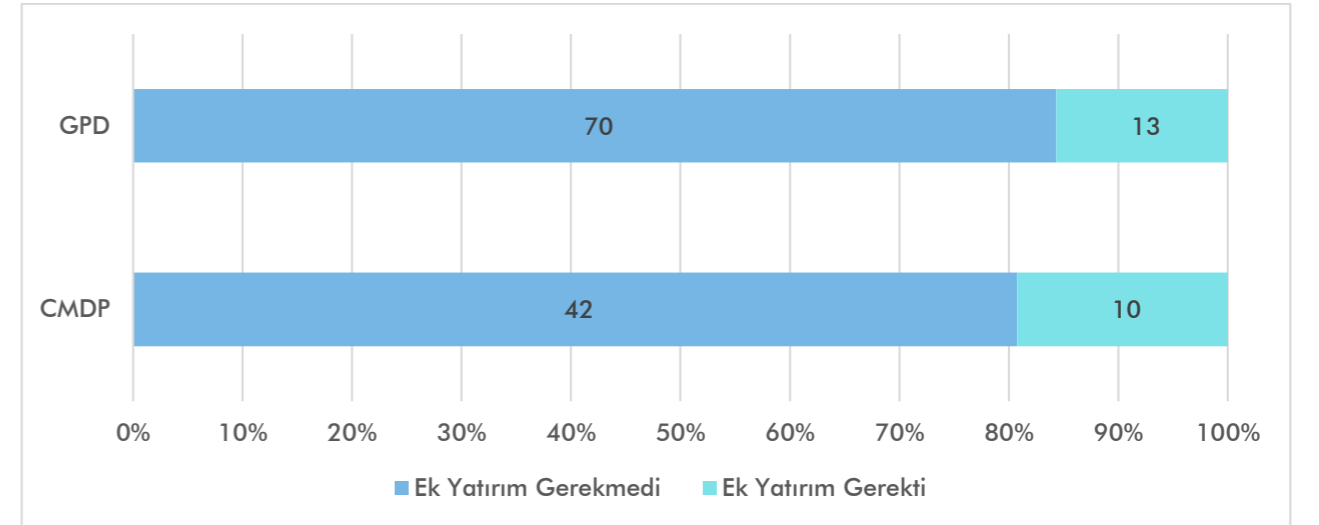
Ek yatırıma ihtiyaç duyulan projelerin, toplam proje sayısı ve toplam destek tutarı içindeki paylarına bakıldığında, projelerin yüzde 17'sinin, destek tutarlarının ise yüzde 27'sinin ek yatırımla tamamlandığı ortaya çıkmıştır (Şekil 30). Bu durum, proje tasarımı aşamalarında sorun olduğuna dair ipuçları vermektedir.

Şekil 30: Ek Yatırım İhtiyacına Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları



Şekil 31'de proje çıktısının kullanılabilmesi için gereken ek yatırım durumu destek programları bazında gösterilmektedir. Söz konusu grafik incelendiğinde GPD projelerinin 13 tanesi, CMDP projelerinin ise 10 tanesinin ek yatırıma ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bu durum, proje tasarımı aşamalarında, proje çıktısının kullanılabilme koşullarının özenle ele alınmasının, destek programlarının başarısı açısından da önemli olduğunu göstermektedir.

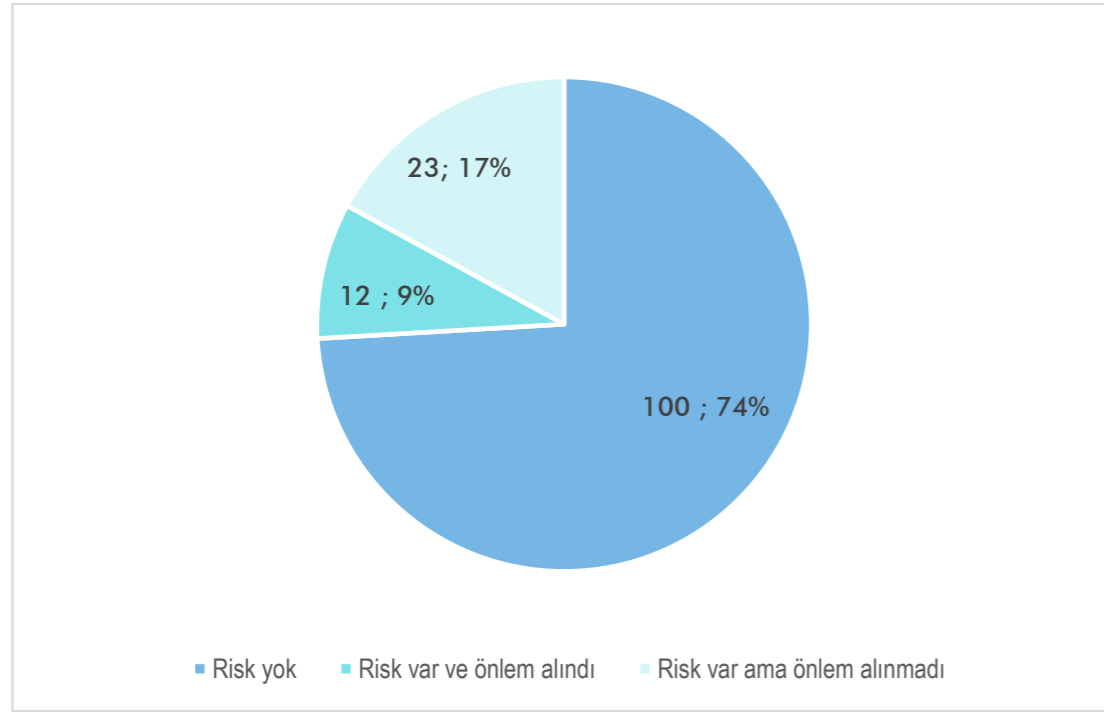
Şekil 31: Destek Programı Bazında Ek Yatırım İhtiyacı



### 3.1.3. Proje Çıktısının Devamlılık Riski

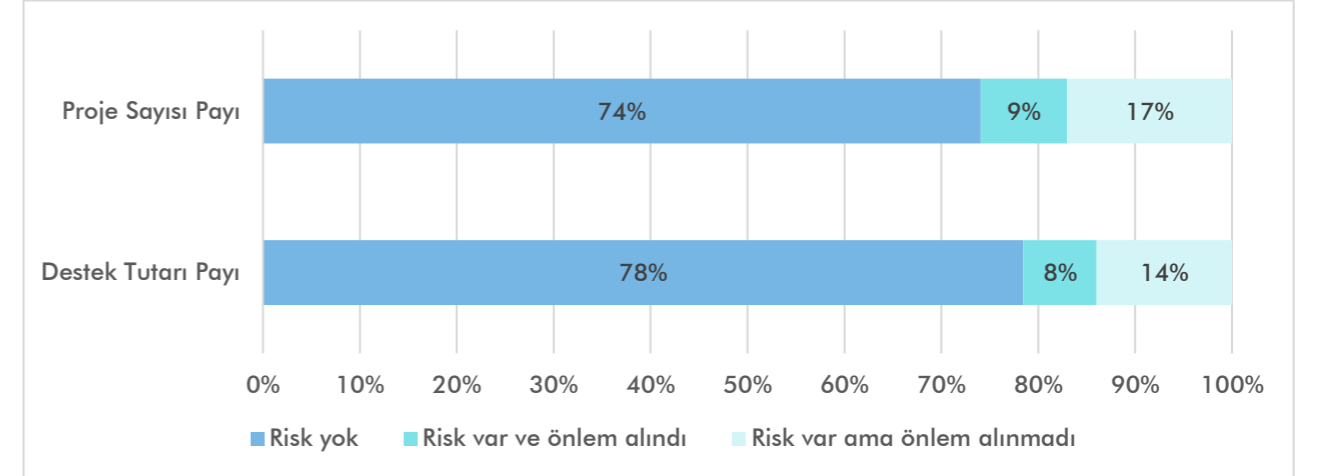
Etkililik ve sürdürülebilirlik altında dikkate alınan başka bir kriter, proje çıktısının etki ve sürdürülebilirliğini riske atan durumların varlığıdır. Proje çıktısının devamlılık riskine göre proje sayıları Şekil 32'de gösterilmektedir. Buna göre 135 projenin 100'ünde herhangi bir risk belirtilmemişken 35 proje için risk bulunduğu tespit edilmiştir. Risk bildirilen projelerin 12'sinde bu risk için önlem alınmış olsa da 23 projede risk olduğu bilindiği halde sürdürülebilirliği sağlamak için herhangi bir önlem alınmadığı, yani riskin halen geçerliliğini koruduğu ortaya çıkmıştır.

Şekil 32: Proje Çıktısının Devamlılık Riskine Göre Proje Sayıları



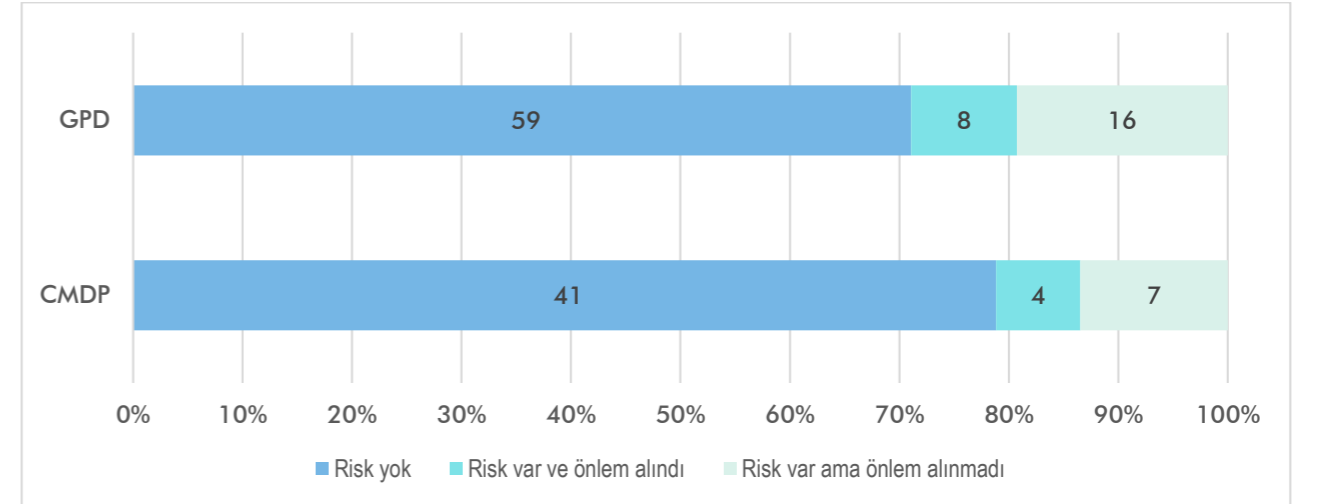
Şekil 33'te görüldüğü üzere, toplam projelerin yüzde 74'üne denk gelen risksiz projeler için sağlanan desteğin toplam destek tutarı içindeki payı yüzde 78 olmuştur. Toplam projelerin yüzde 17'sini oluşturan ve sürdürülebilirlik riski olduğu halde önlem alınmamış projeler için toplam desteğin yüzde 14'ünün kullanıldığı görülmektedir. 101,6 milyon TL destek sağlanan bu projelerin yakından takip edilip risklerin bertaraf edilmesi için gerekli önlemlerin alınması önemli görülmektedir.

Şekil 33: Risk Durumuna Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları



Devamlılığında risk görülmeyen projeler, GPD projelerinin yüzde 71'i iken CMDP projelerinin yüzde 79'unu oluşturmaktadır (Şekil 34). Riskli görülen projelerin destek programları arasındaki dağılımına bakıldığında, risk olduğu halde herhangi bir önlem alınmamış 23 projenin yaklaşık yüzde 70'inin GPD, yüzde 30'unun ise CMDP projesi olduğu görülmektedir.

Şekil 34: Destek Programı Bazında Risk Durumu





### 3.2. Etki

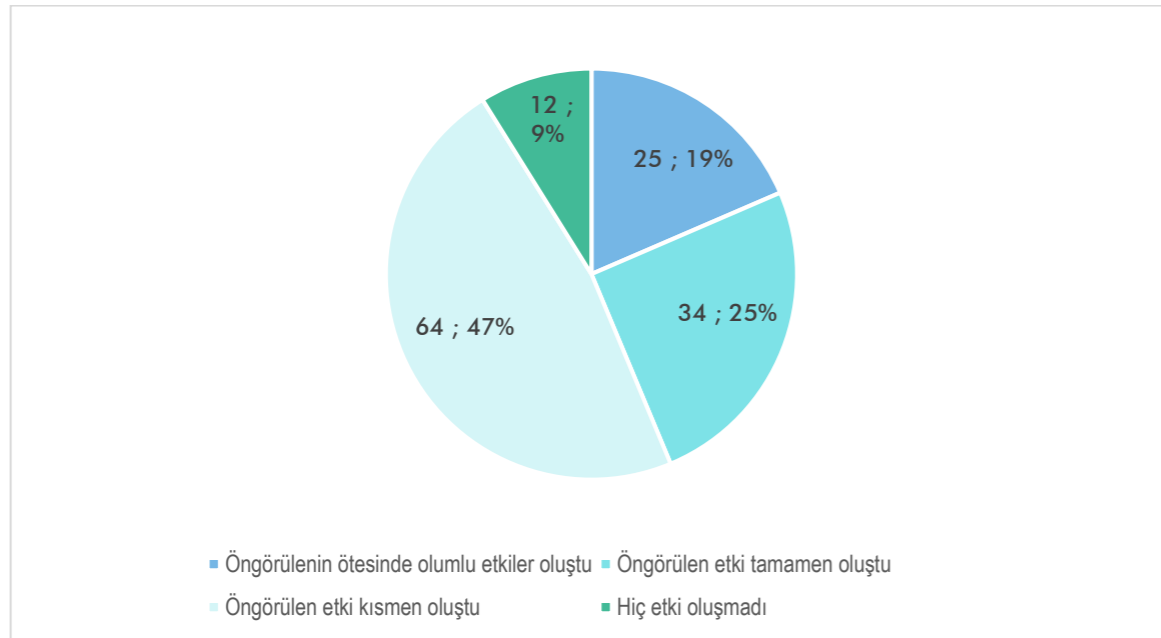
Belirli bir amaca ulaşmak ve belli bir etki yaratabilmek için yapılan projelerin uygulama sürecinin tamamlanmasından sonra, başlangıçta öngörülen etkilerinin ne derecede gerçekleştiği, projelerin değerlendirilmesinde önemli bir husustur. Bu kriterin ölçülmesi amacıyla anket formunda proje ile öngörülen etkilerin oluşma düzeyine yönelik bir soru kullanılmıştır:

- Projenin amaçlarında yer alan etkilerin oluşma düzeyini değerlendiriniz.
  - o Beklenenin ötesinde olumlu etkiler oluştu.
  - o Başlangıçta öngörülen etki tamamen oluştu.
  - o Başlangıçta öngörülen etki kısmen oluştu.
  - o Olumsuz etkiler oluştu.
  - o Hiçbir etki oluşmadı.

#### 3.2.1. Proje ile Öngörülen Etkilerin Oluşma Düzeyi

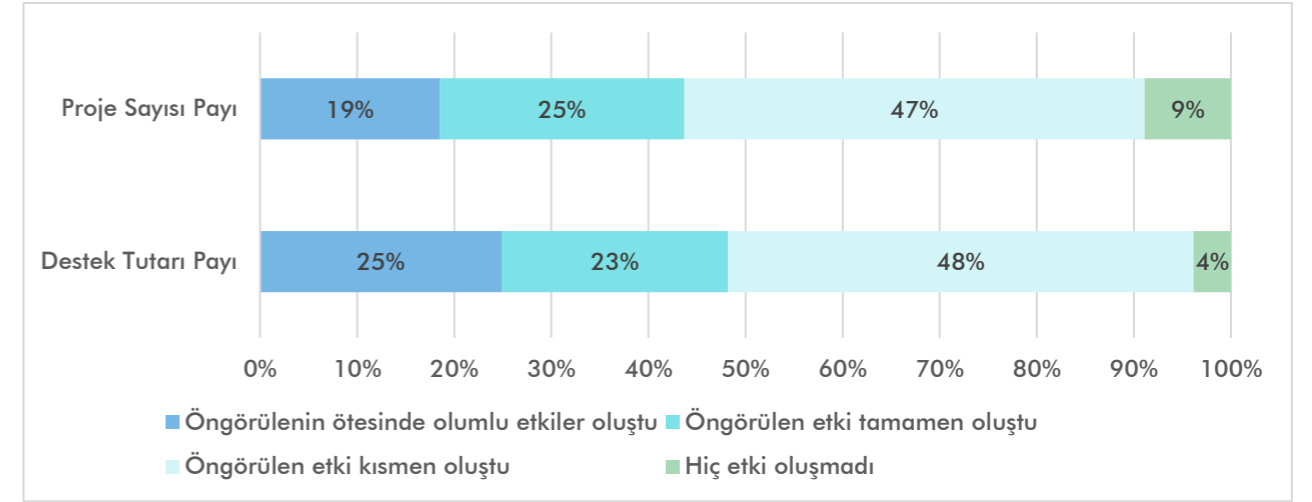
Şekil 35'ten de görüleceği üzere, çalışmaya dahil edilen 135 projeden 25'inde öngörülenin ötesinde olumlu etkiye ulaşılmış; 34 projede ise öngörülen etkinin tamamının oluştuğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile 135 projenin 59'unda (yüzde 44) öngörülen etkinin oluştuğu tespit edilmektedir. Öngörülen etkinin kısmen oluştuğu 64 proje (yüzde 47) de dahil edildiğinde projelerin yüzde 91'inin olumlu bir etki oluşturduğu görülmektedir. Diğer yandan, toplam projelerin yüzde 9'unu oluşturan 12 projede öngörülen etkilerin hiçbirinin oluşmadığı tespit edilmiştir.

Şekil 35: Proje ile Öngörülen Etkilerin Oluşma Düzeyine Göre Proje Sayıları



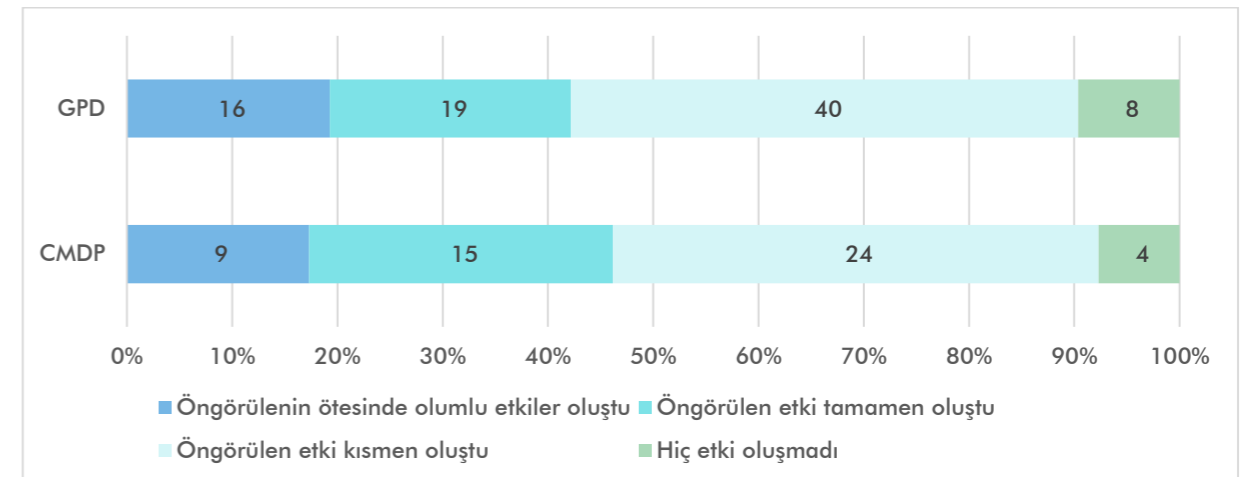
Projelere aktarılan destek tutarları, proje ile öngörülen etkilerin oluşma düzeyi yönünden değerlendirildiğinde; yaklaşık 727 milyon TL destek tutarının yüzde 48'inin kullanıldığı projelerde en az öngörülen kadar etkinin oluştuğu görülmektedir (Şekil 36). Toplam destek bütçesinin yüzde 4'ünün tahsis edildiği projelerde ise hiçbir etkinin oluşmadığı tespit edilmiştir. Bu projelerin toplam proje sayısı içindeki payı yüzde 9 olup bu projelere aktarılan toplam kaynak yaklaşık 28 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Proje sayısı ve aktarılan kaynak olarak düşük paya sahip olsalar da bu projelerin yakından takip edilip öngörülen etkilerin oluşması için önlemlerin alınması gerekmektedir.

Şekil 36: Proje ile Öngörülen Etkilerin Oluşma Düzeyine Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları



Proje ile öngörülen etkiler, destek türü ayrımında değerlendirildiğinde ise CMDP için 9 projede, GPD için 16 projede öngörülenin ötesinde olumlu etkilerin oluştuğu görülmektedir (Şekil 37). Öngörülen etkinin kısmen oluşması durumu da hesaba katıldığında CMDP kapsamında desteklenen projelerin yüzde 92'sinin, GPD kapsamında desteklenen projelerin ise yüzde 90'ının kısmen dahi olsa olumlu bir etki oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 37: Destek Programı Bazında Proje ile Öngörülen Etkilerin Oluşma Düzeyi



### 3.3. Tamamlayıcılık

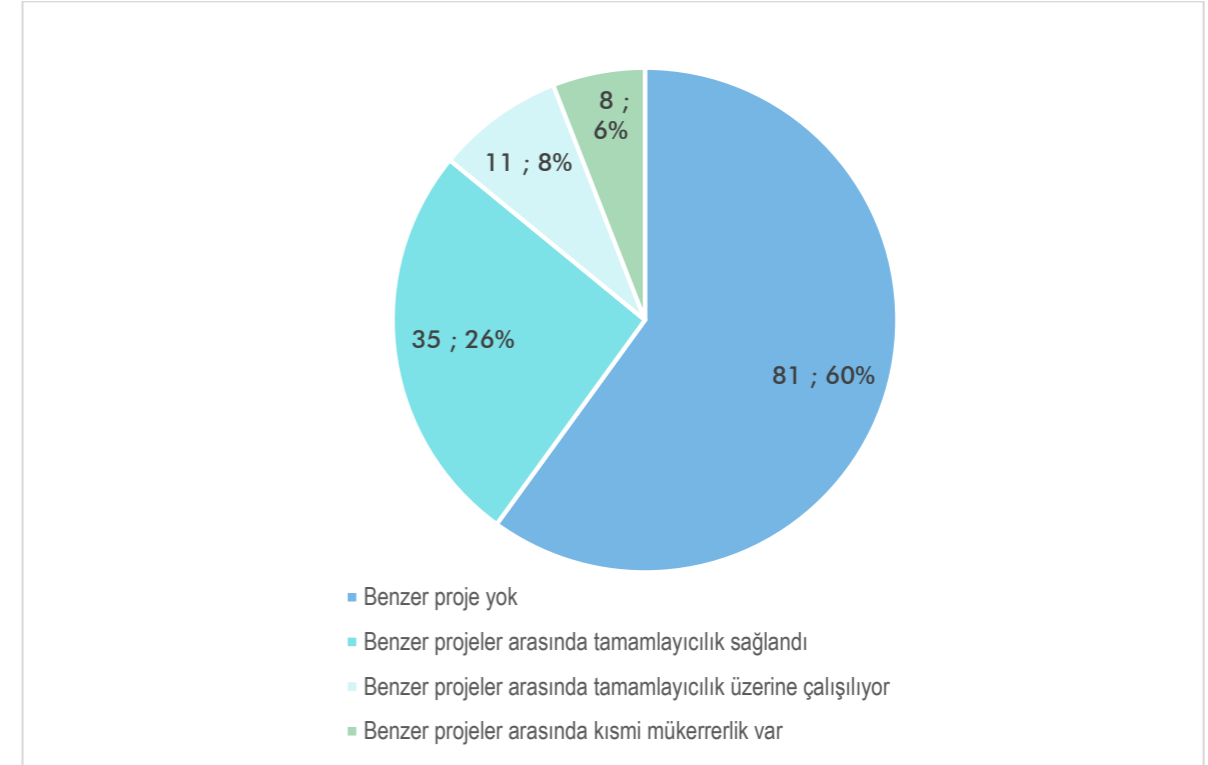
İlde benzer proje veya yatırım bulunma durumu da çalışmada değerlendirmeye alınan bir diğer husustur. Belirli bir amaca ulaşmak ve belli bir etki yaratabilmek için gerçekleştirilen projelerin ilde mükerrerlik oluşturacak faaliyetlerden oluşmaması, kaynakların doğru tahsisi ve kısıtlı kaynağın verimli kullanımı için önem arz etmekle birlikte projenin etkisinin azalmasının da önüne geçecektir. Benzer proje ve yatırımların birbirini tamamlayıcı şekilde kurgulanması ise artan talebin karşılanması bakımından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, uygulanan ankette birbirinin devamı iki soru yer almıştır:

- İlinizde bu proje ile işlevsel olarak benzer nitelikte başka bir proje/yatırım/faaliyet vb. var mı?
- (Var ise) Projenizin aynı nitelikte/alanda diğer proje/yatırım/faaliyet ile tamamlayıcılık durumu nedir?

#### 3.3.1. İlde Benzer Proje Durumu

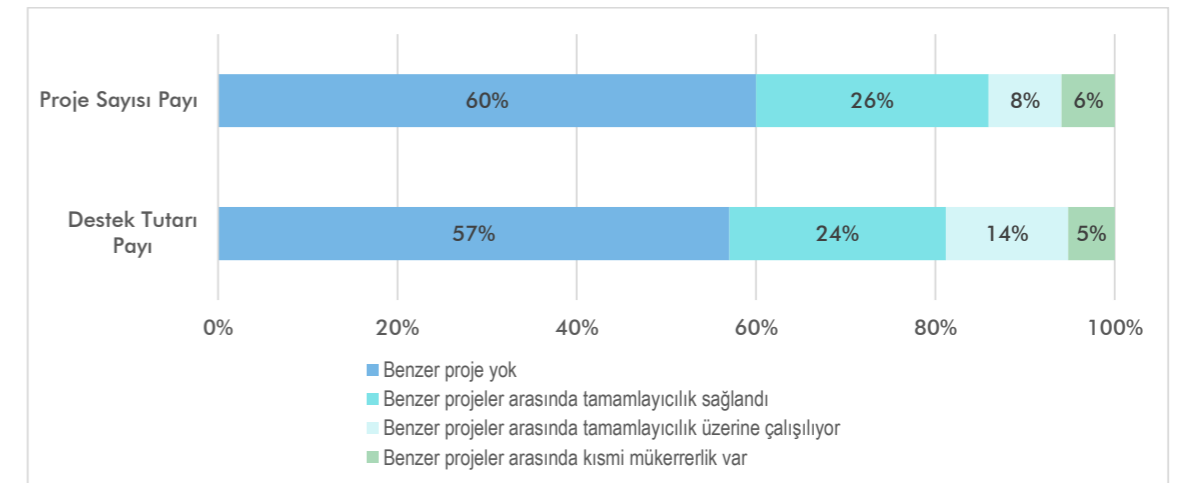
Çalışma kapsamında değerlendirmesi yapılan projelerin ildeki benzer yatırım veya projelerle mükerrerlik ve tamamlayıcılık durumuna göre dağılımı Şekil 38'de gösterilmektedir. Buna göre, çalışmaya dahil edilen 135 projeden yüzde 60'ı, ilde benzeri olmayan projeler grubunda yer almaktadır. Dolayısıyla 81 projenin, bulunduğu ilde mükerrerliğe sebep olmayan yeni bir yatırım niteliğinde olduğu söylenebilir. İldeki diğer projelerle benzerlik taşıyan 54 projeden 35'inde tamamlayıcılık sağlanmış olup değerlendirmeye alınan projelerin yüzde 26'sını oluşturan bu grupta mükerrerliğin önlendiği söylenebilir. Toplam projelerin yüzde 6'sına denk gelen 8 proje ise ilde halihazırda var olan benzer yatırımlarla kısmi olarak mükerrer olarak belirlenmiştir. Mevcut projelerle tamamlayıcı bir nitelik kazandırılmayan ve kısmen dahi olsa aynı nitelikte/alandaki diğer projelerle mükerrer olan bu projelerin asgari düzeyde olması, kamu kaynağının etkin kullanımı açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak değerlendirilen projenin, ildeki benzer projeler ile tamamen aynı olduğu seçeneği de ilgili anket sorusunun cevap seçenekleri arasında yer almasına rağmen hiçbir projenin bu kapsamda olmadığı, yani ilde var olan projenin birebir aynısının tekrarlanmadığı da gözden kaçırılmamalıdır.

Şekil 38: İlde Benzer Proje Durumuna Göre Proje Sayıları



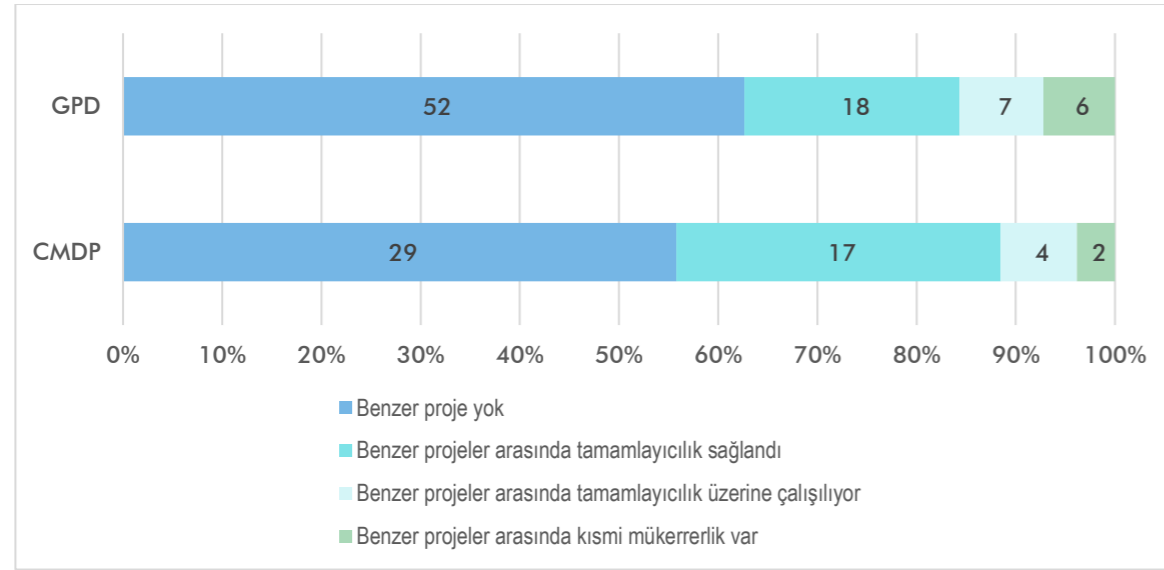
Projelere verilen destek tutarından aldığı paya göre projelerin ildeki projeler ile mükerrerlik ve tamamlayıcılık durumu değerlendirildiğinde yaklaşık 727 milyon TL toplam destek tutarının yüzde 5'inin (38 milyon TL) kısmi olarak aynı olan projelere ayrıldığı görülmektedir (Şekil 39). Hem proje sayısı hem de destek tutarı bakımından değerlendirildiğinde kısmi de olsa mükerrerlik özelliği gösteren projelerin nispeten küçük bir paya sahip olduğu söylenebilir.

Şekil 39: İlde Benzer Proje Durumuna Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları



İlde benzer proje durumunun destek türü bazında dağılımı Şekil 40'ta gösterilmektedir. GPD kapsamında desteklenen projelerin yüzde 63'ü ilde bulunan diğer projeler ile benzer olmayıp yeni bir yatırım niteliğindedir. Buna karşın, GPD projelerinin yüzde 7'sine denk gelen 6 proje, ildeki diğer projeler ile mükerrerlik göstermektedir. CMDP kapsamında desteklenen 29 proje (CMDP projelerinin yüzde 56'sı) için ilde benzer proje olmadığı belirtilmiş; ancak 2 proje (CMDP projelerinin yüzde 4'ü) ile ildeki diğer projeler arasında mükerrerlik olduğu tespit edilmiştir.

**Şekil 40: Destek Programı Bazında İlde Benzer Proje Durumu**



### 3.4. Katkısalılık

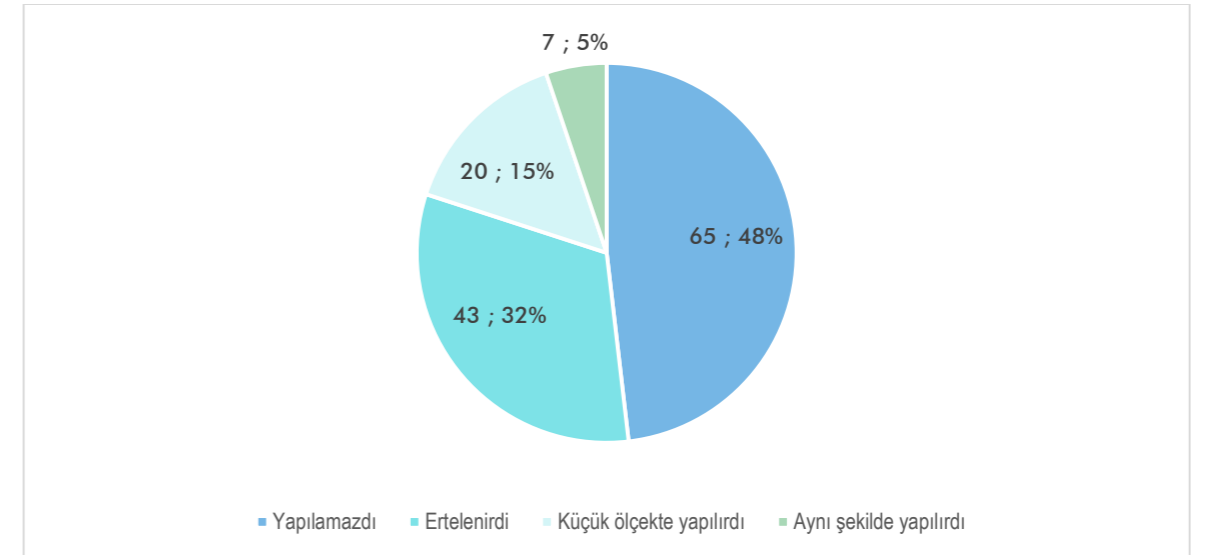
Projeler ile hayata geçirilen faaliyetlerin GPD veya CMDP ile verilen destekler olmasa da gerçekleştirilebilme durumu kaynakların doğru projelere aktarılıp aktarılmadığının belirlenmesinde önemli bir husustur. Destek uygulamaları ile amaçlanan değişikliklere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesinde dikkate alınan katkısalılık, projelerin değerlendirilmesinde kullanılan en önemli ölçütlerden biridir. Bu kapsamda, katkısalılığı ölçme amacıyla anket çalışmasında bir soru yer almıştır:

- Proje için CMDP/GPD kapsamında kaynak tahsis edilmeseydi proje kapsamındaki yatırım gerçekleştirilebilir miydi?
  - Aynı şekilde (aynı zamanda, aynı büyüklükte, aynı yerde) gerçekleştirilirdi.
  - Aynı yatırım daha küçük ölçekte gerçekleştirilebilirdi.
  - Aynı yatırım daha sonraki bir zamanda gerçekleştirilebilirdi. (Ertelenirdi.)
  - Farklı bir yerde gerçekleştirilirdi.
  - Hayır, gerçekleştirilemezdi.

### 3.4.1. Mali Destek Verilmediği Durumda Projenin Yapılabilirliği

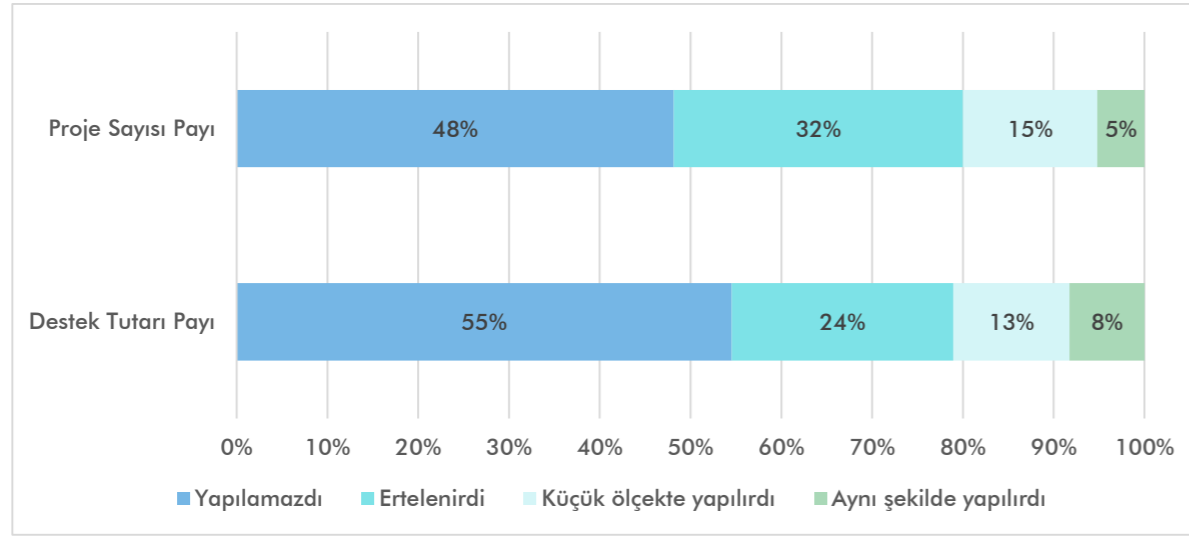
Bu çalışma kapsamında, değerlendirmeye alınan projelerin mali destek verilmediği durumda projenin yapılabilirliği de analiz edilmiştir. Şekil 41'de görüldüğü üzere; projelerin yüzde 48'i CMDP GPD desteği olmasaydı hayata geçirilemeyecek projelerdir. Dolayısıyla bunlar, destek sayesinde yapılabilir olmuş, desteğin katkısallığının maksimum olduğu projelerdir. Diğer taraftan, değerlendirilen projelerin yüzde 47'sini oluşturan 63 proje, mali destek olmadığı durumlarda gecikmeli veya küçük ölçekli olarak da olsa yapılabilecek projelerdir. Katkısalılık çerçevesinden bakıldığında bu projelerde sağlanan mali destek, ilgili yatırımların zaman bakımından öne çekilmesini ve ölçeğinin büyümesini sağladığı için kısmi katkısalılık sağlamış durumdadır. Bu kapsamda projelerin yüzde 95'inde katkısalılık oluşturulduğunu söylemek mümkündür. Ancak projelerin yüzde 5'ine denk gelen 7 proje için mali destek herhangi bir katkı sağlamamış olup bunların herhangi başka bir kaynak ile aynı şekilde yapılabileceği tespit edilmiştir. Bu durum, söz konusu projeler için kullanılan destek tutarının katkısalılığının olmadığını göstermektedir.

**Şekil 41: Mali Destek Verilmediği Durumda Projenin Yapılabilirliğine Göre Proje Sayıları**



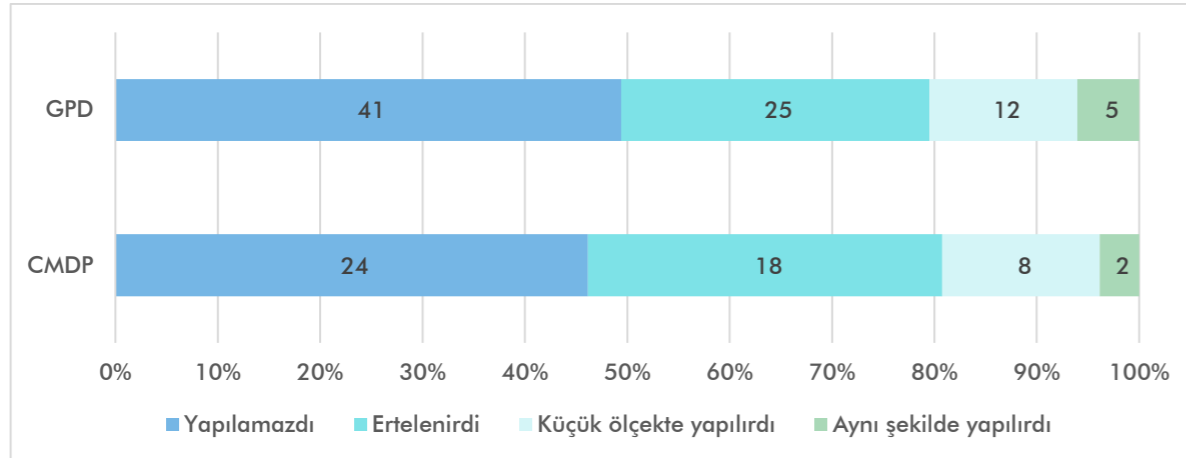
Mali destek verilmediği durumda projenin yapılabilirliğine göre proje sayısı ve destek tutarı payları Şekil 42'de gösterilmiştir. Projelerin yüzde 48'inin, destek tutarının ise yüzde 55'inin, destek olmadan hayata geçemeyecek yatırımlara ayrıldığı görülmektedir. Diğer taraftan, toplam destek tutarının yüzde 8'ine denk gelen 60 milyon TL, mali destek olmadan da aynı şekilde yapılabilecek projelere aktarılmış olup katkısalılık yaratılamamış tutardır.

**Şekil 42: Mali Destek Verilmediği Durumda Projenin Yapılabilirliğine Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları**



Projelerin katkısallık durumu destek türü ayrımında değerlendirildiğinde ise CMDP kapsamında desteklenen projelerin yüzde 46'sının, GPD ile desteklenen projelerin ise yüzde 49'unun destek olmadan yapılamayacağı, yani desteğin tam katkısallık olduğu görülmektedir (Şekil 43). CMDP veya GPD tarafından sağlanan destek olmasaydı yine de aynı ölçekte ve kapsamda gerçekleştirileceği belirlenen 7 projenin 5'i GPD, 2'si ise CMDP ile desteklenen projeler olup ilgili destek türündeki toplam projelerin sırasıyla yüzde 6 ve yüzde 4'ünü oluşturmaktadır.

**Şekil 43: Destek Programı Bazında Projelerin Katkısallık Durumu**



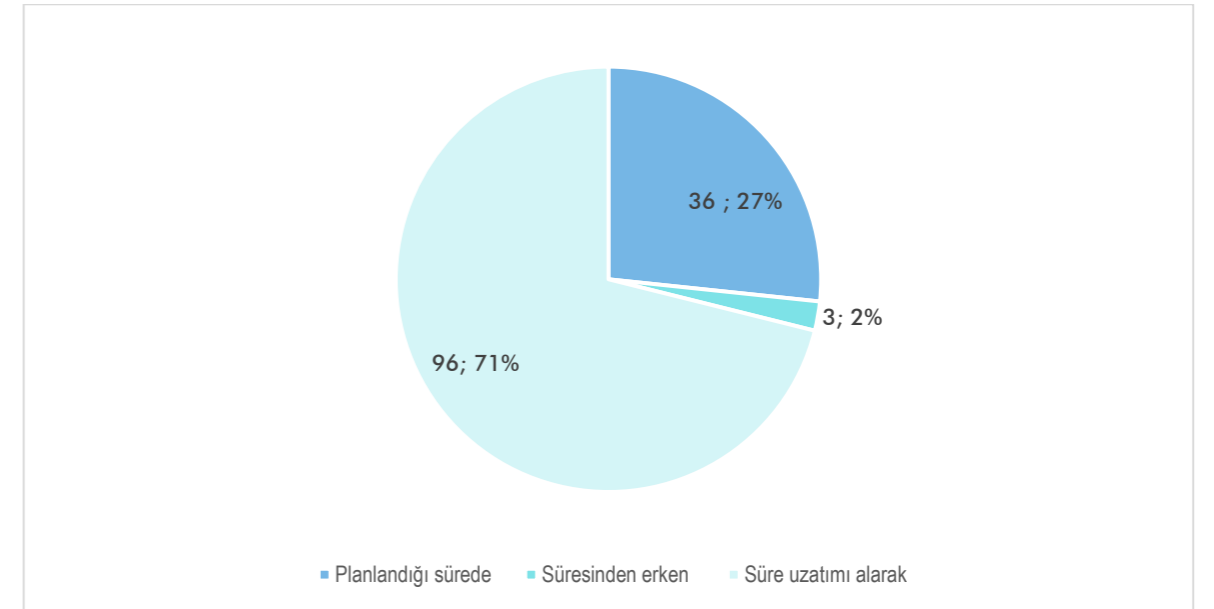
### 3.5. Verimlilik

Çalışma kapsamında proje verimliliği, projenin planlandığı halinden süre ve bütçe bakımından sapmalar ve sözleşme değişikliklerinin (zeyilname sayısı ve fizibilite değişikliği) çokluğu olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, proje süresinde ve proje bütçesinde her iki yönde de gerçekleşen değişiklikler, verimi düşüren unsurlar olarak dikkate alınmış, dolayısıyla hem azalış hem artış durumlarında projeler puan kaybetmiştir. Proje uygulanmaya başladıktan sonra gelişen beklenmeyen durumlarda, projenin içeriği veya tasarımında değişiklikler olabilmektedir. Bu değişikliğin niteliğine göre zeyilname veya fizibilite revizyonu ile yararlanıcı ile ajans arasındaki destek sözleşmesi değiştirilmektedir. Bu çerçevede, zeyilname veya fizibilite değişikliği sayısının fazla olması, projenin başlangıçta iyi tasarlanmadığını ve verimliliğinin düşük olduğunu göstermektedir.

#### 3.5.1. Proje Süresi Değişim Durumu

Verimlilik kapsamında değerlendirilen hususlardan biri projelerin planlandığı süre içinde tamamlanma durumudur. Bu çerçevede değerlendirmeye alınan projelerin proje süresi değişimine göre dağılımların gösteren. Şekil 44 incelendiğinde, projelerin yüzde 27'sinin planlandığı sürede tamamlandığı, yani proje süresi değişimi bakımından tam verimli olduğu görülmektedir. Diğer yandan, 135 projeden 3'ü planlanan süreden erken tamamlanırken 96 proje süre uzatımı olarak tamamlanmıştır. Yüzde 71'i bulan süre uzatımı olarak tamamlanan projelerin oranının yüksekliği, projelere ilişkin planlama yaparken sürenin de hassasiyetle planlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

**Şekil 44: Proje Süresi Değişimine Göre Proje Sayıları**



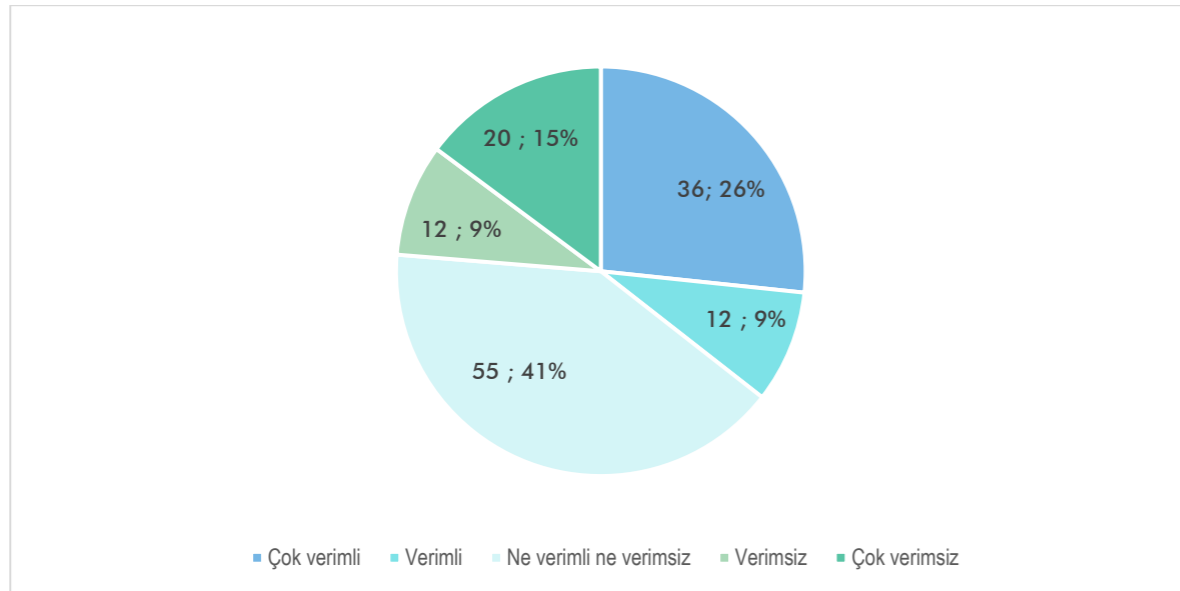
Gerçekleşen proje süresinin, sözleşmede yer alan süreye kıyasla değişimi verisinin dağılımı incelendiğinde değişim oranlarının beş farklı kategoride ele alınabileceği görülmüş ve puanlama buna göre yapılmıştır. Bu kapsamda, Tablo 20'de gösterildiği üzere planlandığı sürede gerçekleşen projeler çok verimli, yüzde 93 ve üzeri değişim görülen projeler ise çok verimsiz olarak nitelendirilmiştir.

**Tablo 20: Proje Süresi Değişimine Göre Verimlilik Skalası**

Proje süresi değişim oranı	Verimlilik Durumu
0	Çok verimli
%1 - %21	Verimli
%22 - %60	Ne verimli ne verimsiz
%60 - %92	Verimsiz
%93 +	Çok verimsiz

Projelerin, Tablo 20'ye göre tespit edilen proje süresi bazında verimlilik durumları Şekil 45'te gösterilmiştir. Buna göre projelerin yüzde 35'inin çok verimli ve verimli olduğu görülmektedir. Projelerin geliştirilme aşamasında daha etkili planlama yapılarak bu oranın yükseltilebileceği düşünülmektedir.

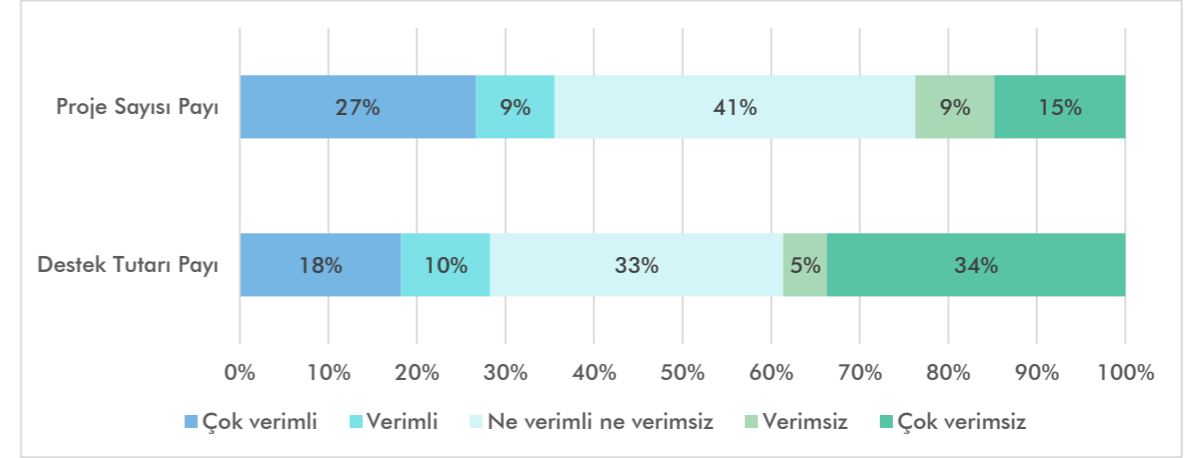
**Şekil 45: Proje Süresi Değişimine Göre Verimlilikte Proje Sayıları**



Proje süresi değişimine göre verimlilik, proje sayısı ve destek tutar bazında değerlendirildiğinde, Şekil 46'dan da görüleceği üzere verimli ve çok verimli kategorisinde yer alan proje sayısı toplam projelerin yüzde 36'sı olurken bu projeler toplam destek tutarının yüzde 28'inden faydalanmıştır. Diğer

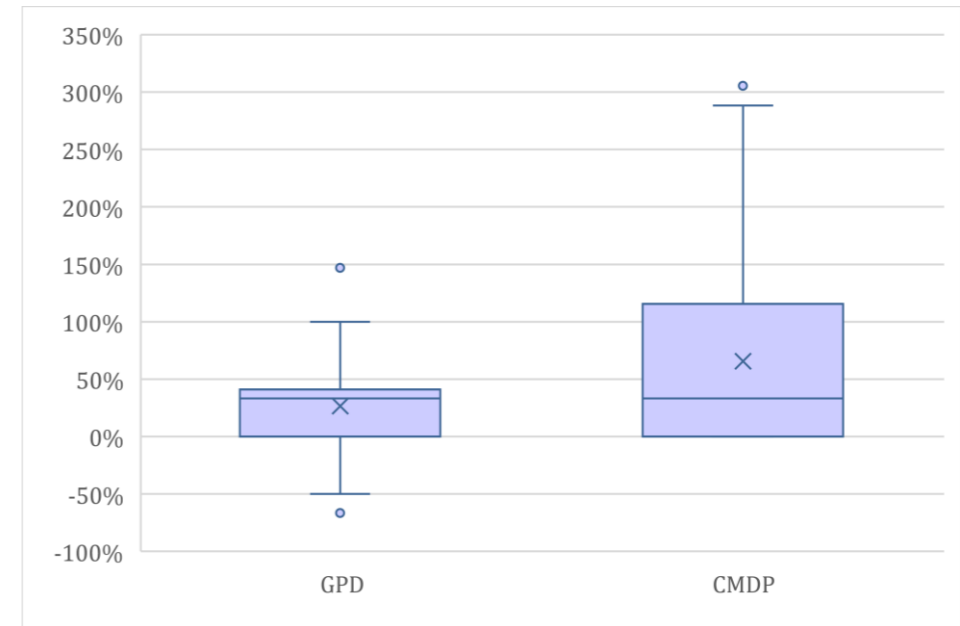
tarafından, değerlendirmeye alınan 135 projenin yüzde 15'i çok verimsiz kategorisinde yer alırken söz konusu projeler için toplam destek tutarının yüzde 34'ü sağlanmıştır. Bu durum, proje süresinin tespiti ve süre uzatım taleplerinin daha sıkı ele alınması gerektiğini göstermektedir.

**Şekil 46: Proje Süresi Değişimine Göre Verimlilikte Proje Sayısı ve Destek Tutarları**



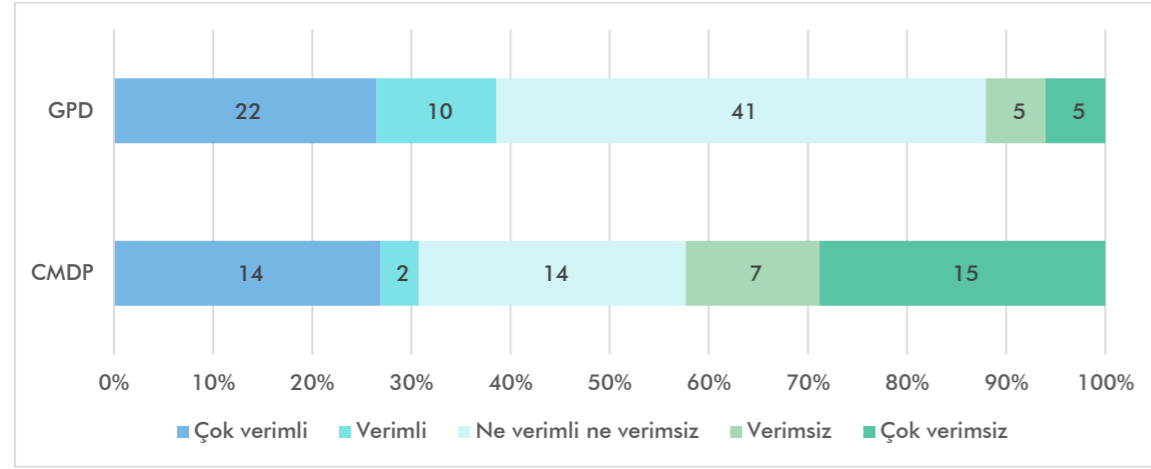
Şekil 47'de destek türüne göre proje süresi değişim oranlarının kutu grafikleri gösterilmektedir. Buna göre, CMDP projelerindeki süre değişimin yalnızca uzama yönünde olduğu; ancak GPD ile desteklenen projelerin hem planlanandan erken sürede hem de uzatma olarak tamamlandığı görülmektedir.

**Şekil 47: Destek Programına Göre Proje Süresi Değişim Oranı**



Şekil 48’de proje süresi bakımından verimlilik gruplarına göre proje sayıları, destek türü ayrımında gösterilmiştir. Buna göre GPD projelerinin yüzde 39’u verimli ve çok verimli kategorisinde yer alırken CMDP projelerinde ise bu oran yüzde 31’dir. Buna karşılık GPD projelerinin yüzde 12’si verimsiz ve çok verimsiz kategorisinde yer alırken CMDP projelerinde bu oran yüzde 42’dir. Dolayısıyla GPD ile desteklenen projelerin CMDP projelerine göre süre bakımından daha verimli olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil 48: Destek Programı Bazında Proje Süresi Değişimine Göre Verimlilik

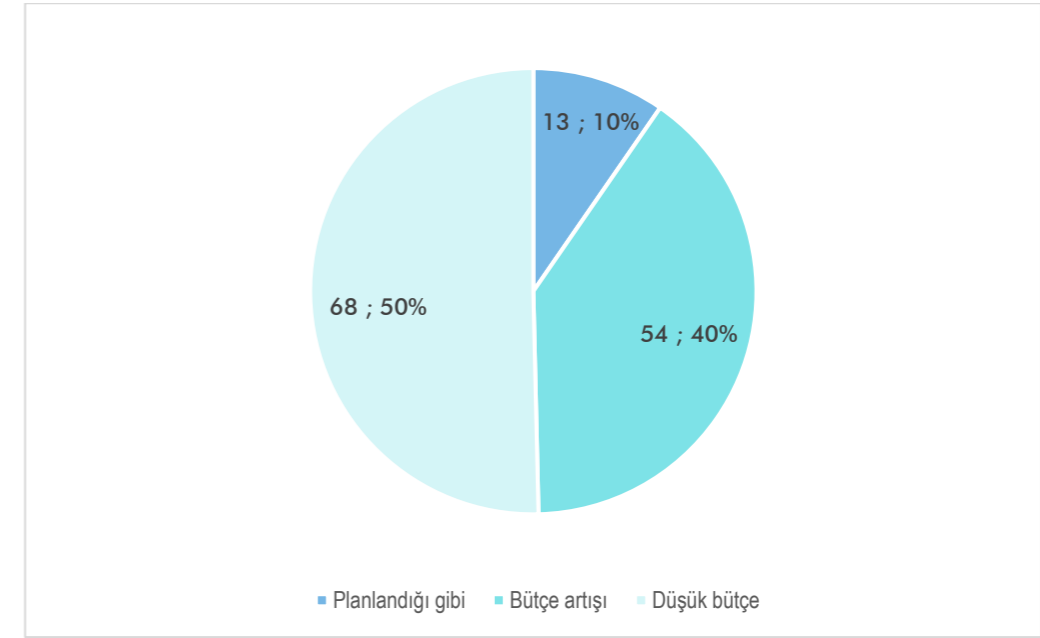


### 3.5.2. Proje Bütçesi Değişim Durumu

Projelerdeki bütçe değişim durumu, verimlilik kapsamında değerlendirilen hususlardan bir başkasıdır. Bu kapsamda, projenin başlangıcında planlanan bütçeden hem artış hem de azalış olarak sapmalar olumsuz bir durum olarak nitelendirilmiştir. Proje geliştirme aşamalarında, bütçe kalemlerinin iyi analiz edilip bütçenin gerçekçi bir şekilde hesaplanması beklenmekte ve kaynaklarının etkin kullanımı açısından bu husus önemli görülmektedir.

Projeler proje bütçesi değişimi dikkate alınarak incelendiğinde, Şekil 49’da gösterildiği üzere, toplam projelerin yüzde 10’u planlanan bütçeyle tamamlanarak bütçe değişim bakımından tam verimli olmuştur. Toplam projelerin yüzde 40’ında bütçe artışı yaşanmıştır. Bu artışların çoğunlukla Proje uygulama aşamasında karşılaşılan beklenmeyen maliyetlerin ortaya çıkması, döviz kuru değişimi gibi sebeplerden maliyetlerde artış yaşanması gibi hususlardan kaynaklandığı bilinmektedir. Ayrıca, projelerin yüzde 50’sinin düşük bütçe ile tamamlanmış olması dikkate değer bir husustur. Proje kapsamında yapılan ihalelerde indirim olması, süreç içinde bazı maliyetlerin azalması, bazı faaliyetlerin veya projenin kapsamının değişmesi ve projelerin çeşitli sebeplerden eksik olarak kapatılması gibi nedenlerle düşük bütçe ile karşılaşıldığı görülmektedir.

Şekil 49: Proje Bütçesi Değişimine Göre Proje Sayıları



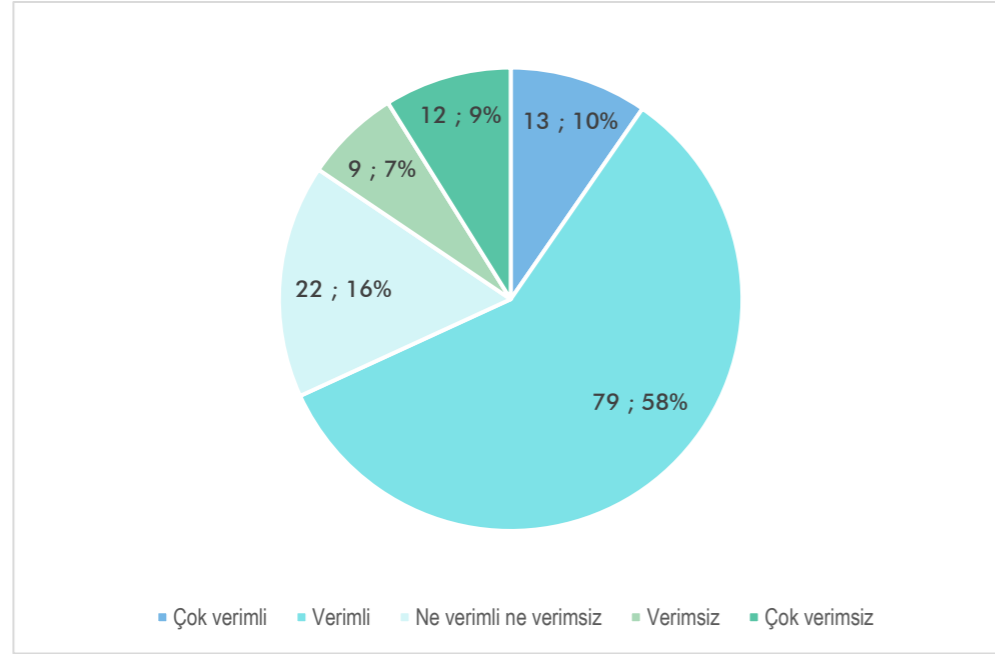
Gerçekleşen proje bütçesinin, sözleşmede yer alan bütçeye kıyasla değişimi incelendiğinde değişim oranlarının hem azalış hem artış yönünde beş farklı kategoride ele alınabileceği görülmüş ve puanlama buna göre yapılmıştır. Bu kapsamda, Tablo 21’de gösterildiği üzere proje geliştirme aşamasında planlanan bütçe ile proje sonunda gerçekleşen projeler birebir aynı olan (bütçesi planlandığı şekliyle gerçekleşen) projeler çok verimli, bütçe azalış durumunda yüzde 61 ve üzeri değişim görülen projeler ile bütçe artış durumunda yüzde 95 ve üzeri değişim görülen projeler çok verimsiz olarak nitelendirilmiştir.

Tablo 21: Bütçe Değişimine Göre Verimlilik Skalası

Bütçe Azalış Oranı	Bütçe Artış Oranı	Verimlilik Durumu
0	0	Çok verimli
%1 - %15	%1 - %33	Verimli
%16 - %34	%34 - %68	Ne verimli ne verimsiz
%35 - %60	%69 - %94	Verimsiz
%61 +	%95+	Çok verimsiz

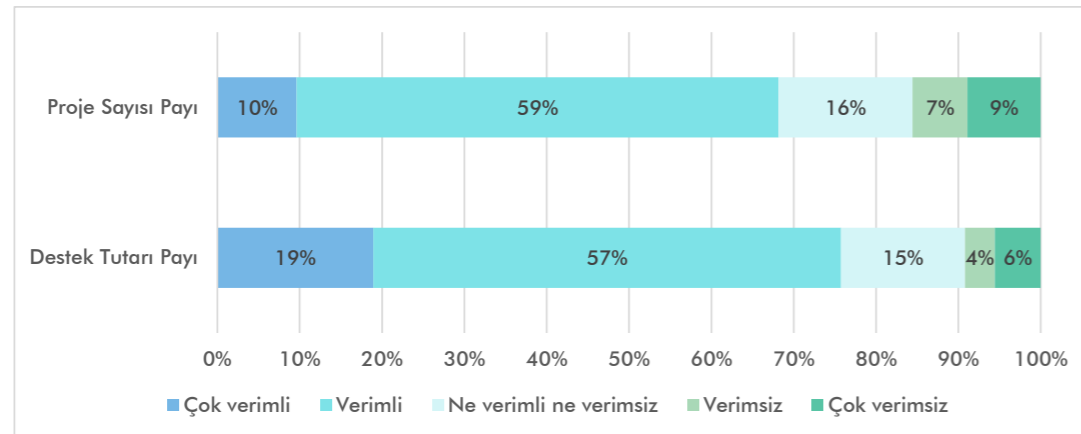
Şekil 50’de proje bütçesi bazında verimlilik gruplarına göre proje sayıları gösterilmektedir. Buna göre, projelerin yüzde 68’i bütçe değişimi bakımından ortanın üstü verimlilikte gerçekleşmiştir. Süre bakımından verimliliğe kıyasla daha yüksek olan bu oran, proje uygulama aşamasında bütçenin daha iyi kontrol edildiğine dair ipucu vermektedir. Diğer taraftan, projelerin yüzde 15’i verimsiz ve çok verimsiz olarak tespit edilmiştir. Bu oran da nispeten düşük gerçekleşmiş olup projelerin bütçe yönetimi açısından genellikle daha iyi durumda olduğunu göstermektedir.

**Şekil 50: Bütçe Değişimine Göre Verimlilikte Proje Sayıları**



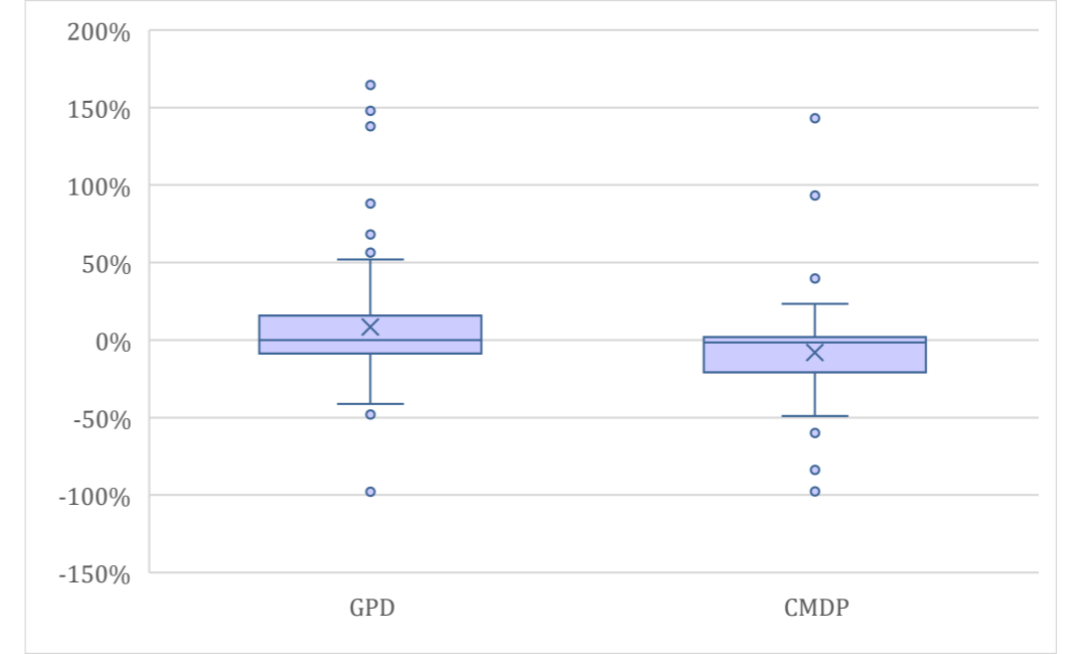
Proje sayısının yanı sıra gerçekleşen destek ödemelerinin paylarının da gösterildiği Şekil 51 incelendiğinde, projelerin yüzde 10'u bütçe açısından çok verimli olmakla beraber bunlara tahsis edilen destek tutarları yüzde 19'u bulmaktadır. Çok verimsiz projelerin oranının yüzde 9 olmasına rağmen bu projelerin destek payının yüzde 6 olması da projeler için tahsis edilen desteğin nispeten verimli projelerde kullanıldığını göstermektedir.

**Şekil 51: Proje Bütçesi Değişimine Göre Verimlilikte Proje Sayısı ve Destek Tutarları**



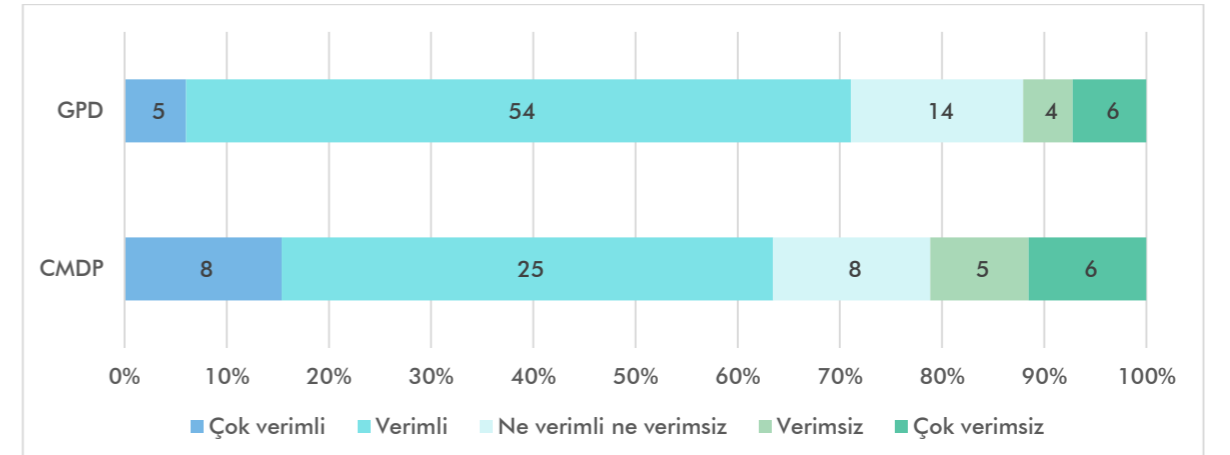
Proje bütçe değişim oranlarının destek türü bazında kutu grafiklerinin bulunduğu Şekil 52 incelendiğinde, her iki destek türünde de hem azalış hem artış yönünde geniş aralığa sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, GPD projelerinde artış yönünün, CMDP projelerinde ise azalış yönünün baskın olduğu anlaşılmaktadır.

**Şekil 52: Destek Programına Göre Proje Bütçesi Değişim Oranları**



Proje bütçesine göre verimlilikler, destek türleri açısından değerlendirildiğinde, GPD ile desteklenen projelerin yüzde 71'inin çok verimli ve verimli kategorisinde yer aldığı görülürken, bu oran CMDP projeleri için yüzde 64'te kalmıştır (Şekil 53). Çok verimsiz ve verimsiz projeler açısından bakıldığında ise CMDP ile desteklenen projelerin GPD ile desteklenenlere kıyasla daha yüksek bir oranda verimsiz olduğu görülmektedir.

**Şekil 53: Destek Programı Bazında Bütçe Değişimine Göre Verimlilik**



### 3.5.3. Zeyilname Sayısı

Gerek GPD gerekse CMDP ile desteklenen projelerde, uygulama aşamasında gerekli durumlarda sözleşme değişiklikleri yapılmaktadır. Bazı durumlarda, proje tasarımındaki hataların yanı sıra proje dışı faktörlerden kaynaklanan değişiklik ihtiyaçları da bulunabilmekte; bu kapsamda yapılan zeyilnameler, projenin hedeflerini gerçekleştirebilmesini sağlamakta ve kaynakların zayi olmasına engel olabilmektedir. Projelerin amaçlarına ulaşabilmesi için bu tür değişikliklerin yapılması olağan görülmekle birlikte iyi planlanmış bir projede bu değişikliklerin çok sayıda olmaması beklenmektedir.

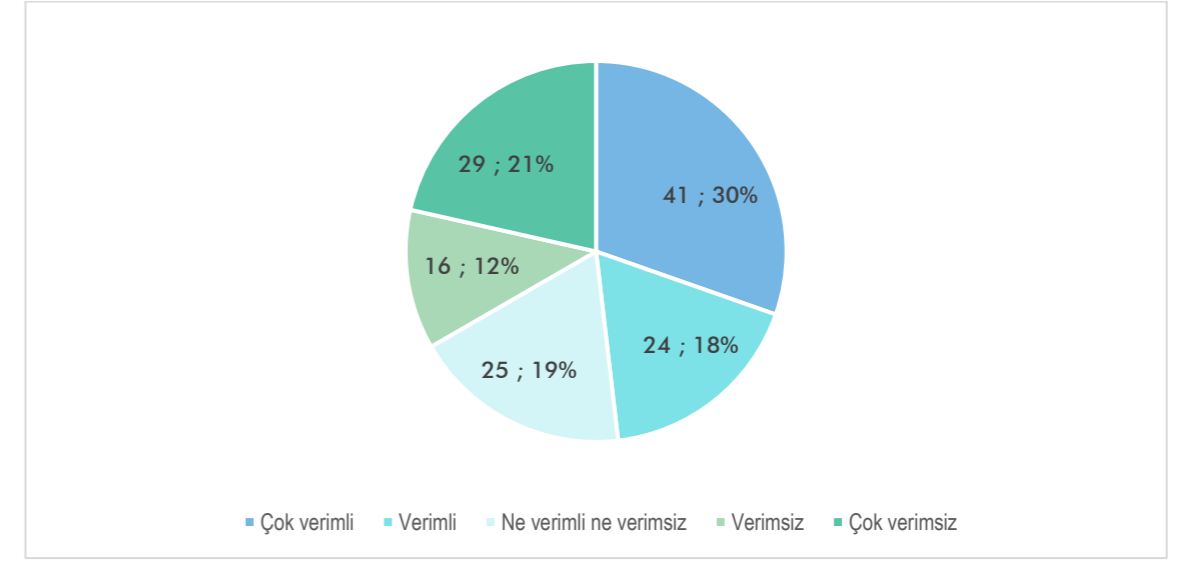
Bu çalışma kapsamına alınan projelerde zeyilname sayıları incelendiğinde beş verimlilik grubu oluşturulabileceği görülmüş ve puanlama buna göre yapılmıştır (Tablo 22). Buna göre, baştan iyi planlanmış ve kurgulanmış projeler (zeyilnameye hiç ihtiyaç duymamış projeler) çok verimli olarak sınıflandırılırken 4 ve daha fazla sayıda zeyilname ile değişiklik yapılmış projeler çok verimsiz olarak ele alınmıştır.

Tablo 22: Zeyilname Sayısına Göre Verimlilik Skalası

Zeyilname Sayısı	Verimlilik Durumu
0	Çok verimli
1	Verimli
2	Ne verimli ne verimsiz
3	Verimsiz
4+	Çok verimsiz

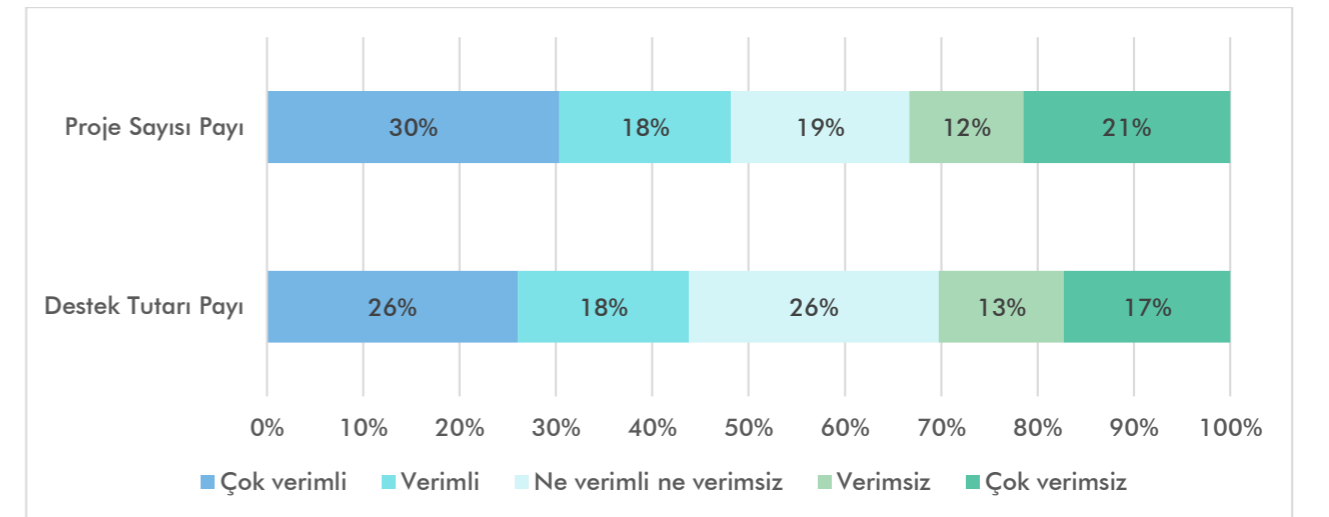
Projelerde yapılan zeyilnamelerin sayıları incelendiğinde, 41 projeye ilişkin hiç zeyilname düzenlenmediği görülmektedir (Şekil 54). Değerlendirme kapsamındaki projelerin yüzde 30'una denk gelen bu projeler, zeyilname sayısı açısından çok verimli olarak belirlenmiştir. Buna karşılık, 29 projede (yüzde 21) dört veya daha fazla sayıda zeyilname yapıldığı görülmektedir. Çok verimsiz olarak nitelenen bu projelerin oranının yüzde 21 gibi yüksek bir oranda olması, proje tasarım aşamalarında daha dikkatli olunması gerektiğini göstermektedir.

Şekil 54: Zeyilname Sayısına Göre Verimlilikte Proje Sayıları



Projelerin zeyilname sayısına göre verimliliğinin gösterildiği Şekil 55 değerlendirildiğinde toplam proje sayısının yüzde 48'inin çok verimli ve verimli kategorisinde yer aldığı söz konusu projeler için ayrılan destek tutarı payının ise yüzde 44 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Diğer taraftan toplam proje sayısının yüzde 33'ü çok verimsiz ve verimsiz kategorisinde yer alırken, söz konusu projeler için ayrılan destek tutarı yüzde 30 olarak gerçekleşmiştir. Bu açılarından değerlendirildiğinde, sayıca ortanın altı verimliliğe sahip projelere nispeten daha düşük oranda destek kullandırıldığı fazla olsada söylenebilir.

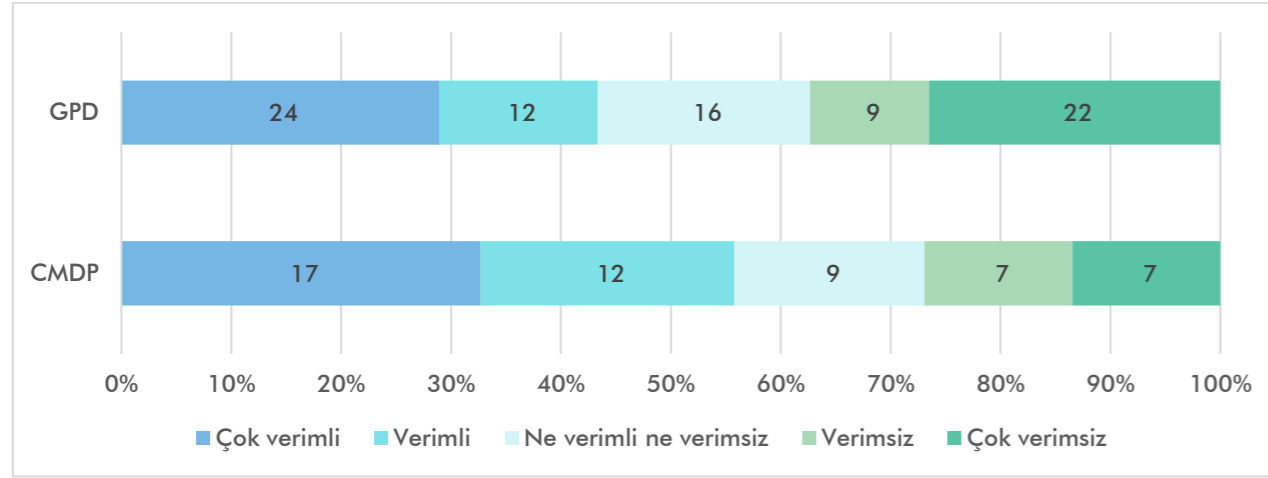
Şekil 55: Zeyilname Sayısına Göre Verimlilikte Proje Sayısı ve Destek Tutarları





Destek türleri açısından incelendiğinde, zeyilname sayısına göre proje verimliliğinin CMDP ile desteklenen projelerde nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir (Şekil 56). Bu kapsamda, GPD ile desteklenen projelerin yüzde 40'ından fazlasının ve CMDP projelerinin yüzde %50'sinden fazlasının çok verimli ve verimli kategorilerinde yer aldığı gözlenmektedir. Buna karşılık, GPD ile desteklenen projelerin yüzde 37'si ile CMDP projelerinin yüzde 27'si çok verimsiz ve verimsiz olarak tespit edilmiştir. Bu durum, CMDP projelerinin zeyilname açısından GPD projelerine kıyasla daha verimli olduğunu göstermektedir.

Şekil 56: Destek Programı Bazında Zeyilname Sayısına Göre Verimlilik



#### 3.5.4. Fizibilite Değişikliği Sayısı

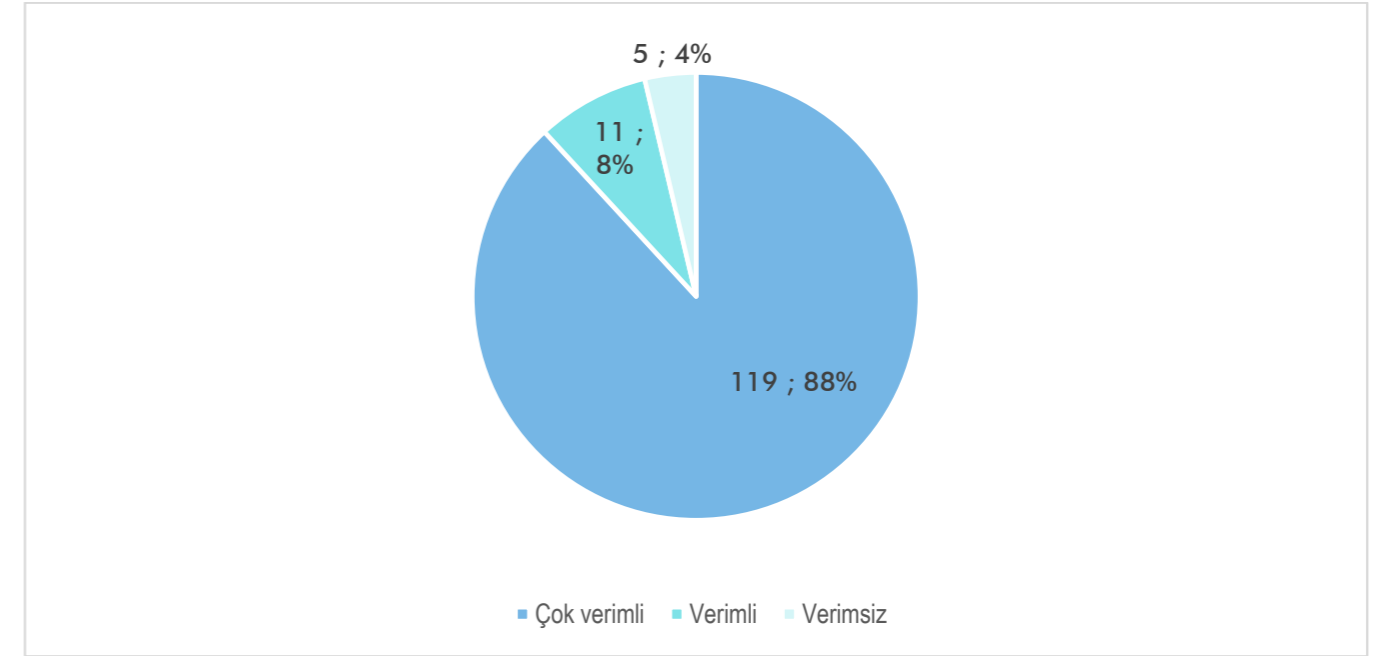
Proje verimliliğinin bir başka unsuru olarak fizibilitelede yapılan değişiklik sayıları da dikkate alınmıştır. Fizibilite değişiklikleri, zeyilnamelere kıyasla daha kapsamlı değişiklikleri içermekte ve daha nadir gerçekleşmektedir. Zeyilnamelerde olduğu gibi fizibilite değişikliğinin sayısının da düşük olması optimal durum olarak ele alınmış olup puanlamalar buna göre yapılmıştır. Yapılan fizibilite değişikliği sayıları incelendiğinde, verimlilik durumunun 3 ayrı durumda ele alınması uygun görülmüştür (Tablo 23).

Tablo 23: Fizibilite Değişikliğine Göre Verimlilik Skalası

Fizibilite Değişikliği Sayısı	Verimlilik Durumu
0	Çok verimli
1	Verimli
2+	Verimsiz

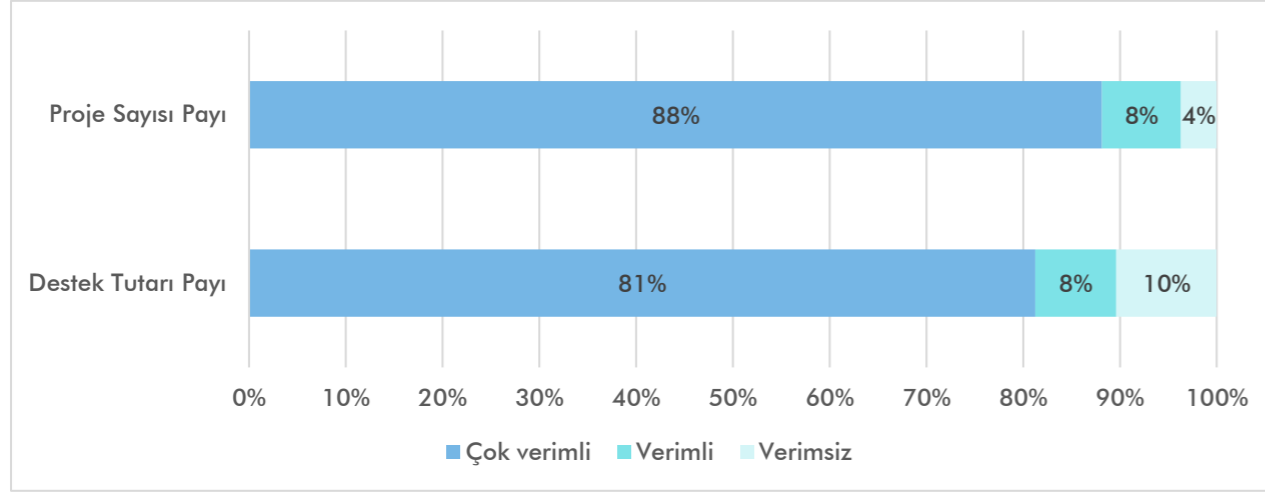
Şekil 57'den de görüleceği üzere, yapılan fizibilite değişikliği sayısına göre projeler incelendiğinde, 135 projenin 119'unda hiç fizibilite değişikliği yapılmadığı görülmüştür. Değerlendirme kapsamına alınan projelerin yüzde 88'inin dahil olduğu bu grup, fizibiliteyi değiştirmeyi gerektirecek bir revizyon ihtiyacı olmaması açısından en verimli grup olarak nitelendirilmiştir. 11 projede yalnızca bir kez fizibilite yapılırken, 5 projede en az iki kez fizibilite değişikliği gerçekleştirilmiş olup bu kapsamda söz konusu projelerin verimlilikleri daha düşük gerçekleşmiştir.

Şekil 57: Fizibilite Değişikliğine Göre Verimlilikte Proje Sayıları



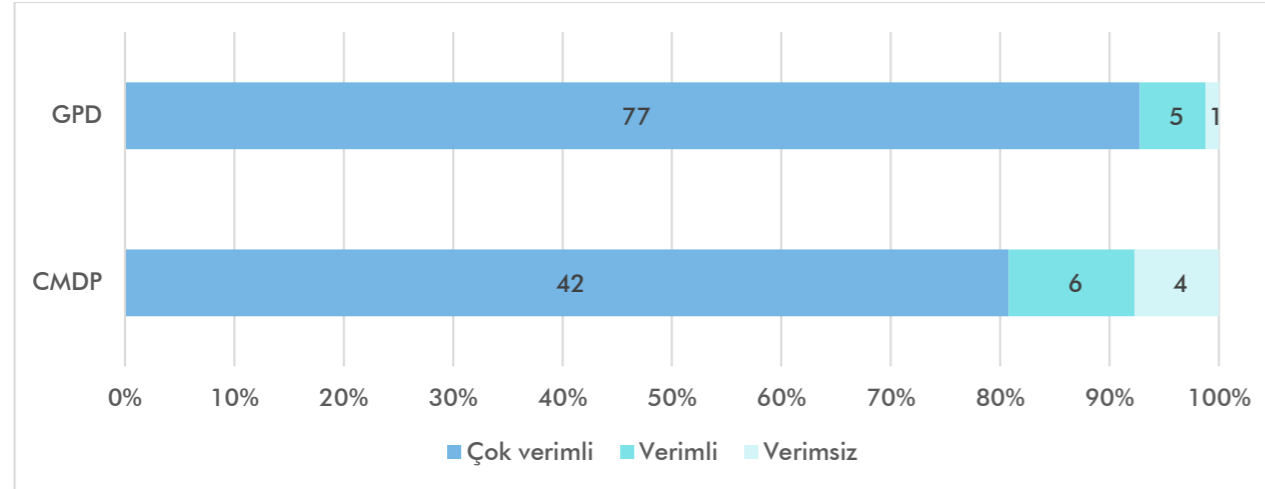
Şekil 58'de fizibilite değişikliği sayısı bakımından proje verimliliğinin proje sayısı ve destek tutarı açısından dağılımları gösterilmektedir. Buna göre çok verimli projeler, değerlendirilen projeler arasında yüzde 88 paya sahipken bunlara aktarılan destek tutarları payı yüzde 81 olarak gerçekleşmiştir. Verimli olmayan projelere bakıldığında ise yüzde 4 proje payına sahip olan bu grubun, desteklerden yüzde 10 pay aldığı görülmektedir. Bu açılarından değerlendirildiğinde, nispeten düşük verimli projelere daha yüksek oranda destek ayrıldığını söylemek mümkündür.

Şekil 58: Fizibilite Değişikliği Sayısına Göre Verimlilikte Proje Sayısı ve Destek Tutarları



Fizibilite değişikliği sayısına göre proje verimlilikleri proje türleri açısından değerlendirildiğinde, GPD ile desteklenen projelerin yüzde 93'ünün, CMDP projelerinin ise yüzde 81'inin çok verimli olduğu görülmektedir (Şekil 59). Benzer bir durum, verimli olmayan projeler için de geçerlidir. Buna göre, GPD ile desteklenen projelerin yalnızca yüzde 1'i verimsiz olarak nitelendirilirken CMDP ile desteklenen projelerde bu oran yüzde 8 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla fizibilite değişikliği sayısı ele alındığında, GPD ile desteklenen projelerin, CMDP'ye kıyasla daha verimli olduğu söylenebilir.

Şekil 59: Destek Programı Bazında Fizibilite Değişikliğine Göre Verimlilik



### 3.6. İlgililik

Çalışma kapsamında projelerin değerlendirilmesinde kullanılan bir başka kriter ilgililik olmuştur. Buna göre projelerin, buldukları bölgenin üst ölçekli plan ve politikalarındaki öncelik ve amaçlarıyla ilgili olması ve bu öncelik ve amaçlara katkı vermesi beklenmektedir. Bu durumu tespit etmek amacıyla ankette bir soru yer almıştır:

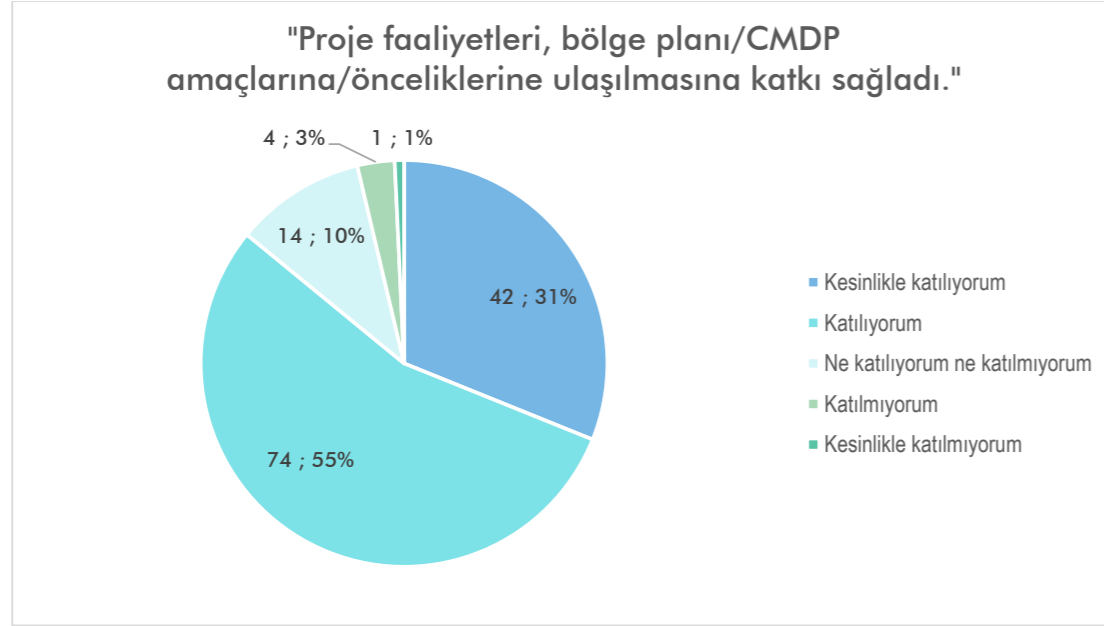
- “Proje faaliyetleri, bölge planı/CMDP amaçlarına/önceliklerine ulaşılmasına katkı sağladı.” ifadesine ne ölçüde katılıyorsunuz?
  - o Kesinlikle katılıyorum.
  - o Katılıyorum.
  - o Ne katılıyorum ne de katılmıyorum.
  - o Katılmıyorum.
  - o Kesinlikle katılmıyorum.

#### 3.6.1. Üst Ölçekli Politikalarla İlgili Olma Durumu

Değerlendirme kapsamına alınan projelerin üst ölçekli politikalarla ilgili olma durumu da puanlamada hesaba katılan bir unsur olmuştur. Bu çerçevede GPD ile desteklenen projelerin, buldukları bölgenin bölge planıyla uyumlu olması, bölge planının amaç ve önceliklerine katkı sağlayacak nitelikte geliştirilmesi beklenmektedir. Benzer şekilde, CMDP ile desteklenen projelerin de hem ilgili bölge planına hem de CMDP Uygulama Usul ve Esaslarına uyumlu olması; buralarda yer alan amaç ve önceliklere ulaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

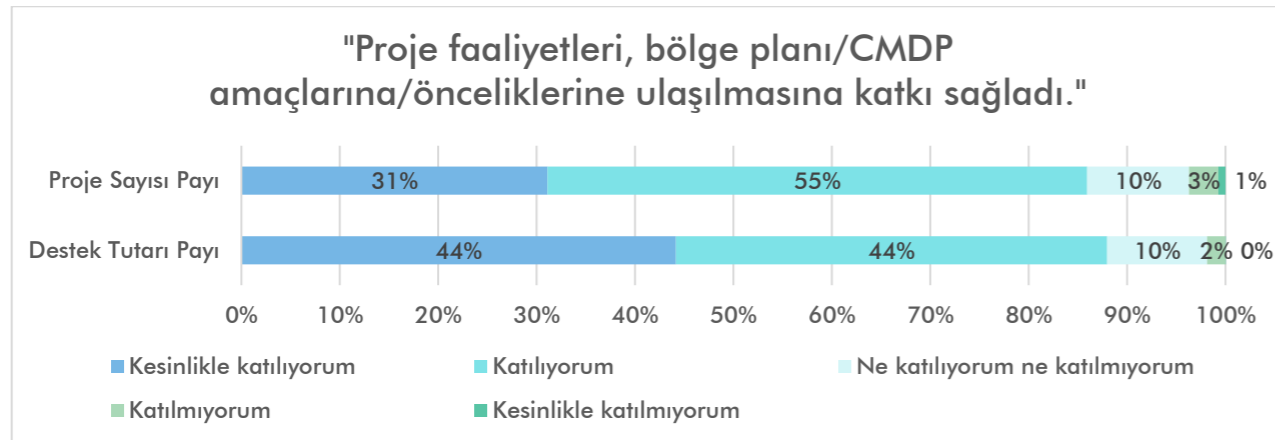
Projelerin bölge planı ve/veya CMDP amaç ve önceliklerine katısına dair görüşlerin dağılımı Şekil 60'ta gösterilmektedir. Buna göre, ajans uzmanlarının, projelerin bölge planı veya CMDP amaçlarına katkı sağladığı ifadesine büyük oranda katıldıkları görülmektedir. 135 projeden sadece 1 tanesi kesinlikle katılmadığını, 4 tanesi katılmadığını belirtmiş olup bu projeler ilgililik kapsamında başarısız olarak nitelendirilebilecek projelerdir.

Şekil 60: İlgililik Durumuna Göre Proje Sayıları



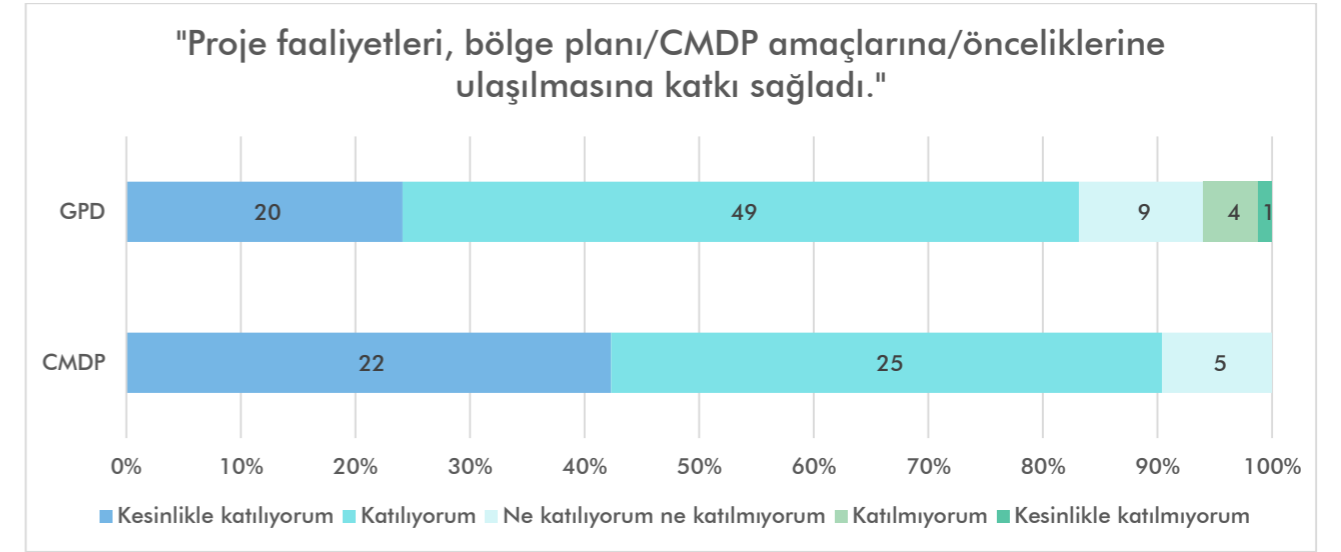
İlgililik bağı kurulamamış olan (kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneğini işaretleyen) 5 projenin yanı sıra projelerin üst düzey politika belgeleriyle ilgisi konusunda kararsız olan 14 proje birlikte ele alındığında toplam projelerin sadece yüzde 14'ünün ilgililik problemi taşıdığı görülmektedir (Şekil 61). Bu projelere tahsis edilen toplam destek tutarı 87 milyon TL olup toplam destek içindeki payı yüzde 12 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda, projelerin ve sağlanan desteklerin büyük çoğunluğunun, bölge planı veya CMDP amaç ve öncelikleri ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil 61: İlgililik Durumuna Göre Proje Sayıları ve Destek Tutarları



CMDP ve GPD ayırımında bakıldığında ise ilgililik durumunun CMDP'de daha yüksek olduğu; CMDP kapsamında programın amaç ve öncelikleriyle bağ kurulamayan hiçbir projenin desteklenmemiş olduğu görülmektedir (Şekil 62). Bu durumun, özellikle eski dönem CMDP program önceliklerinin kapsamının çok geniş olması neticesinde, desteklenen projelerin CMDP amaç ve öncelikleriyle ilgililik bağının kurulmasının nispeten kolay olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Şekil 62: Destek Programı Bazında İlgililik Durumu



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bölgesel öncelik ve ihtiyaçlar doğrultusunda uygulanan destek programları arasında GPD ve CMDP ile desteklenen projelerin bütçe büyüklüklerinin, teklif çağrısı yöntemi ile uygulanan ajans desteklerinden daha büyük olması nedeniyle etkisi daha büyük olabilecek faaliyetlerin hayata geçirilmesine olanak sağlayabileceği düşünülmekte, bu nedenle bu destek uygulamalarına hem merkezi düzeyde hem de ajanslarca büyük önem verilmektedir.

Söz konusu destek uygulamalarıyla 2020 yılı sonu itibarıyla 135 proje desteklenmiş, bu projelere cari fiyatlarla yaklaşık 727 milyon TL (2022 fiyatlarıyla 2,3 milyar TL) kaynak aktarılmış ve eş finansmanla birlikte yaklaşık 1,2 milyar TL'lik (2022 yılı fiyatlarıyla 3,7 milyar TL) yatırım gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonrası hayata geçirilen CMDP uygulaması ile 2010, GPD ile ise 2011 yılından itibaren fiilen proje desteklenmeye başlanmış olmasına rağmen bugüne kadar desteklenen projelerin sonuç ve etkilerinin değerlendirilmesi yönünde bir çalışma gerçekleştirilmemiştir. Uygulamaların oluşturduğu artı değerlerin tespit edilmesi, varsa aksaklıkların belirlenmesi ve bu doğrultuda gelecek uygulamalara yön verilmesi bakımından değerlendirme çalışmalarının önemi büyüktür.

Bu doğrultuda, 2020 yılı sonu itibarıyla tamamlanan projeler "Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar" çerçevesinde değerlendirilmiş, projelerin uygulama yıllarının ve konularının birbirinden farklı ve bütçelerinin görece büyük olması nedeniyle projelerin etkililik ve sürdürülebilirlikleri çalışmanın odak noktası olmuştur. Kalkınma ajansları uzmanları tarafından doldurulması uygulanan anketler ve gerçekleştirilen birebir görüşmeler neticesinde elde edilen veriler, KAYS verileri ile birleştirilerek değerlendirme kriterler çerçevesinde her bir proje için başarı puanları hesaplanmış, çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Hesaplanan başarı puanlarına bakıldığında 135 proje için ortalama puanın 100 üzerinden 62 olarak gerçekleştiği, puan aralığının ise çok geniş olduğu görülmüştür. Puanı 10 ile 27 arasında gerçekleşmiş olan 13 proje başarısız proje grubu olarak belirlenmiş olup bu projeler ya kısmi fesih ile kapatılmış olan ya da büyük ölçüde atıl kalan projelerdir. Bu grup hariç tutulduğunda, ortalama puan yaklaşık 82'ye çıkmakta ve bu durum projelerin büyük çoğunluğunun başlangıçta amaçlandığı şekilde faaliyetlerini gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Puanları 87 ile 97 arasında yer alan 15 proje ise çok yüksek başarı grubu olarak nitelendirilmiş olup bu projeler amaçları, uygulama süreçleri ve sonuçları bakımından örnek projeler olarak değerlendirilmektedir.

Diğer yandan, her iki destek türünde de ortalama başarı puanlarının yaklaşık olarak aynı gerçekleştiği ve destek türü bazında farklılaşmadığı görülmüştür. CMDP ve GPD projeleri konuları, proje sahipleri ve bütçeleri bakımından benzerlik taşımaları nedeniyle başarı seviyelerinin de benzer olması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Başarı gruplarına bakıldığında ise CMDP projelerinin yüksek başarı ve başarısız proje gruplarında yoğunlaşmış olduğu, GPD projelerinin ise yüksek ve orta seviye başarı gruplarında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Başarı puanları Düzey-1 bölgeleri bazında değerlendirildiğinde de bölgelere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak, başarı gruplarına bakıldığında doğu bölgelerimizin başarıları dikkat çekmektedir. Ortanın üstünde başarı olarak ele alındığında yüzde 60 başarı oranı ile TRB bölgesi başı çekmektedir. Ajans bazında değerlendirildiğinde, ZAFER'in de uyguladığı tek proje 94

puan almıştır. MEVKA'nın 6 ve BAKA'nın 2 projesinin ortalama puanının 77 olarak gerçekleşmesi dikkat çekmektedir. Başarı gruplarına bakıldığında FKA ve SERKA da projelerinin en az yarısının çok yüksek ve yüksek başarı gruplarına girmesiyle dikkat çekmektedir.

Projelerin başarıları proje sahibi ve proje konularına göre de analiz edilmiştir. Bu kapsamda, proje sayıları az olmakla birlikte en yüksek puanlı projelerin mahalli idare birlikleri, teknoloji geliştirme bölgeleri ve ihracatçı birlikleri tarafından uygulandığı görülmektedir. Diğer yandan, belediye, valilik veya kaymakamlık projeleri hem CMDP hem de GPD içinde proje sayısı bakımından ön planda olduğu için ayrıca değerlendirilmelerinde fayda görülmektedir. Her iki grupta da hem çok başarılı hem de başarısız projeler bulunmakta olup valilik veya kaymakamlık projelerinin ortalama puanı 54, belediye projelerinin ise ortalama puanı 57 olarak hesaplanmıştır. Her iki grupta da CMDP projelerinin ortalama puanları GPD projelerinden yüksek gerçekleşmiştir. Belediyelerin toplam 34 projesinin 15 tanesi, valilik veya kaymakamlıkların toplam 30 projesinin 14 tanesi az başarılı ve başarısız proje grubunda yer almıştır. Gözlem sayısının düşüklüğü ve puan aralıklarının genişliği genelleme yapılmasına izin vermese de belediye, valilik veya kaymakamlık projelerinin ajanslarca yakından takip edilmesinde fayda görülmektedir.

Proje konuları ele alındığında yenilenebilir enerji projelerinin ortalama 86 puanla en yüksek puan alan projeler olduğu görülmektedir. Bunu 72 ortalama puan ile mesleki eğitim ve üretim alt ve üst yapısı projeleri takip etmektedir. Turizm tanıtımı ve ulaşım altyapısı projeleri ise sırasıyla 44 ve 48 ortalama puanlarla etkililik ve sürdürülebilirlik bakımından dikkat çekmektedir. Ayrıca, yenilenebilir enerji, mesleki eğitim, üretim alt ve üst yapısı ile girişimcilik ve inovasyon konularındaki projelerin yarısından fazlası çok yüksek ve yüksek başarı grubunda yer alarak başarı gruplarında da ön plana çıkmaktadır.

Projelerin başarı puanının hesaplanmasında kullanılan kriterlere verilen yanıtların ayrıca incelenmesi önem taşımaktadır. Temel kriter olarak kullanılan proje çıktılarının amacına uygun ve aktif kullanıma durumuna verilen anket yanıtları değerlendirildiğinde, 135 projeden 96'sının tamamen, 29'unun kısmen amacına uygun ve aktif şekilde kullanıldığı görülmüştür. Diğer yandan, 10 projenin amacına uygun ve aktif bir şekilde kullanılmadığı; bu projelere aktarılan desteğin toplam destek tutarının yüzde 2'si gibi küçük bir oranına denk geldiği tespit edilmiştir. 35 projede ise proje çıktılarının etki ve sürekliliğini riske atan durumların bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu projelerden 12 tanesinde gerekli önlemler alınmıştır ancak 23 tanesinde halen risk durumu devam etmektedir. Toplam destek tutarının yüzde 14'ünü kullanan bu projeler arasında başarı puanı yüksek olan projeler de bulunmakta olup yakın takip edilmeleri başarılarının sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.

Diğer yandan anket kapsamında projelerin katkısallıklarına ilişkin de tespitler yapılmıştır. Projelerin CMDP veya GPD desteği olmadan gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyecek olmaları söz konusu destek uygulamalarının etkilerinin yorumlanması açısından önem taşımaktadır. Buna göre, 135 projeden 65'inde CMDP veya GPD desteği olmadan projelerin hayata geçirilemeyeceği belirtilmiştir. 63 projede ise destek uygulamalarının projelerin ölçeği ve zamanlaması bakımından etkisi olduğu belirtilmiştir. 7 projenin ise destek olmasaydı da gerçekleştirilebileceği tespit edilmiş olup bu projelere aktarılan kaynak toplam destek tutarının yüzde 8'i olarak gerçekleşmiştir.

Projelerin, amaçladıkları etkileri oluşturma seviyelerine bakıldığında 135 projeden 25'inde öngörülenin ötesinde olumlu bir etkiye ulaşıldığı, 34'ünde ise öngörülen etkinin tamamının olduğu gö-

rılmaktadır. Öngörülen etkinin kısmen oluştuğu 64 proje dahil edildiğinde projelerin yüzde 91'inin olumlu bir etki oluşturduğu sonucuna ulaşılabilir. Diğer yandan 12 projede ise öngörülen etkilerin hiçbirinin oluşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu 12 projeye aktarılan destek tutarı toplam destek tutarının yaklaşık yüzde 4'üne denk gelmektedir.

CMDP ve GPD projelerinin ilk defa değerlendirildiği bu çalışma ile yukarıda özetlenen sonuçlara ek olarak verilerin elde edilmesi aşamasından analizlere, proje tasarımından projelerin izlenmesine kadar pek çok aşama için çıkarımlar elde edilmiştir. Bu kapsamda;

Veri temin süreci ile ilgili olarak; analiz yönteminin anket tasarımından önce belirlenmesi ve anket sorularının buna göre tasarlanması analiz sürecinin etkinliğinin artırılması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca anketin pilot olarak uygulanarak soruların anlaşılabilirliğinin test edilmesi, projelerin konu itibarıyla birbirinden farklı olduğu durumlarda yerinde ziyaret ve mülakatlarla nitel veri elde edilmesi ve KAYS veri girişlerinin doğruluğunun sağlanması da önemli hususlar olarak dikkat çekmektedir.

Desteklenecek projelerin program ve bölge planları ile ilgililik bağının sağlam olması ve projelerin olası risklerinin önceden hesaba katılması, hedeflenen sonuçlara ulaşılması bakımından önem taşımaktadır. Desteklenen projeler ile hangi sonuç ve etkilere ulaşılacağı, bunlara ilişkin riskler, işletme modelinin kurgulanması gibi hususların proje tasarımı sırasında dikkate alınması ve sürdürülebilirlik riski olan projelerde iyileştirmelerin yapılması önemli görülmektedir. Ayrıca mükerrerlik oluşturabilecek alanlarda destek verilmesinin de önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda ajansların bölgelerindeki mevcut yatırım stokuna hakim olmaları, proje fikri geliştirme aşamalarına daha fazla dahil olmaları kıymetli görülmektedir.

Ajanslarla yapılan birebir görüşmelerde ajansların yakın takibi ve yönlendirmesi ile atıl durumda olan ya da sürdürülebilirlik riski bulunan projelerin başarılı bir şekilde faaliyete geçebildiği görülmüştür. Bu çerçevede, projeler tamamlandıktan sonra da projelerin ajanslarca takip edilmesi, riskli olduğu düşünülen projeler için çözüm önerilerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Diğer yandan, yine ajanslarla yapılan birebir görüşmelerde projelerin izleme sıklığı ve sözleşme değişikliği usul ve türleri konularında farklı uygulamaların olabildiği tespit edilmiştir. Bu konularda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ajansları yönlendirmesi ve uygulama birliğinin sağlanması da önemli bir husustur.

Bu değerlendirme çalışması kapsamında elde edilen bir diğer önemli tespit, CMDP ve GPD projelerinin proje konusu ve proje sahibi bakımından da farklılaşmadığıdır. Her iki uygulamada projeler geniş bir konu alanına sahiptir. Lisanslı depo ve ulaşım altyapısı alanında sadece CMDP projeleri bulunurken, kültür ve el sanatları alanında ise sadece GPD uygulanmıştır. Bu alanların dışında destek uygulamaları ortak bir şekilde gerçekleşmiştir. Proje sahibi bakımından belediyeler, valilik veya kaymakamlıklar her iki uygulamada da öne çıkmaktadır. Teknoloji geliştirme merkezi, ihracatçı birliği ve sivil toplum kuruluşlarının sadece GPD kapsamında proje yürüttükleri görülmüştür. Uygulama yöntemleri ve bütçeleri ayrı şekilde tasarlanan bu destek uygulamalarının konu ve proje sahibi bakımından da farklılaşmasında fayda görülmektedir.

Kalkınma ajanslarınca uygulanan CMDP ve GPD projelerinin ilk kez değerlendirildiği bu çalışma veri toplama süreci ve kullanılan değerlendirme yöntemi bakımından da hem merkezi hem de yerel düzeyde bir ilk niteliği taşımaktadır. Ayrıca, proje konusu ve bütçeleri itibarıyla diğer ajans desteklerinden farklılaşan bu desteklerin merkezi düzeyde değerlendirilmesi, ajansların gerçekleştireceği değer-

lendirme çalışmalarına da örnek teşkil edecektir. Çalışma kapsamında gelecek uygulamalara yönelik olarak geliştirilen önerilerin hem merkezi hem de yerel düzeyde dikkate alınmasıyla kaynakların etkin kullanımının artırılacağı düşünülmektedir.

## EKLER

Ek-1: Değerlendirmeye Alınan Projeler

Proje Adı	Kalkınma Ajansı	Destek Türü
Biyoyumluluk, Çevre ve Yakıt Analiz Laboratuvarı Kurulması Projesi	AHİKA	GPD
Çiftehane Termal Kompleks ve Günöbirlik Tesisler Projesi	AHİKA	GPD
Ankara El Sanatları ve Tasarım Merkezi	ANKARAKA	GPD
Antalya Tarımsal Sulama Amaçlı Fotovoltaik Güneş Enerjisi Santrali Kurulumu	BAKA	GPD
Süt Teknolojileri Araştırma ve Geliştirme Merkezi	BAKA	GPD
Bartın Eğitim, İnovasyon ve Test Merkezi Projesi BİM	BAKKA	GPD
Devrek Baston Satış Merkezi, Müzesi ve Doğa Kültür Parkı	BAKKA	GPD
Eskişehir Fuar ve Kongre Merkezi	BEBKA	GPD
İleri Kompozit Malzemeler Araştırma ve Mükemmeliyet Merkezi	BEBKA	GPD
Tekstil ve Teknik Tekstil Mükemmeliyet Merkezi	BEBKA	GPD
Adana Girişimcilik Merkezi Projesi	ÇKA	CMDP
Akdeniz İlçesinde Çocuk ve Gençlerin Topluma Entegrasyonu için Mekansal Düzenlemelerin Yapılması	ÇKA	CMDP
Cennet Cehennem Ören Yeri Çevre Düzenlemesi, Meryem Ana Kilisesi ve Zeus Tapınağı Restorasyon İşii	ÇKA	CMDP
Mersin Çekirdek Genç Girişimci Merkezi	ÇKA	CMDP
Göçerlerin Ekonomik ve Sosyal Seviyelerinin Geliştirilmesi Projesi	ÇKA	GPD
Abalı Kayak Tesisi Projesi	DAKA	CMDP
İnci Tur Gemi Alımı Projesi	DAKA	CMDP
İskele Sahil Rekreasyon 2. Etap Projesi	DAKA	CMDP
Tuşba Kongre ve Fuar Merkezi Projesi	DAKA	CMDP
Urartu Müzesi Projesi	DAKA	CMDP
Van Tekstil Kent Projesi	DAKA	CMDP
Bitlis İli Sokak Sağlıklaştırma Projesi	DAKA	GPD
Hakkari Kış Sporları Kapasite Geliştirme Projesi	DAKA	GPD
Muş İli Tarihi Çarşı Sağlıklaştırılması Projesi	DAKA	GPD
Van Kent Müzesi	DAKA	GPD
Batman için Yerel Pazar	DİKA	GPD

Proje Adı	Kalkınma Ajansı	Destek Türü
Hasankeyf Üçyol Ekoturizm Projesi	DİKA	GPD
Midyat Telkari Tasarım ve Uygulama Merkezi	DİKA	GPD
Siirt Eski Çarşının Rehabilitasyonu Projesi	DİKA	GPD
2015 Yılı Göksun Soğuk Hava Deposu	DOĞAKA	GPD
Bitki Sağlığı Kliniğinin Kurulması	DOĞAKA	GPD
Kahramanmaraş Tasarım ve 3D Modelleme Merkezi	DOĞAKA	GPD
Gümüşhane İŞGEM Kapasite Artırımı	DOKA	GPD
Organik Tarım Uygulama ve Araştırma Merkezi Altyapısının Geliştirilmesi Projesi	DOKA	GPD
Trabzon Biyo İnovasyon Merkezi Projesi	DOKA	GPD
Endüstriyel Tasarım, Prototip ve İnovasyon Merkezi Projesi	FKA	CMDP
İnönü Üniversitesi Girişimcilik Merkezi ve Ön-Kuluçka Merkezi Kurulumu Projesi	FKA	CMDP
Kuru Kayısı Lisanslı Depoculuk Projesi	FKA	CMDP
Nitelikli İşgücü ve Yenilikçi Girişimci Yetiştirme Merkezi Projesi	FKA	CMDP
Bingöl Tekstil Kent	FKA	GPD
Balıkesir Uluslararası Kongre ve Fuar Merkezi Projesi	GMKA	GPD
Çardak Ticaret Merkezi	GMKA	GPD
Antep Fıstığı Lisanslı Depoculuk ve Ürün İhtisas Borsası Projesi	İKA	CMDP
Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Merkezi Biyogaz Tesisi Kurulumu	İKA	CMDP
Gaziantep Üniversitesi Ayakkabı Test Laboratuvarı Kurulumu ve Akreditasyonu	İKA	CMDP
Kalyon Garaj Prototipleme ve Girişimcilik Merkezi	İKA	CMDP
Mecidiye Hanı Restorasyon Projesi	İKA	CMDP
Adıyaman Sanayisini Geliştirme Merkezi(ASGEM)	İKA	GPD
Akıllı Referans Bina İnovasyon Merkezi ARBİM' in Kurulması	İKA	GPD
Gaziantep Mesleki Eğitim Kompleksi Projesi	İKA	GPD
Kadın Girişimci Destek Merkezi	İKA	GPD
Organik Zeytinle Gelen Sağlık, Sofralarda Salamuralık Projesi	İKA	GPD
Alüminyum Test Eğitim ve Araştırma Merkezi	İSTKA	GPD
Çelik Test ve Araştırma Merkezi (ÇETAM) GÜDÜMLÜ Projesi	İSTKA	GPD

Proje Adı	Kalkınma Ajansı	Destek Türü
INNOGATE: İnovatif Teknoloji Firmalarını Uluslararası Pazara Girişini Hızlandırma ve Rekabet Altyapılarını Destekleme Programı	İSTKA	GPD
İstanbul Bilgiyi Ticarileştirme ve Araştırma Mekanizmalarının Kurulumu Projesi	İSTKA	GPD
İstanbul Living Lab Deneyim Merkezi	İSTKA	GPD
Dış Mekan Süs Bitkileri Genç Fide Üretim Tesisi	İZKA	GPD
Güneş Enerjisi Enstitüsü Biyokütle Enerji Sistemleri ve Teknolojileri Merkezi (BESTMER)	İZKA	GPD
İBB İzmir Kent Koleji	İZKA	GPD
İzmir Sağlık Teknolojileri Geliştirici ve Hızlandırıcısı Projesi (Bioİzmir)	İZKA	GPD
İZTEKGEB İnovasyon Merkezi	İZKA	GPD
Teknik Tekstiller Araştırma ve Uygulama Merkezi	İZKA	GPD
41 Nolu (Yedi Kardeş Burcu) ve 42 Nolu (Nur Burcu) Burçlar ve Burçlar Arası Sur Duvarının Restorasyonu Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Ayakkabıcılar Sanayi Bölgesi Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Dezavantajlı Grupların Sosyal Entegrasyonu ve Rehabilitasyonu Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır Evlerinin Turizme Kazandırılması Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır İçkale Surlarının Restorasyonu Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır Kültürel Mirasın Projelendirilmesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır Kültürel Mirasının Tanıtımı Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır Mesleki Eğitim ve Yerel Kalkınma Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır Surlarının Projelendirilmesi Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır Surlarının Turizme Kazandırılması Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır Şehzadeler Konağının Projelendirilmesi Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Diyarbakır'ın Turizm Marka Değerinin Artırılması Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Fuar ve Kongre Merkezi Altyapı Güçlendirme Projesi	KARACADAĞ	CMDP
GAP Vadisi Projesi Proje Çizimi	KARACADAĞ	CMDP
Kale Eteğinin Turizme Kazandırılması Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Kulp İpek İplik Üretim Merkezi Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Kültür Adası Restorasyon ve İşlevlendirme	KARACADAĞ	CMDP
Sokak Cephe İyileştirme ve Kültür Adası Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Şanlıurfa Fuar Merkezi Projesi	KARACADAĞ	CMDP

Proje Adı	Kalkınma Ajansı	Destek Türü
Şanlıurfa GAP Vadisi Ulaşım Köprüleri Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Şanlıurfa Kültürel Mirasının Tanıtımı Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Şeyh Mattar Camii Minaresi (Dört Ayaklı Minare) Restorasyonu Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Ulu Cami ve Hanlar Bölgesi Renovasyon Projesi	KARACADAĞ	CMDP
Hazırgiyim Organize Sanayi Bölgesi Küme Koordinasyon Merkezi	KARACADAĞ	GPD
Buz Üretim Atölyesi ve Buz Yontu Müzesi	KUDAKA	CMDP
Erzurum Tekstil Kent Projesi	KUDAKA	CMDP
ETÜ Kristal Girişimcilik Merkezi	KUDAKA	CMDP
Kültür Yolu Projesi	KUDAKA	CMDP
Sporcu Performans Ölçüm Değerlendirme ve Rehabilitasyon Merkezi	KUDAKA	CMDP
Tortum Gölü Fiyortpark (Cam Teras) Projesi	KUDAKA	CMDP
Üç Kümbetler Çevresinin Yenilenmesi ve İyileştirilmesi	KUDAKA	CMDP
Yüksek İrtifa Sporcu Kampı Projesi	KUDAKA	CMDP
Bayburt Tarım Yerleşkesi	KUDAKA	GPD
Erzincan İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM)	KUDAKA	GPD
Erzurum İli Süt Sektörü Soğuk Zincir Kurulumu Projesi	KUDAKA	GPD
Erzurum Kültür Fuar ve Kongre Merkezi Projesi	KUDAKA	GPD
Güneşle Gelen Güç Projesi	KUDAKA	GPD
Butik Müzeler Şehri Çankırı	KUZKA	GPD
Çankırı Belediyesi Güneş Enerjisi Santrali	KUZKA	GPD
Tarihi Kent Merkezinde Kültür ve Geleneksel Üretim Temelli Turizm Cazibe Alanı Oluşturulması	KUZKA	GPD
Araç ve Aksam Parçaları Dayanım/Ömür/Performans Test Laboratuvarı	MARKA	GPD
Bolu İline Geçici Depolama Tesisi Kurulumu	MARKA	GPD
Kocaeli Üniversitesinde Troponin I ve Ck-Mb Tanı Kitlerinin Üretilmesi	MARKA	GPD
Süs Bitkileri Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Projesi	MARKA	GPD
Tasarım ve Prototipleme Merkezi Kurulması	MARKA	GPD
Tümdevre Tasarım ve Eğitim Laboratuvarı	MARKA	GPD
Fuar Alanı ve Kongre Merkezi	MEVKA	GPD
Karaman İŞGEM'in Kurulma Projesi	MEVKA	GPD
Karaman Turizm Bilgi Merkezi	MEVKA	GPD

Proje Adı	Kalkınma Ajansı	Destek Türü
Konya Bölgesel İnovasyon Merkezi	MEVKA	GPD
Konya Ticaret Odası Mesleki Eğitim Projesi	MEVKA	GPD
Taşeli Bölgesi Su Sporları ve Doğa Turizmi Projesi	MEVKA	GPD
Amasya Yeşilirmak Kauçuk Bendi, Rekreatif Alanların Oluşturulması, Yenilenebilir Enerji Eksenli Gelişim Projesi	OKA	GPD
Buzağı Can Sütü Projesi	OKA	GPD
Çorum İli'nin Tıbbi Aromatik Bitki Üretim Merkezi Haline Getirilmesi	OKA	GPD
Çorum Teknoloji Geliştirme Bölgesi Projesi	OKA	GPD
Kızılırmak Deltası Doğal Yaşam Eksenli Kalkınma Projesi	OKA	GPD
Samsun Fuar ve Kongre Merkezi	OKA	GPD
Tokat Tarihi Meydan Çarşısının Turizm Cazibe Alanına Dönüştürülmesi	OKA	GPD
Sivas Kale Projesi Fizibilite Çalışması	ORAN	CMDP
Erciyes Kordon Kanı ve Doku Bankası	ORAN	GPD
Kayseri Uluslararası Fuarlık ve Kongre Merkezi	ORAN	GPD
Ağrı Kent Yaşam Merkezi	SERKA	GPD
Ardahan İli Turizm Alt Yapısının Güçlendirilmesi Projesi	SERKA	GPD
Çıldır Gölünün Turizme Kazandırılması	SERKA	GPD
İğdir ,Sanayi Altyapısını Güçlendiriyor ve Üretime Dayalı İhracata Yöneliyor	SERKA	GPD
İğdir Hayvan Hastanesi	SERKA	GPD
Kars OSB Doğalgaz Dağıtım Projesi	SERKA	GPD
Sarıkamış Turizmi Canlandırma Projesi	SERKA	GPD
Tarihi Dokunun Korunması	SERKA	GPD
Akıllı Ürün ve Üretim Sistemleri Araştırma ve Eğitim Merkezi (MCBÜ-AKÜM)	ZAFER	GPD



## Ek-2: Anket Soruları

### Proje Genel Bilgileri

#### 1 Projenin destek türü nedir?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Cazibe Merkezlerini Destekleme  
 Programı GÜdümlü Proje Desteği

#### 2 Projenin adı nedir?

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

#### 3 Projenin uygulandığı il hangisidir?

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

#### 4 Projenin uygulandığı ilçe/ler hangisidir?

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

#### 5 Projenin uygulama yeri nedir?

'Diğer:' seçerseniz lütfen seçiminizi uygun metin alanında da belirtin. Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- İŞGEM  
 OSB  
 Teknokent  
 Üniversite  
 Diğer

#### 6 Proje sahibinin tam yasal adı nedir? (Projeyi uygulayan herhangi bir alt birim bulunması durumunda lütfen alt birimi de açıkça belirtiniz.)

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

7 Proje sahibinin türü nedir?

'Diğer:' seçerseniz lütfen seçiminizi uygun metin alanında da belirtin.

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Belediye  
 Dernek  
 Endüstri bölgesi  
 Hizmet birliği  
 İhracatçı birliği  
 İl özel idaresi  
 İŞGEM  
 Kaymakamlık  
 Kooperatif  
 OSB  
 Sanayi sitesi  
 Teknokent/teknopark  
 Ticaret borsası  
 Ticaret ve/veya sanayi odası  
 Üniversite  
 Vakıf  
 Valilik/YİKOB  
 Diğer

8 Proje ortağı/ortakları var mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

9 Proje ortaklarının tam yasal adı nedir?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '8 [s8]' (Proje ortağı/ortakları var mı?)

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

10 Yararlanıcı ile sözleşme imzalama tarihi nedir?

Lütfen bir tarih yazın:

11 Proje tamamlanma tarihi nedir?

Lütfen bir tarih yazın:

12 Proje konusu nedir? Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.

Lütfen en az bir yanıt seçin

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- Araştırma ve uygulama merkezi  
 Çevre ve doğaya yönelik altyapı  
 Danışmanlık merkezi  
 Fuar ve kongre merkezi  
 Girişimci merkezi (İŞGEM, girişimci, kuluçka, hızlandırıcı vb.)  
 Lisanslı depoculuk  
 Mesleki ve teknik eğitim merkezi  
 OSB altyapısı (sadece OSB altyapısı olan işler)  
 Spor kompleksi/altyapısı  
 Tasarım ve prototipleme merkezi  
 Teknoloji geliştirme ve inovasyon merkezi  
 Tekstilkent ve tekstil merkezi  
 Test ve analiz merkezi  
 Turizm altyapısı  
 Yenilenebilir enerji yatırımı  
 Diğer:

13 Proje fikri kim tarafından geliştirildi?

'Diğer:' seçerseniz lütfen seçiminizi uygun metin alanında da belirtin.

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Ajans  
 Yararlanıcı  
 Yararlanıcı ve Ajans birlikte geliştirdi.  
 Diğer

14 Proje fikri nasıl ortaya çıktı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Bölge planında belirtiliyor.  
 Ajans tarafından yapılan/yaptırılan bir strateji/analiz çalışmasına dayanıyor. (Lütfen çalışmanın adını belirtiniz.)

Ajans dışında bir kişi/kurum tarafından yapılan bir strateji/analiz çalışmasına dayanıyor. (Lütfen çalışmanın adını belirtiniz.)

Daha önceki bir projenin devamı olarak geliştirildi. (Lütfen projenin adını belirtiniz.)

Diğer (Lütfen belirtiniz.)

Seçiminiz hakkında bir açıklama yazın:

15 Projenin fizibilite raporu var mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

Evet

Hayır

16 Projenin fizibilite raporu, Ajans/CMDP desteği ile mi finanse edildi?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '15 [s15]' ( Projenin fizibilite raporu var mı? )

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

Evet

Hayır

17 Fizibilite kim tarafından hazırlandı?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '15 [s15]' ( Projenin fizibilite raporu var mı? )

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

Fizibiliteyi proje sahibi hazırladı.

Fizibilite, proje sahibi tarafından hizmet alımı ile hazırlattırıldı.

Fizibilite, ajans tarafından hizmet alımı ile hazırlattırıldı.

18 Proje, fizibilite hazırlandıktan ne kadar süre sonra uygulanmaya başladı?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '15 [s15]' ( Projenin fizibilite raporu var mı? )

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

1 yıldan az

1-3 yıl arasında

3 yıldan daha uzun

19 Sözleşme imzalandıktan sonra fizibilite raporu değişti mi?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '15 [s15]' ( Projenin fizibilite raporu var mı? )

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

Evet

Hayır

20 Fizibilite değişikliğinin sebebi nedir? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '19 [s19]' ( Sözleşme imzalandıktan sonra fizibilite raporu değişti mi? )

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

Yararlanıcı değişikliği

Proje uygulama yeri değişikliği

Proje tasarımında değişiklik

Proje maliyetlerinde değişiklik

Diğer:

Proje Süresi ve Bütçesi

21 Gerçekleşen proje süresi kaç aydır?

Bu alana yalnız bir tamsayı değeri yazılabilir.

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

22 Proje, uygulama süresi içinde durduruldu mu?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

Evet

Hayır

23 Proje başladıktan sonra proje süresi uzatıldı mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

Evet

Hayır

24 Proje, toplamda kaç ay uzatıldı?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '23 [s23]' ( Proje başladıktan sonra proje süresi uzatıldı mı? )

Bu alana yalnız bir tamsayı değeri yazılabilir.

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

25 Proje süresinin uzatılma nedenleri nelerdir? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '23 [s23]' ( Proje başladıktan sonra proje süresi uzatıldı mı? )

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- Doğal afet/salgın hastalık
- Eş finansman yetersizliği
- Geç başlaması
- İnsan kaynakları yetersizliği
- İzin ve ruhsat işlerinin tamamlanmaması
- Projede yer alan kilit görevdeki kişilerin değişmesi
- Yararlanıcının sahiplenmemesi
- Yer tahsis sorunu
- Diğer:

26 Sözleşmedeki proje finansman kaynak tutarları nedir? (Lütfen iki kutucuğa da TL cinsinden değer giriniz.)

Lütfen yanıtlarınızı buraya yazın:

Ajans desteği/Bakanlık katkısı

Eş finansman tutarı

27 Gerçekleşen proje bütçesi nedir? (Lütfen iki kutucuğa da TL cinsinden değer giriniz.)

Lütfen yanıtlarınızı buraya yazın:

Gerçekleşen Ajans desteği/Bakanlık katkısı

Gerçekleşen eş finansman

28 Eş finansman şekli nedir? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- Yararlanıcı nakdi katkısı

- Ortak nakdi katkısı
- İştirakçi nakdi katkısı
- Aynı katkı (Başvuru sahipleri, ortakları veya iş birliği yapılan diğer gerçek veya tüzel kişilerin herhangi biri tarafından yapılacak arazi, mal, malzeme, iş gücü, makine ve ekipman vb.)
- Kamu dışı başka kaynak (Uluslararası hibe ve krediler vb.)
- Diğer kamu kaynağı (Kamu yatırım programı, yatırım teşvikleri, diğer devlet destekleri vb.)
- Personel maaşı
- Diğer:

29 Projenin toplam bütçesinde artış oldu mu?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet
- Hayır

30 Proje bütçesindeki artış nasıl karşılandı? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '29 [s29]' (Projenin toplam bütçesinde artış oldu mu? )

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- Ajans desteği/Bakanlık katkısı artırıldı.
- Eş finansman katkısı artırıldı.
- Diğer:

31 Proje bütçe artışının sebebi nedir? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '29 [s29]' ( Projenin toplam bütçesinde artış oldu mu? )

'Diğer:' üzerindeki uygun metin alanına yalnız rakam yazılabilir.

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- Birim maliyetler arttı.
- Projenin hayata geçirilebilmesi için zorunlu olan unsurlardaki eksiklik giderildi.
- Projenin kapsamı aynı kalmakla birlikte tasarımı değişti.
- Projenin kapsamı genişledi.
- Diğer:

32 Aşağıdaki proje bütçe kalemlerinin hangisinde %10 ve üzeri artış yapıldı? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '29 [s29]' ( Projenin toplam bütçesinde artış oldu mu? )

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- İnsan kaynakları  
 İnşaat  
 Mal ve ekipman alımı  
 Seyahat  
 Hiçbir bütçe kaleminde %10 ve üzeri artış yapılmadı.  
 Diğer:

33 Projede değişiklik (bildirim, zeyilname, fizibilite değişikliği) yapıldı mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

34 Projedeki değişikliğin sebebi nedir? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '33 [s33]' ( Projede değişiklik (bildirim, zeyilname, fizibilite değişikliği) yapıldı mı? )

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- Proje maliyetlerinde değişiklik  
 Proje süresinde değişiklik  
 Proje tasarımında değişiklik (içerik değişikliği, kapasite artışı/azalışı vb.)  
 Proje uygulama yeri değişikliği  
 Yararlanıcı değişikliği  
 Diğer:

35 Proje değişikliklerine ilişkin aşağıdaki bilgileri doldurunuz.

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '33 [s33]' ( Projede değişiklik (bildirim, zeyilname, fizibilite değişikliği) yapıldı mı? )

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

Zeyilname sayısı

Bildirim sayısı

Sözleşme imzalandıktan sonra fizibilitede yapılan onaylı değişiklik sayısı (Proje fizibilitesinde değişiklik gerektiren temel

değişiklikler; örn: proje yerinin değişmesi, yararlanıcı değişikliği, vb.)

Proje Uygulama Süreci ve Sonrası Değerlendirmesi

36 Proje ortakları projedeki sorumluluklarını yerine getirdi mi?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '8 [s8]' (Proje ortağı/ortakları var mı?)

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Kısmen  
 Hayır

37 Proje kapsamında eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti sunuldu mu?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

38 Proje kapsamındaki eğitim ve/veya danışmanlık hizmetlerine ilişkin aşağıdaki bilgileri doldurunuz.

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '37 [s37]' ( Proje kapsamında eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti sunuldu mu?)

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

Eğitim süresi (adam/gün)

Danışmanlık süresi (adam/gün)

Eğitime katılan toplam kişi sayısı

Danışmanlık hizmetinden yararlanan kişi sayısı

39 Projenin istihdama katkısı var mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

40 Projenin istihdama katkılarına ilişkin aşağıdaki bilgileri alt yükleniciler dahil olmak üzere doldurunuz.

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '39 [s39]' (Projenin istihdama katkısı var mı? )

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

Sadece proje süresi boyunca proje faaliyetlerinde çalışan toplam kişi sayısı

Proje tamamlandıktan sonra proje çıktısı bir tesis, merkez, birim vs. varsa buralarda çalışan kişi sayısı (örneğin bir girişimcilik merkezinde o merkezin personeli olarak çalışan müdür, sekreter, araştırmacı vb.)

Projenin tetiklediği istihdam sayısı (projede çalışan istihdam hariç) (örneğin bir girişimcilik merkezinden hizmet alan bir girişimcinin istihdam ettiği kişi sayısı)

41 Proje sonrası kullanılan yönetim modeli var mı? (Evet ise lütfen açıklayın.)

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

Seçiminiz hakkında bir açıklama yazın:

42 Proje sonrasında proje çıktısı olan tesis, yapı, merkez vb.nin yönetim yapısı nedir?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '41 [s41]' ( Proje sonrası kullanılan yönetim modeli var mı? (Evet ise lütfen açıklayın.) )

'Diğer:' seçerseniz lütfen seçiminizi uygun metin alanında da belirtin.

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Kamu (Kamu şirketleri hariç)  
 Kamu ortaklı şirket  
 Kamu-STK iş birliği  
 Özel şirket  
 STK  
 STK-özel sektör iş birliği  
 Üniversite  
 Üniversite-kamu iş birliği  
 Üniversite-kamu-özel sektör-STK iş birliği  
 Üniversite-kamu-özel sektör iş birliği  
 Üniversite-özel sektör iş birliği  
 Üniversite-STK iş birliği  
 Diğer

43 Projenin tamamlanmasının ardından proje için özel bir tanıtım organizasyonu/faaliyeti yapıldı mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

44 Proje çıktısı (tesis, yapı, merkez, makine ekipman vs.) amacına uygun bir şekilde aktif olarak kullanılıyor mu?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Kısmen  
 Hayır  
 Soru, projeye uygun değil.

45 Proje çıktısının amacına uygun bir şekilde aktif olarak kullanılmamasının sebebi nedir? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Hayır' ya da 'Kısmen' şu soruda: '44 [s44]' ( Proje çıktısı (tesis, yapı, merkez, makine ekipman vs.) amacına uygun bir şekilde aktif olarak kullanılıyor mu? )

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- Aynı amaca hizmet eden başka bir tesis, merkez vb. olması  
 Eksik yatırım  
 Finansman problemleri  
 Hatalı yer seçimi  
 İzin, ruhsat vs. sorunları  
 Lisans alma sorunları  
 Mülkiyet sorunları  
 Personel yetersizliği  
 Proje yürütücüsü kurumun sahiplenmemesi  
 Talep yetersizliği  
 Diğer:

46 Projenin çıktılarının kullanılabilmesi için proje kapsamında yer almayan bir faaliyet/yatırım yapılması gerekti mi?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

47 Projenin çıktılarının kullanılabilmesi için yapılması gereken ancak proje kapsamında yer almayan ek faaliyet/yatırımın mevcut durumu nedir?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '46 [s46]' ( Projenin çıktılarının kullanılabilmesi için proje kapsamında yer almayan bir faaliyet/yatırım yapılması gerekti mi? )

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Tamamlayıcı faaliyet/yatırım gerçekleştirildi.  
 Tamamlayıcı faaliyet/yatırım gerçekleştirilmedi.

48 Proje sonuç ve etkilerinin devamlılığını riske atan ya da engelleyen unsurlar var mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

49 Proje sonuç ve etkilerinin devamlılığını riske atan ya da engelleyen unsurların çözümü için önlemler alındı mı? (Evet ise açıklayınız.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '48 [s48]' ( Proje sonuç ve etkilerinin devamlılığını riske atan ya da engelleyen unsurlar var mı? )

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

Seçiminiz hakkında bir açıklama yazın:

50 Proje sonucu oluşturulan tesis, yapı, merkez vb.nin son mali yıldaki gideri, gelirinden fazla mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır  
 Soru, projeye uygun değil.

51 Gelir ve gider arasındaki fark hangi kaynaktan karşılanıyor? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '50 [s50]' ( Proje sonucu oluşturulan tesis, yapı, merkez vb.nin son mali yıldaki gideri, gelirinden fazla mı? )

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- Proje sahibinin öz kaynağı  
 Proje ortaklarının katkısı  
 Banka kredisi  
 Kamukaynakları  
 Yeni bir proje  
 Diğer:

52 Projenin tamamlanmasından sonra çıktı ve sonuçları değerlendirildiğinde projenin yaygınlaştırılması ya da ölçeğinin artırılması düşünülüyor mu?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet, yaygınlaştırma veya ölçek artırmaya yönelik çalışmalar başlatıldı.  
 Evet, yaygınlaştırma veya ölçek artırmaya yönelik çalışmalar tasarım aşamasında.  
 Hayır, projenin yaygınlaştırılması veya ölçeğinin artırılması düşünülüyor.  
 Söz konusu husus değerlendirilmedi.

53 Proje başlangıcında performans göstergeleri belirlendi mi?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

54 Proje çıktılarını ve bunlara ilişkin hedef ve gerçekleştirmeleri aşağıdaki tabloya giriniz.

***Bu soru için proje başlangıcından bitişine kadarki süre zarfını ve proje faaliyetlerini dikkate alarak en az 3, en fazla 5 çıktıya dair bilgi giriniz. Proje başlangıcında ilgili çıktıya dair performans göstergeleri belirlenmediyse hedef sütununa tire(-) işareti koyarak yalnızca gerçekleşen sütununu doldurunuz.***

	Çıktı	Birim	Hedef	Gerçekleşen
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

55 Proje sonuçlarını ve bunlara ilişkin hedef ve gerçekleştirmeleri aşağıdaki tabloya giriniz.

***Bu soru için proje bitişinden itibaren 1-3 yıl sonrasına kadarki süre zarfını ve projenin özel amaçlarını dikkate alarak en az 3, en fazla 5 sonuca dair bilgi giriniz. Proje başlangıcında ilgili sonuca dair performans göstergeleri belirlenmediyse hedef sütununa tire (-) işareti koyarak yalnızca gerçekleşen sütununu doldurunuz.***

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şundan küçük ya da eşitse şu soruda: '11 [s11]' ( Proje tamamlanma tarihi nedir? )

	Sonuç	Birim	Hedef	Gerçekleşen
1				
2				
3				
4				
5				

56 Proje etkilerini ve bunlara ilişkin hedef ve gerçekleştirmeleri aşağıdaki tabloya giriniz.

***Bu soru için proje bitişinden itibaren 3+ yıl sonrası süre zarfını ve projenin genel amaçlarını dikkate alarak en az 3, en fazla 5 etkiye dair bilgi giriniz. Proje başlangıcında ilgili etkiye dair performans göstergeleri belirlenmediyse hedef sütununa tire (-) işareti koyarak yalnızca gerçekleşen sütununu doldurunuz.***

Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:

Yanıt şundan küçük ya da eşitse şu soruda: '11 [s11]' ( Proje tamamlanma tarihi nedir? )

	Etki	Birim	Hedef	Gerçekleşen
1				
2				
3				
4				
5				

57 Proje sahibi tarafından proje ile sunulan hizmetlere dair kayıt tutuluyor mu?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır  
 Proje ile herhangi bir hizmet sunulmuyor.

58 Proje çıktısını (tesis, yapı, merkez vs.) ziyaret edenlerin kaydı tutuluyor mu?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır  
 Ziyaret edilebilecek bir çıktı yok.

59 Lütfen proje çıktısını (tesis, yapı, merkez vs.) ziyaret edenlerin kayıtları için doğrulayıcı dokümanı yükleyiniz.

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet ' şu soruda: '58 [s58]' ( Proje çıktısını (tesis, yapı, merkez vs.) ziyaret edenlerin kaydı tutuluyor mu? )

Lütfen 1 ile 5 arasında dosya yükleyin

60 Proje sonunda başvuru sırasında öngöremediğiniz sonuçlar oldu mu?

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- Evet, olumlu sonuçlar oldu.  
 Evet, olumsuz sonuçlar oldu.  
 Hayır, öngörülemeden sonuçlar olmadı.

61 Öngörülemeden hangi olumlu ve/veya olumsuz sonuçlar elde edildi? Lütfen olumlu ve olumsuz tarafları açıkça belirtiniz.

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şu DEĞİL ise 'Hayır, öngörülemeden sonuçlar olmadı.' şu soruda: '60 [s60]' ( Proje sonunda başvuru sırasında öngöremediğiniz sonuçlar oldu mu? )

Lütfen yanıtınızı buraya yazın:

62 "Proje faaliyetleri, bölge planı/CMDP amaçlarına/önceliklerine ulaşılmasına katkı sağladı." ifadesine ne ölçüde katılıyorsunuz?

***Bu soruyu yanıtlarken CMDP projesi için CMDP usul ve esaslarını, GPD için Bölge Planlarını göz önüne alınız.***

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Kesinlikle katılıyorum.  
 Katılıyorum.  
 Ne katılıyorum ne de katılmıyorum.  
 Katılmıyorum.  
 Kesinlikle katılmıyorum.

63 Proje çıktıları (tesis, merkez vb.) nihai faydalanıcı olan gerçek veya tüzel kişiler tarafından hangi sıklıkta kullanılıyor?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Her gün  
 Haftada bir veya birkaç  
 Ayda bir veya birkaç



- Yılda bir veya birkaç  
 Hiçbir zaman

64 Projenin amaçlarında yer alan etkilerin oluşma düzeyini değerlendiriniz.

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Beklenenin ötesinde olumlu yönde etkiler oluştu.  
 Başlangıçta öngörülen etki tamamen oluştu.  
 Başlangıçta öngörülen etki kısmen oluştu.  
 Olumsuz etkiler oluştu.  
 Hiçbir etki oluşmadı.

65 İlinizde bu proje ile işlevsel olarak benzer nitelikte başka bir proje/yatırım/faaliyet vb. var mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

66 Projenizin aynı nitelikte/alanda diğer proje/yatırım/faaliyet ile tamamlayıcılık durumu nedir?

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Evet' şu soruda: '65 [s65]' (İlinizde bu proje ile işlevsel olarak benzer nitelikte başka bir proje/yatırım/faaliyet vb. var mı?)

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Projeler arasında tamamlayıcılık sağlandı.  
 Projeler arasında tamamlayıcılık üzerine çalışılıyor.  
 Projeler arasında kısmi mükerrerlik var.  
 Projeler tam olarak aynı.

67 Proje ile kalkınma ajansının yürütmüş olduğu diğer mali ve teknik destekler arasında tamamlayıcılık var mı?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Var  
 Yok

68 Proje ile kalkınma ajansının yürütmüş olduğu hangi destekler arasında tamamlayıcılık var? (Lütfen uygun olanların hepsini seçiniz.)

**Bunu, yalnızca aşağıdaki koşullar sağlanıyorsa yanıtlayın:**

Yanıt şöyleydi: 'Var' şu soruda: '67 [s67]' ( Proje ile kalkınma ajansının yürütmüş olduğu diğer mali ve teknik destekler arasında tamamlayıcılık var mı? )

Lütfen uygun olanların **tümünü** seçin:

- CMDP

DFD/Fizibilite desteği

GPD

PTÇ

SOGEP

Teknik destek

Diğer:

69 Proje için CMDP/GPD kapsamında kaynak tahsis edilmeseydi proje kapsamındaki yatırım gerçekleştirilebilir miydi?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Aynı şekilde (aynı zamanda, aynı büyüklükte, aynı yerde) gerçekleştirilirdi.  
 Aynı yatırım daha küçük ölçekte gerçekleştirilebilirdi.  
 Aynı yatırım daha sonraki bir zamanda gerçekleştirilebilirdi. (Ertelenirdi.)  
 Farklı bir yerde gerçekleştirilirdi.  
 Hayır, gerçekleştirilemezdi.

70 Proje görünülük kurallarına uyuluyor mu?

Lütfen aşağıdakilerden **yalnız birini** seçin:

- Evet  
 Hayır

71 Projeyi gösteren güncel ve yüksek çözünürlüklü 5 adet fotoğraf yükleyiniz.

Lütfen 5 dosya yükleyin

### Ek-3: Kriterlerin Ağırlıklarının Hesaplaması

Başarı puanının hesaplanmasında kullanılan 4 kriterin belirli oranlarda hesaplamaya dahil edilmesi için bir ağırlıklandırma işlemi gerçekleştirilmiştir. Bunun için çok kriterli karar tekniklerinden Saaty (2004) tarafından geliştirilen "Analitik Hiyerarşi Süreci" kullanılmıştır. Buna göre kriterler önce kendi içlerinde bir öncelik sıralamasına tabi tutulmuş daha sonra göreceli önem dereceleri belirlenerek karşılaştırma matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 24: Kriter Sıralaması

Kriter	Sıralama
Çıktı-Sonuç-Etki	1
Katkısallık	2
Verimlilik	3
İlgililik	4

Saaty (2004) göreceli önem derecelerinin belirlenmesi için 1 ile 9 arasında bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekten yararlanılarak her bir kriterin birbiriyle karşılaştırıldığı bir karşılaştırma matrisi oluşturulmuştur. Söz konusu matriste hücre değerleri satırda yer alan kriterin sütunda yer alan kriter göre ne kadar daha önemli olduğunu göstermektedir. Değerlerin köşegene göre simetrikleri birbirinin çarpma göre tersi olmaktadır. Örneğin verimlilik kriteri ilgililik kriterinden 3 derece daha önemli olarak belirlenmişken, onun simetriği şeklinde ilgililik kriteri verimlilik kriterinden 1/3 derece önemli olmaktadır. Bu işlem tüm karşılaştırma hücreleri için yapılarak karşılaştırma matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 25: Önem Ölçeklendirmesi

Önem Derecesi	Değer Karşılığı
1	İki kriter eşit derecede önemli
3	Satırdaki kriter daha fazla önemli
5	Satırdaki kriter kuvvetli derecede daha önemli
7	Satırdaki kriter çok kuvvetli derecede daha önemli
9	Satırdaki kriter kesin ve çok güvenilir bir şekilde daha önemli
Ara değerler (2, 4, 6, 8)	Kesin yargıya varılmadığı durumlarda bu değerler de kullanılabilir.

Tablo 26: Karşılaştırma Matrisi

	Verimlilik	İlgililik	Çıktı-Sonuç-Etki	Katkısallık
Verimlilik	1	3	0.25	0.33
İlgililik	0.33	1	0.17	0.2
Çıktı-Sonuç-Etki	4	6	1	2
Katkısallık	3	5	0.5	1

Karşılaştırma matrisinin oluşturulmasından sonraki aşama, hücre değerlerinin sütun toplamları içindeki paylarının bulunarak yeni bir matris oluşturulmasıdır. Karşılaştırma matrisi K, pay matrisi ise C matrisi olarak aşağıda gösterilmektedir:

$$K_{ij} = \begin{bmatrix} k_{11} & k_{12} \\ k_{21} & k_{22} \end{bmatrix}$$

$$C_{ij} = \begin{bmatrix} \frac{k_{11}}{\sum k_{ij}} & \frac{k_{12}}{\sum k_{ij}} \\ \frac{k_{21}}{\sum k_{ij}} & \frac{k_{22}}{\sum k_{ij}} \end{bmatrix}$$

Pay matrisinin oluşturulmasından sonra, pay matrisinin satır ortalamaları her bir kriterin ağırlığı olmaktadır. n kriter sayısını, kriter ağırlıklarını göstermektedir.

$$w_{ij} = \frac{\sum_i^n k_{ij}}{n}$$

Bu işlemler neticesinde kriterlerin ağırlıkları tablodaki gibi elde edilmiştir.

Tablo 27: Kriter Ağırlıkları

Kriter Grubu	Yüzde Ağırlık
Çıktı-Sonuç-Etki	49,2
Katkısallık	30,9
Verimlilik	13,6
İlgililik	6,3

Özellikle çok sayıda kriter olduğunda karşılaştırma matrisinin hazırlanmasında tutarsızlıklar olabileceği için Saaty (2004) tarafından bir tutarlılık analizi de geliştirilmiştir. Ancak burada kriter sayısının azlığından dolayı böyle bir işleme gerek duyulmamıştır.

#### Ek-4: Çok Yüksek Başarı Grubundaki Projeler

### Konya Bölgesel İnovasyon Merkezi



Mevlana Kalkınma Ajansı'nın güdümlü proje desteği kapsamında hayata geçirilen "Konya Bölgesel İnovasyon Merkezi Projesi" ilk güdümlü projelerden olma özelliğine sahiptir. Proje sahibi Konya Sanayi Odası'dır. Sanayicilere yönelik olarak geliştirilen proje, çeşitli platformlarda 3 ödül almıştır. 2015 yılında sürdürülebilirlik ve etkinlik sağlama amaçlarıyla Konya Bölgesel İnovasyon Merkezi'nin statüsü teknoloji geliştirme

bölgesine dönüştürülerek ismi "Konya Teknoloji Geliştirme Bölgesi (InnoPark)" olmuştur. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan almış olup katkısallık ve ilgililik alanlarında %100, etkililik alanında %98 ve verimlilik alanında %85 başarı sağlayarak en başarılı proje olarak belirlenmiştir.

## Ayakkabıcılar Sanayi Bölgesi Projesi



Diyarbakır ve Şanlıurfa ilçelerinde, Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından koordine edilen Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı kapsamında desteklenen "Ayakkabıcılar Sanayi Bölgesi Projesi" Şanlıurfa'da hayata geçirilmiştir. Şanlıurfa Valiliği Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığının yürütücüsü olduğu proje Şanlıurfa ilini ayakkabı üretiminin merkezi yapmayı amaçlamaktadır. Proje kapsamında 13 fabrika üretime başlar-

ken, 6 fabrika da üretime hazırlanmaktadır. Ayakkabıcılar Sanayi Bölgesi'nde, yaklaşık 2.000 kişilik istihdam sağlanmıştır. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak etkililik, katkısallık ve ilgililik alanlarında %100 ve verimlilik alanında %75 başarı sağlayarak en başarılı ikinci proje olmuştur.



## Erzincan İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) Projesi



Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın güdümlü proje desteğiyle hayata geçirilen ve proje sahibi Erzincan Ticaret ve Sanayi Odası olan "Erzincan İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) Projesi" ile 22.484 metrekare parsel alanı üzerine, 10 adet 100 metre kare ve 10 adet 200 metrekare olmak üzere toplamda 2 blok olarak 20 adet işlik inşa edilmiştir. Üretim sektörüne 20 işletmeye belirli oranlarda kira sübvansiyonları uygulanarak destek olunmaktadır. Ayrıca, proje kapsamında 35 kişilik istihdam sağlanmıştır. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak etkililik, katkısallık ve ilgililik alanlarında %100 ve verimlilik alanında %65 başarı sağlayarak en başarılı üçüncü proje olarak tespit edilmiştir.



## Akıllı Ürün ve Üretim Sistemleri Araştırma ve Eğitim Merkezi (MCBÜ-AKÜM) Projesi



Zafer Kalkınma Ajansı'nın güdümlü proje desteğiyle hayata geçirilen ve proje sahibi Manisa Celal Bayar Üniversitesi olan "Akıllı Ürün ve Üretim Sistemleri Araştırma ve Eğitim Merkezi Projesi" sayesinde öncelikle Manisa ili olmak üzere TR33 Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalat sanayisi firmalarının tasarım ve yenilikçi ürün geliştirme kabiliyetinin artırılması, tasarım, ürün geliştirme ve nitelikli iş gücünün

oluşturulması ve ülkemizin dışa bağımlı olduğu katma değeri yüksek ürünlerin üretilebilmesi sağlanmaktadır. Kurulan merkez; Tasarım, Analiz ve Tarama Bileşeni ile Prototipleme ve Sanal Gerçeklik Bileşeni olarak iki farklı bileşenden oluşmaktadır. Proje kapsamında; Claw Tipi Blower, Kombi Isıl Hücresi, Freze Dry Ürünü ve "Faz Dizili Radar Soğutma Sistemi" ürünlerinin prototipleri tamamlanmıştır. 2018 yılı sonuna doğru başlayan ve günümüze dek alınan siparişler ile yapılan işler kapsamında şahıs ve firmalara kesilmiş yaklaşık

600 fatura olup yapılan işlerin toplam hacmi de yaklaşık 3,5 milyon TL'dir. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık ve ilgililik alanlarında %100, etkililik alanında %98 ve verimlilik alanında %63 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.



## İskele Sahil Rekreasyon 2. Etap Projesi



TRB2 Bölgesi'nde Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından koordine edilen Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı kapsamında desteklenen "İskele Sahil Rekreasyon 2.Etap Projesi" Van'da hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında, 10 hektarlık alanda bisiklet ve yürüyüş yolları, spor alanları ve havuz oluşturulmuştur. Söz konusu alanın altyapı ve ışıklandırma çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Proje ile 1,5 km uzunluğundaki sahil şeridi kullanılmaya başlanmıştır. İskele Sahil Rekreasyon 2. Etap Projesi, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak etkililik, katkısallık ve ilgililik alanlarında %100 ve verimlilik alanında %53 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.



## Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Merkezi Biyogaz Tesisi Kurulumu Projesi



TRC1 Bölgesi'nde İpekyolu Kalkınma Ajansı tarafından koordine edilen Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı kapsamında desteklenen "Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Merkezi Biyogaz Tesisi Kurulumu Projesi" kapsamında büyükbaş ve küçükbaş hayvan atıkları toplanıp özel ekipman yardımıyla yakılarak elektrik üretilmektedir. Hayvancılıkla uğraşan vatandaşlar hayvanlarına ait atığı söz konusu tesise satarak hem atıkların bertaraf işini çözmekte hem de gelir elde etmektedir. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık alanında %100, etkililik alanında %98, ilgililik alanında %75 ve verimlilik alanında %73 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.

## Güneşle Gelen Güç Projesi



Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın güdümlü proje desteğiyle hayata geçirilen ve proje sahibi Erzincan Organize Sanayi Bölgesi olan "Güneşle Gelen Güç Projesi" Erzincan'da hayata geçirilmiştir. Proje ile Erzincan'ın sahip olduğu güneş enerjisi potansiyelinin etkin bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlamak, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı konusunda iyi uygulama örneği oluşturmak, enerji ihtiyacının çevreye zarar vermeyen teknolojilerin kullanılması suretiyle karşılanmasına yönelik farkındalığı artırmak ve ülkemizin enerji temininde dışa bağımlılığın azaltılmasına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Proje kapsamında bir adet 990 kW'lık ve bir adet de 90 kW'lık güneş enerjisi santrali kurulmuştur. Söz konusu santraller, OSB'deki firmaların ortak giderlerini azaltarak rekabetçiliklerine katkı sağlamaktadır. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık alanında %100, etkililik alanında %98, ilgililik alanında %75 ve verimlilik alanında %70 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.

## Konya Ticaret Odası Mesleki Eğitim Merkezi Projesi



Mevlana Kalkınma Ajansı'nın güdümlü proje desteğiyle hayata geçirilen ve proje sahibi Konya Ticaret Odası olan "Konya Ticaret Odası Mesleki Eğitim Merkezi Projesi" ile günümüze kadar 11 mesleki alanda 169 eğitim faaliyeti düzenlenerek 2.679 kursiyerin 7.907 saat mesleki eğitim almasını sağlamıştır. Eğitim alan kursiyerlerin önemli kısmı mesleklerinde kullanabilecekleri sertifikaya sahip olmuştur. Ayrıca Mesleki Eğitim Merkezi, bölgedeki mesleki ve teknik Anadolu liseleri öğretmenlerine yönelik eğitimler düzenlenerek öğrencilerin daha kaliteli eğitimler almasına, Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün hizmet içi eğitim faaliyeti

kapsamında çeşitli bölgelerden gelen öğretmenlerin eğitim olarak pratik uygulamalar yapmasına, KTO Teknoloji ve Eğitim Kampüsü bünyesinde bulunan Konya Model Fabrika ile de iş birliği çerçevesinde yalın üretim ve dijital dönüşüm eğitimleri verilerek bölgenin dijital dönüşüm sürecine, OSB'lerde bulunan firmalarda çalışan işçilerin mevcut mesleki becerilerinin daha fazla geliştirilmesine ve bölge halkı içerisinde işsiz bireylerin yeni mesleki beceriler elde etmesine katkı sağlamıştır. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık, ilgililik ve etkililik alanlarında %100 ve verimlilik alanında %40 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.



## İzmir Büyükşehir Belediyesi Kent Koleji Projesi



İzmir Kalkınma Ajansı'nın güdümlü proje desteğiyle hayata geçirilen ve proje sahibi İzmir Büyükşehir Belediyesi olan "İzmir Büyükşehir Belediyesi Kent Koleji Projesi" ile İzmir'de işsizliğin azaltılmasına ve yerel ekonomik gelişmeye ve rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamak üzere, genişleyen ve yükselen sektörler başta olmak üzere öncelikli sektörlerde yerel işgücü piyasasında talep edilen niteliklerde insan kaynaklarının geliştirilmesi amacıyla beceri eksikliği ve nitelik uyumsuzluğunun azaltılmasına yardımcı olacak mesleki eğitim hizmeti sağlamak üzere kurumsal altyapısının oluşturulmuştur. Mevcut durumda "Meslek Fabrikası" adıyla çalışmalarını sürdürmektedir. Proje, çalışmadaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık, ilgililik ve etkililik alanlarında %100, verimlilik alanında %38 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.



## Tarihi Dokunun Korunması Projesi



Serhat Kalkınma Ajansı'nın güdümlü proje desteğiyle hayata geçirilen ve proje sahibi Kars Kültür ve Turizm Altyapı Hizmet Birliği olan "Tarihi Dokunun Korunması Projesi" Kars'ta hayata geçirilmiştir. Proje ile Kars il merkezinde kale içi olarak bilinen Beylerbeyi Sarayı, Harakani bölgesi ve Oniki Havariler Kilisesi (Kümbet Camii) bölgesinin gün yüzüne çıkarılarak turizme kazandırılması, alternatif turistik mekânların oluşturulması ve kent halkı için sosyal yaşam alanı oluşturulması hedeflenmiştir. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık alanında %100, etkililik alanında %98, ilgililik alanında %75 ve verimlilik alanında %38 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.

## ETÜ Kristal Girişimcilik Merkezi Projesi



TRA1 Bölgesi'nde Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından koordine edilen Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı kapsamında desteklenen "ETÜ Kristal Girişimcilik Merkezi Projesi" Erzurum'da hayata geçirilmiştir. Erzurum Teknik Üniversitesi bünyesinde kurulan girişimcilik merkezinde inovasyona dayalı fikir ve projeleri olan girişimcilere tasarım, prototipleme ve pazarlama konularında destek sağlanmaktadır. Ayrıca girişimciler, akademisyen veya alanında uzman kişilerden mentörlük desteği alabilmektedir. ETÜ Kristal Girişimcilik Merkezinin destekleri sayesinde ticarileşen 5 girişimci olmuştur. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık, ilgililik ve etkililik alanlarında %100 ve verimlilik alanında %15 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.



## Endüstriyel Tasarım, Prototip ve İnovasyon Merkezi Projesi



TRB1 Bölgesi'nde Fırat Kalkınma Ajansı tarafından koordine edilen Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı kapsamında desteklenen "Endüstriyel Tasarım, Prototip ve İnovasyon Merkezi Projesi" Elazığ'da hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında, Elazığ OSB'de garaj olarak kullanılan tesis, inovasyon ve tasarım merkezine dönüştürülmüştür. Söz konusu merkez, bir yandan Elazığ'da endüstriyel üretim yapan işletmeler için bir çözüm merkezi olurken diğer taraftan da ölçek gerektirmeyen parçaların yeniden tasarlanıp üretilmesine fırsat vermektedir. Merkez sağladığı olanaklar ile Elazığ'da girişimcilik ekosisteminin oluşturulmasına katkı sağlayacak bir eğitim yuvası işlevi görmektedir. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık ve ilgililik alanlarında %100, etkililik alanında %88 ve verimlilik alanında %60 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.

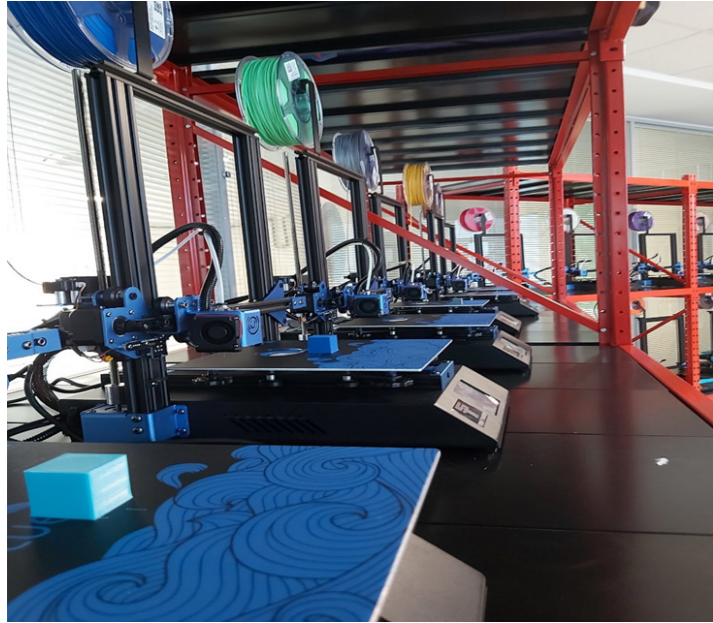


## Bingöl Tekstil Kent Projesi



Fırat Kalkınma Ajansı'nın güdümlü proje desteğiyle hayata geçirilen ve proje sahibi Bingöl İl Özel İdare'si olan "Bingöl Tekstil Kent Projesi" tekstil ve konfeksiyon yatırımcılarını Bingöl iline çekmek için sektörün ihtiyaç duyduğu hazır atölyeleri oluşturmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Proje kapsamında inşa edilerek kiraya verilen 3 adet atölyede yaklaşık 650 kişilik istihdam sağlanmaktadır. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık ve ilgililik alanlarında %100 ve etkililik alanında %81 verimlilik alanında %83 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.

## Adana Girişimcilik Merkezi Projesi



TR62 Bölgesinde Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından koordine edilen Cazibe Merkezleri Destekleme Programı kapsamında desteklenen "Adana Girişimcilik Merkezi Projesi" Çukurova Üniversitesi'nin yürütücülüğünde faaliyete geçmiştir. Projeye girişimcilere, iş fikrini geliştirme ve prototipleme konularında alanında uzman kişiler tarafından destek sağlanmaktadır. Proje, Adana'da var olan girişimcilik ekosistemini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Mevcut durumda 2.200 girişimci Adana Girişimcilik Merkezi'ne başvurmuş olup ilk 18 ayda desteklenen 5 girişim ticarileşmiştir. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık ve ilgililik alanlarında %100, etkililik alanında %88 ve verimlilik alanında %50 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.

## Çıldır Gölünün Turizme Kazandırılması Projesi



Serhat Kalkınma Ajansı'nın güdümlü proje desteğiyle hayata geçirilen ve proje sahibi Kars Kültür ve Turizm Altyapı Hizmet Birliği olan "Çıldır Gölünün Turizme Kazandırılması Projesi" Kars'ta hayata geçirilmiştir. Bu proje ile Kars-Arpaçay ilçesinin Çıldır Gölü kıyısında yapılan Kütük Ev Tesisi ile Çıldır Gölü'nün ve doğal güzelliklerinin halkın ve gelen turistlerin kullanımına sunulması, Çıldır Gölü'nün kentin önemli bir simgesi haline getirilmesi, turizm sektörünün cazibesinin artırılması amaçlanmıştır. Proje, çalışma kapsamındaki temel değerlendirme kriterinden (çıktının aktif kullanımı) tam puan olarak katkısallık alanında %100, ilgililik alanında %75, etkililik alanında %78 verimlilik alanında %98 başarı sağlayarak en başarılı projeler arasında yer almıştır.

Ek-5: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)

Düzyey 1		Düzyey 2		Düzyey 3	
TR1	İstanbul	TR10	İstanbul alt bölgesi	TR100	İstanbul
TR2	Batı Marmara	TR21	Tekirdağ alt bölgesi	TR211	Tekirdağ
				TR212	Edirne
				TR213	Kırklareli
		TR22	Balıkesir alt bölgesi	TR221	Balıkesir
				TR222	Çanakkale
TR3	Ege	TR31	İzmir alt bölgesi	TR310	İzmir
		TR32	Aydın alt bölgesi	TR321	Aydın
				TR322	Denizli
				TR323	Muğla
		TR33	Manisa alt bölgesi	TR331	Manisa
				TR332	Afyonkarahisar
				TR333	Kütahya
TR334	Uşak				
TR4	Doğu Marmara	TR41	Bursa alt bölgesi	TR411	Bursa
				TR412	Eskişehir
				TR413	Bilecik
		TR42	Kocaeli alt bölgesi	TR421	Kocaeli
				TR422	Sakarya
				TR423	Düzce
				TR424	Bolu
				TR425	Yalova

Düzyey 1		Düzyey 2		Düzyey 3			
TR5	Batı Anadolu	TR51	Ankara alt bölgesi	TR511	Ankara		
		TR52	Konya alt bölgesi	TR521	Konya		
TR6	Akdeniz	TR61	Antalya alt bölgesi	TR522	Karaman		
				TR611	Antalya		
				TR612	Isparta		
		TR62	Adana alt bölgesi	TR613	Burdur		
				TR621	Adana		
		TR63	Hatay alt bölgesi	TR622	Mersin		
				TR631	Hatay		
		TR7	Orta Anadolu	TR71	Kırıkkale alt bölgesi	TR632	Kahramanmaraş
						TR633	Osmaniye
TR711	Kırıkkale						
TR712	Aksaray						
TR713	Niğde						
TR714	Nevşehir						
TR72	Kayseri alt bölgesi	TR715	Kırşehir				
		TR721	Kayseri				
		TR722	Sivas				
		TR723	Yozgat				

Düzyey 1		Düzyey 2		Düzyey 3	
TR8	Batı Karadeniz	TR81	Zonguldak alt bölgesi	TR811	Zonguldak
				TR812	Karabük
				TR813	Bartın
		TR82	Kastamonu alt bölgesi	TR821	Kastamonu
				TR822	Çankırı
				TR823	Sinop
		TR83	Samsun alt bölgesi	TR831	Samsun
				TR832	Tokat
				TR833	Çorum
TR834	Amasya				
TR9	Doğu Karadeniz	TR90	Trabzon alt bölgesi	TR901	Trabzon
				TR902	Ordu
				TR903	Giresun
				TR904	Rize
				TR905	Artvin
				TR906	Gümüşhane
TRA	Kuzeydoğu Anadolu	TRA1	Erzurum alt bölgesi	TRA11	Erzurum
				TRA12	Erzincan
				TRA13	Bayburt
		TRA2	Ağrı alt bölgesi	TRA21	Ağrı
				TRA22	Kars
				TRA23	Iğdır
				TRA24	Ardahan

Düzyey 1		Düzyey 2		Düzyey 3	
TRB	Ortadoęu Anadolu	TRB1	Malatya alt bölgesi	TRB11	Malatya
				TRB12	Elazığ
				TRB13	Bingöl
				TRB14	Tunceli
		TRB2	Van alt bölgesi	TRB21	Van
				TRB22	Muş
				TRB23	Bitlis
				TRB24	Hakkâri
TRC	Güneydoęu Anadolu	TRC1	Gaziantep alt bölgesi	TRC11	Gaziantep
				TRC12	Adıyaman
				TRC13	Kilis
		TRC2	Şanlıurfa alt bölgesi	TRC21	Şanlıurfa
				TRC22	Diyarbakır
		TRC3	Mardin alt bölgesi	TRC31	Mardin
				TRC32	Batman
				TRC33	Şırnak
				TRC34	Siirt

Ulusal kalkınma politikalarıyla uyumlu bir şekilde tüm bölgelerin gelişiminin desteklenmesi ve yerel potansiyelleri harekete geçirerek refahın yurt sathına dengeli yayılması, ülkemizin temel politika önceliklerinden biri olmaya devam etmektedir.

Bu öncelik doğrultusunda Bakanlığımızca yürütülen politikalarla bölge ve illerin rekabet edebilirliklerinin yükseltilmesi için beşerî sermayenin geliştirilmesi, kurumsallaşma, yüksek katma değerli üretim, girişimcilik gibi geniş bir yelpazede sunulan proje destekleriyle bölgelerin farklılaşan ihtiyaçlarının giderilmesine katkı sağlanmaktadır.

Kanıtı dayalı politika geliştirme süreci, merkezi düzeyde Bakanlığımız, yerelde ise bölgesel gelişme politikaları açısından önemli aktörlerden olan Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri tarafından en etkin şekilde yürütülmektedir. Bu kapsamda gerek yerel potansiyellerin tespit edilmesi gerekse yürütülen programların değerlendirmesinin yapılması için çok çeşitli ve kapsamlı araştırma ve analizler gerçekleştirilmektedir. Politikalarla oluşturulan artı değerlerin tespit edilerek geliştirilmesi, varsa aksaklıkların belirlenerek önlem alınması ve bu doğrultuda gelecek uygulamalara yön verilmesi bakımından değerlendirme çalışmalarının önemi büyüktür. Bu sebeple, Bakanlığımızın görev alanı kapsamında uygulanan politikaların sonuçları ve etkileri, program sonrası değerlendirme ve etki analizi gibi çalışmalarla yakından takip edilmektedir.

Bu çalışma ile bölgesel gelişme politikaları açısından önemli uygulama araçlarından olan kalkınma ajansları güdümlü proje destekleri ve Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı destekleri ile hayata geçirilen 135 projenin uygulama sonrası değerlendirmesi yapılarak söz konusu projelerin başarısı ve başarıyı belirleyen faktörler detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Ülkemizde bu alanda ilklerden olan bu çalışmanın sonraki çalışma ve faaliyetler için örnek olması, program ve proje geliştirme aşamalarında yönlendirici olarak önemli katkılar sunması beklenmektedir.

**KALKINMA AJANSLARI**  
**GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**