



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



SEKTÖREL REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ ALTYAPI PROGRAMI-2

ETKİ ANALİZİ RAPORU

2025

SEKTÖREL REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ ALTYAPI PROGRAMI-2

ETKİ ANALİZİ RAPORU

17 Aralık 2025

KUDAKA

Yayın Adı:

Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2

Etki Analizi Raporu

Yayın Türü:

Etki Değerlendirme Raporu

Konu:

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından 2021 yılında uygulanan “Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı” kapsamında desteklenen projelerin uygulama süreci, çıktıları ve etkilerinin değerlendirilmesi

Yayımlayan Kurum:

T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA)

Koordinasyon ve Raporlama:

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı
İzleme ve Değerlendirme Birimi

Yayın Yılı:

2025

ISBN:

978-625-92919-0-1

Basım Türü:

Dijital Yayın

Sayfa Sayısı:

65

Yayın Dili:

Türkçe

Telif ve Kullanım Hakları:

Bu yayının tüm hakları Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'na aittir. Kaynak gösterilmek kaydıyla yayından alıntı yapılabilir. Ticari amaçla çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

Not: Bu yayında yer alan görüş ve değerlendirmeler, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın kurumsal görüşünü yansıtmak zorunda değildir.

Bu rapor, KUDAKA'nın 2021 yılı “Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2” kapsamında yürütülen uygulamaların değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın hazırlanmasında veri temini, teknik değerlendirme ve kurumsal görüş paylaşımı süreçlerinde katkı sunan Ajans birimlerine ve paydaş kurum temsilcilerine teşekkür ederiz.

Yayına Hazırlayanlar

Koordinasyon: Yusuf İNAMOĞLU

Raporlama ve Analiz: Harun ÇİÇEK

Kapak Tasarım: Mehmet Salih AĞSAKALLI

İçindekiler

1	Yönetici Özeti	8
2	Giriş ve Yöntem.....	9
2.1	Giriş.....	9
2.2	Yöntem	10
3	Programın Adı ve Referans Bilgileri	10
4	Programın Bütçesi	11
5	Genel Çerçeve	11
6	Programın Genel ve Özel Amacı	12
6.1	Programın Genel Amacı	12
6.2	Programın Özel Amacı	12
6.3	Programın Öncelikleri	12
7	Destek Koşulları ve Uygun Başvuru Sahipleri	12
7.1	Destek Koşulları.....	12
7.2	Uygun Başvuru Sahipleri	12
8	Başvuru ve Seçim Süreci Analizi.....	13
8.1	Toplam Başvuru Sayısı.....	13
8.2	Değerlendirme Süreci Aşamaları	14
8.3	Proje Statülerine Göre Dağılım	14
8.4	İller Bazında Başvuru Dağılımı	14
8.5	Kurum Türüne Göre Başvuru Dağılımı	15
8.6	Değerlendirme Süreciyle İlgili Genel Gözlemler.....	16
8.7	Proje Statülerine Göre Dağılım	16
9	Anket Verileri İle Değerlendirme.....	17
9.1	Yöntem ve Kapsam	17
10	Destek Alanlar.....	18
11	Destek Alamayanlar	36
12	Karşılaştırma	51
12.1	Destek Alan ve Alamayan Kurumların Karşılaştırmalı Değerlendirmesi	51
12.2	Destek Alan Kurumlar.....	51
12.3	Destek Alamayan Kurumlar	51
12.4	Karşılaştırmalı Değerlendirme	52
13	Başvurulan/Destek Alınan Sektörler Üzerine Değerlendirme	52
13.1	Destek Alan Kurumlar.....	52

13.2	Destek Alamayan Kurumlar	53
13.3	Karşılaştırmalı Değerlendirme.....	53
14	Başvuru ve Uygulama Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklar	53
14.1	Başvuru Formu	53
14.2	Teknik-Mali Ekler	53
14.3	Rehberin Anlaşılması	54
14.4	Proje Yazım Deneyimi	54
14.5	Ajans İletişimi ve Teknik Destek (Sadece Destek Alanlar İçin)	54
15	Proje Çıktıları ve Sürdürülebilirlik Üzerine Değerlendirme.....	55
15.1	Çıktıların Bakımı ve Güncellenmesi.....	55
15.2	Çıktıların Kullanım Durumu.....	55
15.3	Faaliyetlerin Devamı İçin Kullanılan Kaynaklar	55
15.4	Yeni İstihdam ve Sosyal Katkıları	56
15.5	Destek Alan Kurumlar.....	56
15.6	Destek Alamayıp Projelerini Uygulayan Kurumlar	56
15.7	Karşılaştırmalı Değerlendirme	57
16	Gelir Artışı ve Sosyal Katkıları – Karşılaştırmalı Değerlendirme	57
16.1	Destek Alan Kurumlar.....	57
16.2	Destek Alamayıp Projelerini Uygulayan Kurumlar	58
17	Destek Alan Kurumları – Proje Çıktıları ve Etkisi	59
17.1	Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Çıktılar	59
17.2	Benzer Projeler Geliştirme Etkisi	59
17.3	Hizmet Kalitesine Etki	60
17.4	Gelir Artışına Etki.....	60
17.5	Paydaşlarla İşbirliği.....	60
17.6	Genel Değerlendirme.....	61
18	Destek Alamayan Kurumları – Beklenen Çıktılar ve Potansiyel Etki	61
19	Katılımcı Önerileri ve Genel Değerlendirme	62
19.1	Destek Alamayan Kurumların Önerileri.....	62
19.2	Destek Alan Kurumlarının Dolaylı Geri Bildirimleri.....	63
20	Karşılaştırmalı Nihai Değerlendirme	64
21	Sonuç:.....	64
KAYNAKÇA	65	

Tablolar listesi

Tablo 1 İller Bazında Başvuru Dağılımı	14
Tablo 2 Proje Statülerine Göre Dağılım	16

Şekiller/Grafikler listesi

Şekil 1 İller Bazında Başvuru Dağılımı.....	14
Şekil 2 Kurum Türüne Göre Başvuru Dağılımı.....	15
Şekil 3 Kurum Türlerine Göre Dağılım – Desteklenen ve Tamamlanan Projelere Göre Dağılım	15
Şekil 4 Proje Uygulama Süreçlerinde Yaşanan Zorluklar	18
Şekil 5 Ajans Uzmanlarına Erişim ve Memnuniyet	19
Şekil 6 Hibe Tutarı Değerlendirmesi	19
Şekil 7 Destek Oranı Değerlendirmesi.....	20
Şekil 8 Ön Ödeme Miktarı Değerlendirmesi.....	20
Şekil 9 Ajans'tan Gelecekte Talep Edilen Destek Türleri	20
Şekil 10 Kurum İçi İletişim – Proje Sonrası Gelişim	21
Şekil 11 Teknik Uzmanlık	21
Şekil 12 Paydaşlarla İş Birliği.....	22
Şekil 13 Proje Hazırlama Kapasitesi – Proje Sonrası Gelişim	22
Şekil 14 Hizmet Kalitesinde Artış	22
Şekil 15 Proje Çıktıları Yeni Projeler Geliştirme Konusunda Teşvik Etti mi?	24
Şekil 16 Proje Sonucunda Kurum Gelirlerinde Artış	25
Şekil 17 Proje Sonrası İstihdam.....	26
Şekil 18 Proje Kapsamında Gerçekleştirilenler – Makine/Ekipman/Modernizasyon .	27
Şekil 19 Projenin Bölgeye Etkisi	28
Şekil 20 Proje Hangi Hedef Gruplar Üzerinde Etkili Oldu	29
Şekil 21 Proje Sayesinde Kurulan İşbirlikleri/Ortaklıklar	30
Şekil 22 Proje Uygulandığı Bölgede Nasıl Bir Etki Yarattı	31
Şekil 23 Destek Olmasa Projeyi Nasıl Gerçekleştirdiniz?	32
Şekil 24 Çıktıların bakım/Onarımı	34
Şekil 25 Çıktı/Hizmet/Ürün Kullanım Durumu	35
Şekil 26 Faaliyetin Devamı İçin Kullanılan Kaynaklar	35
Şekil 27 Destek Alamayan Kurumların Türlerine Göre Dağılımı	36
Şekil 28 Destek Başvurusu Yapılan Sektörler	37
Şekil 29 Destek Alamama Gerekçesi.....	38
Şekil 30 Başvuru Sürecinde Yaşanan Zorluklar - Başvuru Formu	39
Şekil 31 Başvuru Sürecinde Yaşanan Zorluklar - Teknik/Mali Ekler	39
Şekil 32 Başvuru Sürecinde Yaşanan Zorluklar - Rehberin Anlaşılması.....	40
Şekil 33 Başvuru Sürecinde Yaşanan Zorluklar - Proje Yazımı Deneyimi	40
Şekil 34 Başvuru Süresi Yeterli miydi?	41
Şekil 35 Bilgilendirme/Toplantı Etkinliklerine Katılım	41
Şekil 36 Kurumun Yeterliliği - Proje Geliştirme Bilgisi	42
Şekil 37 Kurumun Yeterliliği - Teknik Altyapı	42
Şekil 38 Kurumun Yeterliliği - Eş finansman Sağlama	42
Şekil 39 Kurumun Yeterliliği – İnsan Kaynağı / Uzmanlık	43

Şekil 40 KUDAKA Destekleri Hakkında Genel Algı	43
Şekil 41 Gelecekte Tekrar Başvuru Yapma Niyeti	44
Şekil 42 Desteklenseydi Elde Edilebilecek Çıktılar	45
Şekil 43 Gelecekte Ajans'tan Beklenen Destek Konuları	46
Şekil 44 Destek Alamayan Projelerin Uygulanma Durumu	47
Şekil 45 Projeyi Uygulamak İçin Kullanılan Finansman Kaynakları	47
Şekil 46 Proje Kapsamında Yeni İstihdam.....	48
Şekil 47 Ajans Desteklerinin daha erişilebilir olduğu Kurum Türleri(Paydaş Algısı)..	49
Şekil 48 Başvurulan/Destek Alınan Sektörlerin Karşılaştırması.....	52
Şekil 49 Yeni İstihdam Karşılaştırması	56
Şekil 50 Destek Olsaydı Elde Edilebilecek Çıktılar(Destek Almayanlar).....	61

Kısaltmalar / Terimler listesi

Ajans (KUDAKA): T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı; TRA1 Bölgesi'nde (Erzurum, Erzincan, Bayburt) faaliyet gösteren kamu kurumu.

Altyapı Programı: Fiziksel, teknik ve kurumsal kapasiteyi artırmaya yönelik yatırım projelerini kapsayan destek programı türüdür.

Etki Analizi: Uygulanan projelerin kısa, orta ve uzun vadeli sonuçlarının değerlendirilerek programın hedeflerine ulaşip ulaşmadığını ve bölgesel kalkınmaya olan katkısını ölçmeye yönelik çalışmadır.

Destek Tutarı: Ajans tarafından desteklenen projelere verilen mali katkı tutarıdır.

Eş Finansman: Yararlanıcı kurumun, projenin toplam uygun maliyetinin belirli bir yüzdesini kendi kaynaklarıyla karşılamasıdır.

Tamamlanan Proje: Sözleşme koşulları doğrultusunda başarılı şekilde yürütülerek sona erdirilen projedir.

Feshedilen Proje: Sözleşme süreci başlamış ancak uygulama aşamasında çeşitli nedenlerle sonlandırılan projedir.

Kurum Türü: Başvuru yapan kurumların yasal statüsünü ifade eder. Örnek: İlçe belediyesi, il müdürlüğü, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları vb.

NACE Kodu: Avrupa Topluluğu Ekonomik Faaliyetler Sınıflaması sistemi olup projelerin sektörel sınıflandırmasında kullanılır.

Performans Göstergesi: Bir programın başarısını ölçmek için kullanılan nicel ölçütlerdir (örneğin: tamamlanan proje sayısı, ödeme oranı, istihdam katkısı).

Proje Başvuru Rehberi: Programın amaçlarını, önceliklerini, uygunluk kriterlerini ve başvuru koşullarını içeren resmi kılavuzdur.

Sözleşme: Destek almaya hak kazanan projeler için Ajans ile başvuru sahibi arasında imzalanan resmi belge.

Sürdürülebilirlik: Proje tamamlandıktan sonra elde edilen çıktıların, faaliyetlerin ve etkilerin uzun vadede devam ettirilebilmesidir.

Tematik Alan: Desteklenen projelerin sektörel olarak gruplandırıldığı alanlardır. Örnek: Turizm, Et–Süt–Arıcılık, Tabii Kaynaklar.

Uygun Başvuru Sahibi: Program kapsamında destek başvurusu yapma hakkına sahip olan kurum/kuruluş türleri.

Yararlanıcı: Programdan mali destek alan kurum veya kuruluş.

1 Yönetici Özeti

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA), bölgesel kalkınma vizyonu doğrultusunda yürüttüğü mali destek programlarıyla TRA1 Düzey 2 Bölgesi'nin (Erzurum, Erzincan, Bayburt) ekonomik ve sosyal yapısını dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede uygulanan “**Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı 2**”, bölgenin öncelikli sektörlerinde kurumsal kapasiteyi güçlendiren, altyapıyı geliştiren ve sürdürülebilirliği önceleyen bir araç olmuştur.

Program kapsamında toplam 69 başvuru alınmış, 24 proje desteklenerek tamamlanmıştır. Bu oran, rekabetçi bir seçim sürecinin yaşandığını ve Ajans kaynaklarının belirli odak alanlarda yoğunlaştırıldığını göstermektedir. Desteklenen projelerin büyük çoğunluğu turizm sektöründe gerçekleşmiş, bunu tabii kaynaklar ve et-süt-arıcılık alanları izlemiştir. Bu dağılım, hem bölge planı öncelikleriyle uyumlu hem de önceki etki analizi çalışmasında ortaya konulan “tematik sürekliliği” teyit eder niteliktedir.

Desteklenen projeler sonucunda yeni tesisler, modernizasyon çalışmaları ve makine-teçhizat yatırımlarıyla somut ve kalıcı altyapı çıktıları ortaya çıkmıştır. Yararlanıcıların %80'i proje çıktılarının bakım ve onarımını sürdürdüğünü, %60'ı ise bunların halen aktif olarak kullanıldığını belirtmiştir. Ayrıca kurumların %65'i, faaliyetlerini proje tamamlandıktan sonra kendi bütçeleriyle sürdürmüştür. Bu tablo, Ajans desteklerinin yalnızca başlangıç fonksiyonu görmediğini, aynı zamanda kurumlarda sahiplenme ve devamlılık kültürü oluşturduğunu göstermektedir.

Programın etkileri farklı boyutlarda ölçülmüştür:

- **İstihdam:** Yararlanıcıların %35'i mevcut istihdamı korumuş, %10'u yeni istihdam yaratmıştır.
- **Gelir:** Katılımcıların %35'i gelirlerinde artış kaydetmiştir; ancak programın esas katkısı doğrudan ekonomik değil, daha çok sosyal ve altyapısal gelişim yönünde olmuştur.
- **Sosyal katkı:** Projelerin %70'i toplumsal yaşama orta veya yüksek düzeyde katkı sağlamıştır.
- **Kurumsal kapasite:** Yararlanıcıların tamamı (%100) proje sonrası yeni projeler geliştirmeye yönelmiştir.

Destek alamayan kurumlara yönelik anket bulguları, programın gerçekleşemeyen potansiyel etkilerini ortaya koymuştur. Katılımcıların %78'i gelir getirici faaliyetlerin, %64'ü yeni istihdam olanaklarının, %50'si ise daha güçlü sürdürülebilirliğin Ajans desteğiyle mümkün olacağını belirtmiştir. Bu durum, Ajans'ın program tasarımlarında değerlendirme dışı kalan projelerin potansiyelini de dikkate alması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların önerileri, programın geleceğine yönelik önemli ipuçları barındırmaktadır. Destek alan kurumlar, teknik destek ve iletişimden yüksek memnuniyet duymakla birlikte, hibe tutarlarının artırılması ve sürdürülebilirliği güçlendirecek yeni mekanizmaların önemine işaret etmektedir. Destek alamayan kurumlar ise başvuru

sürecinin kolaylaştırılması, değerlendirmelerde şeffaflık ve eş finansman şartlarının esnetilmesi yönünde görüş bildirmiştir.

Bu etki analizi çalışması, aynı zamanda kalkınma ajansları tarafından yürütülen altyapı odaklı mali destek programlarının tasarım ve uygulama süreçlerine ilişkin önemli kurumsal öğrenme alanlarını da ortaya koymaktadır. Program kapsamında elde edilen bulgular; başvuru sürecinde teknik kapasitesi görece yüksek olan kurumların uygulama başarısının daha yüksek olduğunu, proje öncesi hazırlık düzeyi yetersiz olan yararlanıcılarda ise uygulama sürecinde gecikme ve fesih risklerinin arttığını göstermektedir. Bu durum, yalnızca proje sahiplerinin değil, destek mekanizmasının bütüncül yapısının güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle satın alma ve ihale süreçleri, mülkiyet ve tahsis işlemleri ile bütçe revizyonları gibi kritik aşamalarda, yararlanıcılara yönelik önleyici rehberlik ve erken uyarı mekanizmalarının önem kazandığı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli bulgu ise Ajans desteklerinin bölgesel ölçekte yalnızca fiziksel altyapı üretmekle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda yerel kurumların proje geliştirme, uygulama ve raporlama kapasitelerini artırarak uzun vadeli bir kurumsal etki yarattığıdır. Destek alan kurumların önemli bir kısmı, bu program sonrasında yeni proje fikirleri geliştirme ve farklı ulusal kaynaklara yönelme konusunda daha istekli ve donanımlı hâle geldiklerini ifade etmektedir. Bu yönüyle program, bölgesel kalkınma politikalarının yerel düzeyde sahiplenilmesine katkı sunan bir öğrenme ve deneyim alanı oluşturmuştur. Elde edilen bulgular, gelecekte tasarlanacak benzer temalı mali destek programlarında; risk temelli izleme, hedefli kapasite geliştirme ve tematik odaklanmanın güçlendirilmesi yoluyla etki düzeyinin daha da artırılabilirliğini göstermektedir.

Sonuç olarak, Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı 2, KUDAKA'nın önceki mali destek mekanizmalarıyla uyumlu bir şekilde, bölgesel kalkınmaya stratejik katkılar sunmuştur. Bir önceki etki analizi çalışmasında da görüldüğü üzere, Ajans destekleri yalnızca tekil projelerin finansmanı değil, bölgeye yayılan bir kurumsal kapasite gelişimi, proje üretme kültürü ve işbirliği ağı inşa etmektedir. Bu süreklilik, Ajansın hem geçmişte hem bugün yürüttüğü programların ortak bir kalkınma vizyonuna hizmet ettiğini kanıtlamaktadır.

2 GİRİŞ VE YÖNTEM

2.1 Giriş

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA), kuruluşundan bu yana TRA1 Düzey 2 Bölgesi'nde (Erzurum, Erzincan, Bayburt) sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen, kurumsal kapasiteyi güçlendiren ve bölgesel rekabet gücünü artıran projelere mali ve teknik destek sağlamaktadır. Bu çerçevede uygulanan "**Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı 2**", bölgenin öncelikli sektörlerinde altyapı eksikliklerini gidermeyi, üretim ve hizmet kapasitesini geliştirmeyi ve bölgesel kalkınmanın önünü açmayı hedeflemiştir.

Program, Ajansın geçmişte uyguladığı mali destek programlarıyla uyumlu bir şekilde tasarlanmış; turizm, tabii kaynaklar ve et-süt-arıcılık gibi sektörlerde altyapı yatırımlarına öncelik verilmiştir. Böylelikle hem bölge planı hedefleriyle uyum

sağlanmış hem de önceki etki analizi çalışmalarında ortaya çıkan süreklilik güçlendirilmiştir.

Bu etki analizi çalışması, söz konusu programın çıkış noktalarını, uygulanma sürecini ve yarattığı etkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Analiz, yalnızca desteklenen projeleri değil, aynı zamanda destek alamayan ancak başvuruda bulunan kurumların görüşlerini de içermektedir. Böylelikle programın gerçekleşen ve gerçekleşmeyen (potansiyel) etkileri birlikte değerlendirilmiştir.

2.2 Yöntem

Çalışmada hem **nicel** hem de **nitel** veri kaynaklarından yararlanılmıştır.

❖ Belge İnceleme

Program **Başvuru Rehberi**, **Kapanış Raporu**, **Proje Detay Raporu** ve **Destek Programı Gösterge Özeti** incelenmiştir. Programın amaçları, bütçesi, öncelikleri, değerlendirme kriterleri ve gerçekleşen göstergeler bu belgelerden derlenmiştir.

❖ Proje Verileri Analizi

Destek alan 24 proje ile destek alamayan 45 proje, sektör, kurum türü, bütçe, süre ve uygulama alanı gibi kriterlere göre analiz edilmiştir. Bu analiz, programın kapsamını ve ulaştığı etki düzeyini ortaya koymak için temel veri kaynağı olmuştur.

❖ Anket Uygulaması

Destek alan kurumlara ve destek alamayan kurumlara yönelik iki ayrı anket uygulanmıştır. Anketlerde; başvuru sürecinde karşılaşılan zorluklar, proje çıktılarının kullanımı, sürdürülebilirlik, istihdam ve gelir etkileri, sosyal katkılar ve Ajansın iletişim desteği gibi konular sorgulanmıştır. Ayrıca katılımcılardan programın geliştirilmesine yönelik öneriler alınmıştır.

❖ Karşılaştırmalı Analiz

Destek alan ve alamayan kurumların yanıtları karşılaştırılmış; benzerlikler, farklılıklar ve öne çıkan eğilimler belirlenmiştir. Böylece programın hem gerçekleşen hem de gerçekleşmeyen potansiyel etkileri ortaya konmuştur.

❖ Yorumlama ve Görselleştirme

Bulgular grafikler ve tablolarla desteklenmiş, yüzdelerle dağılımlar yorumlanmıştır. Ayrıca önceki etki analizi çalışmasıyla karşılaştırmalar yapılmış, programlar arasındaki uyum ve süreklilik vurgulanmıştır.

3 Programın Adı ve Referans Bilgileri

- **Program Adı:** Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı 2
- **Referans Numarası:** TRA1/21/REKABET2
- **Uygulayıcı Kurum:** T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA)

- **Çağrı İlan Tarihi:** 06 / 08 / 2021
- **Son Başvuru Tarihi:** 24 /09 /2021 (KAYS üzerinden)

4 Programın Bütçesi

- **Teklif Çağrısı Öncesi Bütçe:** 24.000.000 TL
- **Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (a):** 22.799.448,71 TL (ilk sözleşme) – 24.422.727,44 TL (zeyilname sonrası)
- **Toplam Eş Finansman Tutarı (b):** 15.463.375,51 TL
- **Eş Finansman Dahil Toplam Tutar:** 39.886.102,95 TL
- **Ajans Katkısı Gerçekleşen:** 22.094.220,22 TL
- **Ajans Katkısı Gerçekleşme Oranı:** %90,5
- **Eş Finansman Gerçekleşen:** 12.189.813 TL
- **Eş Finansman Gerçekleşme Oranı:** %78,9

5 Genel Çerçeve

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) tarafından uygulanan **Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı 2**, bölgesel kalkınma vizyonunun somut bir aracı olarak tasarlanmıştır. Programın temel amacı, TRA1 Düzey 2 Bölgesi'nde (Erzurum, Erzincan, Bayburt) rekabet gücünü artıracak, üretim ve hizmet altyapısını geliştirecek yatırımlara mali destek sağlamak olmuştur.

Programa toplamda 69 başvuru yapılmış, bunların 24'ü desteklenmiştir. Böylece desteklenme oranı yaklaşık %35 olarak gerçekleşmiştir. Başvuru sayısının yüksekliği, bölge kurumlarının Ajans desteğine duyduğu ihtiyacın ve proje geliştirme kapasitesinin giderek güçlendiğinin göstergesidir. Bununla birlikte, sınırlı bütçe çerçevesinde projeler arasından seçim yapılması rekabeti artırmış, programın adının da işaret ettiği üzere "rekabet gücü" kavramı yalnızca uygulama alanına değil, başvuru sürecine de yansımıştır.

Desteklenen projelerin sektörel dağılımı, programın önceliklerini yansıtmaktadır. Turizm sektörü %70 oranıyla açık ara önde yer almakta, ardından Tabii Kaynaklar (%20) ve Et/Süt/Arıcılık (%10) gelmektedir. Bu dağılım, Ajansın bölgesel planlarında yer alan sektörel önceliklerle tam bir uyum içindedir. Turizm alanında tarihi yapılar, kültürel miras ve konaklama altyapısını geliştiren projeler öne çıkarken; tabii kaynaklar sektöründe enerji, su ve sanayi altyapısına yönelik yatırımlar desteklenmiştir. Et/süt/arıcılık sektöründe ise işleme ve ürün çeşitlendirmeye dönük projeler dikkat çekmiştir.

Başvuru yapan ancak destek alamayan 45 proje de, programın potansiyel etkilerini anlamak açısından önemlidir. Anket bulguları, bu projelerin büyük bölümünün istihdam yaratma, gelir artırma ve hizmet kapasitesini geliştirme potansiyeli taşıdığını göstermektedir. Bu durum, Ajansın mali kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle değerlendirme dışında kalan projelerin bile bölgesel kalkınma açısından kayda değer fırsatlar içerdiğini ortaya koymaktadır.

Genel çerçevede program, bölgeye hem somut altyapı yatırımları hem de kurumsal kapasite gelişimi kazandırmış; aynı zamanda bölgesel işbirliğini ve proje kültürünü güçlendirmiştir. Önceki etki analizi çalışmasında da vurgulanan bu kurumsal süreklilik,

KUDAKA'nın destek programlarının birbiriyle uyumlu ve tamamlayıcı nitelikte olduğunu bir kez daha kanıtlamaktadır.

6 Programın Genel ve Özel Amacı

6.1 Programın Genel Amacı

Bölgede öne çıkan **turizm, tabii kaynaklar ve et-süt-arıcılık sektörlerinin** ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet gücünün artırılmasıdır.

6.2 Programın Özel Amacı

Bölgenin turizm, tabii kaynaklar ve et-süt-arıcılık sektörlerinde rekabet edebilirliğinin artırılması için gerekli altyapının oluşturulması, mevcut fiziki altyapının iyileştirilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesi ile ürün ve hizmet çeşitliliğinin artırılmasıdır.

6.3 Programın Öncelikleri

- **Öncelik 1:** Turizmin canlandırılması için ihtiyaç duyulan altyapının oluşturulması ve iyileştirilmesi, turizm değerlerinin etkin tanıtılması, sektörde kaynak verimliliğinin sağlanması ve insan kaynağının geliştirilmesi.
- **Öncelik 2:** Et, süt ve arıcılık sektörlerinde rekabet edebilirliğin geliştirilmesi, girdi maliyetlerinin azaltılması, ürün kalitesi ve çeşitliliğinin artırılması, kaynak verimliliğinin sağlanması.
- **Öncelik 3:** Tabii kaynakların ekonomiye kazandırılması, bu sektördeki işletmelerin üretim kapasitelerinin artırılması, ürünlerin yenilikçi yöntemler ile işlenmesi, sektörde insan kaynağının geliştirilmesi amacıyla gerekli altyapının oluşturulması/iyileştirilmesi ve kaynak verimliliğinin sağlanması,

7 Destek Koşulları ve Uygun Başvuru Sahipleri

7.1 Destek Koşulları

- **Asgari Destek Tutarı:** 200.000 TL
- **Azami Destek Tutarı:** 1.500.000 TL
- **Destek Oranı:** %50 – %75 arası (proje türüne göre değişmektedir)
- **Azami Proje Süresi:** 24 ay

7.2 Uygun Başvuru Sahipleri

- Kamu kurum ve kuruluşları,
- Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları,
- Birlikler, kooperatifler,
- Organize sanayi bölgeleri,

•Teknoloji transfer ofisi şirketleri ile teknoloji geliştirme bölgesi, endüstri bölgesi ve iş geliştirme merkezi gibi kuruluşların yönetici şirketleri.

8 Başvuru ve Seçim Süreci Analizi

Program çağrısı 06 / 08 / 2021 tarihinde ilan edilmiş, son başvurular 24 /09 /2021 tarihine kadar **KAYS (Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi)** üzerinden alınmıştır. Çağrı süresi içinde toplam **69 başvuru** gerçekleştirilmiş, bunların 26'sı desteklenmeye hak kazanmıştır. Desteklenme oranı yaklaşık %38 olup, bu oran programın rekabetçi yapısını ve kaynakların sınırlılığı nedeniyle yapılan seçiciliği göstermektedir. 26 projenin 2'si daha sonraki süreçte feshedilmiştir.

Başvuruların değerlendirilme süreci, Ajansın mali destek programlarında uyguladığı çok aşamalı sistem çerçevesinde yürütülmüştür. İlk aşamada, projeler idari ve uygunluk kontrolünden geçirilmiş, rehberde tanımlı asgari koşulları karşılamayan başvurular elenmiştir. Uygun bulunan projeler, bağımsız değerlendiriciler tarafından teknik ve mali açıdan incelenmiş, her proje için detaylı değerlendirme raporları hazırlanmıştır.

Değerlendirme kriterleri; proje fikrinin program öncelikleriyle uyumu, teknik uygulanabilirlik, bütçe-maliyet uygunluğu, sürdürülebilirlik potansiyeli ve beklenen etki unsurlarını içermektedir. Bağımsız değerlendirici raporları, Değerlendirme Komitesi tarafından gözden geçirilmiş ve nihai listeler Ajans Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak kamuoyuna duyurulmuştur.

Seçim süreci sonucunda 26 proje ile sözleşme imzalanmıştır. Bu projelerden çoğunluğu turizm alanında, geri kalanı ise tabii kaynaklar ve et-süt-arıcılık sektörlerinde yoğunlaşmıştır. Destek alamayan 45 projenin büyük bölümü ise teknik açıdan yeterli bulunmasına rağmen bütçe ve puanlama kriterleri doğrultusunda sıralamada desteklenememiştir. Bu da programın başvuru kapasitesinin yüksekliğini ve bölge kurumlarının Ajans desteklerine olan talebini ortaya koymaktadır.

Başvuru ve seçim süreci, Ajansın geçmiş mali destek programlarında olduğu gibi şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde yürütülmüştür. Süreç sonunda desteklenen projelerin, programın öncelikli sektörleriyle uyumlu olduğu ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak nitelikte seçildiği görülmektedir. Desteklenemeyen projelerin varlığı ise bölgedeki proje geliştirme potansiyelinin güçlü olduğunu ve ileride farklı mekanizmalarla desteklenebileceğini göstermektedir.

8.1 Toplam Başvuru Sayısı

Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı kapsamında toplam **69 başvuru** alınmıştır. Bu sayı, bölge kurum ve kuruluşlarının Ajans desteğine yönelik yüksek talebini göstermektedir. Başvuru sayısının yüksekliği aynı zamanda bölgedeki kurumların proje hazırlama kapasitesinin son yıllarda giderek güçlendiğini teyit etmektedir.

8.2 Değerlendirme Süreci Aşamaları

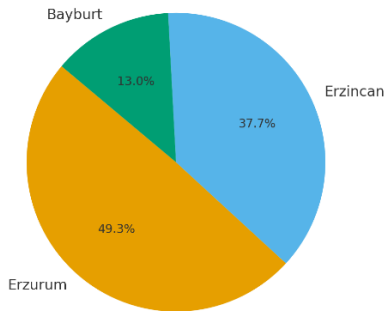
Başvuru rehberinde belirtilen esaslara göre değerlendirme süreci çok aşamalı olarak yürütülmüştür:

- **İdari ve Uygunluk Kontrolü:** İlk aşamada projelerin başvuru rehberinde belirtilen asgari koşulları sağlayıp sağlamadığı incelenmiş, eksik veya hatalı başvurular elenmiştir.
- **Bağımsız Değerlendirme:** Uygun bulunan projeler, en az 5 yıl deneyime sahip bağımsız değerlendiriciler tarafından teknik ve mali açılarından incelenmiştir. Her projeye ilişkin detaylı değerlendirme raporları hazırlanmıştır.
- **Değerlendirme Komitesi:** Bağımsız değerlendirici raporları, Ajans tarafından oluşturulan komite tarafından kontrol edilmiş; gerekli görülen projeler yeniden değerlendirilmiştir.
- **Yönetim Kurulu Onayı:** Nihai liste, Ajans Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış ve kamuoyuna duyurulmuştur.

8.3 Proje Statülerine Göre Dağılım

Değerlendirme süreci sonucunda 26 proje desteklenmiş ve bunların 24'ü başarılı bir şekilde tamamlanmıştır. 45 proje ise yeterli puanı alamadığı veya bütçe sınırları nedeniyle desteklenememiştir. Böylece desteklenme oranı %34,8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, Ajans kaynaklarının seçici ve rekabetçi bir biçimde tahsis edildiğini göstermektedir.

8.4 İller Bazında Başvuru Dağılımı



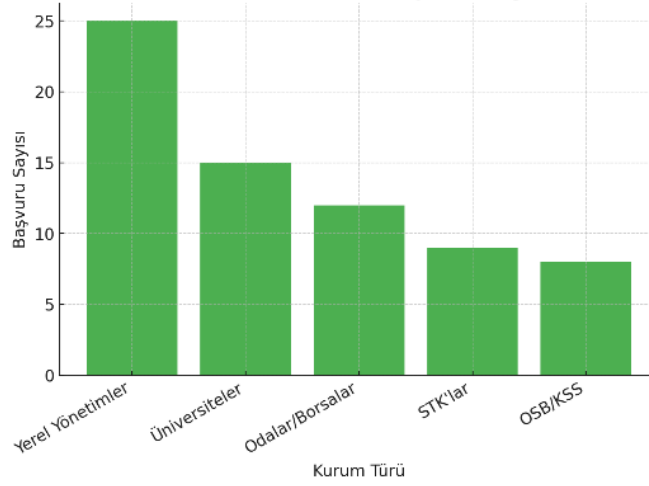
Tablo 1 İller Bazında Başvuru Dağılımı

İl	Başvuru Sayısı	Oran (%)
Erzurum	34	49,3
Erzincan	26	37,7
Bayburt	9	13,0
TOPLAM	69	100

Şekil 1 İller Bazında Başvuru Dağılımı

Başvuruların önemli bir bölümü Erzurum'dan yapılmıştır. Erzurum'u, Erzincan ve Bayburt illeri izlemiştir. Bu dağılım, Erzurum'un bölgesel merkez olma özelliğini koruduğunu; ancak Erzincan ve Bayburt'un da programa kayda değer ölçüde katılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

8.5 Kurum Türüne Göre Başvuru Dağılımı

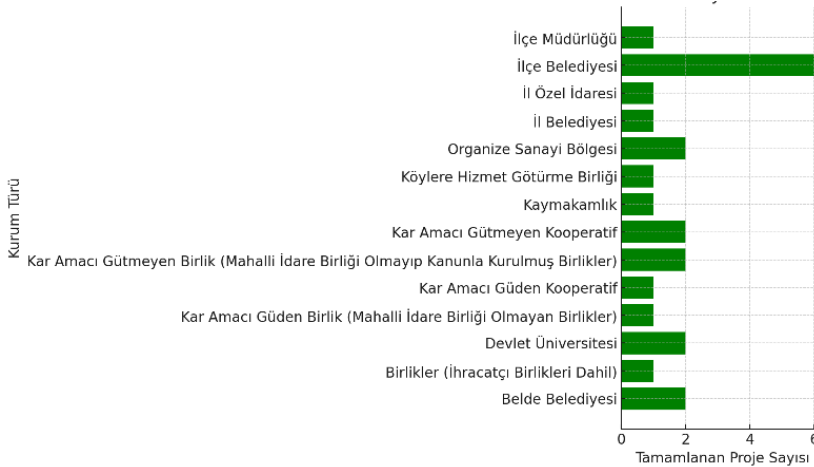


Şekil 2 Kurum Türüne Göre Başvuru Dağılımı

Başvurular en çok yerel yönetimler (belediyeler, il özel idareleri) ve üniversiteler tarafından yapılmıştır. Bunun yanı sıra odalar, birlikler, organize sanayi bölgeleri ve sivil toplum kuruluşları da başvurular arasında yer almıştır. Bu çeşitlilik, programın bölgedeki farklı kurumsal aktörler tarafından sahiplenildiğini göstermektedir.

Tamamlanan 24 projenin kurum türlerine göre dağılımı şu şekildedir:

- **İlçe Belediyeleri** → 6 proje (%25)
- **Kooperatifler (Kâr amacı gütmeyen)** → 2 proje (%8,3)
- **Devlet Üniversiteleri** → 2 proje (%8,3)
- **Belde Belediyeleri** → 2 proje (%8,3)
- **Kar Amacı Gütmeyen Birlikler** → 2 proje (%8,3)
- **Organize Sanayi Bölgeleri** → 2 proje (%8,3)
- **Diğer kurum türleri** → 8 proje (İl Özel İdaresi, Kaymakamlık, Köylere Hizmet Götürme Birliği, İl Belediyesi, İlçe Müdürlüğü vb.) → her biri %4,2 paya sahiptir.



Şekil 3 Kurum Türlerine Göre Dağılım – Desteklenen ve Tamamlanan Projelere Göre Dağılım

İlçe belediyeleri, tamamlanan projelerin dörtte birini üstlenerek en baskın kurum türü olmuştur. Kooperatifler, üniversiteler ve OSB'ler de dikkat çeken yararlanıcılar arasındadır.

8.6 Değerlendirme Süreciyle İlgili Genel Gözlemler

Değerlendirme süreci, Ajans'ın geçmiş mali destek programlarında olduğu gibi şeffaflık, hesap verebilirlik ve rekabetçilik ilkeleri çerçevesinde yürütülmüştür. Bağımsız değerlendirici ve değerlendirme komitesi uygulaması, projelerin objektif kriterlere göre seçilmesini sağlamıştır. Bununla birlikte, desteklenemeyen projelerin niteliği ve sayı olarak yüksekliği, bölgedeki proje üretim kapasitesinin Ajans bütçesinin üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, gelecek dönemlerde destek mekanizmalarının çeşitlendirilmesi ve kapasiteye uygun bütçeler tasarlanması gerektiğine işaret etmektedir.

8.7 Proje Statülerine Göre Dağılım

Proje Statüsü	Proje Sayısı
Bütçe Revizyonu Sonucu Başarısız	2
DK Değerlendirmesinde Başarısız	26
Geri Çekildi	1
Proje Tamamlandı	24
Sözleşme Feshedildi	2
YK Başarılı Listeden Çıkardı	4
Yedek	10
Toplam	69

Tablo 2 Proje Statülerine Göre Dağılım

Proje Statülerine Göre Dağılım Tablosu bize şu resmi veriyor:

Başvuruların önemli bir bölümü değerlendirme sürecinde elenmiştir. 26 proje DK aşamasında başarısız olmuş, 4 proje YK tarafından listeden çıkarılmış, 10 proje yedek olarak kalmıştır. Sonuçta 24 proje başarıyla tamamlanmış, 2 proje ise feshedilmiştir. Bu tablo, başvuru kalitesinin artırılması gerektiğini, ancak desteklenen projelerin büyük oranda başarıyla tamamlandığını göstermektedir.

Bu dağılım, programın oldukça rekabetçi olduğunu göstermektedir. Başvuru yapan kurumların neredeyse üçte biri destek alabilmiş, diğerleri ise teknik veya mali kriterlerde yeterli bulunmamıştır. Ayrıca feshedilen proje sayısının az olması, programın genel uygulama disiplininin güçlü olduğuna işaret etmektedir.

9 ANKET VERİLERİ İLE DEĞERLENDİRME

9.1 Yöntem ve Kapsam

❖ Destek Alan Kurumlar (Uygulayıcılar)

Tamamlanmış projelere sahip 20 kuruma uygulanan anket formunda aşağıdaki temalar sorgulanmıştır:

- Altyapı kullanım durumu
- Sürdürülebilirlik kaynakları
- Kurumsal kapasite etkisi
- İstihdam, gelir ve üretim katkısı
- Süreç memnuniyeti ve karşılaşılan zorluklar

❖ Destek Alamayan Kurumlar (Başvuranlar)

Değerlendirme sürecinde elenmiş veya destek almamış 14 başvuru sahibine yönelik olarak:

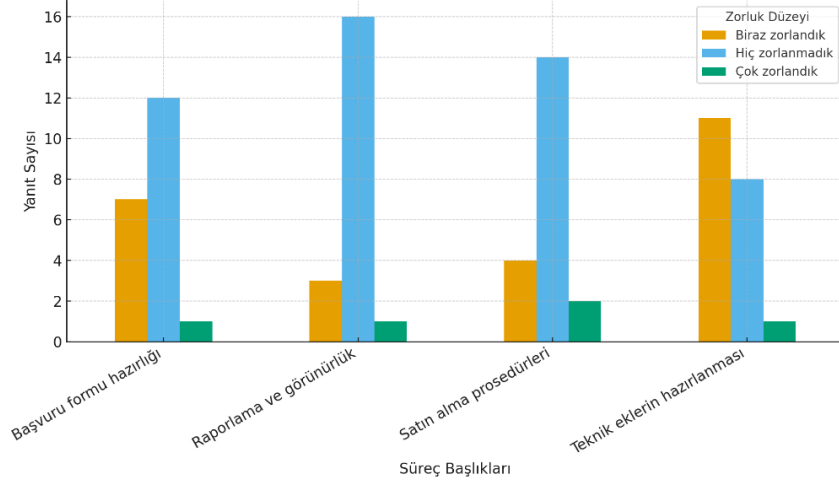
- Faaliyeti yine de hayata geçirip geçirmedikleri
- Hangi kaynaklarla gerçekleştirdikleri
- Alternatif destek mekanizmaları
- Proje hazırlık kapasiteleri
- Programla ilgili geri bildirimleri

analiz edilmiştir.

Bu kapsamda, programdan destek alan ve destek alamayan kurumlara yönelik iki ayrı anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketler aracılığıyla uygulanan veya uygulanamayan projelerin etkileri, sürdürülebilirlik düzeyleri, kurumsal kapasiteleri, kaynak kullanımı ve program süreçlerine ilişkin deneyimleri analiz edilmiştir. Aşağıda, her iki grubun verdiği yanıtlar ayrı ayrı değerlendirilmiştir; ardından da elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Bu sayede programın farklı etki düzeylerine ilişkin daha derinlikli ve bütüncül bir analiz yapılması hedeflenmiştir.

10 DESTEK ALANLAR

Projenin uygulanması sırasında aşağıdaki süreçlerde ne düzeyde zorluk yaşadınız?

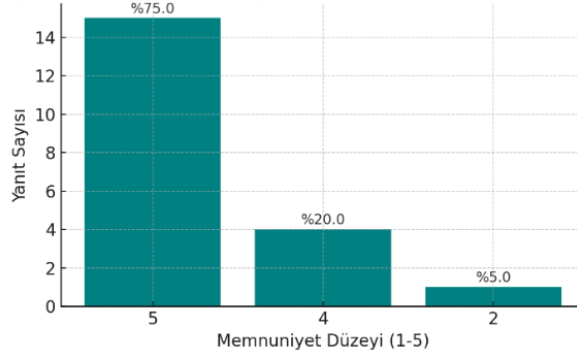


Şekil 4 Proje Uygulama Süreçlerinde Yaşanan Zorluklar

Desteklenen kurumların proje uygulama sürecinde karşılaştıkları zorluk düzeyi, genelde düşük seviyede seyretmiş olup süreçlerin çoğu yararlanıcılar tarafından rahat ve yönetilebilir bulunmuştur.

- Başvuru formu hazırlığı sürecinde kurumların %60,'ı hiç zorlanmadık, %35,'i biraz zorlandık, yalnızca %5,'i çok zorlandık yanıtını vermiştir. Bu sonuç, başvuru sürecine yönelik rehberliğin genel olarak yeterli olduğunu, ancak küçük bir grubun detaylarda ek desteğe ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.
- Teknik eklerin hazırlanması süreci, diğerlerine göre daha fazla zorluk yaşatmıştır. Katılımcıların %40,'ı hiç zorlanmadık, %55,'i biraz zorlandık, %5,'i ise çok zorlandık demiştir. Bu, özellikle teknik içeriklerin hazırlanması konusunda daha fazla bilgilendirme veya örnek doküman desteği gerektiğini ortaya koymaktadır.
- Satın alma prosedürleri, en kolay yönetilen alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların %70'i hiç zorlanmadık, %20'si biraz zorlandık, %10'u çok zorlandık yanıtını vermiştir. Bu dağılım, prosedürlerin genelde anlaşılır olduğunu ancak bazı kurumlarda uygulama sırasında kapasite farklılıklarının etkili olduğunu göstermektedir.
- Raporlama ve görünürlük süreçlerinde ise %80 hiç zorlanmadık, %15 biraz zorlandık, %5 çok zorlandık yanıtı alınmıştır. Bu sonuç, raporlama formatlarının büyük ölçüde benimsenmiş ve görünürlük kurallarının anlaşılabilir olduğunu, yalnızca az sayıda kurumun ek desteğe ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır.

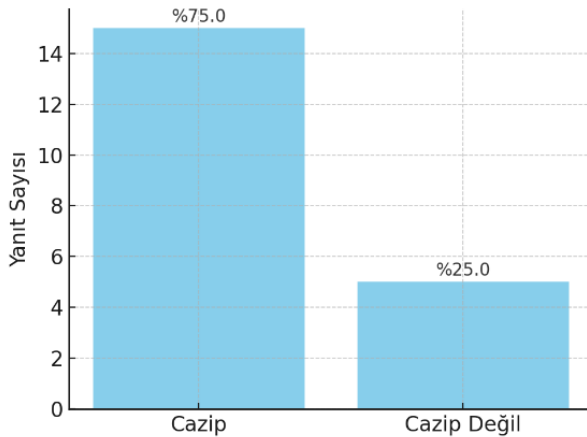
Ajans uzmanlarına erişim ve teknik destek konusundaki memnuniyet düzeyiniz



Şekil 5 Ajans Uzmanlarına Erişim ve Memnuniyet

Destek alan kurumların ajans uzmanlarına erişim ve sağlanan teknik destek konusundaki memnuniyet düzeyi oldukça yüksek çıkmıştır. Katılımcıların %75'i en yüksek memnuniyet puanı (5) verirken, %20'si (4) ile değerlendirmiştir. Sadece %5'i düşük düzeyde memnuniyet (2) bildirmiştir. Bu dağılım, yararlanıcıların büyük çoğunluğunun ajans uzmanlarına ulaşma, danışmanlık alma ve yönlendirme süreçlerinden tatmin olduğunu; yalnızca çok az sayıda kurumun beklentilerinin tam karşılanmadığını göstermektedir.

Destek mekanizması açısından aşağıdakileri değerlendiriniz



Şekil 6 Hibe Tutarı Değerlendirmesi

Hibe Tutarı

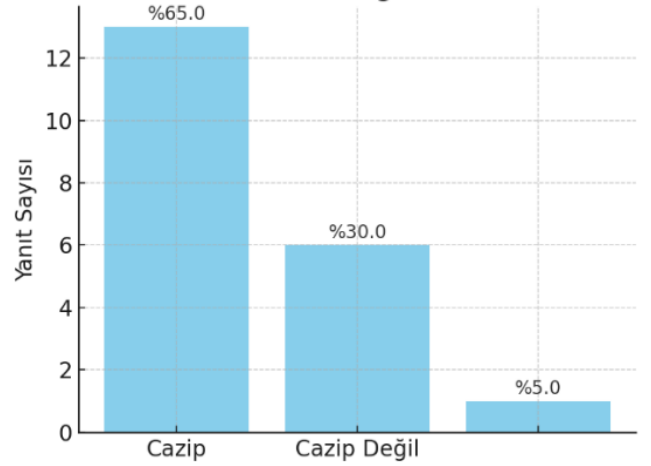
- Cazip bulanlar: %75
- Cazip bulmayanlar: %25

Katılımcıların dörtte üçü hibe tutarını yeterli bulmuştur. Ancak %25'lik bir kesimin olumsuz değerlendirmesi, bazı projelerin ölçeğine göre mevcut hibe üst limitlerinin yetersiz kalabildiğini göstermektedir. Bu, ileride programın ölçek büyüklüklerine göre farklı destek kademeleri oluşturulması gerektiğini düşündürülebilir.

Destek Oranı

- Cazip bulanlar: %65
- Cazip bulmayanlar: %30
- Yanıt vermeyenler: %5

Katılımcıların üçte ikisi destek oranını cazip bulurken, %30'u oranı yetersiz görmektedir. Yani kurumların önemli bir kısmı daha yüksek oran beklentisi içindedir. Bu durum, eş finansman gerekliliklerinin bazı kurumlar için ağır bir yük oluşturduğunu ve ilerleyen dönemlerde destek oranlarının yeniden değerlendirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

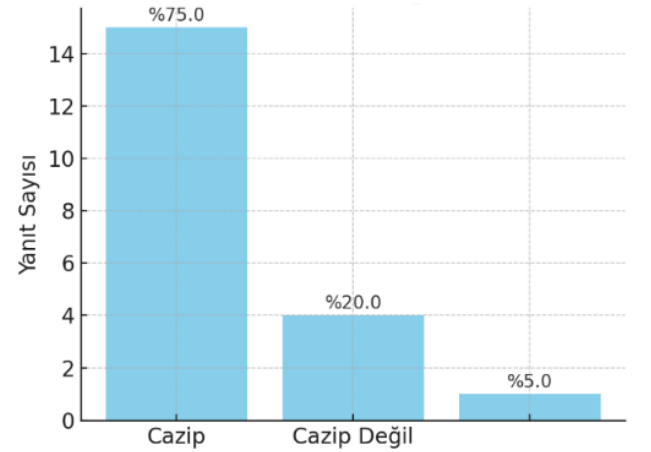


Şekil 7 Destek Oranı Değerlendirmesi

Ön Ödeme Miktarı

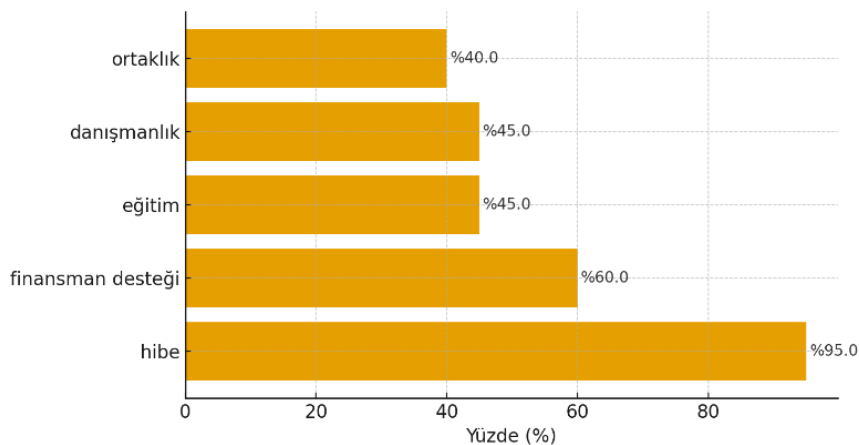
- Cazip bulanlar: %75
- Cazip bulmayanlar: %20
- Yanıt vermeyenler: %5

Ön ödeme uygulaması büyük oranda yararlanıcılar tarafından olumlu karşılanmıştır. Katılımcıların %75'i ön ödemeyi cazip bulurken yalnızca %20'si olumsuz görüş bildirmiştir. Bu, nakit akışı ve proje başlangıç finansmanı açısından ön ödemenin kritik bir kolaylık sunduğunu, ancak yine de bazı kurumlarda oran veya zamanlamanın yetersiz görüldüğünü göstermektedir.



Şekil 8 Ön Ödeme Miktarı Değerlendirmesi

Ajans'tan gelecekte hangi tür destekleri talep edersiniz?



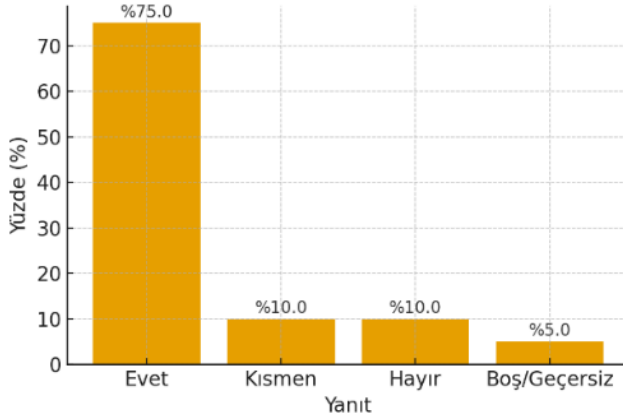
Şekil 9 Ajans'tan Gelecekte Talep Edilen Destek Türleri

Grafik destek alan kurumların KUDAKA'dan gelecekte talep ettiği destek türlerini göstermektedir.

- En çok talep edilen destek türü “Hibe” (%95) olarak öne çıkmaktadır. Bu, kurumların doğrudan mali destek beklentilerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.
- “Finansman desteği” %60 oranla ikinci sıradadır. Bu, hibe dışı kredi ve faiz desteği gibi mali araçların da önemli bir ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.
- “Eğitim” ve “danışmanlık” destekleri eşit oranda (%45) talep edilmiştir. Bu bulgu, kurumların kapasite gelişimine ve bilgiye erişime de önem verdiğini göstermektedir.
- “Ortaklık geliştirme” talepleri %40 oranındadır. Bu da proje ortaklıkları, kümelenme veya konsorsiyum kurma gibi işbirliği temelli çözümlere açık bir ilgiye işaret etmektedir. Bu dağılım, Ajans'ın yalnızca mali değil, aynı zamanda bilgi, yönlendirme ve işbirliği bazlı destek mekanizmalarına da ağırlık vermesi gerektiğini göstermektedir.

Aşağıdaki alanlarda proje sonrası gelişim sağladınız mı?

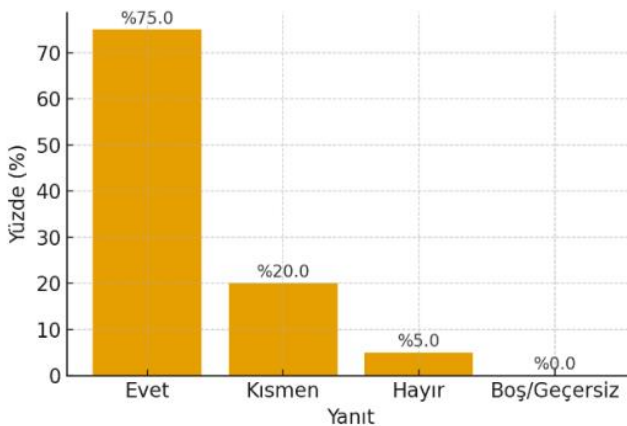
Kurum içi iletişim



Şekil 10 Kurum İçi İletişim – Proje Sonrası Gelişim

- **Evet:** %75
- **Kismen:** %10
- **Hayır:** %10

Proje sonrası kurum içi iletişim belirgin biçimde güçlenmiş. Ekip içi koordinasyon ve bilgi akışı süreçlerinin standartlaştığı, yalnızca sınırlı bir kesimde iyileştirme ihtiyacının sürdüğü görülüyor.

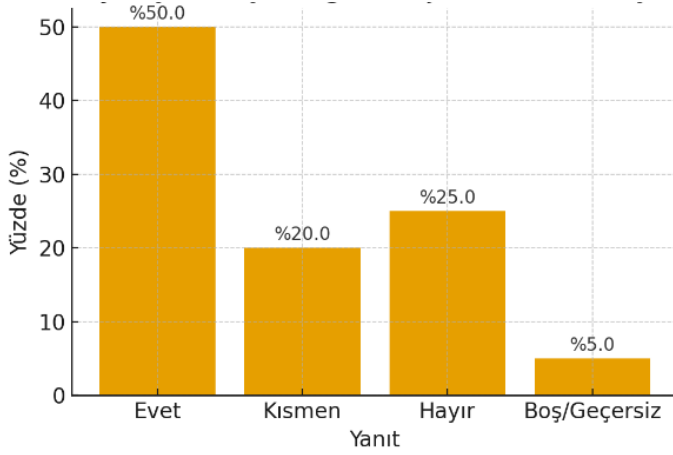


Şekil 11 Teknik Uzmanlık

Teknik uzmanlık

- **Evet:** %75
- **Kismen:** %20
- **Hayır:** %5

Uygulama süreci teknik yetkinliği artırmış. Eğitim/uygulamalı öğrenme etkisi yüksek; yine de %20'lik “kısmen” grubunda ileri düzey teknik konular için tamamlayıcı eğitim/danışmanlık ihtiyacı sürüyor.

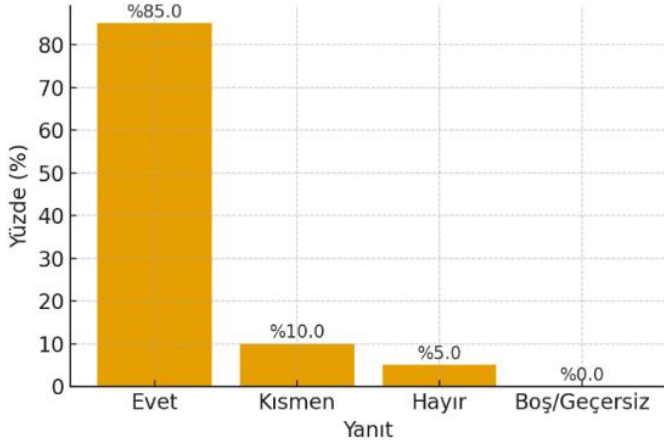


Şekil 12 Paydaşlarla İş Birliği

Paydaşlarla iş birliği

- **Evet:** %50
- **Kısmen:** %20
- **Hayır:** %25

Gelişim var ancak diğer alanlara kıyasla daha sınırlı. Ortak etkinlik, protokol, proje bazlı konsorsiyum / kümelenme gibi yapısal işbirliği mekanizmalarının daha fazla teşvik edilmesi faydalı olacaktır.



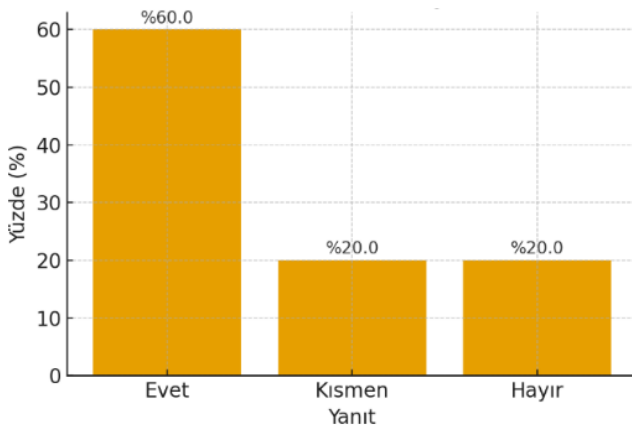
Şekil 13 Proje Hazırlama Kapasitesi - Proje Sonrası Gelişim

Proje hazırlama kapasitesi

- **Evet:** %85
- **Kısmen:** %10
- **Hayır:** %5

En güçlü gelişim bu başlıkta. Çağrı metni, rehber ve uygulama süreçleri kurumların proje tasarlama / yazma becerilerini kayda değer biçimde geliştirmiştir.

Projeniz, kurumunuzun hizmet kalitesinde artışa neden oldu mu?



Şekil 14 Hizmet Kalitesinde Artış

Yanıtların yüzdelerik dağılımı:

- **Evet:** %60
- **Kısmen:** %20
- **Hayır:** %20

Destek alan kurumların çoğunluğu (%60) projelerinin hizmet kalitesini artırdığını belirtmiştir. Bu sonuç, projelerin yalnızca altyapı/kapasite artışı değil, doğrudan kurumsal hizmet performansına da olumlu yansıdığını göstermektedir. %20'lik bir kesim artışın kısmi olduğunu ifade ederken,

%20 oranında “Hayır” yanıtı da bulunmaktadır. Bu durum, bazı kurumlarda etkilerin henüz ortaya çıkmamış olabileceğini ya da ölçüm döneminde sınırlı kaldığını düşündürmektedir.”

Proje kurumunuzda ne gibi farklılıklara yol açtı?

Teknik Kapasite & Dijitalleşme

Ne söylüyorlar? Yanıtların ezici çoğunluğu; yeni ekipman / altyapı, süreçlerin dijitalleşmesi-otomasyonu, teknik beceri artışı ve kalite standartlarına uyum gibi çıktılara işaret ediyor.

Somut etkiler

- **Ekipman/altyapı modernizasyonu:** Üretim/hizmet süreçlerinde zaman kazanımı ve hata oranında azalma.
- **Dijital sistemler:** Kayıt-takip, raporlama ve stok/saha yönetiminde görünür iyileşme; veriye dayalı kararlar kolaylaşıyor.
- **Teknik bilgi/uzmanlık:** Eğitim ve uygulama yoluyla operasyonel yetkinlik artışı; müdahale süreleri kısalıyor.
- **Kalite standartları:** Süreç standardizasyonu, iç denetim ve kalite güvence uygulamalarının yaygınlaşması.
Örnek eğilim cümleleri (anonimleştirilmiş, kısaltılmış):
– “Teknik bilgi/becerimiz gelişti...” · “Süreçler dijitalleşti, takip kolaylaştı...”

Programın altyapı ve uygulama boyutu doğrudan operasyonel kapasiteye dönmüş durumda. Bu etki, diğer temaları da tetikliyor (kalite, verimlilik, maliyet kontrolü).

Paydaş İşbirliği, Görünürlük, Proje Yazma/Koordinasyon

Ne söylüyorlar? Az sayıda yanıtta paydaş ilişkilerinin güçlenmesi, kurumsal görünürlüğün artması ve proje yazma/yönetme kapasitesindeki gelişmeler vurgulanıyor.

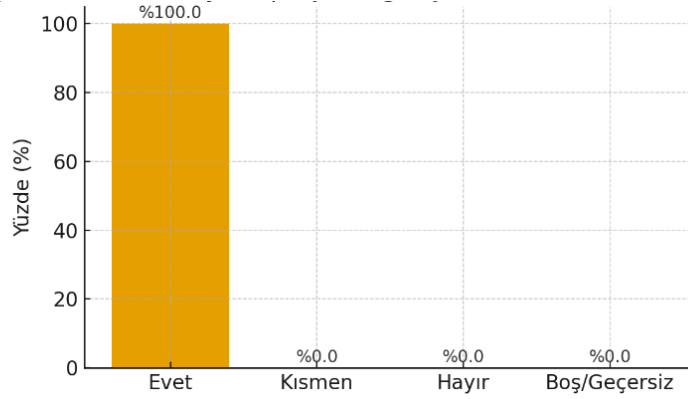
Somut etkiler

- **Paydaş İşbirliği:** Yerel aktörlerle (belediye/üniversite/özel sektör) temasların artması, ortak faaliyetlerin gündeme gelmesi.
- **Görünürlük/Marka:** Tanıtım ve bilinirlikte artış; hedef kitleye erişim kolaylaşıyor.
- **Proje Yazma/Koordinasyon:** Takvimleme, görev dağılımı ve raporlama disipliniyle ilerleme.
Örnek eğilim cümleleri (anonimleştirilmiş, kısaltılmış):
– “Paydaş ilişkilerimiz güçlendi...” · “Kurumsal görünürlüğümüz arttı...”

Bu kazanımlar teknik kapasite kadar yaygın görünmese de kurumsal olgunluğun tamamlayıcı boyutlarını temsil ediyor. İzleyen dönemde ortak proje/ kümelenme ve görünürlük faaliyetlerinin desteklenmesi bu alanları hızlandırabilir.

- **Ana etki eksen:** Teknik kapasite + dijitalleşme → kalite, hız ve verimlilik artışı.
- **İkincil etkiler:** İşbirliği ağları, görünürlük ve proje yönetimi pratiklerinde kıpırdanma var; ancak yaygınlaşma için hedefli araçlara ihtiyaç duyuluyor.

Proje çıktıları, benzer yeni projeler geliştirme konusunda sizi teşvik etti mi?



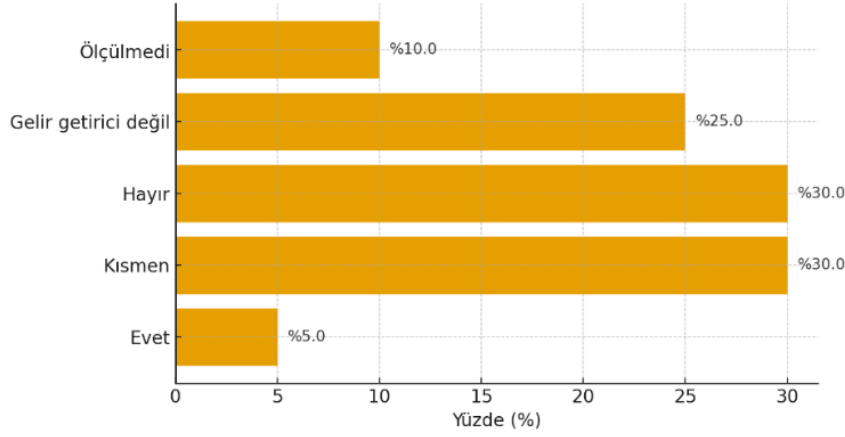
Şekil 15 Proje Çıktıları Yeni Projeler Geliştirme Konusunda Teşvik Etti mi?

Yanıtların yüzdeler dağılımı:

- Evet: %100,
- Kısmen: %0
- Hayır: %0

Grafik, proje çıktılarının benzer yeni projeler geliştirme konusunda yararlanıcıları güçlü biçimde teşvik ettiğini net şekilde gösteriyor. Katılımcıların tamamı (%100) “Evet” yanıtını vermiştir. Bu bulgu, uygulama sürecinde elde edilen bilgi-birikim, ekipman/altyapı kullanımı, süreç öğrenmeleri ve işbirliği deneyimlerinin yeniden üretilebilir ve ölçeklenebilir nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. “Kısmen” ya da “Hayır” yanıtının alınmaması, programın proje döngüsü yönetimi ve teknik/operasyonel kapasiteye yaptığı katkının, kurumları yeni fikir ve uygulamalara yönlendirecek ölçüde güçlendirici olduğunu teyit etmektedir.

Proje sonucunda kurumunuzun gelirlerinde bir artış oldu mu?



Şekil 16 Proje Sonucunda Kurum Gelirlerinde Artış

Yanıtların yüzdelik dağılımı;

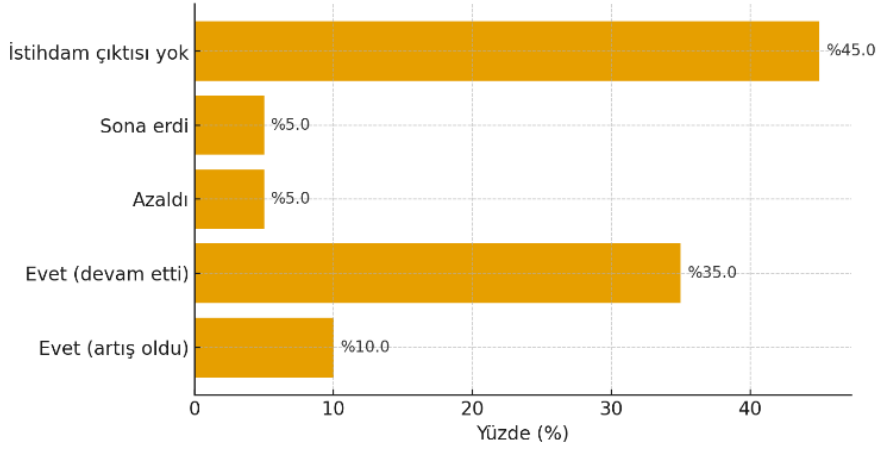
- Evet: %5
- Kısmen: %30
- Hayır: %30
- Gelir getirici bir proje değil: %25
- Gelir artışı ölçülmedi: %10

Grafik, proje sonrasında gelir artışı konusunda karma bir tabloya işaret etmektedir. Katılımcıların %35'i (Evet+Kısmen) gelirlerinde bir artış olduğunu belirtirken, %30'u artış olmadığını söylemiştir. Buna karşılık %25'lik bir kesim projenin doğası gereği gelir getirici olmadığını (ör. altyapı/kurumsal kapasite projesi) ifade etmiş, %10 ise gelir artışını ölçmediğini belirtmiştir.

Bu dağılım, program kapsamındaki projelerin bir bölümünün doğrudan gelir yaratmayı hedeflemediğini; gelir odaklı projelerde ise artışın çoğunlukla kısmi düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Gelir etkisinin "Evet" seçeneğinde görece düşük kalması, etkilerin zamana yayılması, pazar koşulları, uygulama dönemi kısıtlılığı veya ölçüm sistematığının yetersizliği gibi nedenlerle açıklanabilir.

Gelir getirici olmayan ve ölçülmeyen yanıtlar hariç tutulduğunda, gelirle ilişkili projeler içinde dağılım Evet %7,7 – Kısmen %46,2 – Hayır %46,2'dir. Bu, gelir artışının çoğunlukla kısmi kaldığını; artışın net pozitif hissedildiği projelerin ise daha sınırlı olduğunu göstermektedir.

Proje tamamlandıktan sonra istihdam devam etti mi veya arttı mı?



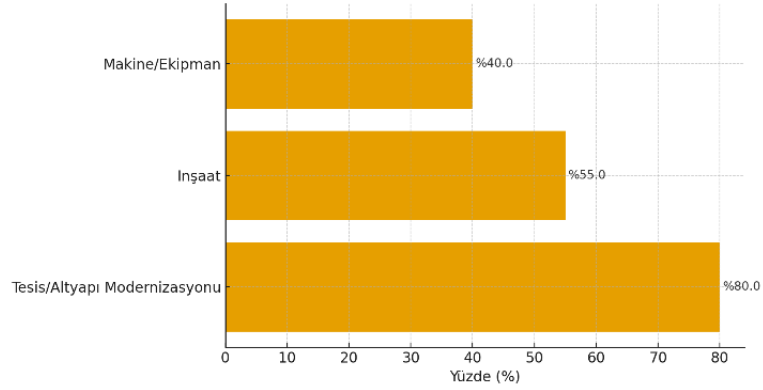
Şekil 17 Proje Sonrası İstihdam

Yanıtların yüzdelerik dağılımı;

- Evet, artış oldu: %10
- Evet, istihdam devam etti: %35
- Azaldı: %5
- Sona erdi: %5
- İstihdamla ilgili bir çıktı yoktu: %45

Grafik, projelerin önemli bir bölümünde istihdamın korunduğunu (%35) ve bir kısmında arttığını (%10) gösteriyor. Diğer yandan %45'lik kesim "istihdam çıktısı yoktu" yanıtını vermiş; bu durum, projelerin bir bölümünün istihdam yaratmak/korunmak gibi doğrudan bir hedef taşımadığını (ör. altyapı/kurumsal kapasite projeleri) işaret ediyor. Azalma (%5) ve sona erme (%5) oranları düşük düzeyde kalmış olup, istihdam açısından olumsuz etkinin sınırlı olduğunu gösteriyor. Genel olarak, istihdam etkilerinin kısmi ve proje türüne bağlı olarak ortaya çıktığı; doğrudan istihdam hedefli projelerde koruma/artan istihdamın daha görünür olduğu değerlendirilmektedir.

Proje kapsamında aşağıdakilerden hangileri gerçekleştirildi?



Şekil 18 Proje Kapsamında Gerçekleştirilenler – Makine/Ekipman/Modernizasyon

Yanıtların yüzdeler dağılımı;

- Tesis/Altyapı modernizasyonu: %80
- İnşaat (yeni/iyileştirme işleri): %55
- Makine/Ekipman temini: %40

Grafikte, destek alan kurumların projeleri kapsamında gerçekleştirdiği başlıca faaliyetlerin yüzdeler dağılımı gösterilmektedir:

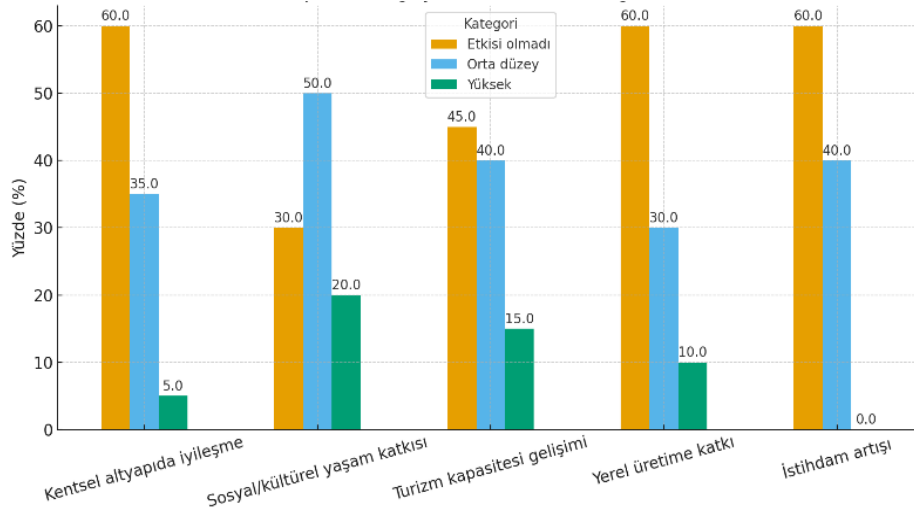
Tesis/Altyapı modernizasyonu %80 ile en baskın uygulamadır. Bu, programın fiziksel kapasiteyi güçlendirme hedefiyle güçlü bir uyum içinde ilerlediğini, temel altyapıda geniş kapsamlı yenilemeler yapıldığını göstermektedir.

İnşaat (yeni/iyileştirme) %55 oranla ikinci sıradadır. Yapıların düzenlenmesi ve yeni birimlerin eklenmesi, hizmet/üretim akışını iyileştirerek verimlilik ve standartlaşmaya katkı sağlamaktadır.

Makine/ekipman temini %40 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu kalem, modernizasyonu operasyonel katmana taşıyarak süreç hızını, kaliteyi ve iş güvenliğini artıran somut kazanımlar üretmektedir.

Genel olarak, projelerin önemli bir kısmı fiziksel altyapı ve operasyonel kapasiteyi artıran yatırımlara yoğunlaşmıştır. Bu dağılım, programın bölgesel rekabet gücünü yükseltme amacına uygun biçimde, altyapı ve ekipman temelli dönüşümün ölçekli ve yaygın olarak hayata geçirildiğini ortaya koymaktadır.

Projenin bölgeye etkilerini değerlendiriniz



Şekil 19 Projenin Bölgeye Etkisi

Grafik, projelerin bölgeye olan etkilerinin katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini yüzdelerle göstermektedir. Her bir başlık için öne çıkan bulgular şu şekildedir

İstihdam Artışı:

%40 oranında orta düzeyde etki olduğu belirtilmiştir. Yüksek etki bildiren olmamıştır (%0,0). %60 ise etkisi olmadığını düşünmektedir. Bu sonuç, projelerin çoğunun doğrudan istihdam yaratmayı hedeflemediğini; etkilerin daha çok koruma/kısmi artış düzeyinde kaldığını göstermektedir.

Turizm Kapasitesi Gelişimi:

%40 orta düzey, %15 yüksek düzey etki algısı vardır. %45'i ise hiçbir etkisi olmadığını ifade etmiştir. Turizmde katkı, projenin niteliğine ve konumuna bağlı olarak heterojen görünmektedir.

Yerel Üretime Katkı:

%30 orta düzeyde katkı, %10 yüksek düzeyde katkı bildirilmiştir. %60 oranında etkisi olmadı yanıtı alınmıştır. Üretime katkının çoğu projede zamana yayılması ve pazar bağlantıları güçlendikçe ortaya çıkması beklenebilir.

Sosyal/Kültürel Yaşam Katkısı:

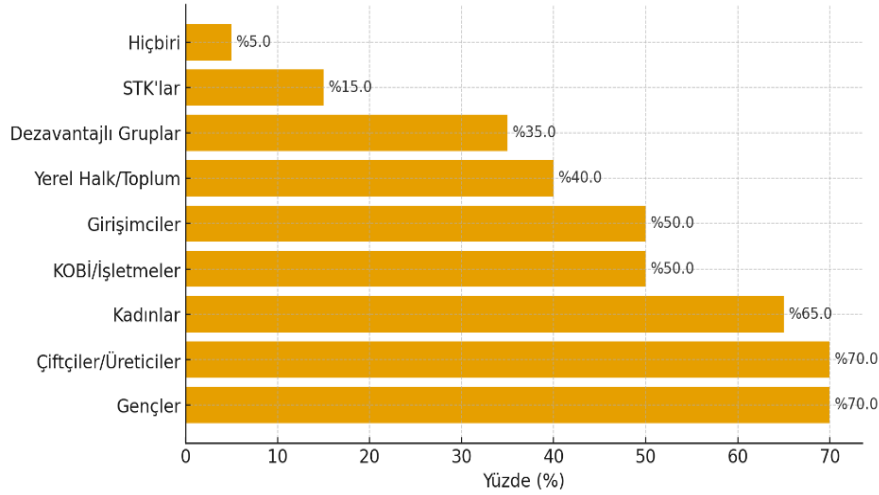
%50 orta düzeyde, %20 yüksek düzeyde katkı sağlandığı ifade edilmiştir. %30'un etkisi olmadı demesi, projelerin önemli bir bölümünde yine de algılanabilir sosyal/kültürel katkı olduğuna işaret etmektedir.

Kentsel Altyapıda İyileşme:

%35 orta düzey, %5 yüksek düzey etki olduğu belirtilmiştir. %60 etkisi olmadı yanıtı vermiştir. Altyapı etkisinin daha çok dolaylı ve uzun vadede hissedileceği ve projelerin doğrudan kentsel altyapıya katkı sağlamadığı anlaşılmaktadır.

Genel olarak, veriler projelerin sosyal/kültürel alanlarda anlamlı, turizm ve yerel üretimde ise proje türüne ve zamana bağlı olarak değişen etkiler yarattığını göstermektedir. İstihdam ve kentsel altyapı başlıklarında ise etkilerin büyük ölçüde sınırlı ya da gecikmeli görüldüğü, bu alanlarda uzun vadeli izleme göstergelerinin güçlendirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Proje, bölgedeki hangi hedef gruplar üzerinde etkili oldu?



Şekil 20 Proje Hangi Hedef Gruplar Üzerinde Etkili Oldu

Öne çıkan bulgular:

Gençler ve Çiftçiler/Üreticiler: %70

→ Gençlere ve üretici kesime dönük etkiler en belirgin; mesleki beceri, üretim süreçleri ve erişim/katılım kanallarında belirgin iyileşme sağlanmış görünüyor.

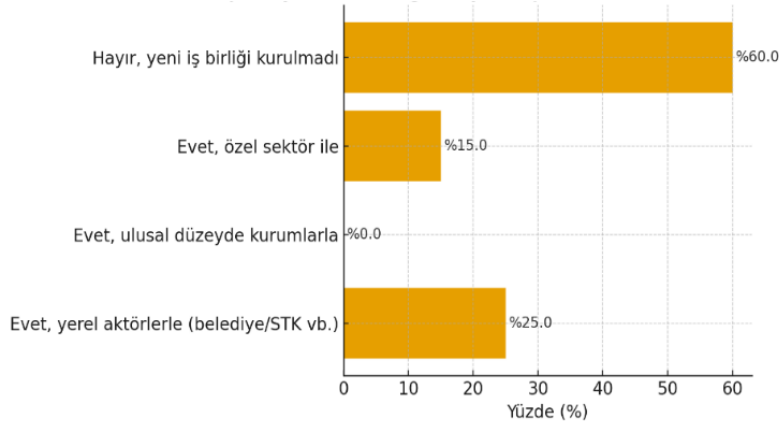
Kadınlar: %65 → Kadın odaklı erişim ve fırsat eşitliği boyutu güçlü. Eğitim, istihdam ve girişimcilik eksenlerinde etkiler raporlanmış.

- **KOBİ/İşletmeler: %50** → İşletmeler için kapasite/rekabet gücü artışına işaret ediyor (ekipman, süreç iyileştirme, dijitalleşme vb.).
- **Girişimciler: %50** → Yeni fikir ve girişim oluşumunu destekleyen bir zemin oluşmuş; mentorluk/ağ erişimi etkili olmuş olabilir.
- **Yerel Halk/Toplum: %40** → Genel refah ve hizmetlere erişimde hissedilen, fakat proje türüne bağlı olarak değişen bir etki söz konusu.

- **Dezavantajlı Gruplar: %35** → Erişilebilirlik/katılım yönünde kayda değer bir temas var; sosyal içerme mekanizmaları güçlendirilebilir.
- **STK'lar: %15** → İşbirliği/koordinasyon boyutu sınırlı kalmış; ağların kurumsallaşması için hedefli araçlara ihtiyaç gözüküyor.
- **Hiçbiri: %5** → Bazı projelerin doğrudan hedef kitle etkisi sınırlı veya ölçülmemiş olabilir.

Etkiler, gençler–kadınlar–üreticiler üçgeninde yoğunlaşıyor; bu, bölgesel kapsayıcılık hedefiyle uyumlu. KOBİ/Girişimci tarafındaki %50'lik oranlar, rekabet gücü ve yenilikçilik kanallarının çalıştığını gösteriyor. STK ve ağ etkisi görece zayıf; bir sonraki dönemde ortaklık/kümelenme çağrıları ve sivil toplumla eşgüdüm mekanizmaları güçlendirilebilir.

Proje sayesinde bölgede yeni iş birlikleri veya ortaklıklar kuruldu mu?



Şekil 21 Proje Sayesinde Kurulan İşbirlikleri/Ortaklıklar

Görüldüğü üzere yeni iş birlikleri çoğunlukla **yerel aktörlerle** (belediye/STK vb.) oluşmuş; bölgesel ekosistem içinde %25'lik bir ortaklık oranı var. Bu iş birliklerinin saha uygulaması, lojistik/erişim veya etkinlik bazlı olduğu değerlendirilebilir.

Özel sektörle kurulan ortaklıklar %15 ile daha sınırlı; bu sonuç, projelerin bir kısmında işletmelerle tedarik/ürün-geliştirme ya da ortak kullanım gibi mekanizmaların henüz yeterince devreye girmediğine işaret ediyor.

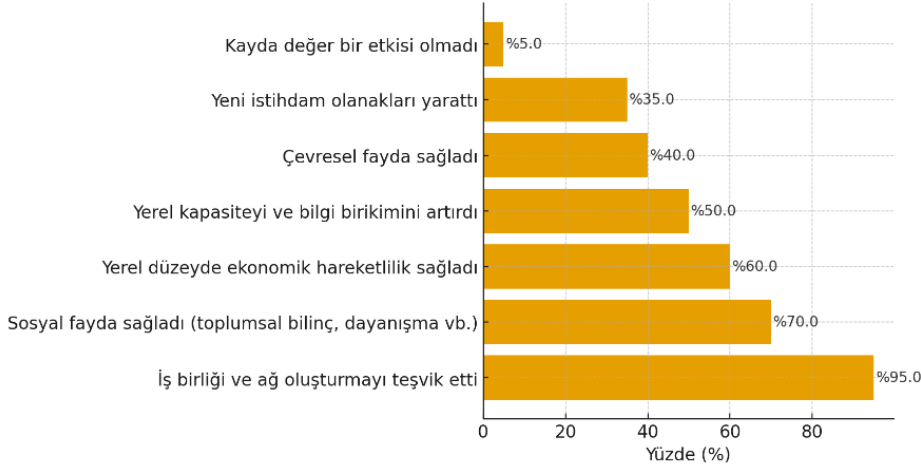
Ulusal düzeyde kurumlarla iş birliği yanıtı alınmamış olması, merkezî kurumlarla temasın proje tasarımında önceliklenmediğini ya da uygun eşleşme bulunamadığını düşündürüyor.

%60'lık "Hayır" oranı, iş birliği bileşeninin pek çok projede ya kapsam dışı kaldığını ya da proje süresince olgunlaşmadığını gösteriyor.

Başvuru formlarında hedef ortak (yerel–ulusal–özel) tipleri için somut çıktı göstergeleri (protokol sayısı, ortak etkinlik/ürün, paylaşımlı altyapı kullanım saatleri) tanımlanabilir.

Eşleştirme/kümelenme çağruları ve küçük ölçekli konsorsiyum mini-hibeleri ile hem özel sektör hem de ulusal kurumlarla bağlantılar güçlendirilebilir. Yerelde olumlu başlayan iş birlikleri için süreklilik planı (takvim, sorumlular, izleme göstergeleri) istenerek ortaklıkların kalıcılığı artırılabilir.

Proje uygulandığı bölgede nasıl bir etki yarattı?



Şekil 22 Proje Uygulandığı Bölgede Nasıl Bir Etki Yarattı

Yukarıdaki grafik, projelerin bölgeye etkilerini seçenek bazında göstermektedir.

İş birliği ve ağ oluşturmaya teşvik etti: %95 — Yerel aktörler arasında temas ve ortak çalışma pratiği belirgin şekilde artmış; bu etki sonraki projeler için güçlü bir zemin yaratıyor. Ancak bu yanıt, bir önceki soruya verilen yanıtlarla tam olarak örtüşmemektedir. Bu soru ve bir önceki soruya verilen yanıtlar irdelendiğinde yeni işbirliği ve ağ oluşturmada kayda değer bir artış olmasa da katılımcılar, projelerinin iş birliği ve ağ oluşturmaya teşvik ettiğini düşünmektedir.

Sosyal fayda sağladı (toplumsal bilinç, dayanışma vb.): %70 — Katılım, görünürlük ve toplumsal sahiplenme güçlenmiş; program sosyal sermayeyi de beslemiş.

Yerel düzeyde ekonomik hareketlilik sağladı: %60 — Talep, alışveriş ve hizmet hareketliliğinde hissedilir bir canlanma algısı var; etkiler proje ve konuma göre değişiyor.

Yerel kapasiteyi ve bilgi birikimini artırdı: %50 — Kurumsal/teknik yetkinlik, süreç bilgisi ve proje yönetimi pratiğinde ilerleme bildiriliyor.

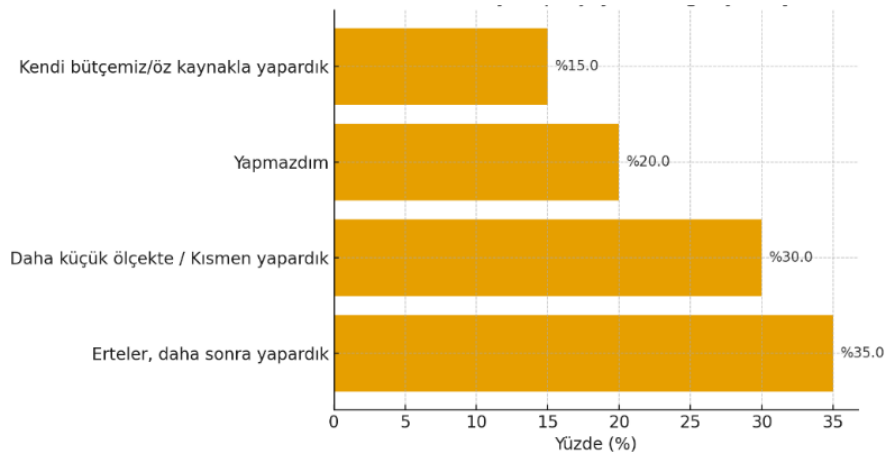
Çevresel fayda sağladı: %40 — Modernizasyon, ortak kullanım ve bakım-onarım sayesinde kaynak/verimlilik ve çevresel duyarlılıkta artış var.

Yeni istihdam olanakları yarattı: %35 — İstihdam etkisi daha çok kısmi ve proje türüne bağlı; koruma ve sınırlı artış eğilimleri öne çıkıyor.

Kayda değer bir etkisi olmadı: %5 — Etki algısı oluşmayan az sayıda proje/yanıt mevcut.

Etki en çok ağ/iş birliği ve sosyal fayda eksenlerinde yoğunlaşıyor; ekonomik hareketlilik ve kapasite artışı da kayda değer. İstihdam ve çevresel etkiler orta düzeyde; bu alanlarda hedefli araçlar (eşleştirme programları, yeşil dönüşüm mikro-hibeleri, pazar erişimi destekleri) etkilerin kalıcılığını ve yaygınlığını artırabilir.

Bu destek olmasaydı, projeyi nasıl gerçekleştirirdiniz?



Şekil 23 Destek Olmasa Projeyi Nasıl Gerçekleştirirdiniz?

Zamanlama etkisi (erteleme %35): En baskın karşı-olasılık, projelerin zamanında hayata geçemeyeceği yönünde. Bu durum, ajans desteğinin projeleri hızlandırıcı ve uygulamayı öne çekici bir fonksiyon gördüğünü gösteriyor.

Kapsam etkisi (küçültme %30): Önemli bir kesim, destek olmadan projeyi daha küçük ölçekte gerçekleştirebileceğini söylüyor. Bu, mevcut yatırımların ölçeğinin doğrudan destekle büyüdüğünü ve çıktıların (kapasite/kalite) destek sayesinde ölçeklenebildiğini gösterir.

Gerçekleşmeme riski (%20): Her beş projeden biri hiç gerçekleşmeyecekti. Bu bulgu, destek mekanizmasının bazı projeler için tetikleyici/olmazsa olmaz bir rol üstlendiğini ortaya koyuyor.

İkame finansman (%15): Sınırlı bir grup öz kaynakla yürütebileceğini belirtmiş. Bu payın görece düşük kalması, projelerin büyük bölümünde finansman açığı bulunduğunu; hibe/destek olmadan aynı hız ve ölçekte uygulamanın zor olduğunu düşündürüyor.

Sonuç olarak Program desteği projelerin zamanında, daha büyük ölçekte ve gerçekleşme olasılığı daha yüksek biçimde hayata geçmesini sağlamış görünüyor.

Projenin sonunda elde ettiğiniz kazanımların uzun vadede sürdürülebilir olduğunu düşünüyor musunuz? Neden? Açıklayınız.

Projenin sonunda elde ettiğiniz kazanımların uzun vadede sürdürülebilir olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?" sorusuna verilen açık uçlu yanıtların analizine göre öne çıkan eğilimler şu şekildedir:

Olumlu Görüş Bildirenler (Büyük Çoğunluk)

Katılımcıların büyük bölümü, proje çıktılarının uzun vadede sürdürülebilir olduğuna inanmaktadır. Bu görüşleri besleyen başlıca gerekçeler

Altyapı ve ekipman yatırımları: Yeni/iyileştirilmiş tesisler ile makine-teçhizat alımlarının uzun ömürlü oluşu ve hizmet/üretim sürekliliğini güvence altına alması.

Kapasite artışı ve teknik gelişim: Personelin edindiği bilgi-birikim ve uygulama deneyimi, standartlaşan süreçler ve artan hizmet kapasitesinin kalıcı etkiler yaratması.

Talep/kullanım devamlılığı: Üretilen ürün ve hizmetlere yönelik talebin sürmesi; tesis ve alanların aktif biçimde kullanılmaya devam edilmesi.

Kurumsal sahiplenme ve motivasyon: Proje başarısının kurumsal özgüveni, motivasyonu ve vizyonu güçlendirerek sürdürülebilirliği beslemesi.

Koşullu Sürdürülebilirlik Görüşü Bildirenler

Bazı katılımcılar sürdürülebilirliği belirli koşullara bağlamaktadır:

Pazar ve politika koşulları: Satış hacmi, talep trendi, destekleyici kamu politikaları ve yerel işbirliği ortamının sürekliliğe etkisi.

Bakım-işletme ve finansman: Periyodik bakım-onarım maliyetleri, enerji/işletme giderleri ile finansal kaynak erişimi ve personel devamlılığı gibi unsurların belirleyici olması.

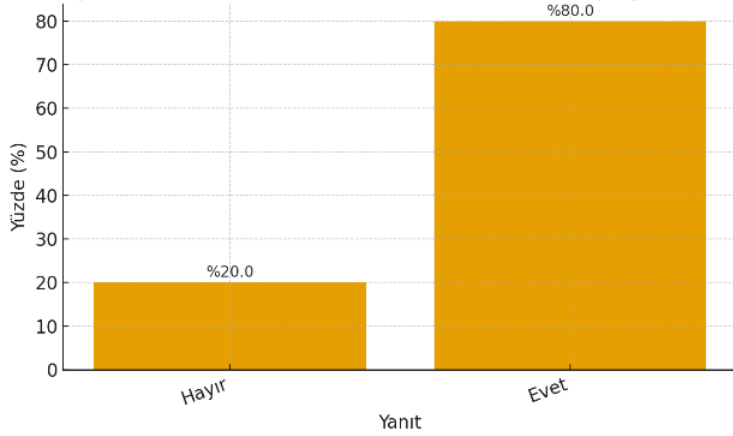
Sürdürülebilir Olmadığını Belirtenler (Azınlık)

Daha sınırlı bir grup, kazanımların uzun vadede sürdürüleemeyeceğini ifade etmiştir. Temel gerekçeler; Beklenen ekonomik getirinin oluşmaması veya gelir akışının zayıf kalması. İstihdamın proje dönemiyle sınırlı kalması ve kilit personelin sürekliliğinde zorluklar. Faaliyetlerin proje bitiminde sönümlenmesi; işletme modeli/bütçesi olmayan çıktılar.

Açık uçlu yanıtlar, programın büyük ölçüde fiziksel altyapı, kurumsal kapasite ve teknik yetkinlik açısından kalıcı etkiler ürettiğini gösterirken; piyasa koşulları, bakım-işletme bütçesi ve insan kaynağı sürekliliği gibi dış/iç faktörlerin sürdürülebilirliği farklı projelerde kısmen sınırlayabildiğini ortaya koymaktadır. Bu içgörüler, programın başarısını teyit ederken, gelecek dönem destek modellerinde işletme ve bakım

planı/bütçesi, talep yönetimi, finansmana erişim ve paydaş sahiplenmesini güçlendiren bileşenlere özellikle vurgu yapılması gerektiğini göstermektedir."

Proje ile elde ettiğiniz çıktıların bakım-onarım veya güncellenmesi yapıyor mu?

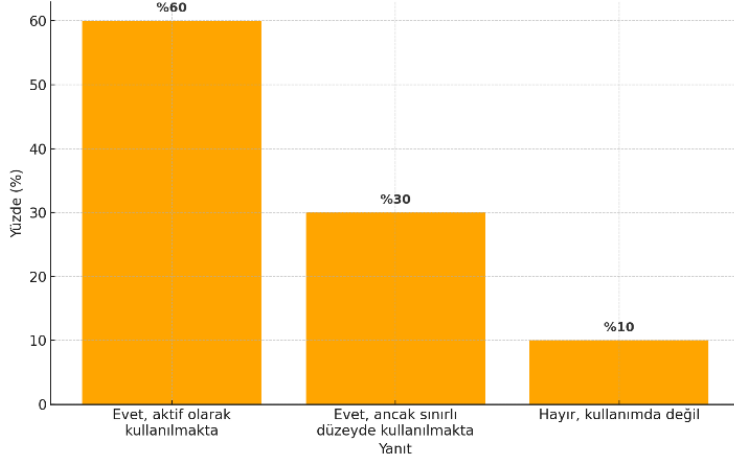


Şekil 24 Çıktıların bakım/Onarımı

%80 "Evet" oranı, projeden doğan tesis / ekipman ve dijital çıktılar için kurumların işletme-bakım rutini oluşturduğunu gösteriyor. Bu, önceki sorularda vurguladığımız sürdürülebilirlik bulgularıyla tutarlı: düzenli kullanım + temel işletme ve bakım planı uygulamaları (periyodik bakım, yazılım güncellemesi, küçük onarımlar) kazanımların kalıcı olmasına hizmet ediyor.

%20 "Hayır" oranı ise bazı kurumlarda bakım/güncelleme süreçlerinin kurumsallaşmadığını veya kaynak-personel-plan eksikliği yaşandığını düşündürüyor. Bu grupta, arıza sonrası bakım (reaktif yaklaşım) yerine önleyici bakım planı, yedek parça bütçesi ve sorumluluk matrisi (kim-ne zaman-ne yapar) tanımlanması öncelikli ihtiyaç olarak gözüküyor. Yararlanıcılarla yapılan görüşmelerde; bazı yararlanıcılar da, proje konusu yatırımın henüz bakım ve onarım gerektiren bir durumda olmadığını belirtmiştir.

Proje kapsamında oluşturulan çıktı, hizmet ya da ürünler halen kullanılmakta mı?



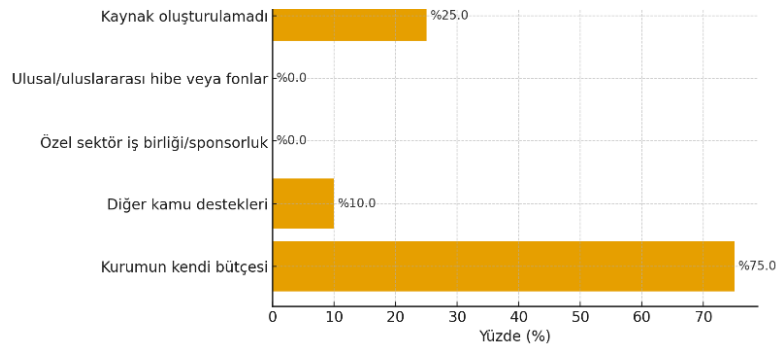
Şekil 25 Çıktı/Hizmet/Ürün Kullanım Durumu

Aktif kullanımın yüksekliği (%60), proje çıktılarının kurumların günlük işleyişine entegre edildiğini ve beklenen faydanın düzenli olarak üretildiğini gösteriyor.

Sınırlı kullanım (%30), bazı çıktılarda coğrafi/mevsimsel sınırlılık, düşük talep, personel devri veya entegrasyon eksikliği gibi operasyonel engellere işaret ediyor. Bu grup için kullanım artırma planı (tanıtım, kullanıcı eğitimi, erişim saatleri, süreç entegrasyonu) önerilebilir.

Kullanılmayan çıktılar (%10) az olmakla birlikte öncelikli risk alanıdır. Bu vakalarda kısa bir kök neden analizi yapıp (teknik arıza, bütçe, sorumlu belirsizliği, uygunluk/izinler vb.) 3–6 aylık yeniden devreye alma planı oluşturulması uygun olabilir.

Projenin tamamlanmasının ardından faaliyetlerin devamı için hangi kaynaklar kullanıldı/kullanılıyor?



Şekil 26 Faaliyetin Devamı İçin Kullanılan Kaynaklar

• **Kurumun kendi bütçesi** en çok kullanılan kaynak türü olup, katılımcıların %75'i faaliyetleri öz kaynaklarıyla sürdürdüklerini belirtmiştir. Bu durum, proje çıktılarına

yüksek düzeyde kurumsal sahiplenme olduğunu ve bakım-onarım/işletme giderlerinin büyük ölçüde kurum bütçesine entegre edildiğini göstermektedir.

- **Diğer kamu desteklerinden** yararlananların oranı %10'dur. Bu bulgu, proje sonrası dönemde belediye/valilik gibi kaynakların sınırlı da olsa devreye girdiğini göstermektedir.

- **Ulusal/uluslararası hibe veya fonlardan** yararlanım bu örnekte gözlenmemiştir (%0). Uygun çağrı bulunamaması veya başvuru kapasitesi gibi nedenlerle erişim sınırlı kalmış olabilir.

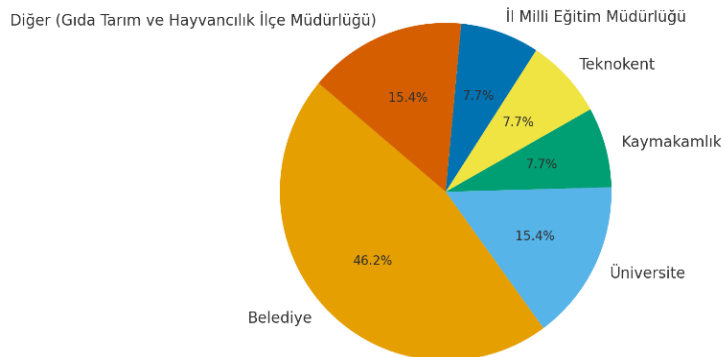
- **Özel sektör iş birliği/sponsorluk** desteği de %0 düzeyindedir. Bu, bölgede sponsor-çıktı eşleşmesi ve görünürlük karşılığı modellerin henüz yeterince kullanılmadığına işaret etmektedir.

- **Kaynak oluşturulamadı** diyenlerin oranı %25'tir. Bu kesimde faaliyetlerin sürekliliği açısından risk bulunmaktadır; düzenli bakım-onarım/işletme bütçesi, küçük gelir akışları (ücretlendirme/kiralama), ya da eş-finansman mekanizmalarıyla bu açık kapatılmalıdır. Bazı projeler için de henüz kaynak oluşturmayı gerektirecek bir durum doğmamış olabilir.

Proje sonrası süreklilik büyük ölçüde kurumların kendi bütçeleri ile sağlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı (kamu fonları, hibe/sponsorluk) düşük seviyededir. İzleyen dönemde fon takibi-başvuru desteği, sponsorluk paketleri ve eş-finansman protokolleri ile dış kaynakların payı artırılabilir; kaynağı olmayan kurumlar içinse bakım-onarım/işletme mikro destekler ve gelire dayalı katkı modelleri teşvik edilebilir.

11 DESTEK ALAMAYANLAR

Kurumunuzun türü nedir?



Şekil 27 Destek Alamayan Kurumların Türlerine Göre Dağılımı

Belediyeler (%46,2): Başvuru yapan ve destek alamayan kurumların en büyük kısmını belediyeler oluşturmaktadır. Bu, yerel yönetimlerin ajans desteklerinde yoğun şekilde yer aldığını göstermektedir.

Üniversiteler (%15,4): Akademik kurumlar da başvurular arasında önemli bir paya sahiptir.

Gıda, Tarım ve Hayvancılık İlçe Müdürlükleri (%15,4): Tarım ve hayvancılık odaklı kamu kurumları, akademik kurumlar gibi önemli bir paya sahiptir.

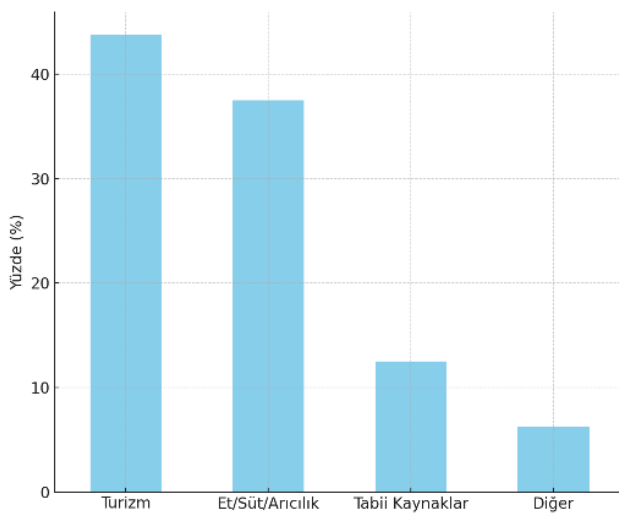
Kaymakamlık (%7,7): İlçe idari kurumları sınırlı sayıda temsil edilmektedir.

Teknokent (%7,7): Yenilikçi girişimcilik ve teknoloji odaklı kurumlar da başvuru yapmıştır.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü (%7,7): Eğitim sektörü temsilcileri de destek alamayan kurumlar arasında yer almaktadır.

Belediyeler, başvurularda en aktif aktör olmakla birlikte, yüksek oranda destek alamamışlardır. Bu durum, yoğun rekabet, proje nitelikleri veya program öncelikleriyle ilişkili olabilir. Üniversiteler ve tarım müdürlükleri, proje üretim kapasitesi olan kurumlar arasında dikkat çekmektedir. Ancak projelerinin desteklenememesi, bu tür kurumların daha fazla proje hazırlık desteğine ihtiyaç duyabileceğini düşündürmektedir. Diğer kurumlar (Kaymakamlık, İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Teknokent) daha sınırlı temsil edilmekte, bu da başvuruların belediyeler ekseninde yoğunlaştığını göstermektedir.

Destek başvurusunda bulunduğunuz sektör?



Şekil 28 Destek Başvurusu Yapılan Sektörler

Destek alamayan kurumların başvurularında en yüksek pay **Turizm sektörü (%43,8)** olmuştur. Bu oran, bölgenin kalkınma vizyonunda turizme verilen önemi yansıtmakla birlikte, aynı zamanda bu alandaki proje başvurularının yoğunluğu nedeniyle rekabetin yüksek olduğunu göstermektedir. Çok sayıda turizm projesi sunulmasına rağmen önemli bir kısmı desteklenememiştir.

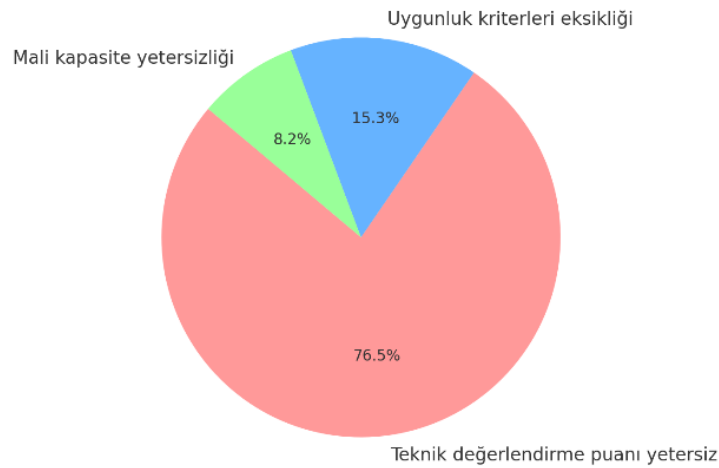
İkinci sırada **Et/Süt/Ancılık sektörü (%37,5)** yer almaktadır. Bölgenin kırsal ekonomisinin temel dayanaklarından biri olan bu sektör, özellikle üretim kapasitesini artırma

ve altyapıyı geliştirme odaklı projelerle ön plana çıkmıştır. Ancak başvuruların büyük kısmı teknik değerlendirme ya da uygunluk kriterlerini karşılamadığı için destek dışında kalmıştır.

Daha sınırlı sayıda proje **Tabii Kaynaklar (%12,5)** alanında yapılmıştır. Bu sonuç, doğal kaynaklara yönelik proje potansiyelinin görece düşük olduğunu fakat yine de bölgesel öncelikler kapsamında değerlendirildiğini göstermektedir.

Son olarak, “**Diğer**” başlığı (%6,3) altında yer alan projeler, belirlenen üç temel kategori dışında kalan başvuru konularını kapsamaktadır. Bu tür projelerin düşük oranda olması, kurumların başvurularını daha çok öncelikli sektörlerde yoğunlaştırdığını ortaya koymaktadır.

Destek alamama gerekçeniz size nasıl bildirildi?



Şekil 29 Destek Alamama Gerekçesi

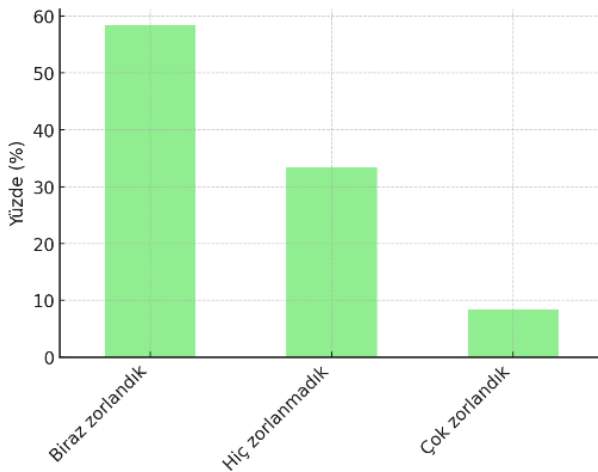
Destek alamayan kurumların çok büyük bir kısmı, **teknik değerlendirme puanının yetersizliği (%76,5)** nedeniyle elenmiştir. Bu bulgu, projelerin çoğunun içerik, yöntem veya teknik kriterler açısından yeterli düzeyde hazırlanmadığını ve rekabetçi süreçte başarı sağlayamadığını göstermektedir. Proje hazırlama kapasitesi bu noktada belirleyici bir eksiklik olarak öne çıkmaktadır.

İkinci sırada **uygunluk kriterleri eksiklikleri (%15,3)** yer almaktadır. Bu durum, bazı projelerin başvuru rehberinde belirtilen temel uygunluk koşullarını (kurum tipi, proje konusu, başvuru belgeleri vb.) karşılayamadığını ortaya koymaktadır. Bu tür elenmeler, genellikle başvuru sürecinde yapılan hatalardan ya da rehberin tam olarak anlaşılmasından kaynaklanmaktadır.

Daha az oranda ise **mali kapasite yetersizliği (%8,2)** gerekçesiyle reddedilen projeler vardır. Bu bulgu, başvuru yapan kurumların bir kısmının gerekli eş finansman, nakit akışı veya sürdürülebilirlik kapasitesini ortaya koyamadığını göstermektedir.

Genel olarak sonuçlar, destek alamamanın temel sebebinin teknik yeterlilik eksikliği olduğunu, ikincil sebeplerin ise uygunluk ve mali yeterlilikle ilişkili olduğunu göstermektedir.

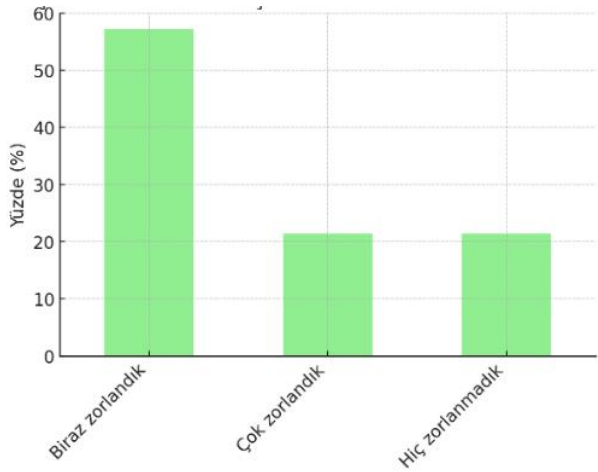
Başvuru sürecinde yaşadığınız zorluklar?



Şekil 30 Başvuru Sürecinde Yaşanan Zorluklar - Başvuru Formu

Başvuru Formu

Katılımcıların önemli bir kısmı “hiç zorlanmadık” veya “biraz zorlandık” seçeneklerini işaretlemiştir. “Çok zorlandık” diyenlerin oranı düşük seviyededir. Bu durum, başvuru formunun genel anlamda anlaşılır bulunduğunu; ancak yine de kurumların bir kısmında temel bilgi ve belge doldurma sürecinde bazı güçlükler yaşandığını göstermektedir.



Şekil 31 Başvuru Sürecinde Yaşanan Zorluklar - Teknik/Mali Ekler

Teknik-Mali Ekler

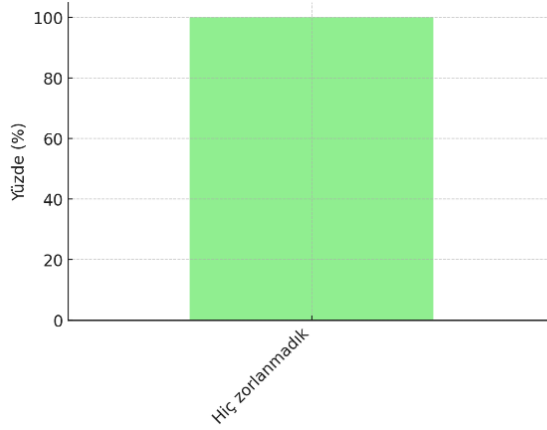
Bu alanda “biraz zorlandık” yanıtı öne çıkmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu teknik ve mali eklerin hazırlanmasında belirli bir güçlük yaşamıştır. Özellikle mali tabloların hazırlanması, teknik belgelerin detaylı doldurulması gibi süreçlerde kurumların kapasite eksikliği gözlenmektedir.

Rehberin Anlaşılması

Destek alamayan kurumların verdiği yanıtlara göre, rehberin anlaşılması konusunda katılımcıların tamamı "Hiç zorlanmadık" yanıtını vermiştir.

Katılımcılar rehberin anlaşılması konusunda herhangi bir güçlük yaşamadıklarını açıkça ifade etmişlerdir. Bu sonuç, başvuru rehberinin dili, kapsamı ve açıklayıcı yönlerinin yeterli olduğunu, kurumların rehberi takip etmekte zorlanmadığını göstermektedir.

Dolayısıyla destek alamamanın nedeni, rehberin anlaşılmasından değil; muhtemelen teknik değerlendirme kriterleri, bütçe uygunluğu veya proje kalitesi gibi başka faktörlerden kaynaklanmıştır.

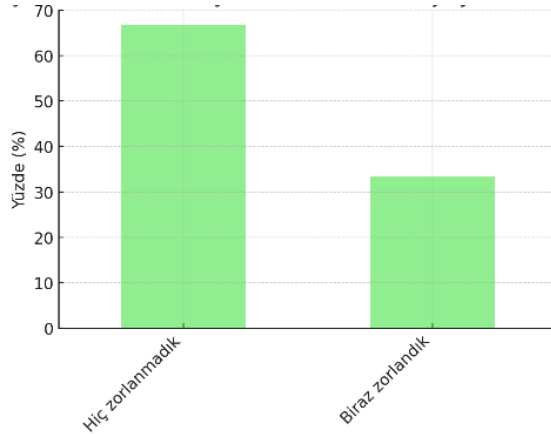


Şekil 32 Başvuru Sürecinde Yaşanan Zorluklar - Rehberin Anlaşılması

Proje Yazımı Deneyimi

Destek alamayan kurumların proje yazımı deneyimi konusundaki yanıtları şu şekildedir:

- Hiç zorlanmadık (%66,7)
- Biraz zorlandık (%33,3)
- Çok zorlandık seçeneğini işaretleyen kurum olmamıştır.



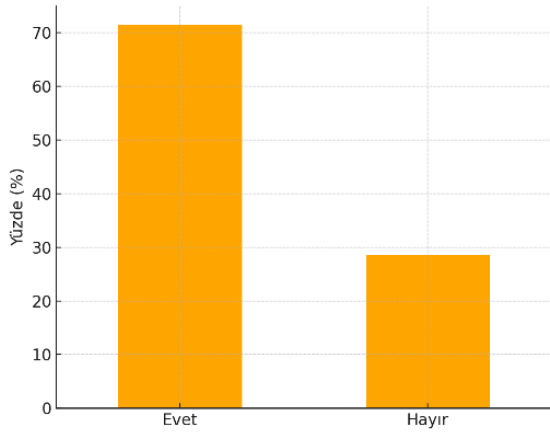
Şekil 33 Başvuru Sürecinde Yaşanan Zorluklar - Proje Yazımı Deneyimi

Çoğunluk, proje yazımı konusunda yeterli deneyime sahip olduğunu ve başvuru sürecinde zorlanmadığını belirtmiştir. Ancak üçte birlik kesim,

proje yazımında belirli düzeyde zorlandığını ifade etmiştir. Bu durum, bazı kurumların proje kurgulama, mantıksal çerçeve oluşturma veya bütçe planlama gibi konularda destek ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Kurumların önemli bir bölümü proje yazımı konusunda deneyimli olsa da kapasite geliştirme eğitimleri ile bu sürece katılım sağlayan tüm kurumların aynı seviyeye getirilmesi faydalı olacaktır.

Genel olarak bakıldığında, teknik-mali eklerin hazırlanması ve proje yazım deneyimi başlıkları en fazla zorlanılan alanlar olurken, başvuru formu orta düzeyde zorluk içermekte, rehberin anlaşılması ise görece kolay bulunmuştur.

Başvuru süresi yeterli miydi?



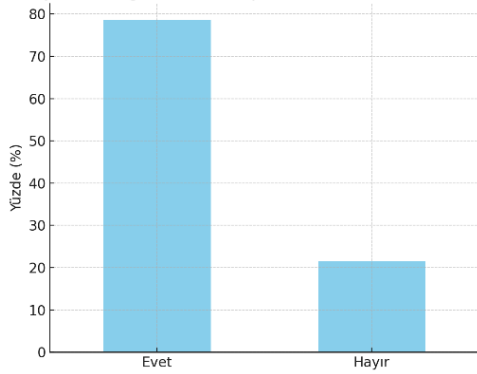
Şekil 34 Başvuru Süresi Yeterli miydi?

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%71,4) başvuru süresini yeterli bulmuştur. Bu sonuç, genel olarak kurumların başvurularını hazırlamak için verilen sürede ciddi bir sıkıntı yaşamadığını ortaya koymaktadır.

Buna karşılık, %28,6 oranındaki kurum ise süreyi yetersiz bulmuştur. Bu grup, özellikle proje yazımı ve eklerin hazırlanmasında yaşanan zorluklarla birleştiğinde, zaman baskısının da projelerin destek alamamasında etkili olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, süre çoğu kurum için uygun görülse de, yaklaşık üçte birlik bir kesim için süre yetersiz kalmıştır. Bu da gelecekte program tasarımında süre planlamasının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

Ajansın bilgilendirme/toplantı etkinliklerine katıldınız mı?



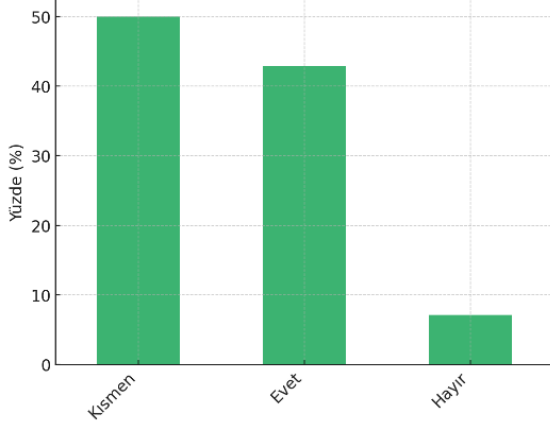
Şekil 35 Bilgilendirme/Toplantı Etkinliklerine Katılım

Destek alamayan kurumların büyük çoğunluğu (%78,6) ajansın düzenlediği bilgilendirme toplantılarına katıldığını belirtmiştir. Bu durum, başvuru yapmadan önce bilgilendirme süreçlerine erişimde genel bir sorun olmadığını göstermektedir.

Buna karşılık daha küçük bir kesim (%21,4) toplantılara katılmadığını ifade etmiştir. Bu gruptaki kurumların rehberin anlaşılması, proje yazımı ve teknik ekler hazırlığında daha fazla zorlanmış olma ihtimali yüksektir.

Sonuçlar, ajansın bilgilendirme faaliyetlerinin yaygın bir şekilde ulaştığını, ancak yine de belirli bir kesimin bu imkanlardan yararlanmadığını göstermektedir. Bu da iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve bilgilendirme süreçlerinin daha kapsayıcı hale getirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

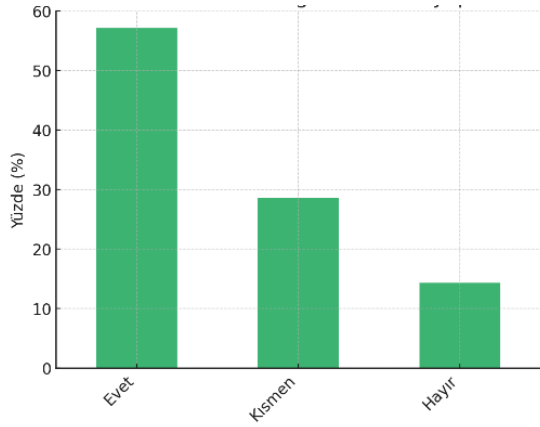
Kurumunuzun, başvuru aşamasında, aşağıdaki alanlarda yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?



Şekil 36 Kurumun Yeterliliği - Proje Geliştirme Bilgisi

Proje Geliştirme Bilgisi

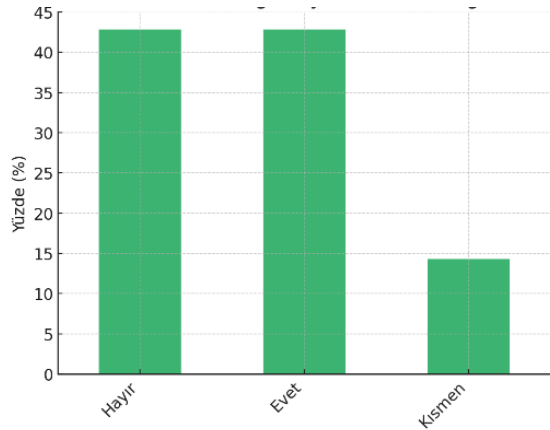
Yanıtların çoğunluğu “yeterli” veya “kısmen yeterli” seçeneğinde toplanmıştır. Bu durum, kurumların temel proje geliştirme bilgisine sahip olduğunu ancak derinlemesine proje yazma ve metodoloji kurmada eksiklikler yaşadığını göstermektedir. Özellikle destek alamama gerekçelerinde teknik puan yetersizliğinin öne çıkması, bu alandaki kapasitenin tam olarak yeterli olmadığını teyit etmektedir.



Şekil 37 Kurumun Yeterliliği - Teknik Altyapı

Teknik Altyapı

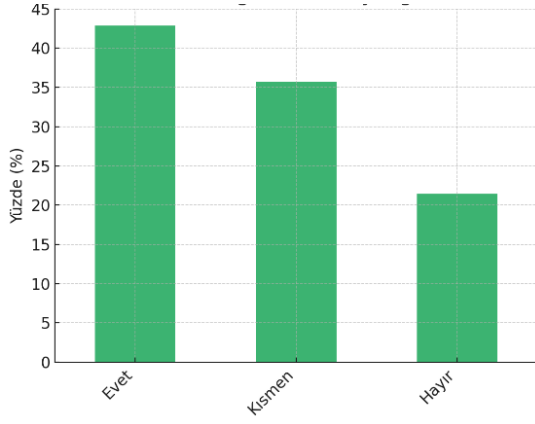
Katılımcıların büyük kısmı teknik altyapıyı yeterli görmektedir. Özellikle belediyeler ve kamu kurumlarının mevcut teknik imkanlarının proje hazırlığında avantaj sağladığı anlaşılmaktadır. Ancak az da olsa “yetersiz” yanıtları vardır; bu da bazı küçük ölçekli kurumların projeleri uygulayabilecek altyapıyı sağlamakta zorlandığını ortaya koymaktadır.



Şekil 38 Kurumun Yeterliliği - Eş finansman Sağlama

Eş Finansman Sağlama

Bu başlıkta “yetersiz” yanıtı öne çıkmaktadır. Birçok kurum, eş finansman temin etme konusunda sıkıntı yaşadığını ifade etmiştir. Bu durum, özellikle mali kapasite yetersizliği gerekçesiyle elenen projelerle uyumludur. Dolayısıyla eş finansman, başvuru sürecinde en kritik engellerden biri olarak öne çıkmaktadır.



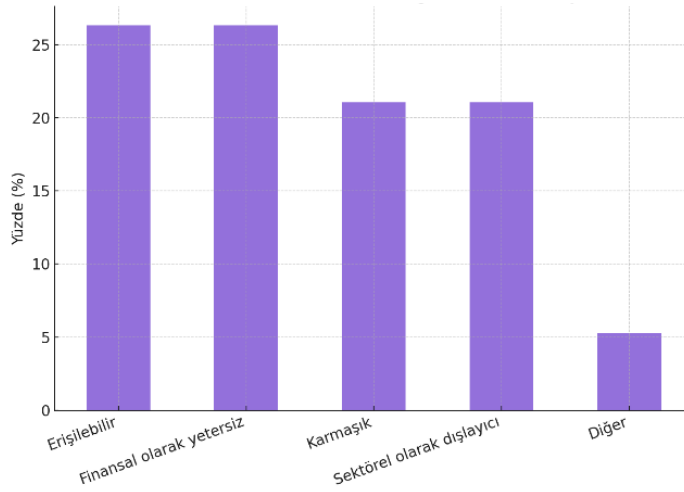
Şekil 39 Kurumun Yeterliliği – İnsan Kaynağı / Uzmanlık

İnsan Kaynağı / Uzmanlık

Çoğu kurum, insan kaynağı ve uzmanlık kapasitesini yeterli görmektedir. Ancak belirli bir oranda “kısmen yeterli” diyenler de vardır. Bu da, özellikle proje yazımı ve teknik eklerin hazırlanması sürecinde uzmanlık açığının hissedildiğini göstermektedir. İnsan kaynağı yeterli olsa bile proje hazırlama deneyimi sınırlı olduğunda başarıya ulaşmak zorlaşmaktadır.

Genel sonuçlara göre, kurumlar kendilerini teknik altyapı ve insan kaynağı açısından güçlü görürken, eş finansman sağlama ve proje geliştirme bilgi düzeyi en zayıf noktalar olarak öne çıkmaktadır.

KUDAKA destekleri hakkındaki genel algınız nedir?



Şekil 40 KUDAKA Destekleri Hakkında Genel Algı

Erişilebilir (%26,3) → Katılımcıların önemli bir kısmı desteklere erişimin mümkün olduğunu belirtmiştir. Bu görüş, bilgilendirme toplantılarına katılım oranlarının yüksek olmasıyla da uyumludur.

Finansal olarak yetersiz (%26,3) → Eşit oranda katılımcı, sağlanan desteklerin proje ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduğunu düşünmektedir. Özellikle maliyetli projelerde bu algı daha güçlüdür.

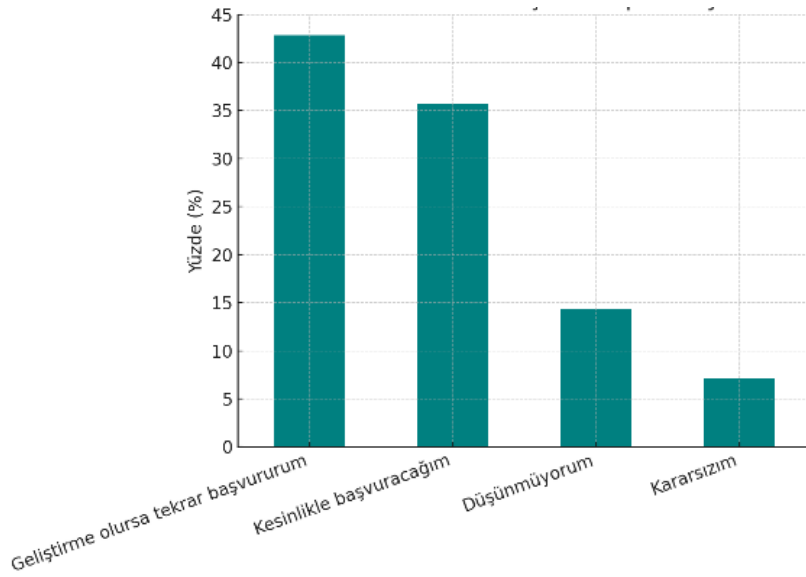
Karmaşık (%21,1) → Başvuru sürecinin prosedürleri ve belgelerinin fazla detaylı olması, bazı kurumların süreci karmaşık olarak değerlendirmesine yol açmıştır.

Sektörel olarak dışlayıcı (%21,1) → Belirli sektörlerle yoğunlaşma, diğer sektörlerden gelen başvuruların şansını azalttığı için bu eleştiri öne çıkmaktadır.

Diğer (%5,3) → Küçük bir kesim, farklı veya kişisel değerlendirmelerle süreci bu kategoride ifade etmiştir.

Sonuç olarak, desteklere erişim imkânı kabul edilse de, finansal yetersizlik, süreçlerin karmaşıklığı ve sektörel sınırlılık öne çıkan eleştiri başlıklarıdır.

Gelecekte tekrar başvuru yapmayı düşünüyor musunuz?

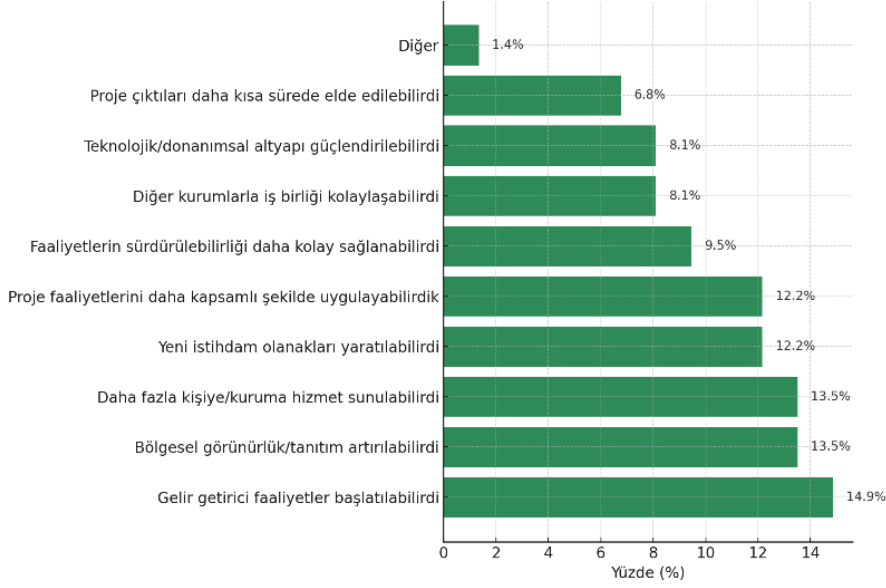


Şekil 41 Gelecekte Tekrar Başvuru Yapma Niyeti

- Katılımcıların en yüksek oranı (**%42,9**) “**Geliştirme olursa tekrar başvururum**” seçeneğini işaretlemiştir. Bu, kurumların Ajans desteklerine güven duyduğunu, ancak süreçlerde veya içerikte bazı iyileştirmeler beklediklerini göstermektedir.
- İkinci sırada (**%35,7**) “**Kesinlikle başvuracağım**” yanıtı yer almakta olup, bu kesim Ajans desteklerine olan ilgisini sürdürmeye kararlıdır.
- Daha düşük oranlarda (**%14,3**) “**Düşünmüyorum**” ve (**%7,1**) “**Kararsızım**” yanıtları verilmiştir. Bu grup, destek alamamaktan dolayı motivasyonu kırılmış olan ya da tekrar denemek konusunda tereddüt yaşayan kurumları yansıtmaktadır.

Genel tabloya göre, kurumların yaklaşık %80'i gelecekte yeniden başvuru yapmayı düşünmektedir. Bu sonuç, destek alamayan kurumların dahi Ajans'a yönelik ilgisini koruduğunu ve sürecin güven verici bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Eğer projeniz KUDAKA tarafından desteklenmiş olsaydı, aşağıdaki çıktılarından hangilerini elde etmeniz mümkün olurdu?

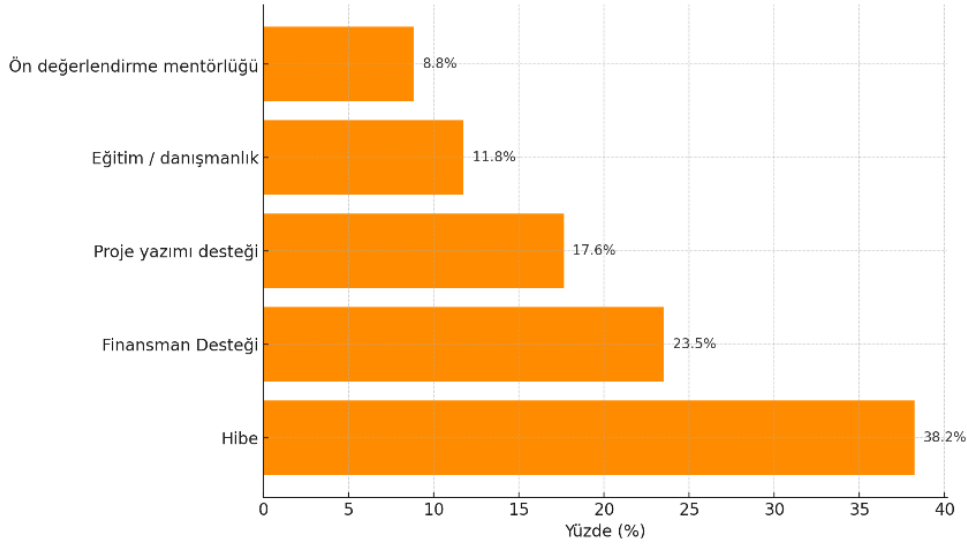


Şekil 42 Desteklenseydi Elde Edilebilecek Çıktılar

- En çok öne çıkan çıktı **gelir getirici faaliyetlerin başlatılabilmesi (%14,9)** olmuştur. Bu, projelerin doğrudan ekonomik fayda yaratma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.
- Bunu **bölgesel görünürlük/tanıtım (%13,5)** ve **daha fazla kişiye/kuruma hizmet sunma (%13,5)** seçenekleri takip etmektedir. Katılımcılar, projelerinin sosyal etki ve tanıtım boyutunu da güçlü görmektedir.
- **Yeni istihdam olanakları yaratılması (%12,2)** ve **proje faaliyetlerinin daha kapsamlı uygulanabilmesi (%12,2)** ise diğer öne çıkan alanlardır. Bu sonuç, projelerin hem ekonomik hem de kurumsal kapasite açısından çarpan etkisi oluşturabileceğini göstermektedir.
- Diğer seçenekler (ör. teknolojik altyapı güçlendirme, iş birliği kolaylaştırma, sürdürülebilirlik vb.) daha düşük oranlarda yer almakla birlikte, azımsanmayacak bir potansiyeli yansıtmaktadır.

Genel tabloya göre, desteklenmemiş projeler bile gelir yaratma, istihdam sağlama, tanıtım ve sosyal fayda açısından güçlü bir potansiyel taşımaktadır. Bu, desteklerin verilmesi halinde programın bölgesel kalkınma üzerindeki etkisinin çok daha yüksek olabileceğini ortaya koymaktadır.

Gelecekte Ajans'tan hangi konularda destek beklersiniz?



Şekil 43 Gelecekte Ajans'tan Beklenen Destek Konuları

Hibe desteği (%38,2): Katılımcıların en yüksek beklentisi doğrudan hibe desteğidir. Bu sonuç, kurumların özellikle mali kaynak ihtiyacının yüksek olduğunu ve projelerini hayata geçirmek için nakit desteğe öncelik verdiklerini göstermektedir.

Finansman desteği (%23,5): Hibenin ardından ikinci sırada gelen finansman desteği beklentisi, kurumların kredi, ortak fonlama veya eş finansman desteği gibi farklı finansal araçlara ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır.

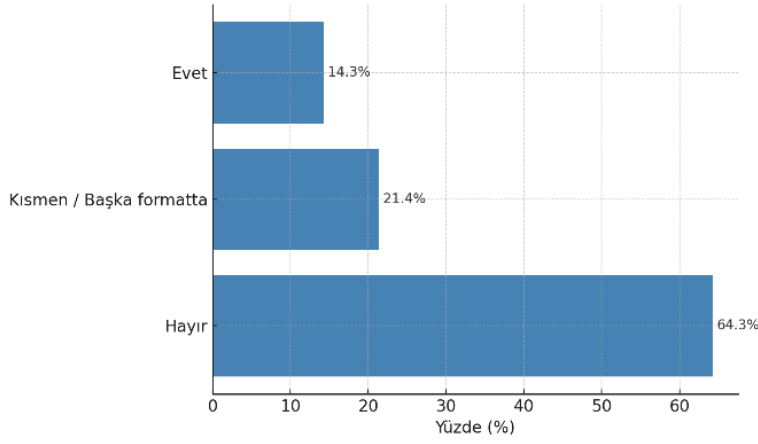
Proje yazımı desteği (%17,6): Katılımcıların önemli bir bölümü, proje hazırlama aşamasında teknik destek beklemektedir. Bu talep, daha önce tespit edilen "proje yazımı deneyimi" eksiklikleriyle uyumludur.

Eğitim / danışmanlık (%11,8): Bazı kurumlar, proje yönetimi, uygulama ve raporlama gibi süreçlerde kapasite geliştirmeye yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri talep etmektedir.

Ön değerlendirme mentörlüğü (%8,8): Daha küçük bir grup, başvuruların ön değerlendirme aşamasında mentörlük ve rehberlik desteği istemektedir. Bu, projelerin elenme oranını azaltmaya yönelik bir beklentidir.

Genel olarak kurumların beklentileri, mali destek (hibe + finansman) ile kapasite geliştirme (proje yazımı, danışmanlık, mentörlük) olmak üzere iki ana eksende toplanmaktadır. Bu da, gelecekte Ajans'ın sadece fon sağlayıcı değil, aynı zamanda kapasite artırıcı bir aktör olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Destek alamadığınız projeyi yine de uyguladınız mı?



Şekil 44 Destek Alamayan Projelerin Uygulanma Durumu

(%14,3) projelerini tamamen uygulamayı başarmıştır. Bu kurumlar genellikle güçlü mali/kurumsal kapasiteye sahip olanlar olup, Ajans desteği olmasa da projelerini sürdürebilmişlerdir.

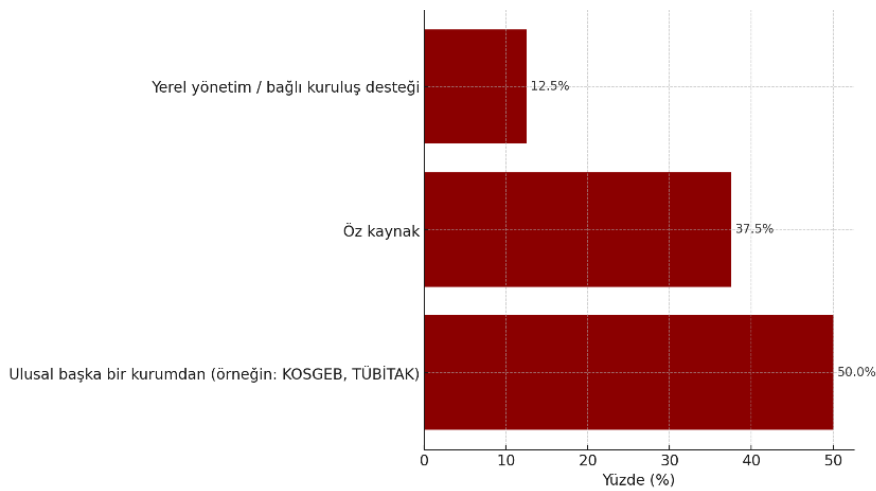
Genel tabloya göre, destek alınmadığında projelerin üçte ikisi tamamen rafa kalkmakta, yalnızca küçük bir kesim kısmen ya da tam olarak hayata geçirilebilmektedir. Bu durum, Ajans desteklerinin bölgesel kalkınma için olmazsa olmaz bir araç olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

- Katılımcıların çoğunluğu (%64,3) projelerini hiç uygulamamıştır. Bu, Ajans desteği olmadan projelerin hayata geçirilemediğini ve desteğin kritik rol oynadığını göstermektedir.

- %21,4 oranındaki kurum projelerini kısmen veya başka bir formatta uygulamıştır. Bu gruptaki projeler, daha sınırlı ölçekte, farklı kaynaklarla ya da sadeleştirilmiş biçimde hayata geçirilmiştir.

- Daha küçük bir kesim

Proje faaliyetlerini uygulamak için kullandığınız finansman kaynağı nedir?



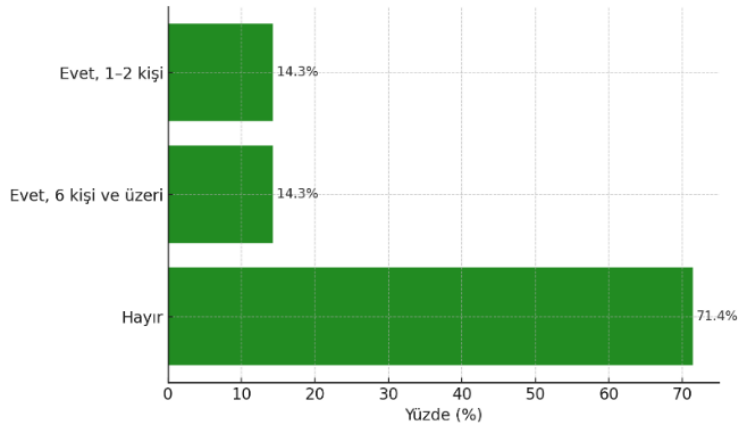
Şekil 45 Projeyi Uygulamak İçin Kullanılan Finansman Kaynakları

“Bu ve sonrasındaki birkaç soruya yalnızca projelerini Ajans desteği olmasa da ‘tamamen’ veya ‘kısmen/başka formatta’ uygulayan kurumlar yanıt vermiştir. Dolayısıyla sonuçlar, destek olmadan da projelerini hayata geçirebilen kurumların hangi finansman kaynaklarına yöneldiğini göstermektedir.”

- **Ulusal başka bir kurumdan (KOSGEB, TÜBİTAK vb.) destek (%50):** En yaygın kaynak ulusal düzeydeki diğer fonlar olmuştur. Bu durum, destek alamayan kurumların projelerini sürdürmek için alternatif ulusal kaynaklara yöneldiğini göstermektedir.
- **Öz kaynak (%37,5):** İkinci sırada gelen öz kaynak kullanımı, kurumların projelerini hayata geçirmek için kendi bütçelerini zorlamak zorunda kaldığını ortaya koymaktadır.
- **Yerel yönetim / bağlı kuruluş desteği (%12,5):** Daha sınırlı bir kesim, bağlı bulunduğu yerel yönetim ya da alt kuruluşlardan destek bulabilmiştir.

Sonuçlara göre, destek alamayan projeler içinde uygulamaya konulanların çoğu ya ulusal kurum destekleri ile ya da öz kaynaklarla yürütülmüştür. Uluslararası fon, AB hibesi ve banka kredisi gibi seçenekler ise bu örnekte hiç kullanılmamıştır. Bu da bölgedeki kurumların daha çok ulusal düzeydeki alternatif kaynaklara yöneldiğini göstermektedir.

Proje kapsamında yeni istihdam sağladınız mı?



Şekil 46 Proje Kapsamında Yeni İstihdam

- Katılımcıların çoğunluğu (%71,4) projeleri kapsamında **yeni istihdam sağlamadığını** belirtmiştir. Bu durum, Ajans desteği olmadan uygulanan projelerin istihdam yaratma kapasitesinin sınırlı olduğunu göstermektedir.
- Daha küçük gruplar ise **istihdam sağladığını** ifade etmiştir:

- **%14,3** oranında kurum **1-2 kişilik istihdam** yaratmıştır.

- **%14,3** oranında kurum ise **6 kişi ve üzeri istihdam** sağlamıştır. Bu, özellikle daha kapsamlı ve kurumsal kapasitesi güçlü projeler için geçerli olmuştur.

Genel tabloya göre, destek olmadan uygulanan projelerde istihdam yaratımı oldukça düşük kalmıştır. Bu da Ajans desteklerinin projelerin yalnızca uygulanabilirliği değil, aynı zamanda istihdam etkisi açısından da kritik bir kaldıraç olduğunu ortaya koymaktadır.

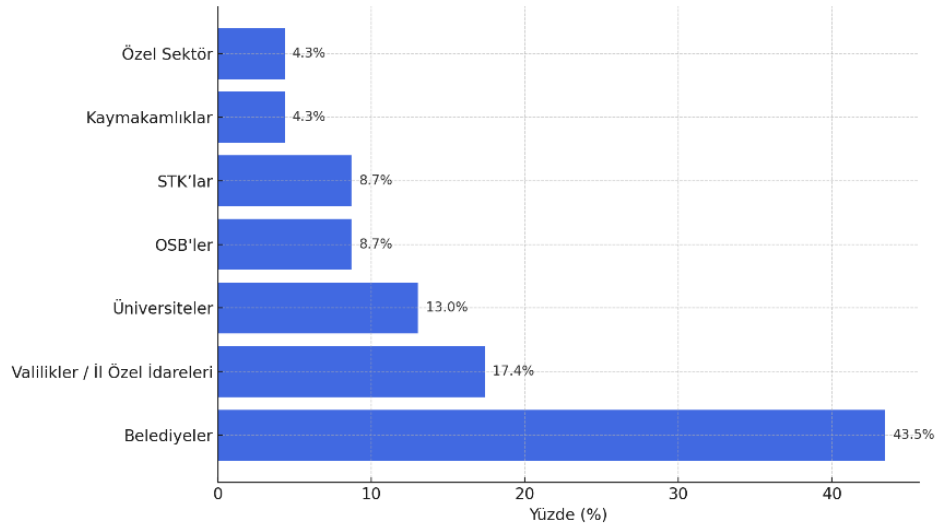
Projenin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilen çıktı(lar) nelerdir? “Somut çıktı, toplumsal fayda, hizmet artışı gibi unsurları belirtiniz.”

Bu soruya verilen yanıtlar açık uçlu olduğundan, katılımcılar somut çıktıları kendi ifadeleriyle belirtmişler. İlk örneklere baktığımızda şu başlıklar öne çıkıyor:

- **Turizm ve görünürlük artışı:** Turistik faaliyetlerin tanıtımı ve görünürlüğün artması.
- **Altyapı ve pazar kurulumu:** “Modern canlı hayvan pazarı” gibi doğrudan fiziki altyapı çıktıları.
- **Tarım ve arıcılık:** Arı ırklarının tespiti, arı hastalıklarıyla mücadele gibi tarımsal çıktıları.
- **Yöresel ürün ve kadın kooperatifleri:** Doğrudan satış imkanları, istihdam ve iş birliği geliştirme.
- **Akademik ve yenilikçi çıktılar:** Deprem izolatörü üretimi, patent başvurusu, yarışma başarıları.
- **Eğitim ve mesleki gelişim:** Halk eğitim kursları, meslek edindirme faaliyetleri, girişimcilik imkanı.

Genel olarak, destek olmasa bile uygulanan projeler somut altyapı yatırımları, turizm-tanıtım, tarımsal gelişim, yöresel ürünler, istihdam ve girişimcilik alanlarında çıktılar üretmiştir. Ancak yanıtların detaylarından da görüldüğü üzere, birçok proje “Ajans desteği olsaydı daha büyük ölçekli, daha etkili sonuçlar elde edilebilirdi” vurgusu yapmaktadır.

Ajans destekleri sizce hangi tür kurumlar için daha erişilebilir?



Şekil 47 Ajans Desteklerinin daha erişilebilir olduğu Kurum Türleri(Paydaş Algısı)

- En yüksek oran **Belediyeler (%43,5)** olmuştur. Katılımcılar, Ajans desteklerinden en kolay yararlanan kurum türü olarak belediyeleri görmektedir.

Bu sonuç, belediyelerin hem idari hem de mali kapasite açısından güçlü olmalarıyla açıklanabilir.

- **Valilikler / İl Özel İdareleri (%17,4) ve Üniversiteler (%13,0)** de erişilebilirlik açısından öne çıkan diğer kurumlardır. Bu kurumlar da genellikle proje hazırlama kapasitesi ve deneyimli personeli sayesinde daha avantajlı görülmektedir.
- Daha sınırlı oranlarda ise **OSB'ler (%8,7) ve STK'lar (%8,7)** dile getirilmiştir. Bu durum, özel sektör temsilcilerinin ve sivil toplum kuruluşlarının projelere erişimde belediyeler ve kamu kurumları kadar güçlü bir konumda olmadığını göstermektedir.
- Kaymakamlıklar, meslek odaları ve özel sektör bu çalışmada katılımcılar tarafından doğrudan öne çıkarılmamış, daha düşük oranda veya hiç ifade edilmemiştir.

Genel tabloya göre, Ajans destekleri en çok belediyeler ve kamu kurumları için erişilebilir görülmekte, buna karşılık STK'lar ve özel sektör için erişimde zorluk algısı daha yüksektir.

Program süreciyle ilgili önerileriniz nelerdir?

- **Başvuru sürecinin basitleştirilmesi:** Birçok katılımcı başvurunun daha anlaşılır ve kolay olması gerektiğini belirtmiştir. Öneriler arasında ön başvuru + kesin başvuru gibi iki aşamalı sistemler de bulunmaktadır.
- **Bölgesel odaklılık:** Programların bölgeye özgü ihtiyaçlara göre tasarlanması gerektiği vurgulanmıştır. Bu, bölge planlarına sıkı sıkıya bağlı kalınmasının başvuruları sınırlandırdığı yönünde bir eleştiriyi de içermektedir.
- **Eş finansman kolaylıkları:** Eş finansman şartlarının bazı kurumlar için ağır geldiği, bu konuda esneklik sağlanması gerektiği dile getirilmiştir.
- **Adil seçim ve şeffaflık:** Değerlendirme süreçlerinde daha adil davranılması gerektiği, hakem heyetleri veya bağımsız değerlendirme mekanizmalarının artırılması gerektiği ifade edilmiştir.
- **Mülakat ve hakem heyeti:** Sadece teknik belgeler üzerinden değil, proje sahipleriyle sözlü mülakat yapılmasının daha adil olacağı düşünülmektedir. Ayrıca üniversitelerden bağımsız uzman heyetlerle değerlendirme yapılması önerilmektedir.
- **İhtisaslaşmış kurumlara öncelik:** Deneyimi ve insan kaynağı güçlü olan kurumların desteklenmesinin daha verimli olacağı görüşü vardır.
- **Bilgilendirme ve duyuru:** Ajansın bilgilendirme faaliyetlerinin daha etkin yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Genel tabloya göre, öneriler üç ana ekseninde toplanmaktadır:

1. Başvuru süreçlerinin kolaylaştırılması (daha erişilebilir ve anlaşılır süreçler),
2. Değerlendirme süreçlerinde şeffaflık ve adaletin artırılması,
3. Desteklerin bölgesel ihtiyaçlara ve kurumsal kapasiteye göre çeşitlendirilmesi.

12 KARŞILAŞTIRMA

12.1 Destek Alan ve Alamayan Kurumların Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

Aşağıda, destek alan ve destek alamayan kurumlara uygulanan anket çalışmasından elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Bu analiz, her iki grubun deneyimlerini, elde ettikleri çıktıları ve program sürecine dair geri bildirimlerini ortak başlıklar altında inceleyerek programın etkisini daha bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Özellikle sürdürülebilirlik, istihdam etkisi ve başvuru sürecine ilişkin geri bildirimler gibi konular üzerinden yapılan bu kıyaslama, Ajansın mevcut uygulamalarını gözden geçirmesi ve gelecekteki destek mekanizmalarını daha kapsayıcı hale getirmesi açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

12.2 Destek Alan Kurumlar

Ankete katılan 20 kurumun tür dağılımı:

- **Belediyeler (9 kurum, %45)** → En yoğun başvuru ve destek alan kurum türü.
- **Kaymakamlıklar (3 kurum, %15)**
- **Kooperatifler (3 kurum, %15)**
- **Üniversiteler (2 kurum, %10)**
- **Organize Sanayi Bölgeleri (2 kurum, %10)**
- **STK'lar (1 kurum, %5)**

Bu dağılım, özellikle yerel yönetimlerin (belediye ve kaymakamlıklar) programdan yüksek oranda faydalandığını göstermektedir.

12.3 Destek Alamayan Kurumlar

Ankete katılan 14 kurumun tür dağılımı:

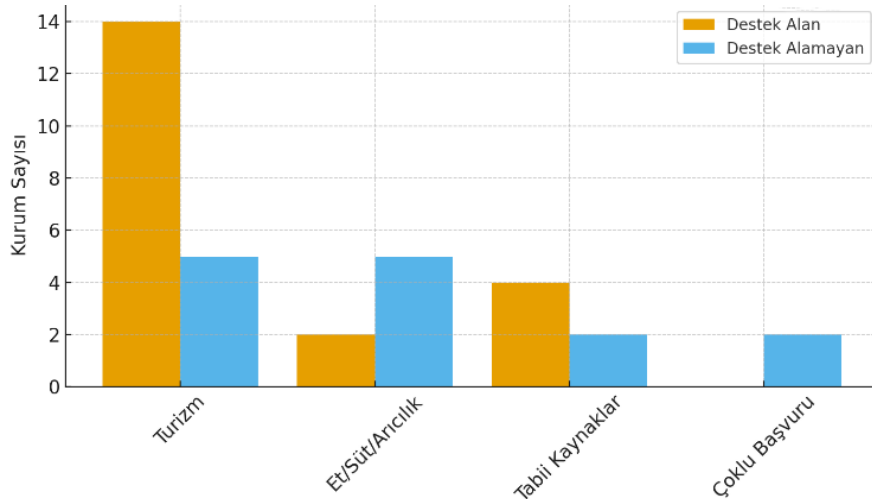
- **Belediyeler (6 kurum, %42,9)** → Destek alamayanlarda da en büyük paya sahip.
- **Üniversiteler (2 kurum, %14,3)**
- **Kaymakamlık (1 kurum, %7,1)**
- **Tarım/Hayvancılık İlçe Müdürlükleri (2 kurum, %14,3)**
- **Teknokent (1 kurum, %7,1)**
- **İl Milli Eğitim Müdürlüğü (1 kurum, %7,1)**
- **Diğer tekil kurum türleri (1 kurum, %7,1).**

Burada dikkat çeken unsur, çeşitliliğin daha fazla olmasıdır. Destek alamayan kurumlar arasında yalnızca belediyeler değil, kamu kurumlarının farklı birimleri ve teknokent gibi yenilikçi yapılar da bulunmaktadır. Özellikle yenilikçi yapıların destek sürecine dahil edilmesi, TRA1 Bölgesi için vazgeçilmez olmalıdır.

12.4 Karşılaştırmalı Değerlendirme

- **Belediyeler** hem destek alanlarda (%45) hem de destek alamayanlarda (%43) en büyük payı oluşturmuştur. Bu, belediyelerin program başvurularında en aktif kurum türü olduğunu ortaya koymaktadır.
- **Kaymakamlıklar** destek alanlar içinde daha görünürken (3 kurum), destek alamayanlarda yalnızca 1 örnek vardır.
- **Kooperatifler ve OSB'ler** destek alanlarda temsil edilmesine karşın, destek alamayan kurumlar arasında yer almamıştır. Bu da başvurduklarında destek alma şanslarının daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir.
- **Eğitim ve Ar-Ge kurumları** (üniversiteler, teknokent, il milli eğitim müdürlüğü) ise, her ne kadar üniversite tarafından yürütülen ve tamamlanan bir proje olsa da, daha çok destek alamayanlar listesinde öne çıkmıştır.

13 Başvurulan/Destek Alınan Sektörler Üzerine Değerlendirme



Şekil 48 Başvurulan/Destek Alınan Sektörlerin Karşılaştırması

13.1 Destek Alan Kurumlar

- **Turizm (14 kurum, %70)** → Sağlık başvurusu turizm başlığına dahil edildiğinde turizmin ağırlığı daha da artıyor.
- **Tabii Kaynaklar (4 kurum, %20)**
- **Et/Süt/Arıcılık (2 kurum, %10)**

Destek alan kurumlarda turizm sektörü mutlak lider konumda. Bu, programın önceliklerinin daha çok turizm odaklı projelere yöneldiğini göstermektedir.

13.2 Destek Alamayan Kurumlar

- **Turizm (5 kurum, %35,7)**
- **Et/Süt/Arıcılık (5 kurum, %35,7)**
- **Tabii Kaynaklar (2 kurum, %14,3)**
- **Çoklu Başvuru (2 kurum, %14,3)**

Destek alamayan kurumlarda turizm ve et/süt/arıcılık eşit ağırlıkta görünmektedir. Bu da, özellikle Turizm ve Et/Süt/Arıcılık sektöründe desteklenme oranının düşük kaldığını ortaya koymaktadır.

13.3 Karşılaştırmalı Değerlendirme

- **Turizm projeleri**, destek alanlar içinde büyük bir üstünlükle öne çıkarken, destek alamayanlar arasında da kayda değer düzeydedir. Bu, turizm alanında yoğun başvuru olduğunu, ancak seçimde oldukça yüksek bir seçicilik uygulandığını ortaya koyuyor.
- **Et/Süt/Arıcılık projeleri** başvurularda güçlü temsil edilmesine rağmen, desteklenen projeler arasında düşük pay almıştır. Bu durum, proje kalitesi, teknik uygunluk ya da Ajansın önceliklendirme kriterlerinden kaynaklanabilir.
- **Tabii Kaynaklar sektörü**, her iki grupta da orta düzeyde temsil edilmiştir.
- **Çoklu başvurular** (birden fazla sektöre temas eden projeler) desteklenmemiştir. Bu, odaklanmış ve net tanımlı projelerin daha avantajlı olduğunu göstermektedir.

14 Başvuru ve Uygulama Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklar

14.1 Başvuru Formu

- **Destek Alan Kurumlar:** %60 “hiç zorlanmadık”, %35 “biraz zorlandık”, %5 “çok zorlandık”.
- **Destek Alamayan Kurumlar:** %33,3 “hiç zorlanmadık”, %58,3 “biraz zorlandık”, %8,3 “çok zorlandık”.

Destek alan kurumların %60'ı başvuru formunu doldururken hiç zorlanmadığını, %35'i biraz zorlandığını ve yalnızca %5'i çok zorlandığını belirtmiştir. Buna karşın destek alamayanlarda hiç zorlanmadık diyenlerin oranı %33,3'te kalmış, çoğunluk (%58,3) “biraz zorlandık” yanıtını vermiştir. Bu tablo, destek alan kurumların başvuru süreçlerinde daha hazırlıklı olduklarını ve form doldurma aşamasını görece daha kolay tamamladıklarını göstermektedir.

14.2 Teknik-Mali Ekler

- **Destek Alan Kurumlar:** %40 “hiç zorlanmadık”, %55 “biraz zorlandık”, %5 “çok zorlandık”.
- **Destek Alamayan Kurumlar:** %21,4 “hiç zorlanmadık”, %57,1 “biraz zorlandık”, %21,4 “çok zorlandık”.

Her iki grup için en kritik ve zorlu aşama teknik–mali eklerin hazırlanması olmuştur. Destek alan kurumlarda “biraz zorlandık” diyenlerin oranı %55 iken, “çok zorlandık” diyenler yalnızca %5’tir. Buna karşılık destek alamayanlarda “çok zorlandık” oranı %21,4 ile oldukça yüksektir. Bu fark, destek almaya hak kazanamayan kurumların proje dosyalarının teknik–mali boyutunu hazırlamada daha ciddi sıkıntılar yaşadığını, kapasite ve deneyim eksikliğinin bu noktada daha belirgin hale geldiğini ortaya koymaktadır.

14.3 Rehberin Anlaşılması

- **Destek Alan Kurumlar:** Bu soru uygulanmamış.
- **Destek Alamayan Kurumlar:** %100 “hiç zorlanmadık”.

Bu soru sadece destek alamayan kurumlara yöneltilmiş ve tamamı (%100) rehberin anlaşılır olduğunu, hiçbir zorluk yaşamadıklarını ifade etmiştir. Bu durum, rehberin içerik ve anlatım açısından temel düzeyde anlaşılır olduğunu göstermektedir. Ancak, uygulamada rehberi doğru yorumlamak ve ek belgelerle uyumlu hale getirmek, özellikle destek alamayan kurumlarda teknik eklerdeki zorluklarla çelişkili bir tablo yaratmıştır.

14.4 Proje Yazım Deneyimi

- **Destek Alan Kurumlar:** Bu soru uygulanmamış.
- **Destek Alamayan Kurumlar:** %66,7 “hiç zorlanmadık”, %33,3 “biraz zorlandık”.

Yine sadece destek alamayanlara yöneltilen bu soruda, %66,7’si “hiç zorlanmadık”, %33,3’ü ise “biraz zorlandık” yanıtını vermiştir. Yani katılımcıların büyük çoğunluğu proje yazımı konusunda belirli bir deneyime sahip olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte, üçte birlik kesim proje yazımında az da olsa zorlandığını belirterek, deneyim farklılıklarının destek alamama sürecinde rol oynamış olabileceğini göstermektedir.

Destek alan kurumlar, başvuru formu ve teknik eklerde daha düşük düzeyde zorluk yaşamıştır.

Destek alamayan kurumlar, özellikle teknik-mali eklerde daha çok zorlanmıştır ve bu durum destek alamamalarının temel nedenlerinden biri olabilir.

Rehberin anlaşılması ve proje yazım deneyimi konularında destek alamayanlar önemli bir sorun görmemektedir; esas zorluk uygulama belgelerinin hazırlanmasında görülmektedir.

14.5 Ajans İletişimi ve Teknik Destek (Sadece Destek Alanlar İçin)

Destek alan kurumların ajans uzmanlarına erişim ve teknik destekten duydukları memnuniyet:

- **%75’i “5” (çok memnun)**

- **%20'si "4" (memnun)**
- **%5'i "2" (düşük memnuniyet)**
- Katılımcıların büyük çoğunluğu (%95) ajans uzmanlarının desteğini olumlu değerlendirmiştir.
- Özellikle yüksek memnuniyet oranı (%75), teknik destek ve iletişim süreçlerinin etkin işlediğini göstermektedir.
- Sadece küçük bir kesim (%5) düşük memnuniyet belirtmiştir. Bu, muhtemelen erişim sorunları veya spesifik proje ihtiyaçlarının karşılanamaması ile ilgilidir.

15 Proje Çıktıları ve Sürdürülebilirlik Üzerine Değerlendirme

15.1 Çıktıların Bakımı ve Güncellenmesi

- **%80** "evet" → Proje çıktılarının bakım-onarım veya güncellenmesi yapılmaktadır.
- **%20** "hayır" → Çıktıların düzenli bakımının yapılmadığı görülmektedir.

Büyük çoğunluk, projeler sonucunda elde edilen altyapı, ekipman veya hizmetlerin sürdürülebilir şekilde korunmasına yönelik faaliyet yürütmektedir. Bu durum, projelerin kalıcılığı açısından önemli bir göstergedir.

15.2 Çıktıların Kullanım Durumu

- **%60** "evet, aktif olarak kullanılmakta"
- **%30** "evet, ancak sınırlı düzeyde kullanılmakta"
- **%10** "hayır, kullanımda değil"

Çoğu proje çıktısı halen aktif olarak kullanılmaktadır. Ancak üçte biri, sınırlı ölçüde kullanılabilir. Bu, ya hedef kitlenin kullanım kapasitesiyle sınırlı kalma ya da operasyonel zorluklarla ilişkilidir. Çok küçük bir pay (%10) ise çıktısını tamamen kullanmamaktadır.

15.3 Faaliyetlerin Devamı İçin Kullanılan Kaynaklar

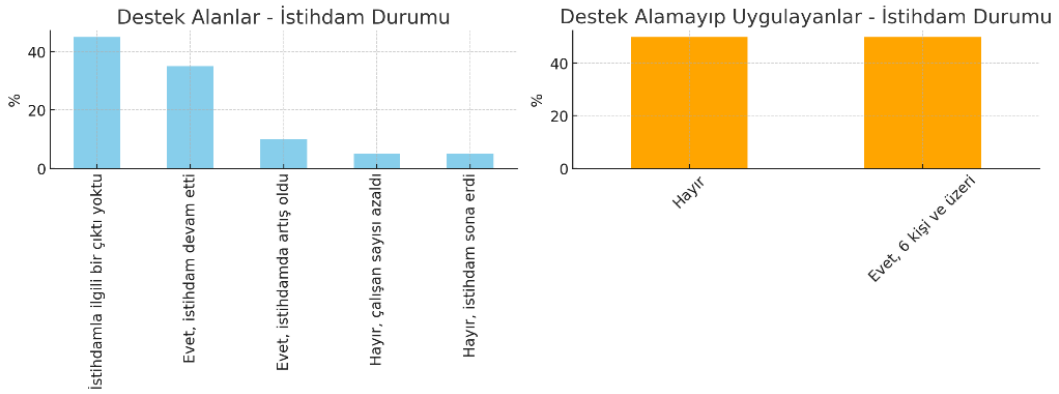
- **%65** kurum, projeyi sürdürmek için kendi bütçesini kullanmaktadır.
- **%25** "kaynak oluşturulmadı" → projeler sürdürülememektedir ya da henüz kaynak oluşturmayı gerektirecek bir durum oluşmamıştır.
- **%10** "kendi bütçesi + diğer kamu destekleri" şeklinde karma kaynaklarla sürdürmektedir.

Kurumların önemli bir kısmı (yaklaşık üçte ikisi) projeyi sahiplenip kendi bütçesinden sürdürmektedir. Ancak dörtte biri için finansman eksikliği, sürdürülebilirlik önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde;

- Proje çıktılarının %80 oranında düzenli bakımı yapılması ve %60'ının aktif kullanımda olması, programın sahada somut bir etki yarattığını göstermektedir.
- Sürdürülebilirlik için en önemli unsur kurumların kendi bütçesiyle devam edebilmesidir. Bu durum, Ajans desteği sonrası kurumların projeyi sahiplenme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır.
- Bununla birlikte %25'lik bir kesimde kaynak sorunu olması, sürdürülebilirlikte kırılma yaratmaktadır. Ajansın gelecekteki desteklerinde bu tip projeler için izleme veya ek destek mekanizmaları düşünmesi faydalı olabilir.

15.4 Yeni İstihdam ve Sosyal Katkılar



Şekil 49 Yeni İstihdam Karşılaştırması

15.5 Destek Alan Kurumlar

- **%35** istihdamı korumuş,
- **%10** yeni istihdam yaratmış,
- **%10** istihdamı azaltmış veya sona erdirmiş,
- **%45** istihdamla ilgili doğrudan bir çıktı elde etmemiş.

Destek alan kurumlar açısından bakıldığında, projelerin temel etkisi mevcut istihdamı koruma (%35) yönünde olmuş, bunun yanında %10 oranında yeni istihdam yaratılmış, ancak küçük bir kesimde (%10) istihdam kaybı yaşanmıştır. Katılımcıların neredeyse yarısı (%45) ise istihdamla ilgili doğrudan bir çıktı elde etmemiştir. Bu tablo, desteklerin özellikle mevcut iş gücünü güvence altına alarak istihdamın sürekliliğini sağlama konusunda önemli bir rol oynadığını, ancak yeni istihdam yaratma kapasitesinin daha sınırlı kaldığını göstermektedir.

15.6 Destek Alamayıp Projelerini Uygulayan Kurumlar

- Destek alamayan anket katılımcısı 14 kurumdan sadece 2'si (%14) projelerini kendi imkanlarıyla uygulamıştır.
- Bu 2 kurumun yarısı (%50) yeni istihdam sağlamış (6 kişi ve üzeri), diğer yarısı (%50) istihdam yaratamamıştır.

Destek alamayan kurumlar arasında projelerini kendi imkânlarıyla hayata geçirebilen yalnızca 2 kurum (%14) bulunmuştur. Bu küçük gruptan bir tanesi (%50) 6 ve üzeri

yeni istihdam yaratmayı başarırken, diğeri herhangi bir istihdam katkısı sağlayamamıştır. Dolayısıyla, sayıca az olmalarına rağmen kendi kaynaklarıyla proje uygulayan kurumların yüksek motivasyon ve yoğun çabayla somut istihdam etkisi yaratabildikleri görülmektedir.

Genel karşılaştırmada öne çıkan nokta şudur: KUDAKA desteği, daha çok istihdamın korunmasına ve mevcut kapasitenin sürdürülmesine katkı sunarken; destek almadan proje uygulayan kurumlar, sınırlı sayıda da olsa daha riskli ve cesur adımlar atarak yeni istihdam yaratma konusunda dikkate değer sonuçlar üretebilmiştir. Ancak bu durum ölçek itibarıyla sınırlıdır; istihdamın geniş tabanlı ve sürdürülebilir şekilde desteklenmesi için Ajans desteği kritik bir unsur olmaya devam etmektedir.

15.7 Karşılaştırmalı Değerlendirme

- **Destek alan kurumlar**, daha yaygın bir istihdam koruma etkisine sahiptir; ancak istihdam artışı sınırlı kalmıştır (%10).
- **Destek alamayan ve projeyi yine de uygulayan kurumlar** arasında ise istihdam yaratma etkisi daha belirgin gözükse de örneklem sayısı düşüktür. Bu bakımdan genel bir yargı oluşturmak sağlıklı olmayacaktır. Bu yine de, destek olmadan da güçlü motivasyonu olan kurumların projeyi uygulayarak önemli çıktılar elde edebildiğini göstermektedir. Sayısal temsil gücü düşük olmakla birlikte, bu bulgu, destek alamayan kurumların da kendi ya da alternatif kaynaklarla önemli toplumsal katkılar sağlayabileceğini işaret etmektedir.

16 Gelir Artışı ve Sosyal Katkılar – Karşılaştırmalı Değerlendirme

16.1 Destek Alan Kurumlar

Gelir Artışı

- %30 sınırlı düzeyde artış
- %5 belirgin artış
- %30 artış olmadı
- %25 gelir getirici proje değildi
- %10 ölçüm yapılmadı

Gelir artışının sınırlı kalması, projelerin büyük ölçüde ticari kazanç odaklı değil, kamu yararına hizmet eden altyapı, kapasite geliştirme ve sosyal etki üretmeye yöneldiğini ortaya koymaktadır. %30'luk kesim sınırlı düzeyde gelir artışı bildirirken, yalnızca %5'lik bir bölüm belirgin gelir artışı elde etmiştir. Bu durum, projelerin esasen doğrudan finansal getiri yerine dolaylı ekonomik fayda (istihdam yaratma, yerel ekonomiyi canlandırma, turizmde görünürlük sağlama vb.) sağladığını göstermektedir. Gelir getirici olmayan projeler (%25) ise baştan itibaren bölgesel ihtiyaçları karşılamaya ve toplumsal faydaya odaklanmış, bu nedenle ölçülebilir bir finansal çıktı üretmemiştir. Ayrıca %10'luk ölçüm yapılmayan kesim, gelir artışının izlenmesinde bir boşluk olduğunu ve izleme-değerlendirme süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

Sosyal/Kültürel Katkı

- %50 orta düzey katkı
- %20 yüksek katkı
- %30 katkı olmadı

Katılımcıların yarısından fazlası (%50 orta düzey, %20 yüksek düzey) projeler sayesinde sosyal ve kültürel yaşama katkı sağlandığını belirtmiştir. Bu bulgu, projelerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal dayanışma, kültürel etkinliklerin artışı ve yaşam kalitesinin yükselmesi gibi alanlarda da etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal katkı sağlanmadığını belirten %30'luk kesim ise, projelerin niteliği veya doğrudan hedef kitlesi itibarıyla sosyal boyutunun sınırlı kaldığını göstermektedir. Genel olarak, bu dağılım Ajans desteklerinin ekonomik getirinin ötesinde bölgesel sosyal bütünleşmeye, kültürel canlılığa ve toplumsal refahın güçlenmesine önemli bir katkı sunduğunu teyit etmektedir.

16.2 Destek Alamayıp Projelerini Uygulayan Kurumlar

Gelir ve Finansman

- Uygulayan 2 kurumdan biri öz kaynak + ulusal kurum desteği (KOSGEB, TÜBİTAK vb.),
- Diğeri ise yerel yönetim desteği ile projeyi sürdürmüştür.

Bu kurumlar, proje gelir artışı verisi sunmamış ancak kendi kaynakları veya alternatif destek mekanizmalarıyla projelerini uygulayabilmiştir.

Sosyal Katkı

- Projeyi uygulayan 2 kurumun da somut çıktılar (ör. hizmet artışı, toplumsal fayda) sağladığı görülmüştür.
- Yani, uygulayanların %100'ü toplumsal fayda üretmiştir.

Gelir etkisi açısından destek alan kurumlar daha sistematik ölçüm yapmıştır; ancak artış çoğunlukla sınırlı kalmıştır. Destek almayan kurumlarda gelir etkisine dair veri sınırlı olsa da, öz kaynak ve ulusal destek kullanımı onların da maliyetleri karşılayabildiğini göstermektedir.

Sosyal katkı açısından destek alanlarda %70 oranında pozitif katkı varken, destek alamayan ancak projeyi uygulayan kurumlarda katkı %100 oranındadır. Bu, kendi imkanlarıyla proje uygulayan kurumların, sınırlı kaynaklarına rağmen sosyal fayda odaklı çıktılar üretme motivasyonlarının güçlü olduğunu göstermektedir.

Destek alan projeler sosyal katkı açısından daha geniş tabanlı, kurumsal ve sürdürülebilir etkiler üretirken, destek alamayan projeler sınırlı sayıda olsa da yüksek motivasyonla sosyal fayda odaklı çıktılar ortaya koyabilmektedir. Destek alanlarda katkı oranı yaklaşık %70 düzeyinde ölçülmüş ve kültürel yaşam, dayanışma ile kurumsal iş birlikleri gibi alanlarda güçlü etkiler görülmüştür. Destek alamayanlarda ise bazı projeler %100 oranında sosyal katkı üretme iddiasında olsa da bu sonuç, ölçeğin

küçük ve örnek sayısının sınırlı olmasından ve saha uygulamasının beklenmedik sonuçlar yaratma ihtimalinin göz ardı edilmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla sosyal katkının kalıcı, yaygın ve ölçülebilir hale gelmesinde KUDAKA'nın sağladığı destekler belirleyici rol oynamakta, destek alamayan kurumların potansiyeli ise daha çok motivasyon odaklı ve dağınık düzeyde kalmaktadır.

17 Destek Alan Kurumlar – Proje Çıktıları ve Etkisi

17.1 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Çıktılar

- **%35** yeni tesis/inşaat
- **%20** yeni tesis + makine-teçhizat alımı
- **%20** sadece makine-teçhizat alımı
- **%20** modernizasyon
- **%5** turizm altyapısına yönelik spesifik uygulama (ör. yürüyüş/bisiklet yolu)

Projelerin %35'i yeni tesis ve inşaat yatırımlarına, %20'si hem yeni tesis hem de makine-teçhizat alımına, %20'si yalnızca makine-teçhizat alımına, %20'si mevcut tesislerin modernizasyonuna ve %5'i turizm altyapısına yönelik spesifik uygulamalara (örneğin yürüyüş/bisiklet yolu) yönelmiştir. Bu tablo, desteklerin büyük ölçüde altyapı ve fiziki kapasiteyi kalıcı biçimde güçlendirmeye odaklandığını göstermektedir. Özellikle yeni tesis ve inşaat projeleri, bölgenin üretim ve hizmet kapasitesini artıracak uzun vadeli kazanımlar sunarken, modernizasyon yatırımları mevcut tesislerin verimliliğini ve rekabet gücünü yükseltmektedir. Makine-teçhizat alımları ise hem üretim süreçlerini hızlandırmakta hem de teknolojik yenilenmeyi destekleyerek işletmelerin güncel ihtiyaçlara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Turizm altyapısına dönük küçük paylı projeler ise bölgenin çekiciliğini artırmaya dönük tamamlayıcı nitelikte katkılar sunmaktadır. Genel olarak, bu çıktı yapısı Ajans desteklerinin somut, kalıcı ve ölçülebilir fiziki çıktılar üretme yönünde güçlü bir etkiye sahip olduğunu, yalnızca kısa vadeli faydalar değil aynı zamanda bölgesel kalkınmayı destekleyen uzun vadeli altyapı birikimi yarattığını ortaya koymaktadır.

17.2 Benzer Projeler Geliştirme Etkisi

- **%100** evet → Tüm kurumlar projelerinden sonra benzer yeni projeler geliştirme konusunda teşvik edildiklerini belirtmiştir.

%100 oranında tüm kurumların projelerinden sonra benzer yeni projeler geliştirme konusunda teşvik edildiklerini belirtmesi, programın yalnızca tekil çıktılarla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda kurumsal öğrenme ve proje geliştirme kapasitesini artırıcı bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bu durum, kurumların proje yönetimi deneyimlerini kurumsallaştırmalarına, yeni fikirler üretme motivasyonlarının güçlenmesine ve gelecekte dış kaynaklı fonlara erişim kapasitelerinin artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, bu eğilim bölgesel ölçekte süreklilik arz eden bir proje kültürünün oluştuğunu

ve Ajans desteklerinin uzun vadede yenilikçi, sürdürülebilir ve iş birliğine dayalı girişimleri teşvik eden bir ekosistem inşa ettiğini ortaya koymaktadır.

17.3 Hizmet Kalitesine Etki

- **%60** evet
- **%20** kısmen
- **%20** hayır

Projelerin %60'ında hizmet kalitesinde belirgin bir artış sağlanması, Ajans desteklerinin kurumların sunulan hizmetlerin erişilebilirliği, hız ve verimliliği ile kullanıcı memnuniyetini doğrudan iyileştirdiğini göstermektedir. %20'lik "kısmen" yanıtı ise bazı projelerin hizmet kalitesine katkı sunduğunu ancak bunun henüz tam anlamıyla hissedilmediğini, zaman içinde daha görünür hale gelebileceğini ortaya koymaktadır. Somut bir farklılık gözlemlemeyen %20'lik kesim ise projelerin niteliği, uygulama süresi veya ölçek farklılıkları nedeniyle hizmet kalitesinde ölçülebilir bir etki yaratmamış olabilir. Bununla birlikte, genel eğilim Ajans desteklerinin kurumların kapasite gelişimi ve topluma sunulan hizmet standartlarının yükseltilmesinde önemli bir rol oynadığını teyit etmektedir.

17.4 Gelir Artışına Etki

- **%30** sınırlı artış
- **%5** belirgin artış
- **%30** artış olmadı
- **%25** gelir getirici bir proje değildi
- **%10** ölçüm yapılmadı

Gelir etkisinin sınırlı kalması, projelerin öncelikli olarak kâr veya ticari getiri odaklı değil, bölgesel kalkınma perspektifinde sosyal, altyapısal ve hizmet temelli çıktılar üretmeye yöneldiğini göstermektedir. Bu da Ajans desteklerinin, kısa vadeli finansal kazançlardan ziyade uzun vadeli faydaları, toplumsal refahı ve kurumsal kapasiteyi öncelediğini ortaya koymaktadır. Gelir getirici olmayan projeler dahi, hizmet kalitesini artırarak, turizm ve istihdam gibi dolaylı ekonomik etkilere zemin hazırlamış, böylece bölge ekonomisine daha dolaylı ama sürdürülebilir katkılar sağlamıştır. Ayrıca gelir artışının düşük görünmesi, projelerin etkisinin sadece finansal göstergelerle değil, sosyal fayda, erişilebilirlik, bölgesel imaj ve yaşam kalitesi gibi daha geniş çerçevedeki çıktılar üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini de işaret etmektedir.

17.5 Paydaşlarla İşbirliği

- **%53** evet
- **%21** kısmen
- **%26** hayır

Projelerin yarısından fazlasında (%53) paydaşlarla iş birliği kurulmuş olması, programın yalnızca proje sahiplerine değil, aynı zamanda yerel aktörler arasında iletişim, ortak hareket etme ve kaynak paylaşımı kültürüne de katkı sunduğunu göstermektedir. Kısmen iş birliği sağlayan projeler ise (%21) potansiyelin var olduğunu, ancak kurumsal kapasite, zamanlama veya proje ölçeği gibi sınırlayıcı etkenlerden dolayı bu iş birliğinin tam anlamıyla gelişemediğini işaret etmektedir. Buna karşın iş birliği kuramayan kesim (%26), programın gelecek dönemleri için önemli bir iyileştirme alanını ortaya koymaktadır. Genel olarak, bu sonuçlar Ajans desteklerinin bölgesel ağ oluşturma, kurumsal dayanışma ve ortak proje üretme kültürünü güçlendirme kapasitesine sahip olduğunu teyit etmektedir.

17.6 Genel Değerlendirme

- **Somut çıktılar:** Program, özellikle tesis, inşaat, modernizasyon ve makine-teçhizat yatırımlarında güçlü etkiler yaratmıştır.
- **Kurumsal kapasite:** Yararlanıcıların tamamı yeni projeler geliştirme konusunda motive olmuştur. Bu, programın uzun vadeli kapasite geliştirme boyutunu ortaya koymaktadır.
- **Hizmet kalitesi:** Kurumların büyük çoğunluğunda artış sağlanmıştır, ancak bir kısmında etkiler sınırlı kalmıştır.
- **Gelir etkisi:** Sınırlı düzeyde kalmıştır; bu, programın önceliğinin ekonomik kâr değil, bölgesel kalkınma ve toplumsal fayda olduğunu göstermektedir.
- **İşbirliği:** Paydaşlarla etkileşimde belirgin bir artış yaşanmış, bölgesel ağların güçlenmesine katkı sağlanmıştır.

18 Destek Alamayan Kurumlar – Beklenen Çıktılar ve Potansiyel Etki



Şekil 50 Destek Olsaydı Elde Edilebilecek Çıktılar(Destek Almayanlar)

- **Ekonomik Potansiyel:** En çok öne çıkan beklenti gelir getirici faaliyetlerin başlatılmasıdır. Bu durum, destek alamayan kurumların projelerinin ekonomik katkı potansiyeline sahip olduğunu ancak kaynak yetersizliği nedeniyle hayata geçirilemediğini göstermektedir.

- **İstihdam ve Kapsam:** Kurumların yaklaşık üçte ikisi, destek alsalardı daha fazla istihdam yaratabileceklerini ve faaliyetlerini daha geniş ölçekte uygulayabileceklerini belirtmiştir. Bu, programın doğrudan bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak fırsatları tetiklediğini ortaya koymaktadır.
- **Sürdürülebilirlik:** Yarıya yakını, faaliyetlerin devamlılığını destek olmadan sağlamanın zor olduğunu vurgulamıştır. Bu, Ajans desteğinin kritik rolünü gösterir.
- **İşbirliği:** Kurumların %43'ü, destekle birlikte diğer kurumlarla işbirliği kurabileceklerini belirtmiştir. Bu, Ajans projelerinin katalizör etkisini öne çıkarır.
- **Verimlilik/Zaman:** %35,7'si proje çıktılarının daha kısa sürede elde edilebileceğini söylemiştir. Destek olmaması, süreçleri yavaşlatmış veya sınırlı tutmuştur.

Destek alamayan kurumların ifadeleri, destek verilseydi ortaya çıkacak ekonomik, sosyal ve kurumsal etkilerin oldukça güçlü olacağını göstermektedir.

- En çok gelir ve istihdam yaratma potansiyeli öne çıkarken, sürdürülebilirlik ve işbirliği Ajans desteği ile sağlanabilecek kritik alanlar olarak öne çıkmıştır.
- Bu tablo, desteklenemeyen projelerin bile aslında önemli birer fırsat alanı olduğunu ve gelecekte alternatif destek mekanizmalarıyla değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Bu karşılaştırma, KUDAKA'nın mali destek programlarının farklı etkilerini ortaya koymaktadır:

- Desteklenen projeler görünür, somut altyapı yatırımları kazandırmıştır.
- Desteklenemeyen projeler ise, kaynak sağlansaydı istihdam, gelir ve sosyal fayda alanlarında güçlü etkiler yaratabileceğini göstermiştir.

Bu tablo, gelecekte program tasarımlarında altyapı odaklı yatırımlar ile istihdam ve gelir odaklı projelerin dengelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

19 Katılımcı Önerileri ve Genel Değerlendirme

19.1 Destek Alamayan Kurumların Önerileri

Destek alamayan katılımcıların önerileri oldukça somut ve çeşitlidir. Öne çıkan başlıklar:

1. Başvuru Süreci ve Kolaylıklar

- Başvuru sürecinin daha kolay hale getirilmesi gerektiği, ön başvuru–kesin başvuru ayrımı gibi iki aşamalı bir sistemin başvuruları kolaylaştırabileceği dile getirilmiştir.
- Eş finansman şartlarının zorlayıcı olduğu, bu konuda kolaylık sağlanması gerektiği belirtilmiştir.

2. Programın İçeriği ve Bölgesel Uyum

- Programların daha fazla bölgesel odaklı olması gerektiği, bölge planlarına sıkı sıkıya bağlı kalmanın bazı kurumların başvurularını engellediği ifade edilmiştir.
 - “Bölgeye özel programlar” çağrısı, yerel ihtiyaçların daha çok dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- 3. Değerlendirme Süreci ve Adalet Algısı**
- Proje seçimlerinde daha adil davranılması gerektiği sıkça vurgulanmıştır.
 - Teknik ve mali değerlendirmelere ek olarak yararlanıcılarla mülakat yapılması önerilmiştir.
 - Nihai değerlendirmelerde üniversitelerden bağımsız hakem heyeti oluşturulması gerektiği belirtilmiştir.
- 4. Desteklerin Kapsamı**
- Yapım işlerine yönelik desteklerin artırılması gerektiği, altyapı projelerine daha fazla kaynak ayrılması gerektiği dile getirilmiştir.
 - Özel odak noktalarının (örneğin belirli sektörler veya ihtisaslaşmış kurumlar) belirlenmesi önerilmiştir.
- 5. Bilgilendirme ve Tanıtım**
- Proje çağrılarının ve bilgilendirme faaliyetlerinin daha etkin yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Bu, bilgilendirme toplantılarının yeterince yaygın ya da anlaşılır olmadığına işaret etmektedir.

Genel olarak destek alamayan kurumların önerileri; başvuru sürecinin kolaylaştırılması, değerlendirme süreçlerinin şeffaf ve adil olması, eş finansman şartlarının esnetilmesi, bölgesel ihtiyaçlara özel programların geliştirilmesi ve bilgilendirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi etrafında toplanmaktadır.

19.2 Destek Alan Kurumların Dolaylı Geri Bildirimleri

Destek alan kurumlarda doğrudan “öneriler” sorulmamış olmakla birlikte, diğer yanıtlar üzerinden şu çıkarımlar yapılabilir:

- **Memnuniyet:** %95'i ajans uzmanlarının iletişim ve teknik desteğinden memnun olduğunu belirtmiştir. Bu, destek mekanizmasının iletişim ve danışmanlık yönünden güçlü olduğunu göstermektedir.
- **Destek Mekanizmasının Kapsamı:** Katılımcılar, gelecekte Ajans'tan daha fazla hibe tutarı, daha yüksek destek oranı ve ön ödeme kolaylığı talep etmiştir. Bu, mevcut mali çerçevenin yeterli ama sınırlı görüldüğünü göstermektedir.
- **Kapasite Gelişimi:** Proje sonrası en çok gelişme sağlanan alanlar arasında “kurum içi iletişim, paydaş işbirliği ve proje hazırlama kapasitesi” öne çıkmıştır. Bu, programın kurumsal kapasite üzerinde önemli bir etki yarattığını göstermektedir.
- **Sürdürülebilirlik:** %65 oranında kurumlar projeyi kendi bütçelerinden sürdürdüklerini belirtmiştir. Ancak %25'i kaynak yetersizliği nedeniyle devam edememektedir. Bu da sürdürülebilirlik açısından gelecekte ek mekanizmalara ihtiyaç olabileceğini göstermektedir.

20 Karşılaştırmalı Nihai Değerlendirme

- **Destek alamayanlar**, başvuru ve değerlendirme sürecine dair daha çok yapısal ve prosedürel öneriler getirmiştir. Özellikle “başvuru kolaylığı, adil seçim, eş finansman esnekliği” öne çıkmaktadır.
- **Destek alanlar** ise daha çok mali koşulların artırılması ve sürdürülebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi üzerinde durmaktadır. Onlar için süreç deneyimi genelde olumlu ama destek miktarı ve devamlılığı geliştirilmesi gereken konulardır.
- İki grup birleştirildiğinde, katılımcıların ortak mesajı: Ajans destekleri daha erişilebilir, şeffaf ve bölgesel ihtiyaçlara duyarlı olmalı; aynı zamanda daha yüksek mali destek ve sürdürülebilirlik mekanizmaları içermelidir.
- **Destek alamayan kurumların önerileri**, sürecin yapısal yönlerine (başvuru kolaylığı, adil değerlendirme, eş finansman koşulları, bilgilendirme) odaklandı.
- **Destek alan kurumların dolaylı geri bildirimleri** ise destek mekanizmasının olumlu yönlerini teyit ederken, gelecekte mali koşulların güçlendirilmesi ve sürdürülebilirliğin desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Sonuç:

Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2, KUDAKA'nın TRA1 Bölgesi'nde (Erzurum, Erzincan, Bayburt) yürüttüğü altyapı odaklı mali destek mekanizmalarının bölgesel kalkınmaya sağladığı katkıyı somut biçimde ortaya koymuştur. Program kapsamında desteklenen projeler, özellikle turizm, tabii kaynaklar ile et-süt-arıcılık sektörlerinde altyapı kapasitesinin güçlendirilmesine, hizmet kalitesinin artırılmasına ve kurumsal işleyişin iyileştirilmesine önemli katkılar sağlamıştır. Tamamlanan projelerin yüksek oranı ve Ajans katkısının güçlü gerçekleşme düzeyi, uygulama disiplininin ve izleme mekanizmalarının etkinliğini teyit etmektedir.

Anket bulguları, programın etkilerinin yalnızca fiziksel altyapı yatırımlarıyla sınırlı kalmadığını; proje hazırlama kapasitesi, teknik uzmanlık, dijitalleşme ve kurum içi koordinasyon gibi alanlarda belirgin bir kurumsal gelişim yarattığını göstermektedir. Destek alan kurumların tamamının proje sonrası yeni proje geliştirmeye yönelmesi, Ajans desteklerinin sürdürülebilir bir öğrenme ve kapasite artışı etkisi oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık, gelir ve istihdam etkilerinin çoğunlukla kısmi ve proje türüne bağlı olarak ortaya çıkması, altyapı odaklı programların ekonomik sonuçlarının zamana yayıldığını ve uzun vadeli izleme ihtiyacını işaret etmektedir.

Destek alamayan kurumlara ilişkin bulgular ise programın gerçekleşemeyen potansiyel etkilerini görünür kılmıştır. Bu kurumların önemli bir bölümü, Ajans desteği olması hâlinde daha güçlü gelir, istihdam ve sürdürülebilirlik çıktıları elde edebileceğini belirtmiştir. Bu durum, bölgedeki proje üretme kapasitesinin Ajans bütçesinin üzerinde olduğunu ve gelecekte destek mekanizmalarının çeşitlendirilmesi, kapasite geliştirici ön araçların güçlendirilmesi ve tematik odaklanmanın derinleştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Sonuç olarak Program, KUDAKA'nın önceki uygulamalarıyla uyumlu biçimde bölgesel rekabet gücünü artıran, kurumsal kapasiteyi geliştiren ve uzun vadeli kalkınma hedeflerine stratejik katkı sunan etkili bir mali destek aracı olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2 Başvuru Rehberi.

Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2 Etki Analizi Anket Ham Verileri.

T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı. Resmî web sitesi: <https://www.kudaka.gov.tr>

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2020). Kalkınma ajanslarınca uygulanan mali desteklerin değerlendirilmesine ilişkin usul ve esaslar.

T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı. (2014). Bölge planı 2014–2023.

T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı. (2018). 2018 yılı Ajans faaliyet raporu.

T.C. Resmî Gazete. (2008, Kasım 8). Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği. Resmî Gazete, 27048.

KAYS, Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2 Uygulama ve İzleme Belgeleri.

KAYS, Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı Program-2 Kapanış Raporu

KAYS, Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2 Gösterge Özet Raporu

KAYS, Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2 Ödeme Bilgileri Raporu

KAYS, Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2 Proje Detay Raporu



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



NORTHEAST ANATOLIA
DEVELOPMENT AGENCY

2025

Lalapaşa Mah. Şehit Hürşit Yeşilyurt Sok.
No:1 25100 Yakutiye / ERZURUM
E-Posta: info@kudaka.gov.tr
www.kudaka.gov.tr

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir, Satılmaz.

ISBN: 978-625-92919-0-1