T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

Zafer Kalkınma Ajansı Development Agency

2015 YILI SOSYAL KALKINMA VE BEŞERİ GELİŞME ALTYAPI MALİ DESTEK PROGRAMI (SOBEP)

ETKİ ANALİZİ RAPORU

2021

T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

Zafer Kalkınma Ajansı Development Agency

2015 YILI
SOSYAL KALKINMA VE BEŞERİ GELİŞME ALTYAPI MALİ DESTEK PROGRAMI (SOBEP)
ETKİ ANALİZİ RAPORU

ZAFER KALKINMA AJANSI
Cumhuriyet Mah. Öncü Sokak No:39
Merkez/Kütahya 43020 Türkiye
Telefon: +90 274 271 77 61
E-Posta: info@zafer.org.tr
İnternet Sitesi: www.zafer.gov.tr

Aralık 2021, Kütahya
Sayfa Sayısı : 53 Sayfa

2015 YILI SOSYAL KALKINMA VE BEŞERİ GELİŞME ALTYAPI MALİ DESTEK PROGRAMI (SOBEP) ETKİ ANALİZİ RAPORU

Yayın Sahibi:
Zafer Kalkınma Ajansı

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 5486 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca kullanılmadan önce hak sahibinden 52. maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekilde ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz. Hazırlanmış olan çalışmanın tüm hakları Zafer Kalkınma Ajansı'na aittir. Zafer Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan işbu çalışmadan kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

İÇİNDEKİLER

II
Tablolar - Şekiller

IV
Kısaltmalar ve Tanımlar

VI
Yönetici Özeti

01
Giriş

04
Program Hakkında Genel Bilgiler

11
Programın Değerlendirilmesi

51
Sonuç

53
Kaynakça

İçindekiler

İçindekiler i
Tablo Listesi ii
Şekil Listesi iii
1. Kısaltmalar ve Tanımlar iv
1.1. Kısaltmalar iv
1.2. Tanımlar v
2. Yönetici Özeti vi
3. Giriş 1
4. Program Hakkında Genel Bilgiler 4
4.1. SOBEP Performans İncelemesi 4
4.1.1.SOBEP-TR33 Bölgesi Bölge 2014-2023 Planı İlişkisi 4
4.2. SOBEP 6
4.2.1. Programın Künyesi 6
4.2.2. Programın Uygulanması ve Sonuçları 8
4.2.3. Performans Göstergeleri 9
5. Programın Değerlendirilmesi 11
5.1. SOBEP Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem 11
5.1.1. Destek Grubu 12
5.1.1.1. Temel Bilgiler 12
5.1.1.2. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programların İncelenmesi 13
5.1.1.2.1. Uygunluk 13
5.1.1.2.2. Verimlilik 18
5.1.1.2.3. Etkinlik 22
5.1.1.2.4. Etki 25
5.1.1.2.5. Sürdürülebilirlik 31
5.1.1.2.6. Genel Değerlendirme ve Genel Puanlama 35
5.1.2. Destek Grubu ve Kontrol Grubunun Birlikte Değerlendirilmesi 40
5.1.2.1. Temel Bilgiler 40
5.1.2.2. Proje Başvuruları Hakkında Genel Değerlendirmeler 42
6. Sonuç 51
6.1. SOBEP Değerlendirme Sonuçları 51
Kaynakça 53

Tablo Listesi

Tablo 1 Rekabetçilik ve Yaşanabilirlik Dikey Gelişme Eksenleri bazında TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelikleri 5
Tablo 2 SOBEP TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı'ndaki Önceliklerle Uyumu 6
Tablo 3 SOBEP Künyesi 7
Tablo 4 SOBEP Performans Göstergeleri 10
Tablo 5 Kurumlara Ait Temel Bilgiler 12
Tablo 6 Alt Kategori ve Genel Ortalama Puanları 39
Tablo 7 Kurumlara Ait Temel Bilgiler 41

Şekil Listesi

Şekil 1 Plan Sarmal ve Gelişme Eksenleri 4
Şekil 2 SOBEP- Proje Başvuru ve Tamamlanma Süreci Performansı 8
Şekil 3 SOBEP Destek Tutarı (Duyurulan ve Gerçekleşen) 8
Şekil 4 Kurumların İllere Göre Dağılımı 12
Şekil 5 ZAFER'in Sunmuş Olduğu Destek Programının Uyumluluğu 13
Şekil 6 Başvurulan Dönemde ZAFER Desteğine Benzer Proje Desteği 14
Şekil 7 Proje Kapsamındaki Hedeflerle Uyum 15
Şekil 8 İş Yapma Biçimiyle Uyum 16
Şekil 9 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Hedef Çıktılar Açısından Yeterliliği 18
Şekil 10 Prosedürlerin Kurum Beklentilerini Karşılama Durumu 19
Şekil 11 Prosedürlerin Basitleştirilmesinin Program Verimliliğini Arttırma Durumu 20
Şekil 12 Proje Desteği Sonrasında Gerçekleşen Çıktılar, İlave Yatırımlar, Hedefler 22
Şekil 13 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Değişim Gösteren Faaliyetler 23
Şekil 14 Proje Kapsamında Hedeflere Ulaşma Durumu 24
Şekil 15 SOBEP Başvuru Nedenleri 24
Şekil 16 Nihai Yararlanıcılara Ulaşma Durumu 26
Şekil 17 Proje Sonucu Ortaya Çıkan Etkiler 27
Şekil 18 ZAFER Desteği Olmadan Proje Gerçekleşme Durumu 28
Şekil 19 ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Finansman 28
Şekil 20 Ajans Desteği Olmasaydı, Proje Gerçekleşme Oranı 29
Şekil 21 ZAFER Desteği Sonrasında Farklı Proje Gerçekleşmesi 30
Şekil 22 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Aktif Kullanılma ve Fayda Üretme Durumu 32
Şekil 23 Projenin Kendi Kendini Devam Ettirecek Mali Kaynak Yapısı Durumu 32
Şekil 24 Proje Devamı İçin Finansman Kaynakları 33
Şekil 25 Proje Kapsamında Oluşturulan Ortak ve İştirakçi İlişkilerinin Proje Sonrasında Devam Etme Durumu 34
Şekil 26 Ortak/İştirakçi İlişkilerinin Devam Etmeme Nedenleri 34
Şekil 27 ZAFER Desteğinin Avantajları 36
Şekil 28 ZAFER Desteğinin Dezavantajları 37
Şekil 29 Proje Hedeflerine Ulaşma Durumu 38
Şekil 30 ZAFER Desteği Sonrası İzlenim 38
Şekil 31 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği 39
Şekil 32 Kurumların İllere Göre Dağılımı 42
Şekil 33 ZAFER Desteğinin, ZAFER ya da Diğer Kurumların İlgili Dönemde Alanda Açık olan Destekleri Tamamlayıcılığı 43
Şekil 34 ZAFER Desteğinin ZAFER ya da Diğer Kurumlarının Desteklerini Tekrar Etme Durumu 43
Şekil 35 ZAFER Desteğinin İhtiyaçlar ile Uyumu 44
Şekil 36 Sektördeki Kurumların ZAFER Desteğinden Yararlanma Durumu 45
Şekil 37 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri 46
Şekil 38 ZAFER Desteği Alınsaydı Mevcut Duruma Göre Yatırımların Artış Oranı 47
Şekil 39 Destek Alınsaydı Faaliyetlerin Gerçekleşme Oranı 47
Şekil 40 Proje Başvurusu Kapsamında Desteklenmeyen Hibe Desteği Yerine Gerekli Kaynağın Temin Edilme Durumu 48
Şekil 41 ZAFER Desteğinin Avantajları 49
Şekil 42 ZAFER Desteğinin Dezavantajları 49
Şekil 43 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği 50

1. Kısaltmalar ve Tanımlar

1.1. Kısaltmalar

Ar-Ge : Araştırma Geliştirme

BD : Bağımsız Değerlendirici

KG : Kontrol Grubu

Likert : Anket Uygulamalarında Kullanılan Ölçek Türü

m : Metre

m^2 : Metre Kare

MDP : Mali Destek Programı

OSB : Organize Sanayi Bölgesi

SOBEP : Sosyal Kalkınma ve Beşeri Gelişme Altyapı Mali Destek Programı

ZAFER : Zafer Kalkınma Ajansı

1.2. Tanımlar

Ajans	**:** Zafer Kalkınma Ajansı
Başvuru Sahibi	**:** Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde Ajanstan proje ve faaliyet desteği almak üzere Ajansa proje başvurusunda bulunan gerçek veya tüzel kişi,
Eş-finansman	**:** Ajans tarafından desteklenen proje veya faaliyetlerde harcanmak üzere, Yararlanıcı tarafından taahhüt edilen nakdi katkı,
İştirakçi(ler)	**:** Desteğe konu proje veya faaliyetin yürütülmesi sürecinde veya sonucunda, doğrudan fayda veya menfaat elde etmeden Yararlanıcıya projenin yürütülmesinde katkıda bulunan (teknik ve mali destek sağlama, uzmanlık aktarımı vb.) ve bu rehberde gösterilen iştirakçi beyannamesini imzalayan gerçek veya tüzel kişiler,
Küçük Ölçekli Altyapı	**:** Yereldeki kurum ve kuruluşların yörenin rekabet gücünü, iş ve yaşam koşullarını iyileştirme bakımından etkisi geniş olan ve Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'ndeki sınırı geçmemek üzere toplam maliyeti başvuru rehberinde belirtilen altyapı projeleri,
Mali Destek	**:** Desteklenecek proje veya faaliyetlerin gider bütçelerinin, belirlenecek oranlarda Ajans tarafından karşılanması amacını güden nakdi ödemeyi.
Proje	**:** Mali destekten yararlanmak üzere Ajansa sunulan belli bir amaca odaklanmış, bütçesi ile bütünlük arz eden, belirli süreli ve düzenli faaliyetler bütünü,
TR33 Düzey II Bölgesi	**:** Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerinden oluşan bölge.
Yararlanıcı	**:** Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde Ajanstan destek almaya hak kazanan gerçek veya tüzel kişi.

2. Yönetici Özeti

Bu çalışmada, Zafer Kalkınma Ajansı (ZAFER)'nın 2014-2023 TR33 Bölge Planı doğrultusunda bölge vizyonu ile bağlantılı olarak 2015 yılında çağrıya çıktığı Sosyal Kalkınma ve Beşeri Gelişme Mali Destek Programı (SOBEP) desteğinin program sonrası etkileri değerlendirilmiştir.

19.02.2015 tarihinden itibaren proje tekliflerinin kabul edilmeye başlandığı SOBEP için ise son başvuru tarihi olan 03.05.2015 tarihine kadar toplam 98 proje başvurusu gerçekleştirilmiştir. İlk sözleşmenin 06.09.2015 ve son nihai ödemenin ise 31.05.2018 tarihinde yapıldığı programda 20 proje sözleşmesi imzalanmış ve 3 projenin; ***başvuru aşamasında taahhüt edilen eş finansman tutarının karşılanamaması*** ve ***eş finansmanı karşılayacak kurumların sözleşme süresinde eş finansmanı karşılayamama nedenlerinden feshedilmesi*** ile birlikte 17 proje başarı ile tamamlanmıştır. SOBEP kapsamında destek tutarı gerçekleşmesi 10.609.236,96 TL, yararlanıcılar tarafından sağlanan eş finansman tutarı ise 22.483.796,30 TL olmuştur. toplam proje bütçesi gerçekleşmesi ise 33.093.033,26 TL olmuştur.

Kamu kurumları, ticaret ve sanayi odaları, OSB'ler, STK'lar vb. gibi kamu yararı güden veya kar amacı gütmeyen kurumlara yönelik sunulan SOBEP için desteklenen 17 proje ve KG'de yer alan 78 proje için ayrı anket uygulamaları yapılarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Destek grubu ve KG için anket uygulaması çevrimiçi platformlar aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca destek grubunda yer alan kurumlar ve program sürecinde aktif olarak yer alan ajans uzmanları ve bağımsız değerlendiriciler (BD) ile çevrimiçi mülakatlar yapılmıştır. SOBEP destek grubu için uygulamalara katılım oranı %82 ve KG için %29 olarak gerçekleşmiştir. Kurumlar tarafından sunulan geri bildirimler (Destek Grubu=14 anket; KG=23 anket) elde edilen verilerin istatistiksel olarak karşılaştırılmasını mümkün kılmıştır.

Bu çalışmada;

- ***Uygunluk;*** ZAFER tarafından açılan destek programının, firmaların/kurumların ihtiyaçları ve bulundukları bölge ile ulusal düzeyde faaliyet alanlarının ihtiyaçları ve diğer destek programları ile uygunluğunu,
- ***Verimlilik;*** destek programı sürecince, programın uygulama maliyeti ile alınan destek sonrasında firmaların gerçekleştirdikleri ve/veya gerçekleştirecekleri performans çıktıları arasındaki ilişkisini,
- ***Etkinlik,*** firmaların/kurumların destek programına başvuru hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeylerini,
- ***Etki;*** programın hedeflenen sosyal, ekonomik veya çevresel etki yaratma derecesinin ölçülmesini ve hedeflerini,
- ***Sürdürülebilirlik;*** proje çıktı ve sonuçlarının, desteğin tamamlanmasından sonra da devam etmesini incelemektedir.

SOBEP Destek Grubu

2015 yılı SOBEP için 17 projeye sağlanan toplamda 10.609.236,96 TL'lik destekle (feshedilen projeler hariç) gerçekleştirilen yatırımlar uygunluk, verimlilik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirlik boyutlarında incelenmiş ve her bir kriter için ortalama değerlendirme puanları (100 üzerinden) ve bulgular açısından değerlendirmeler yapılmıştır.

Uygunluk: %92,1 başarı puanlamasına ulaşılan kriterde; SOBEP'in bölgesel ve ulusal stratejilerle uyumlu olduğu aynı zamanda program hedeflerinin de yararlanıcıların ihtiyaçlarıyla paralel olduğu görülmektedir. Bu bulgular aynı dönemde diğer kurumların açmış oldukları destek programları yerine ZAFER desteklerinin tercih edilmesini de sağlamaktadır. Aynı zamanda yararlanıcı kurumlar ZAFER'in diğer kurumlara nazaran sunulan prosedürler bağlamında daha net ve proje hedefleri ve iş yapma biçimleri ile genel olarak uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. Sunulan destek programının ***kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşların sosyal içerikli projelerinde faaliyet ve etki alanlarını genişlettiğini*** ortaya koymaktadır. Kurumların ajansı proje uygulama

sürecinde ***uygun proje sunuşu ve süreçlerin hızlı yürütülmesi*** açısından değerlendirmeleri de bulguları destekler niteliktedir.

Verimlilik: %86,2 başarı puanlamasına ulaşılan kriterde; SOBEP kapsamında ***yatırım-hedef çıktı ilişkisinin üst düzeyde sağlandığı*** ve ***uygulama süreçlerinin hedef kitlenin beklentilerini karşıladığı*** ortaya çıkmıştır. kurum beklentilerinin karşılandığını ve aynı zamanda programlar kapsamında prosedürlerdeki genel düzenlemelerin verimlilik ortalamasında artışa yol açacağını göstermektedir. Katılımcı kurumların destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerin verimlilik konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu ***prosedürlerde yapılacak genel düzenlemelerin kurumların proje verimliliğinin arttırılabileceği*** ortaya çıkmıştır.

Etkinlik: %86,1 başarı puanlamasına ulaşılan kriter; SOBEP'in etkinlik hedeflerini yüksek oranda sağlandığını göstermektedir. Elde edilen bulgular yararlanıcı kurumların neredeyse tamamının bekledikleri çıktılara ulaştığını gösterirken, %76'sının destek sonrası normal şartlar altında elde edemeyecekleri çıktıları elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca proje sonrasında ***tanıtım materyali sayısında artış, yenilikçi altyapılar oluşturulması, bölge halkına fayda sağlanması, ulaşılan kişi sayısındaki artış, katma değer artışı ve yeni hizmet artışı*** gibi unsurlarda da ilerlemelerin kaydedildiği ve kurumların %86'sının hedeflerine ulaştıkları görülmektedir.

Etki: %87,9 başarı puanlamasına sahip kriter; destek alan kurumların büyük çoğunluğunun hedef gruplarına ulaşırken; hedef gruplarına kısmen ulaşan kurumlar açısından ***nihai yararlanıcıların geniş tanımlanması*** ve ***daha önce hedef gruplara yeterince ulaşılmamış olması***, ***beklenen talebin gerçekleşmemesi*** ve ***proje sonrasında çıktıların yeterince sahiplenilmemesi*** önemli sorunlar olarak belirtilmiştir. Proje etkileri çerçevesinde b***ölgede sosyal ve kültürel yaşamın canlanması***, ***yenilikçi altyapılar aracılığıyla bölge halkına fayda sağlanması*** ve ***sosyo-kültürel faaliyetlerde artışın*** ortaya çıkmasının yanı sıra kurumların %43'ünün ZAFER desteği olmadan projelerini gerçekleştiremeyeceklerini ifade ettikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca kurumlardan 4'ü farklı kurumlar tarafından desteklenen ***8,7 Milyon TL düzeyinde proje gerçekleştirdikleri***ni belirtmişlerdir. Bu bulgular programın etki çerçevesini göstermektedir.

Sürdürülebilirlik: %79 başarı puanlaması gerçekleşen kriter; SOBEP kapsamında sürdürülebilirliğin yüksek düzeyde karşılanabildiğini ifade etmektedir. Ankete katılım sağlayan kurumların tamamının, proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımları hala aktif ve faydalı biçimde kullandığı ortaya çıkmıştır. Kurumların %50'sinde projelerin devamı için gerekli mali kaynak varlığı söz konusu iken mali kaynak sağlayamayan kurumlarda sürdürülebilirliğin ***kurum bütçesi***, ***proje ortakları/sponsorları*** ve ***devlet kurumları destekleri***yle sağlandığı görülmektedir. Kurumların %50'sinin proje kapsamında kurulan ortak ve iştirakçi işbirliklerini; ***ortaklığın sadece proje dönemini kapsaması, yönetici/personel değişikliği, bütçe yetersizliği*** ve ***kurumlar arası iletişim sorunları*** gibi nedenlerle sürdüremedikleri gözlemlenmiştir.

SOBEP kapsamında anket uygulaması sonucu elde edilen ***genel ortalama puanlama ise %86,3*** olarak gerçekleşmiştir. Bu durum programın oldukça başarılı olarak uygulandığını göstermektedir.

SOBEP Destek Grubu ve KG

SOBEP kapsamında proje başvurusunda bulunan ve destekten yararlanmış olan (destek grubu) 14 katılımcı kurum ve destekten yararlanmayan (KG) 23 katılımcı kuruma sunulan anket formlarında yer alan ortak ifadelere ilişkin kıyaslamalara bakıldığında;

- Kurumların programa başvuru nedenlerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde; destek grubu ile KG'de yer alan kurumların farklı güdülerle projeye başvuruda bulundukları görülmektedir. Destek grubunda yer alan kurumlar açısından "***Bölgede sosyal ve kültürel yaşamı canlandırmak***" ön planda yer alırken; KG'de yer alan kurumlar için "***Hizmet kalitesini arttırmak***" güdüsünün ön planda olduğu görülmüştür.
- Her iki grupta da yer alan katılımcı kurumlar açısından ZAFER desteğinin en önemli avantajlarının; ***karşılıksız hibe şeklinde olması***, ***proje hazırlama sürecinde ajans personelinin desteği***, ***bölgesellik ve ulaşılabilirlik*** ve ***proje uygulama sürecinde ajans personelinin desteği*** olduğu ortaya çıkmıştır.
- Her iki grupta da yer alan katılımcı kurumlar açısından ZAFER desteğinin en önemli dezavantajlarının; ***Hazırlama ve uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi*** olduğu görülmüştür.

- Destek grubunda ***ZAFER desteklerine başvuru yapma istekliliği %100*** olarak gerçekleşirken; KG anket uygulamasına katılım gösteren 1 kurum ***desteğe ihtiyaç kalmadığı***nı ve ***desteği farklı kurumdan sağlamaları nedeniyle*** tekrar başvuru yapmayacaklarını belirtmiştir.

3. Giriş

ZAFER; Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerini kapsayan ve İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması'na göre "TR33" olarak sınıflandırılan bölgede hizmet vermek üzere 5449 sayılı Kanun'un mülga 3. maddesi doğrultusunda 14 Temmuz 2009 tarihli ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. ZAFER; Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerindeki faaliyetlerine 2010 yılında başlamıştır. ZAFER, bölgenin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarırken kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler ile iş birliğinin sağlanması ve sosyo-ekonomik kalkınmanın arttırılmasını amaçlamıştır. Bu doğrultuda vizyonu; "***Bölgenin kalkınması için dinamik bir takım ruhuna sahip, kaliteli hizmet sunan, öğrenen ve öğreten, başlattığı her girişimi ZAFER'le taçlandıran bir Ajans olmak***" şeklinde belirlenmiştir. Bu vizyon doğrultusunda "***TR33 Bölgesi'nin yaşam kalitesini artırmak amacıyla bölgeyi cazibe merkezi haline getirmek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak***" misyonu ile hareket eden ZAFER ***temel değerler*** olarak;

- ***Sonuç Odaklılık***: Önceden tanımlanmış kalite parametreleri ve zaman planlaması çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin tamamlanmasını,
- ***Sürdürülebilirlik***: Etkileri uzun vadede de görülebilecek ya da öncekileri tamamlayıcı nitelikte faaliyetlerin önceliklendirilmesini,
- ***Verimlilik:*** Kişi/birim bazında ve Ajansın bütününde uyumlu çalışma gözetilerek görev ve faaliyetlerin sıralamasına uygun şekilde zamanın etkin yönetilmesi ve sinerji oluşturulmasını,
- ***Yenilikçilik:*** Sürekli gelişimin ilke edinilmesi, güncel gelişmelerin takip edilerek uygun inovatif atılımlarda bulunulmasını,
- ***İş Birliğine Açıklık ve Katılımcılık:*** Bölge paydaşlarının iş birliği içinde bir araya getirilmesi; bilgi, görüş ve kaynak alışverişinde eş güdümün sağlanmasını,
- ***Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:*** Ajansın her türlü faaliyet ve işlemlerinin kanuna ve kurallara uygun şekilde yerine getirilmesi, yürütülen süreçlerin şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması, aksi sorgulandığı ya da talep edildiği takdirde açık bir şekilde gerekçelerinin sunulabilmesini,

- ***Objektiflik ve Tarafsızlık:*** İş ve işlemlerde kişilere, makamlara, kurumlara karşı şahsi düşünce ve ön yargılara yer verilmeden objektif olunması, farklı görüş ve davranışlara karşı tarafsızlığın korunmasını,
- ***İleri Görüşlülük:*** Bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesine yönelik her türlü faaliyetin önünü açacak yaklaşımlar içerisinde olunmasını,
- ***İletişimde Açıklık ve Samimiyet:*** Paydaşlarla kurumsal imaja uygun sonuca dönük, açık ve yeni iş birliklerini teşvik edici yakın iletişim kurulmasını ve
- ***Personel Memnuniyetini Ön Planda Tutmak:*** Personele gelişime açık, kurumsal aidiyeti ve öz güveni artırıcı, kurumun bütünlüğüne ve gelişmesine katkı sunan bir çalışma ortamı yaratılmasını belirlemiştir.

2014-2023 TR33 Bölge Planı doğrultusunda bölge vizyonu ile bağlantılı olarak ZAFER, "***Ekolojik dengeyi gözeten, bilgi temelli ekonomisi ile katma değer yaratan, rekabet gücü ve yaşam kalitesi artan, dengeli gelişen ve öğrenen bir bölge"*** merkezli bir eksen belirlemiştir. Bu kapsamda 2015 yılında SOBEP çağrısına çıkılmıştır:

ZAFER, 2015 yılında SOBEP ile 10.000.000 TL bütçe ile bölgenin kalkınmasına katkı sağlamayı hedeflemiş ve %106 (Gerçekleşen Destek Tutarı; 10.609.236,96 TL) destek oranı ile 20.085.713,09 TL düzeyinde yatırım yapılmasını sağlamıştır. Gerçekleşen destek tutarının duyurulan destek tutarı üzerinde olmasının nedeni; ZAFER tarafından sunulan programlarda öngörülen destek tutarından farklı destek tutarlarının sözleşmeye bağlanabilmesidir. Bunun nedeni olarak, ***farklı programlar için açıklanan tutarda sözleşmeye bağlanma gerçekleşmemesi*** ve/veya ***aynı dönemde açılan farklı programlarda tutar üzerinde sözleşmeye bağlanma gerçekleşmesi*** gösterilebilir. Buna benzer bir durumun ortaya çıktığı SOBEP için Yönetim Kurulu onayı ile diğer programlardan aktarım gerçekleştirilmiştir. SOBEP, ***TR33 Bölgesi Bölge Planı (2014-2023)***'nın ***"7. Kentsel Hizmetler"*** ve ***"8. İnsan ve Toplum"*** gelişme eksenlerinin aşağıda yer alan öncelik ve tedbirleri ile ilişkilidir:

Öncelik 7.1: Kentsel çevre iyileştirilecektir.

Tedbir 7.1.A: Planlı kentsel gelişmenin sağlanması

Öncelik 7.2: Temel ve sosyokültürel hizmetler geliştirilecektir.

Tedbir 7.2.B: Sosyokültürel hizmetlerin çeşitlendirilmesi

Tedbir 7.2.C: Mevcut sosyokültürel donatıların iyileştirilmesi

Öncelik 8.1: Aktif işgücü politikaları uygulanacaktır.

Tedbir 8.1.A: Talebe duyarlı işgücü arzının sağlanması

Tedbir 8.1.C: Mesleki hareketliliğe yönelik mekanizmaların geliştirilmesi

Öncelik 8.4: Sosyal hizmetler yaygın ve etkin kılınacaktır.

Tedbir 8.4.A: Aile ve toplum hizmetlerinin geliştirilmesi

Tedbir 8.4.B: Çocuk ve gençlik hizmetlerinin geliştirilmesi

Tedbir 8.4.C: Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ve kadına yönelik hizmetlerin artırılması

Tedbir 8.4.D: Yaşlı ve engellilere yönelik hizmetlerin ve olanakların geliştirilmesi

Bu çalışma kapsamında SOBEP-2015 destek programına ait detay bilgiler, çalışmanın ilerleyen bölümünde sunulmaktadır.

4. Program Hakkında Genel Bilgiler

4.1. SOBEP Performans İncelemesi

4.1.1. SOBEP-TR33 Bölgesi Bölge 2014-2023 Planı İlişkisi

Onuncu Kalkınma Planı ve ulusal stratejilerle uyumlu olarak, katılımcılık ilkeleri çerçevesinde hazırlanan ***TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı***, Bölgenin gelecek on yılına ilişkin gelişme ve kalkınma perspektifini ortaya koymaktadır. Plan, kamu kurum ve kuruluşları için bölgede yapacakları faaliyetler için bir başvuru kaynağı olduğu gibi Ajansın mali destek programlarının tasarımında da temel referans belgedir. Bölge planında, bölgenin vizyonu;

> "*Ekolojik dengeyi gözeten, bilgi temelli ekonomisi ile katma değer yaratan, rekabet gücü ve yaşam kalitesi artan, dengeli gelişen ve öğrenen bir bölge*"

olarak ifade edilmiştir.

Şekil 1 Plan Sarmal ve Gelişme Eksenleri

Plan içerisinde Bölge Vizyonu'na hizmet etmek amacıyla "***Rekabetçilik***" ve "***Yaşanabilirlik***" olmak üzere 2 ana dikey gelişme ekseni belirlenmiştir. ***Rekabetçilik ekseni,*** daha dinamik ve rekabetçi bir bölgesel ekonominin tesis edilmesi için gerekli politika adımlarını içerirken; ***Yaşanabilirlik ekseni***nde ise mekânsal olarak kırsal ve kentsel, beşeri olarak bireysel ve sosyal refahı önceleyen, sürdürülebilirliği gözeten bir yaklaşım belirlenmiştir. Plan bölgesel düzlemde rekabetçilik ve yaşanabilirlik dengesini gözetmektedir. Bu nedenle, ekonomik gelişmeyi hedefleyen özel kesim odaklı mali destek programlarının yanı sıra sosyal kalkınma ve sosyal altyapıyı geliştirmeyi hedefleyen mali destek programları da uygulanmaktadır.

Tablo 1 Rekabetçilik ve Yaşanabilirlik Dikey Gelişme Eksenleri bazında TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelikleri

Gelişme Ekseni	Bölge Planı (2014-2023) Öncelikleri
Sanayi	Bölgesel üretim altyapısı geliştirilecektir
	Sanayi ürünlerinin değeri artırılacaktır.
	İşletmelerde üretim süreçler iyileştirilecek ve üretim kapasitesi arttırılacaktır.
	Bölge içi ve bölgeler arası ticari ağlar geliştirilecektir.
Tarım	Tarımsal üretimde verimlilik, katma değer ve kalite artırılacaktır.
	Tarımsal altyapı iyileştirilecektir.
	Tarımsal üretimde profesyonel çiftçilik ve işbirlikleri geliştirilecektir.
	Tarımda pazarlama kabiliyetleri artırılacaktır.
Turizm	Mevcut turizm tesislerinde fiziki koşullar ve hizmet kalitesi geliştirilecektir.
	Turizm faaliyetleri çeşitlendirilecek ve artırılacaktır.
	Müşteri odaklı pazarlama faaliyetleri geliştirilecektir.
Maden	Madenler daha nitelikli ve verimli şekilde çıkartılacaktır.
	Madenlerin katma değeri yüksek konsantre ve ara ürünlere dönüştürülmesi sağlanacaktır.
İnsan ve Toplum	Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Uygulanacaktır
	İşbirliği ve Dayanışma Kültürü Yaygınlaştırılacaktır.
	Yoksullukla Mücadele Yöntemleri Kapsamlı ve Etkin Kılınacaktır
	Sosyal Hizmetler Yaygın ve Etkin Kılınacaktır.
Çevre	Doğal Kaynakların Koruma-Kullanma Dengesi Gözetilecektir
	Yerleşim Yerlerindeki Çevre Kirliliği Azaltılacaktır.
Afet Yönetimi	Afetle Planlı Mücadele Etkin Kılınacaktır.
	Etkin Korunma ve Canlandırma Yöntemleri Uygulanacaktır.
Kentsel Hizmetler	Kentsel Çevre İyileştirilecektir
	Temel ve Sosyokültürel Hizmetler Geliştirilecektir.

TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelikleri ise Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 2 SOBEP TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı'ndaki Önceliklerle Uyumu

SOBEP
Program, 2014 ve 2015 Yılı Ajans Çalışma Programı öncelikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Ajans, yıllık çalışma programlarında kısa ve uzun vadeli destek stratejileri belirlemekte olup bu stratejiler doğrultusunda desteklerini hayata geçirmektedir. Program, TR33 Bölge Planı (2014-2023)'nın "7. Kentsel Hizmetler" ve "8. İnsan ve Toplum" gelişme eksenlerinin aşağıda yer alan öncelik ve tedbirleri ile ilişkilidir. Öncelik 7.1: Kentsel çevre iyileştirilecektir. Tedbir 7.1.A: Planlı kentsel gelişmenin sağlanması Öncelik 7.2: Temel ve sosyokültürel hizmetler geliştirilecektir. Tedbir 7.2.B: Sosyokültürel hizmetlerin çeşitlendirilmesi Tedbir 7.2.C: Mevcut sosyokültürel donatıların iyileştirilmesi Öncelik 8.1: Aktif işgücü politikaları uygulanacaktır. Tedbir 8.1.A: Talebe duyarlı işgücü arzının sağlanması Tedbir 8.1.C: Mesleki hareketliliğe yönelik mekanizmaların geliştirilmesi Öncelik 8.4: Sosyal hizmetler yaygın ve etkin kılınacaktır. Tedbir 8.4.A: Aile ve toplum hizmetlerinin geliştirilmesi Tedbir 8.4.B: Çocuk ve gençlik hizmetlerinin geliştirilmesi Tedbir 8.4.C: Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ve kadına yönelik hizmetlerin artırılması Tedbir 8.4.D: Yaşlı ve engellilere yönelik hizmetlerin ve olanakların geliştirilmesi

Ajans tarafından uygulanan SOBEP'in TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı ile ilişkisi Tablo 2'de verilmiştir.

4.2. SOBEP

4.2.1. Programın Künyesi

TR33/15/SOBEP kodlu Mali Destek Programının amacı "*TR33 Bölgesi'nin yaşanabilirlik düzeyini ve beşeri sermayesini artırmak suretiyle Bölge'nin sosyoekonomik dönüşümüne katkı sağlayacak altyapıların oluşturulması*" olarak belirlenmiştir.

Program öncelikleri ise şu şekildedir:

> *1) Kent merkezlerinde sosyal ve kültürel yaşamın canlandırılması ve kent cazibesinin artırılması amacıyla kent dokusu ile uyumlu olacak şekilde donatıların tesis edilmesi*
>
> *2) Dezavantajlı grupların sosyal hizmetlere erişimini ve sosyoekonomik yaşama entegrasyonunu kolaylaştırıcı altyapıların tesis edilmesi*
>
> *3) Yerelde önem arz eden sektörlerde nitelikli işgücü yetiştirilmesi amacıyla uygulamalı mesleki ve teknik eğitime yönelik altyapıların tesis edilmesi*

Program uygulama sahası olarak TR33 bölgesini ilçeler düzeyinde ele almış, gelişmişlik seviyelerine göre ilçeler sınıflandırılmıştır. Afyonkarahisar'da Merkez ilçe; Kütahya'da Merkez ilçe ve Tavşanlı; Manisa'da Akhisar, Salihli, Şehzadeler, Turgutlu ve Yunus Emre;

Uşak'ta Merkez ilçe gelişmiş birinci seviye ilçeler arasında kabul edilmiştir. İkinci düzey ilçeler ise Afyonkarahisar'da Başmakçı, Bolvadin, Çay, Dazkırı, Dinar, Emirdağ, İscehisar, Sandıklı; Kütahya'da Emet, Gediz, Simav; Manisa'da Ahmetli, Alaşehir, Gölmarmara, Kırkağaç, Kula, Sarıgöl, Saruhanlı, Soma ve Uşak'ta Banaz'dır. Üçüncü seviyede gelişmiş ilçeler Afyonkarahisar'da Bayat, Çobanlar, Evciler, Hocalar, İhsaniye, Kızılören, Sinanpaşa, Sultandağı, Şuhut; Kütahya'da Altıntaş, Aslanapa, Çavdarhisar, Domaniç, Dumlupınar, Hisarcık, Pazarlar, Şaphane; Manisa'da Demirci, Gördes, Köprübaşı, Selendi ve Uşak'ta Eşme, Karahallı, Sivaslı, Ulubey'dir.

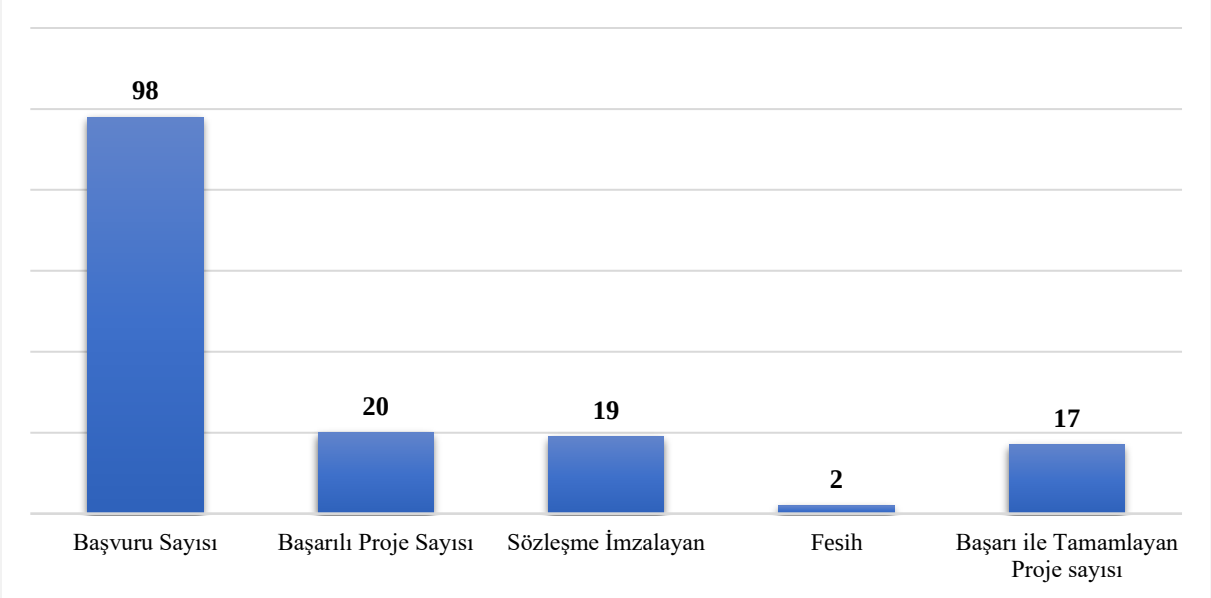
Tablo 3 SOBEP Künyesi

Program Adı	**SOBEP**					
Program Referans No	**TR33/15/SOBEP**					
Programın Amacı	TR33 Bölgesi'nin yaşanabilirlik düzeyini ve beşeri sermayesini artırmak suretiyle Bölge'nin sosyoekonomik dönüşümüne katkı sağlayacak altyapıların oluşturulması					
Programın Öncelikleri	1) Kent merkezlerinde sosyal ve kültürel yaşamın canlandırılması ve kent cazibesinin artırılması amacıyla kent dokusu ile uyumlu olacak şekilde donatıların tesis edilmesi					
	2) Dezavantajlı grupların sosyal hizmetlere erişimini ve sosyoekonomik yaşama entegrasyonunu kolaylaştırıcı altyapıların tesis edilmesi					
	3) Yerelde önem arz eden sektörlerde nitelikli işgücü yetiştirilmesi amacıyla uygulamalı mesleki ve teknik eğitime yönelik altyapıların tesis edilmesi					
Programın Toplam Bütçesi (TL)	10.000.000 TL					
	Düzey-1 İlçeler		***Düzey-2 İlçeler***		***Düzey-3 İlçeler***	
	Asgari	***Azami***	***Asgari***	***Azami***	***Asgari***	***Azami***
Destek Oranı	25%	60%	25%	70%	25%	75%
Destek Miktarı	180.000	1.020.000	140.000	910.000	75.000	600.000
Eş Finansman	120.000	3.060.000	60.000	2.730.000	25.000	1.800.000
Proje Bütçesi	300.000	4.080.000	200.000	3.640.000	100.000	2.400.000
Süre	12 ay	18 ay	12 ay	18 ay	12 ay	18 ay
Uygun Başvuru Sahipleri	• Kamu kurum ve kuruluşları (valilik, kaymakamlık, bölge müdürlüğü, il müdürlüğü, ilçe müdürlüğü, okul vb.) • Mahalli idareler (belediye, il özel idare, köy muhtarlığı, 5355 sayılı kanun kapsamındaki mahalli idare birlikleri) • Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları (odalar ve borsalar) • Üniversiteler (rektörlük, fakülte, enstitü, araştırma merkezi, meslek yüksekokulu, yüksekokul) • Kooperatifler ve birlikler (kar amacı gütmeyen) • Organize sanayi bölgeleri • Sivil toplum kuruluşları (dernek, vakıf, sendika, konfederasyon, federasyon vb.)					

Programa ilişkin özet bilgileri içeren program künyesi Tablo 3'de sunulmaktadır.

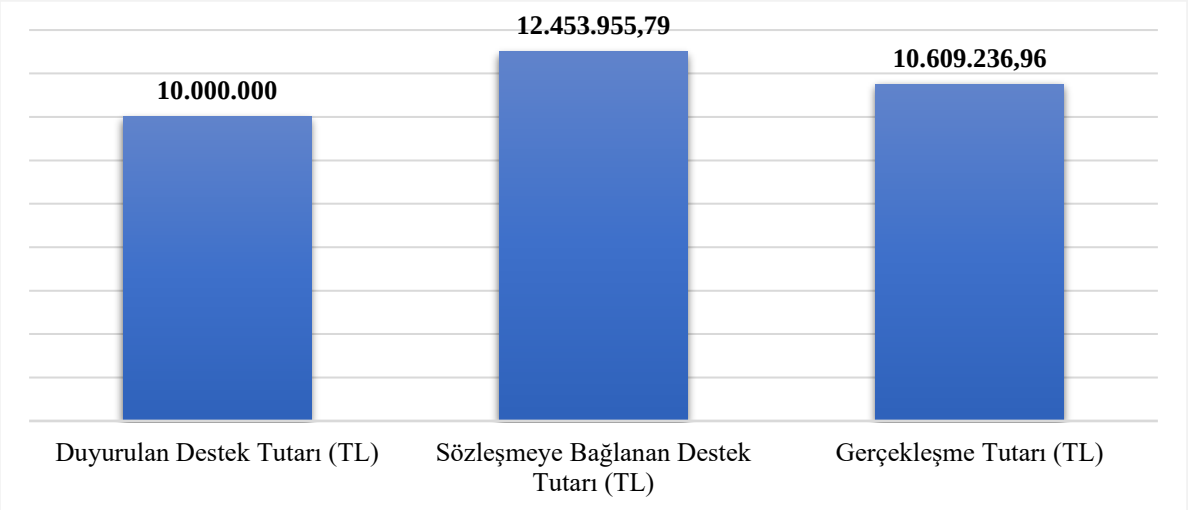
4.2.2. Programın Uygulanması ve Sonuçları

SOBEP 19.02.2015 tarihinde ilan edilmiş, programa 19.02.2015 tarihinden itibaren proje teklifleri kabul edilmeye başlanmıştır. Son proje başvuru tarihi ise 03.05.2015 olarak belirlenmiştir. Program kapsamında ilk sözleşme 06.09.2015 tarihinde imzalanmış, program kapsamında son nihai ödeme ise 31.05.2018 tarihinde yapılmıştır. Program yaklaşık 33 ayda tamamlanmıştır.



Şekil 2 SOBEP- Proje Başvuru ve Tamamlanma Süreci Performansı

Programa 98 proje başvurusu yapılmıştır. Bu projelerden 20 tanesi ile sözleşme imzalanmış, 17'si ise başarı ile tamamlanmıştır (Şekil 2).



Şekil 3 SOBEP Destek Tutarı (Duyurulan ve Gerçekleşen)[1] (TL)

[1] Feshedilen projeler dahil değildir.

SOBEP duyurulan destek bütçesi tutarı 10.000.000 TL'dir. Sözleşmeye bağlanan destek tutarı 12.453.955,79 TL, program sonunda destek tutarı (feshedilen projeler hariç) gerçekleşmesi ise 10.609.236,96 TL'dir. Yararlanıcılar tarafından sağlanan eş finansman tutarı olan 22.483.796,30 TL de dahil edildiğinde program neticesinde 33.093.033,26 TL'lik kaynak harekete geçirilmiştir (Şekil 3).

4.2.3. Performans Göstergeleri

Programa 98 proje başvurusu yapılmış, 20 proje sözleşmesi imzalanmış ve 3 proje; ***başvuru aşamasında taahhüt edilen eş finansman tutarının karşılanamaması*** ve ***eş finansmanı karşılayacak kurumların sözleşme süresinde eş finansmanı karşılayamama nedenlerinden*** feshedilmiştir. Sonuç olarak Afyonkarahisar ilinde 3, Kütahya ilinde 4, Manisa ilinde 6 ve Uşak ilinde 4 olmak üzere toplam 17 proje tamamlanmıştır.

Başvuru rehberinde programa ilişkin proje düzeyinde belirlenen 39 adet performans göstergesinden 32'sinde ilerleme gözlemlenmiştir. Bu performans göstergeleri ve program sonrası sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır. Göstergelerde düzenlenen çevre alanı ile nihai faydalanıcıların değişimine ilişkin hususlar öne çıkmaktadır.

Tablo 4 SOBEP Performans Göstergeleri

	Gösterge Adı	Mevcut Durum	Hedef	Gerçekleşen	%*
1	Doğrudan Faydalanan Kişi Sayısı (kişi)	20.893	106.260	106.826	**101**
2	Doğrudan Faydalanan İşletme Sayısı (adet)	16	67	74	**110**
3	Düzenlenen Rekreasyon Alanı Büyüklüğü (m^2)	16.353	38.574	40.705	**106**
4	Düzenlenen/Rehabilite Edilen Çevre Alanı Büyüklüğü (m^2)	710.316	710.751	710.751	**100**
5	Çevre Düzenleme Amaçlı Yapılan Harcama (TL)	4.500.000	5.089.899	5.168.281	**102**
6	Organize Sanayi Bölgelerine Yapılan Yatırım Tutarı (TL)	0	1.786.206	1.964.625	**110**
7	Küçük Sanayi Sitelerine Yapılan Yatırım Tutarı (TL)	0	0	0	**0**
8	Geliştirilen/hayata geçirilen yenilikçi kentsel hizmet uygulaması sayısı (adet)	4	31	31	**100**
9	Islah edilen vahşi depolama alanı (m^2)	0	0	0	**0**
10	Açık hava yürüyüş-koşu parkur uzunluğu (m)	0	0	0	**0**
11	Dezavantajlı gruplar için kullanıma sunulan kentsel donatı elemanı, yardımcı donanım ve ünite sayısı (adet)	0	129	123	**95**
12	Kullanıma sunulan sosyal donatı sayısı (adet)	36	66	68	**103**
13	Kurulan/Geliştirilen Ar-Ge/Ür-Ge Merkezi Sayısı (adet)	0	1	1	**100**
14	Kurulan/Geliştirilen Laboratuvar Sayısı (adet)	0	0	0	**0**
15	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı – Kadın (kişi)	10.903	27.280	28.010	**103**
16	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı – Engelli (kişi)	0	2.275	2.344	**103**
17	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı – Çocuk (kişi)	3.096	39.458	41.958	**106**
18	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı – Genç (kişi)	5.063	15.775	15.899	**101**
19	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı – Yaşlı (kişi)	1.651	5.580	6.464	**116**
20	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı - Düzenli Geliri Olmayanlar (kişi)	0	3.735	3.236	**87**
21	Düzenlenmiş Bilinçlendirme/Yaygınlaştırma Faaliyeti Sayısı (Toplantı, Seminer, Konferans vb.) (adet)	0	265	268	**101**
22	Ortak Kullanım Amaçlı Sosyal Alan/Mekan/Merkez Sayısı (adet)	65	107	110	**103**
23	Merkez/Atölye Sayısı (Çocuk) (adet)	2	6	6	**100**
24	Merkez/Atölye Sayısı (Genç) (adet)	2	17	15	**88**
25	Merkez/Atölye Sayısı (Kadın) (adet)	0	4	4	**100**
26	Merkez/Atölye Sayısı (Engelli) (adet)	0	4	4	**100**
27	Merkez/Atölye Sayısı (Yaşlı) (adet)	0	0	0	**0**
28	Kurulan/İyileştirilen Rehabilitasyon Merkezi, Ayakta Tedavi Merkezi vs. Sayısı (adet)	0	2	2	**100**
29	Geliştirilen Yenilikçi Hizmet/Model/Uygulama Sayısı (adet)	5	17	16	**94**
30	Ortak Kullanım Amaçlı Spor Alanı Sayısı (adet)	1	32	32	**100**
31	Restorasyonu Yapılan Yapı Sayısı (adet)	1	4	4	**100**
32	Restore Edilen Tarihi veya Kültürel Kapalı Alan Büyüklüğü (m^2)	1.200	1.955	1.955	**100**
33	Restore Edilen Tarihi, Kültürel veya Sosyal Açık Alan Büyüklüğü (m^2)	1.034	2.040	2.040	**100**
34	Modernizasyonu Gerçekleştirilen veya İyileştirilen Kaplıca, Kayak Tesisi vs. Sayısı (adet)	0	0	0	**0**
35	Oluşturulan/İyileştirilen veya Kapasitesi Arttırılan Fuar ve Kongre Merkezi Sayısı (adet)	1	2	2	**100**
36	Yönlendirme Araçları (İşaret/Tanıtım Levhası, Aydınlatma Elemanı, Kiosk vb.) Sayısı (adet)	0	15	18	**120**
37	İyileştirilen ve/veya Dönüştürülen Sokak, Cadde vb. Sayısı (adet)	0	0	0	**0**
38	Tesis Açık Alan Büyüklüğü (m^2)	0	1.599	1.599	**100**
39	Tesis Kapalı Alan Büyüklüğü (m^2)	2.800	16.609	15.523	**93**
***(Gerçekleşen – Mevcut Durum) / (Hedef – Mevcut Durum) Oranı (%)**					

Kaynak: ZAFER-SOBEP Başvuru Rehberi, 2015

5. Programın Değerlendirilmesi

5.1. SOBEP Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem

ZAFER tarafından 2015 yılında çağrıya çıkılan **SOBEP** etkilerinin değerlendirilmesi amacıyla çağrıya başvuru yapan kurumlara anket yöntemi uygulanmıştır. Anket uygulaması ZAFER'in açmış olduğu çağrıya başvurarak destek almış kurumlar ve çağrıya başvuru yapmış ancak destek alamamış kurumlar için iki ayrı form olarak düzenlenmiştir. Çalışmada SOBEP kapsamında destek alan grup "***Destek Grubu***", ikinci grup yani destek alamayan kurumlar ise "***KG***" başlığında değerlendirilmiştir.

SOBEP kapsamında ZAFER'in verdiği destekten faydalanan kurumlara uygulanan anket formu;

- ***Uygunluk,***
- ***Verimlilik,***
- ***Etkinlik,***
- ***Etki*** ve
- ***Sürdürülebilirlik*** kavramları çerçevesinde beş ana başlıkta değerlendirilmiştir.

Bu beş ana başlığın öncesinde ankete katılan kurumlar ve anketi yanıtlayan kurum yetkilileri hakkında temel bilgilere yer verilirken, ana başlıklardan sonra yer alan ve "Son Değerlendirme" başlığı adı altında ise kurumların aldıkları destekleri genel çerçevede değerlendirdikleri kısım ile anket formu sonlandırılmıştır.

SOBEP kapsamında ZAFER'in verdiği destek programına başvurmuş fakat destek alamamış kurumlar ise KG anket formunda; kurumlar hakkında ***temel bilgiler*** ve ***proje başvurusu hakkında genel değerlendirmeler*** adlı iki ana başlık altında incelenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde SOBEP (2015) kapsamında ZAFER tarafından sunulan çağrıya başvuru yapan ve değerlendirmeye alınan toplam 98 (20 Desteklenen (3'ü Fesih) & 78 Desteklenmeyen) projeye ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir.

5.1.1. Destek Grubu

5.1.1.1. Temel Bilgiler

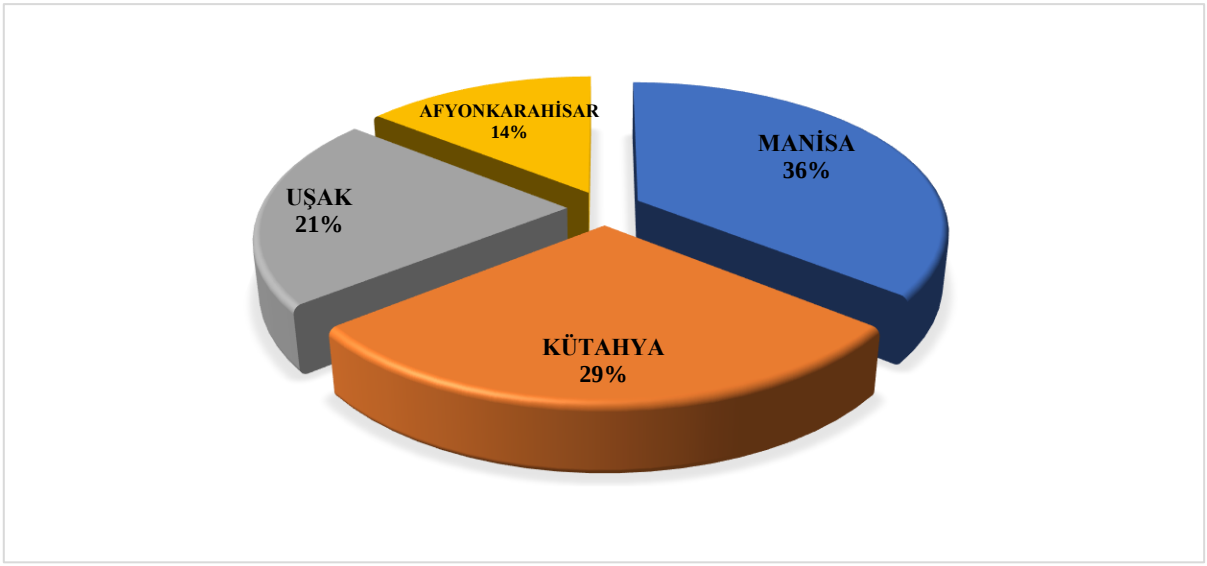
ZAFER tarafından desteklenen 17 kurum içerisinden anket uygulamasına toplam 14 kurum katılım göstermiştir.

Tablo 5 Kurumlara Ait Temel Bilgiler (N=14)

Kurum No	Kurumun Bulunduğu İl	Kurumun Bulunduğu İlçe	Kurum Kuruluş Tarihi	Kurum Çalışan Kişi Sayısı
1	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	1992	2000
2	AFYONKARAHİSAR	SANDIKLI	1869	400
3	KÜTAHYA	TAVŞANLI	1981	2
4	KÜTAHYA	MERKEZ	1871	1516
5	KÜTAHYA	TAVŞANLI	2001	9
6	KÜTAHYA	TAVŞANLI	1885	542
7	MANİSA	KULA	1866	215
8	MANİSA	TURGUTLU	1986	980
9	MANİSA	ŞEHZADELER	2014	718
10	MANİSA	TURGUTLU	1872	713
11	MANİSA	GÖRDES	1976	11
12	UŞAK	MERKEZ	1986	20
13	UŞAK	MERKEZ	-*	-*
14	UŞAK	BANAZ	1953	225

Kurum bilgileri paylaşmamıştır.

Anket uygulamasına katılan 14 kuruma ait il, ilçe, kuruluş tarihi ve (mevcut) çalışan sayısı bilgileri aşağıda bulunan Tablo 5'de sunulmuştur. Bu kurumların hepsi için destek alınan yıl 2015'dir. Ankete katılım oranı %82,3 olup, bu çalışmada şekil ve tablolarda yer alan "N" ifadesi ilgili soruya cevap veren kurum sayısını göstermektedir.



Şekil 4 Kurumların İllere Göre Dağılımı (N=14)

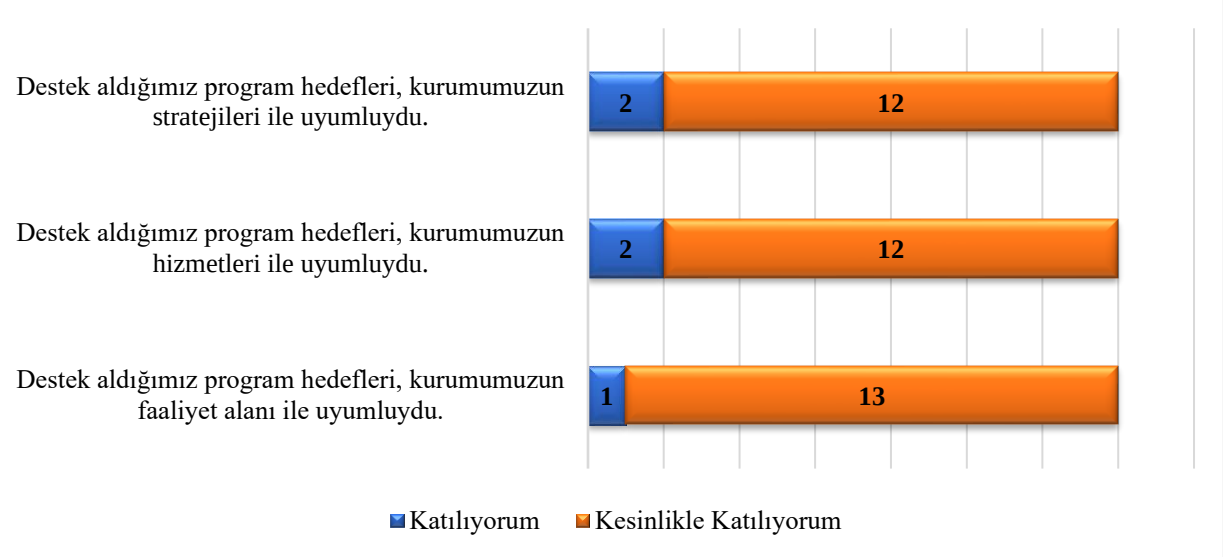
Tablo 5'de sunulan kurumların bulundukları illere göre dağılımı Şekil 4'te verilmiştir. Anket uygulamasına katılım gösteren desteklenen kurumların; %36'sı Manisa, %29'u Kütahya, %21'si Uşak ve %17'si ise Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Katılımcı kurumların faaliyet süreleri dağılımı incelendiğinde (2021 yılı itibariyle) en düşük 7 ve en yüksek 155 yıllık kurumlar oldukları ve kurum ortalama faaliyet süresinin 78,5 yıl olduğu gözlemlenmektedir. Anket uygulamasına katılım sağlayan 14 kurumdaki mevcut çalışan sayısının toplam 7.351 kişi olduğu gözlemlenirken; en düşük 2 ve en yüksek 2.000 çalışan kişi sayısına sahip kurumların var olduğu ve bu kurumlarda ortalama çalışan kişi sayısının 565 kişi olduğu görülmektedir.

5.1.1.2. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programların İncelenmesi

5.1.1.2.1. Uygunluk

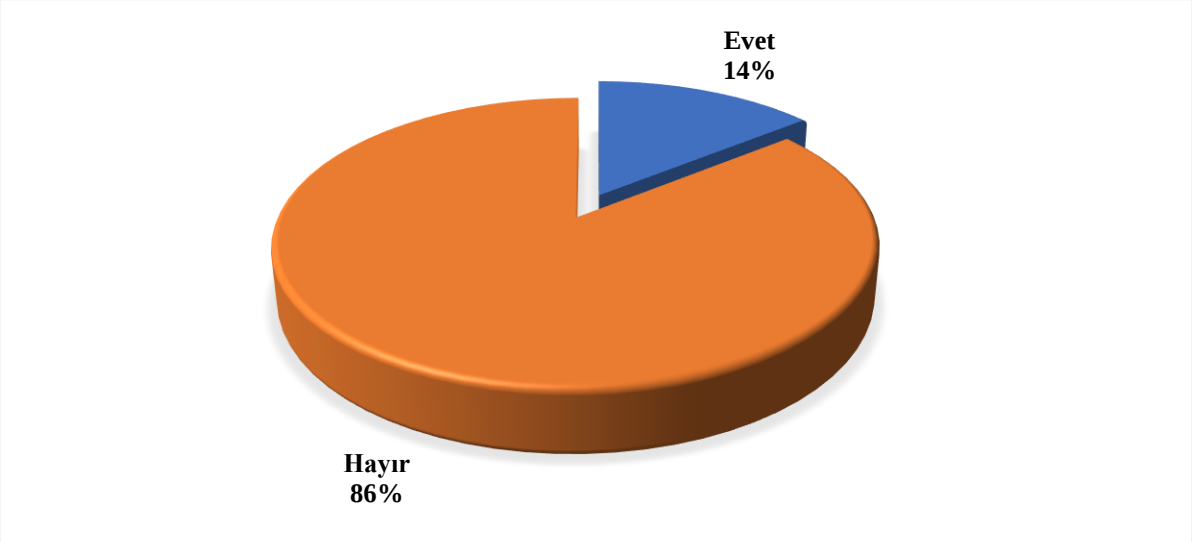
Bu bölümde ZAFER tarafından açılan destek programının, kurumların ihtiyaçları ve bulundukları bölgesel ile ulusal düzeyde sektörün ihtiyaçları ve diğer destek programları ile uygunluğu incelenmektedir. Ayrıca uygulama süreçleri ve prosedürlerin kurumların hedefleri ile ne kadar ilişkili olduğu da incelenmektedir.



Şekil 5 ZAFER'in Sunmuş Olduğu Destek Programının Uyumluluğu (N=14)

Anket uygulamasına katılan ve SOBEP kapsamında destek alan kurumlara aldıkları destek programının ve program hedeflerinin kurum stratejileri, hizmetleri ve faaliyet alanı ile uyumluluğuna ilişkin sorular yöneltilmiştir. Kurumlar tarafından 1 ve 5 arasında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılan sorulara ilişkin dağılım Şekil 5'de sıralı olarak verilmiştir.

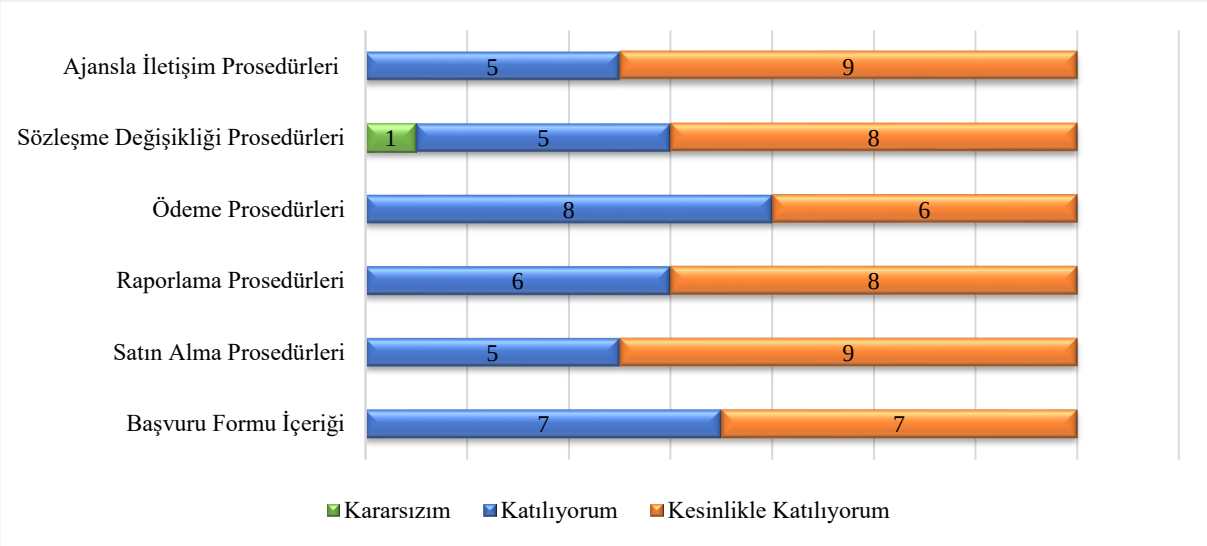
Toplam 14 yanıtın alındığı anket formlarında katılımcı kurumların 12 (%86)'si destek aldıkları program hedeflerinin kurumlarının stratejileri ile çok uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı kurumlardan 2 (%14)'si ise kurum stratejileri ile program hedeflerinin normal düzeyde uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı kurumların sundukları hizmetler ile destek aldıkları program hedeflerinin uyumuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde; 12 (%86)'si kurum tarafından sunulan hizmetlerin destek program hedefi ile oldukça uyumlu olduğunu belirttikleri ve 2 (%14) kurumun ise bu uyumluluğu normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri görülmektedir. Kurumların faaliyet alanları ile program hedefleri arasındaki ilişkiye dair verdikleri yanıtlar ise; sunulan program hedeflerinin %93 düzeyinde ve kurumların faaliyet alanları ile son derece uyumlu olduğunu göstermektedir.



Şekil 6 Başvurulan Dönemde ZAFER Desteğine Benzer Proje Desteği (N=14)

Katılımcı kurumlara yöneltilen "Başvurduğunuz dönemde diğer destek veren kurumların projenizdeki faaliyet alanına ilişkin benzer destekleri var mıydı?" ifadesine verilen yanıtlara ilişkin dağılım Şekil 6'da verilmektedir. Katılımcı kurumlardan 2'si (%14) evet yanıtını verirken; 12'si (%86) hayır yanıtını vermişlerdir. Bu anket sorusuna bağlı olarak yöneltilen ve katılımcı kurumlardan diğer projeler yerine neden ZAFER'in desteğini tercih ettiklerine ilişkin yöneltilen soruda katılımcılar ZAFER'i tercih etmelerinin nedenleri kurumların kendi ifadeleri ile aşağıda verilmiştir:

- ***ZAFER'in bölgede faaliyet göstermesi.***
- ***Amaca en uygun projenin ZAFER tarafından sunulmuş olması ve süreçlerin kolay yürütülmesi.***



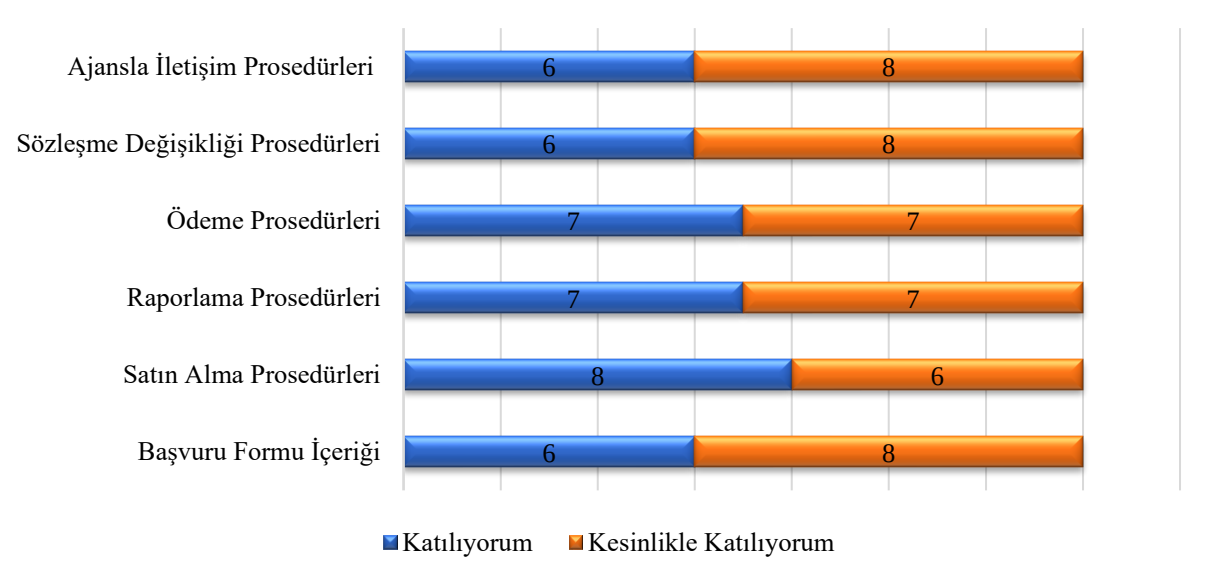
Şekil 7 Proje Kapsamındaki Hedeflerle Uyum (N=14)

SOBEP kapsamında destek alan ve anket uygulamasına katılım sağlayan kurumlardan ***destek aldıkları programda uygulama boyunca karşılaştıkları prosedürlerin projeleri kapsamındaki hedefleri ile uyumluluğunu*** değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcı kurumlar tarafından 1 ve 5 arasında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılan sorulara ilişkin dağılım Şekil 7'de verilmiştir. Kurumların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde;

- 9 (%64) kurumun "***Ajansla İletişim Prosedürleri***"nin proje kapsamındaki hedefleri ile oldukça uyumlu ve 5 (%36) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,
- 8 (%57) kurumun "***Sözleşme Değişikliği Prosedürleri***"nin proje kapsamındaki hedefleri ile oldukça uyumlu, 5 (%36) kurumun normal düzeyde uyumlu ve 1 (%7) kurumun ise bu konuda kararsız olduklarını belirttikleri,
- 6 (%43) kurumun "***Ödeme Prosedürleri***"nin proje kapsamındaki hedefleri ile oldukça uyumlu ve 8 (%57) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,
- 8 (%57) kurumun "***Raporlama Prosedürleri***"nin proje kapsamındaki hedefleri ile oldukça uyumlu ve 6 (%43) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,
- 9 (%64) kurumun "***Satın Alma Prosedürleri***"nin proje kapsamındaki hedefleri ile oldukça uyumlu ve 5 (%36) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 7 (%50) kurumun "***Başvuru Formu İçeriği***"nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 7 (%50) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Katılımcıların yanıtları toplu olarak değerlendirildiğinde; destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerden proje kapsamındaki hedefleri doğrultusunda genel olarak memnun oldukları gözlemlenmektedir. Bu prosedürlerden ***"Ödeme Prosedürleri"*** ve ***"Sözleşme Prosedürleri"***nde yapılacak değişikliklerin sürecin etkinliğini arttırabileceği ifade edilebilir.



Şekil 8 İş Yapma Biçimiyle Uyum (N=14)

SOBEP kapsamında destek alan ve anket uygulamasına katılım sağlayan kurumlardan ***destek aldıkları programda uygulama boyunca karşılaştıkları prosedürlerin iş yapma biçimleri ile uyumluluğunu*** değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcı kurumlar tarafından 1 ve 5 arasında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılan sorulara ilişkin dağılım Şekil 8'de verilmiştir. Kurumların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde;

- 8 (%57) kurumun "***Ajansla İletişim Prosedürleri***"nin iş yapma biçimleri ile oldukça uyumlu ve 6 (%43) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 8 (%57) kurumun "***Sözleşme Değişikliği Prosedürleri***"nin iş yapma biçimleri ile oldukça uyumlu ve 6 (%43) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 7 (%50) kurumun "***Ödeme Prosedürleri***"nin iş yapma biçimleri ile oldukça uyumlu ve 7 (%50) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 7 (%50) kurumun "***Raporlama Prosedürleri***"nin iş yapma biçimleri ile uyumlu ve 7 (%50) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 6 (%43) kurumun "***Satın Alma Prosedürleri***"nin iş yapma biçimleri ile oldukça uyumlu ve 8 (%57) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 8 (%57) kurumun "***Başvuru Formu İçeriği***"nin iş yapma biçimleri ile oldukça uyumlu ve 6 (%43) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Katılımcıların yanıtları toplu olarak değerlendirildiğinde; destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerden iş yapma biçimleri ile genel düzeyde uyumlu olduğu görülmektedir.

Uygunluk Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

ZAFER tarafından sunulan SOBEP desteğinden yararlanan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumların uygunluk bölümünde Likert Ölçeği'ne uygun olan toplam 15 sorunun puanlamaları ve bu puanlamaların ortalamaları ile elde edilen ***uygunluk bölümü ortalama başarı puanı %92,1*** olarak ortaya çıkmıştır. Bu ortalama puan destek programının yüksek oranda uygunluk kriterlerini sağladığını göstermektedir. Bu doğrultuda SOBEP'in bölgesel ve ulusal stratejilerle uyumlu olduğu aynı zamanda program hedeflerinin de yararlanıcıların ihtiyaçlarıyla paralel olduğu görülmektedir.

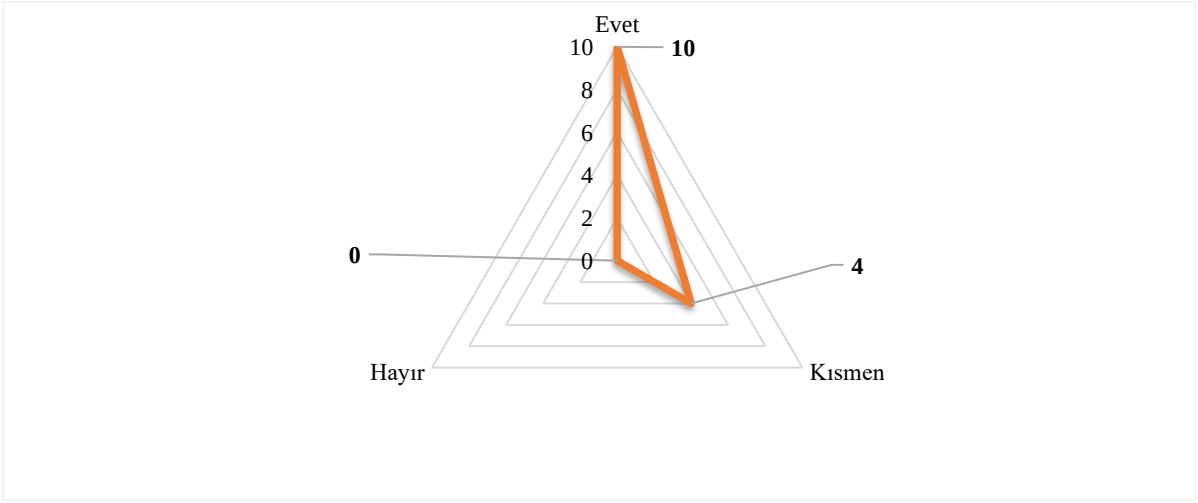
Katılımcı kurumların genel değerlendirmeleri sonucunda ulaşılan %92,1 düzeyindeki uygunluk ortalaması; aynı dönemde diğer kurumların açmış oldukları destek programları yerine ZAFER desteklerinin tercih edilmesini de sağlamaktadır. Aynı zamanda kurumlarda proje yetkilileri ile yapılan mülakatlar neticesinde elde edilen bilgiler de bu değerlendirmeyi doğrulamaktadır. Kurumlarla yapılan görüşmelerde ZAFER tarafından sunulan desteğin ***mikro anlamda bulundukları illerde, orta ölçekte bölgede ve makro anlamda ise ulusal ihtiyaçları destekleyecek nitelikte*** olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda yararlanıcı kurumlar ZAFER'in diğer kurumlara nazaran sunulan prosedürler bağlamında daha net ve proje hedefleri ve iş yapma biçimleri ile genel olarak uyumlu olduğunu belirtmişlerdir.

Proje değerlendirme, kabul ve sonuçlandırma süreçlerinde yer alan ajans uzmanları ve BD görüşlerine başvurulmuştur. Mülakatlar sonucu elde edilen bulgular; sunulan destek

programının ***kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşların sosyal içerikli projelerinde faaliyet ve etki alanlarını genişlettiğini*** ortaya koymaktadır. Kurumların ajansı proje uygulama sürecinde ***uygun proje sunuşu ve süreçlerin hızlı yürütülmesi*** açısından değerlendirmeleri de bu bulguları ortak olarak destekler niteliktedir.

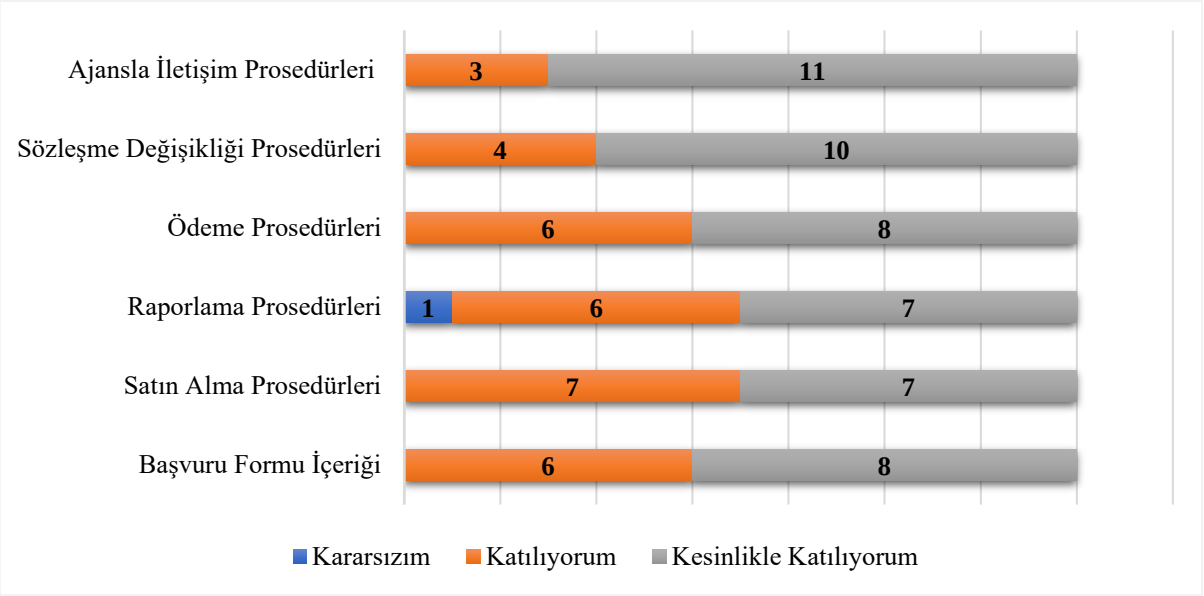
5.1.1.2.2. Verimlilik

Bu bölümde destek programı sürecince, programın uygulama maliyeti ile alınan destek sonrasında kurumların gerçekleştirdikleri ve/veya gerçekleştirecekleri performans çıktıları arasındaki ilişki incelenmektedir. Ayrıca, programın uygulama süreçlerinin kurumların beklentileri ile ne kadar uyumlu olduğu incelenecektir.



Şekil 9 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Hedef Çıktılar Açısından Yeterliliği (N=14)

Ankete uygulamasına katılım gösteren kurumlardan 10'unun proje kapsamında gerçekleştirdikleri yatırımların hedef çıktıları açısından yeterli olduğu görülürken; 4 kurumun gerçekleştirdiği yatırımın hedef çıktıları açısından kısmen yeterli olduğu gözlemlenmiştir (Şekil 9). Bu durum yatırım-hedef çıktı ilişkisinin proje kapsamında yüksek oranda sağlandığını göstermektedir. Aynı zamanda katılımcı kurumların hepsi ZAFER tarafından çağrıya çıkılan SOBEP ile aynı dönemde çağrıya çıkılan başka alandaki projelerden vazgeçmediklerini belirtmişlerdir.



Şekil 10 Prosedürlerin Kurum Beklentilerini Karşılama Durumu (N=14)

SOBEP kapsamında destek alan ve anket uygulamasına katılım sağlayan kurumlardan ***destek aldıkları programda uygulama boyunca karşılaştıkları prosedürlerin kurum beklentilerini karşılama durumunu*** değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcı kurumlar tarafından 1 ve 5 arasında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılan sorulara ilişkin dağılım Şekil 10'da verilmiştir. Kurumların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde;

- 11 (%79) kurumun "***Ajansla İletişim Prosedürleri***"nin kurum beklentilerini karşılamada oldukça uyumlu ve 3 (%21) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 10 (%71) kurumun "***Sözleşme Değişikliği Prosedürleri***"nin kurum beklentilerini karşılamada oldukça uyumlu ve 4 (%29) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

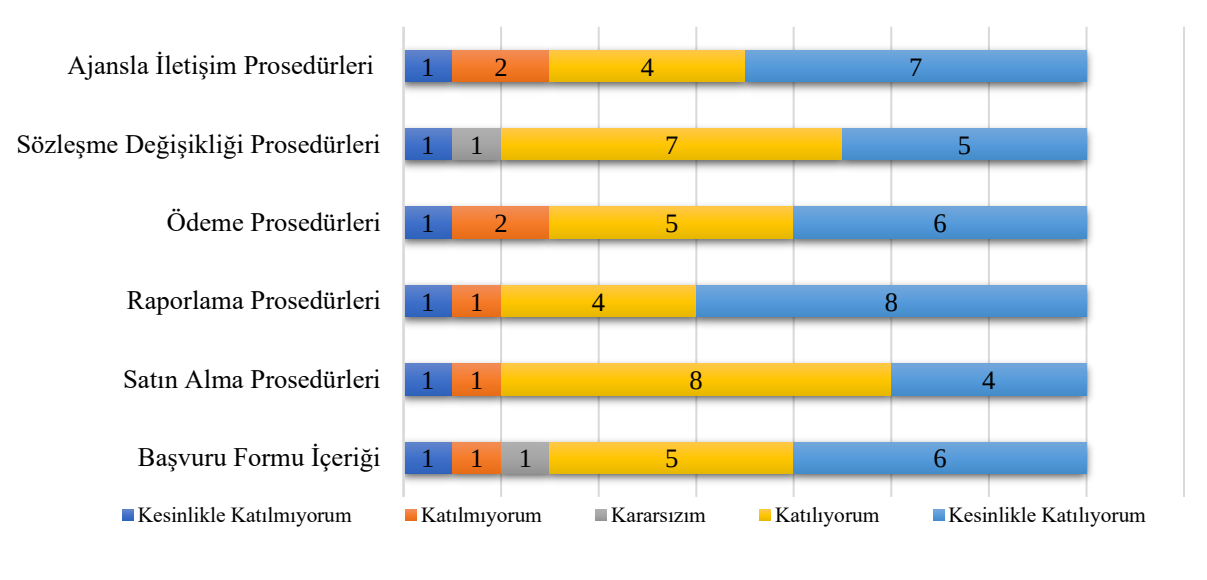
- 8 (%57) kurumun "***Ödeme Prosedürleri***"nin kurum beklentilerini karşılamada oldukça uyumlu ve 6 (%43) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 7 (%50) kurumun "***Raporlama Prosedürleri***"nin kurum beklentilerini karşılamada oldukça uyumlu ve 6 (%43) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 7 (%50) kurumun "***Satın Alma Prosedürleri***"nin kurum beklentilerini karşılamada oldukça uyumlu ve 7 (%50) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri,

- 8 (%57) kurumun "***Başvuru Formu İçeriği***"nin kurum beklentilerini karşılamada oldukça uyumlu ve 6 (%43) kurumun ise normal düzeyde uyumlu olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Katılımcıların yanıtları toplu olarak değerlendirildiğinde; destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları ***prosedürlerin kurum beklentileri ile uyumlu olduğu*** görülmektedir.



Şekil 11 Prosedürlerin Basitleştirilmesinin Program Verimliliğini Arttırma Durumu (N=14)

SOBEP kapsamında destek alan ve anket uygulamasına katılım sağlayan kurumlardan ***destek aldıkları programda uygulama boyunca karşılaştıkları prosedürlerin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttırma durumunu*** değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcı kurumlar tarafından 1 ve 5 arasında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılan sorulara ilişkin dağılım Şekil 11'de verilmiştir. Kurumların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde[2];

- 11 (%79) kurumun "***Ajansla İletişim Prosedürleri***"nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını ve 3 (%21) kurumun ise program verimliliğini arttırmayacağını belirttikleri,

- 12 (%86) kurumun "***Sözleşme Değişikliği Prosedürleri***"nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını ve 1 (%7) kurumun ise program verimliliğini arttırmayacağını belirttikleri,

[2] "Kesinlikle katılmıyorum + katılmıyorum = verimliliği arttırmazdı" ve "kesinlikle katılıyorum + katılıyorum = verimliliği arttırırdı" şeklinde yorumlanmıştır.

- 11 (%79) kurumun "***Ödeme Prosedürleri***"nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını ve 3 (%21) kurumun ise program verimliliğini arttırmayacağını belirttikleri,

- 12 (%86) kurumun "***Raporlama Prosedürleri***"nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını ve 2 (%14) kurumun ise program verimliliğini arttırmayacağını belirttikleri,

- 12 (%86) kurumun "***Satın Alma Prosedürleri***"nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını ve 2 (%14) kurumun ise program verimliliğini arttırmayacağını belirttikleri,

- 11 (%79) kurumun "***Başvuru Formu İçeriği***"nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını ve 2 (%14) kurumun ise program verimliliğini arttırmayacağını belirttikleri görülmektedir.

Katılımcıların yanıtları toplu olarak değerlendirildiğinde; destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerin verimlilik konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu prosedürlerde yapılacak düzenlemelerle kurumların proje verimliliğinin arttırılabileceği ifade edilebilir.

Verimlilik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

ZAFER tarafından sunulan SOBEP desteğinden yararlanan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumların verimlilik bölümünde Likert Ölçeği'ne uygun olan toplam 12 sorunun puanlamaları ve bu puanlamaların ortalamaları ile elde edilen ***verimlilik bölümü ortalama başarı puanı %86,2*** olarak ortaya çıkmıştır. Bu ortalama puan destek programının verimlilik kriterinde de yüksek oranda başarı sağladığını göstermektedir. Bu doğrultuda SOBEP kapsamında ***yatırım-hedef çıktı ilişkisinin üst düzeyde sağlandığı*** ve ***uygulama süreçlerinin hedef kitlenin beklentilerini karşıladığı*** ortaya çıkmıştır.

Katılımcı kurumların genel değerlendirmeleri sonucunda ulaşılan %86,2 düzeyindeki verimlilik ortalaması; aynı zamanda kurumlar tarafından ZAFER'in uyguladığı prosedürlerin kurum beklentilerini karşıladığını ve aynı zamanda programlar kapsamında prosedürlerdeki genel düzenlemelerin verimlilik ortalamasında artışa yol açacağını göstermektedir. Katılımcı kurumların destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerin verimlilik konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. ***Satın alma, raporlama ve sözleşme***

değişikliği prosedürlerinin yumuşatılması ve/veya değiştirilmesinin kurumların proje verimliliğinin arttırılabileceği ortaya çıkmıştır.

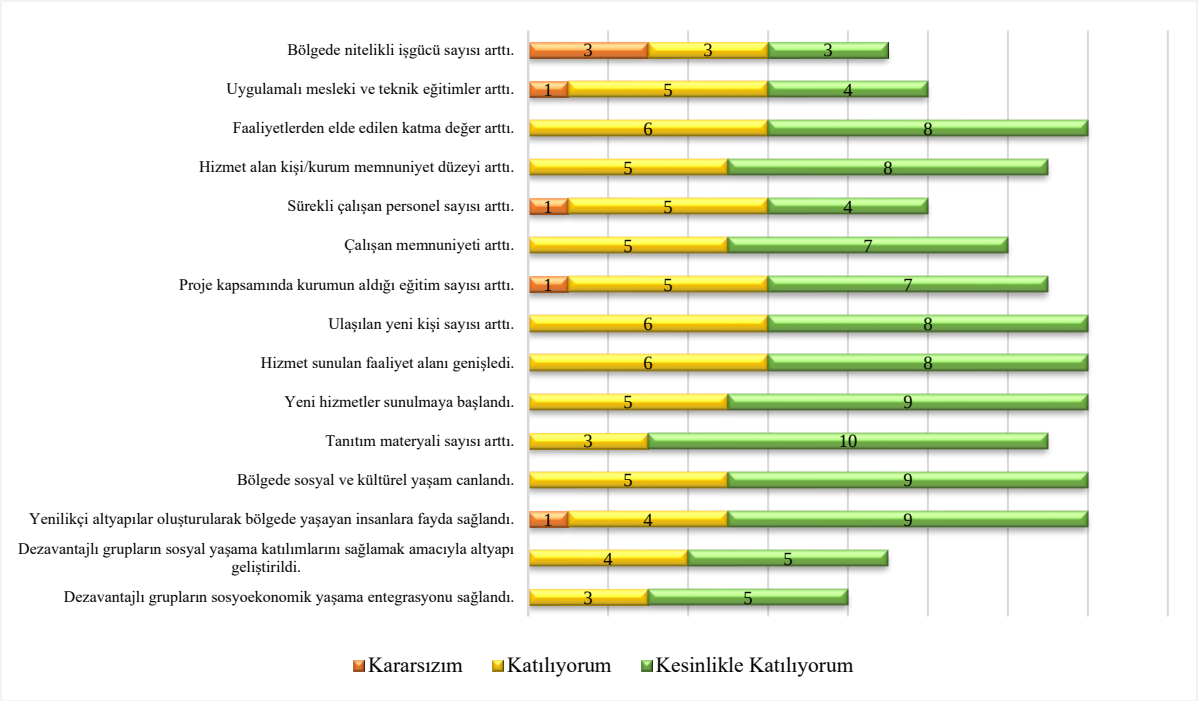
5.1.1.2.3. Etkinlik

Etkinlik bölümünde kurumların destek programına başvuru hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeyleri incelenmektedir. Sorular kurumların destek programından önce ve programdan yararlanmadıkları duruma göre elde ettikleri kazanımları belirlemektedir.

Şekil 12 Proje Desteği Sonrasında Gerçekleşen Çıktılar, İlave Yatırımlar, Hedefler (N=14)

Anket uygulamasına katılım gösteren kurumların almış oldukları proje desteği sonrasında gerçekleşen çıktılar, ilave yatırımlar ve hedeflere ilişkin 1 ve 5 arasında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) yaptıkları değerlendirmeler Şekil 12'de verilmiştir. Bu değerlendirmeler incelendiğinde;

- Destek alan ve ankete katılan kurumlardan 11'i ***destek sonrası normalde elde edemeyecekleri çıktılar elde ettiklerini*** belirtmiştir.
- Katılımcı kurumların tamamı ***proje sonucunda bekledikleri çıktılara ulaştıklarını*** belirtmişlerdir.
- Destek alan ve ankete katılan toplam 14 kurumun hepsi ***proje hedeflerini tam olarak gerçekleştirdiklerini*** ifade etmişlerdir.



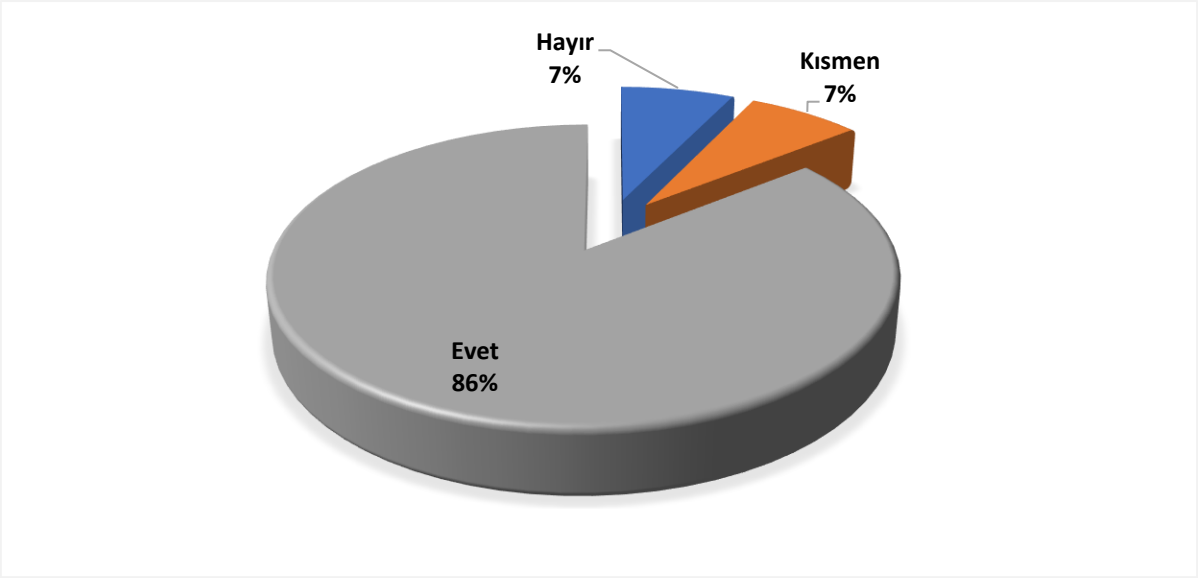
Şekil 13 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Değişim Gösteren Faaliyetler (N=14)

Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

SOBEP kapsamında destek alan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumlara yöneltilen ve proje etkinliğini ölçmeyi amaçlayan bir diğer soru olan "***Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Değişim Gösteren Faaliyetler***" hakkındaki soruya verilen yanıtların dağılımı Şekil 13'de gösterilmektedir. Bu soruda katılımcılardan verecekleri yanıtlara katılım düzeylerine göre 0 ve 5 arasında değerler (0-Projemizle İlgili Değil, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) vermeleri istenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular maddeler halinde sıralanmıştır:

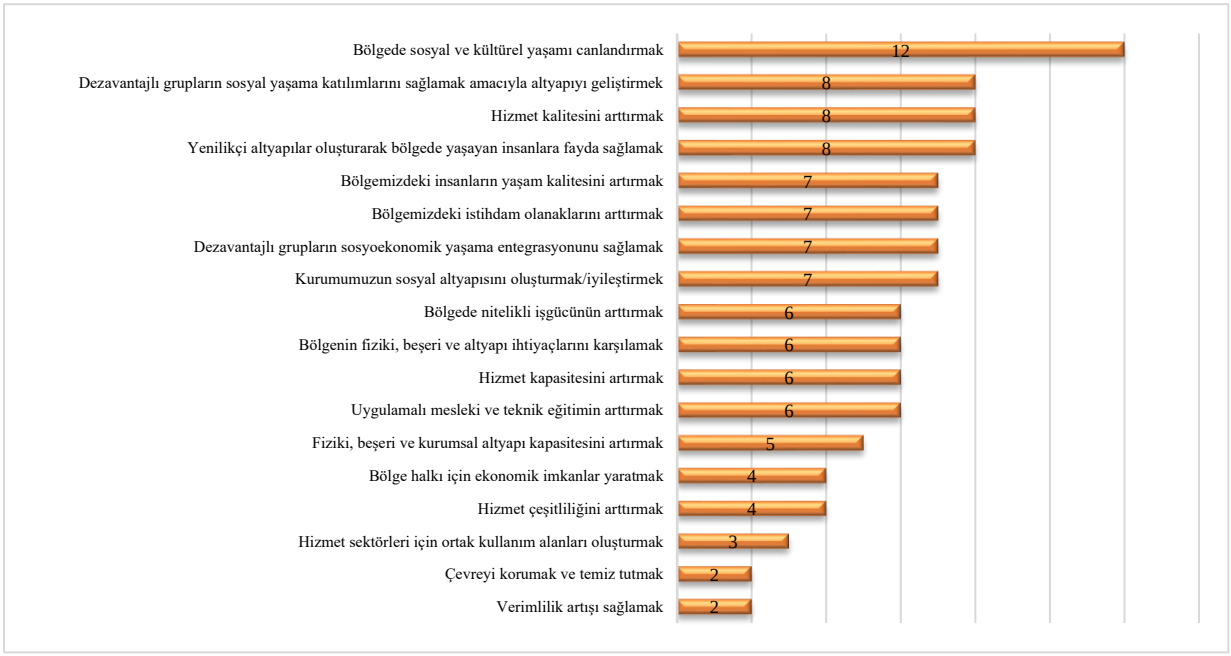
- Katılımcı kurumlarda ***proje öncesi duruma göre en yoğun artış gösteren başlıklar*** (8 ve üzeri kesinlikle katılıyorum cevabı verenler); ***"Tanıtım materyali sayısı artışı", "Bölgede sosyal ve kültürel yaşamın canlanması", "Yenilikçi altyapılar oluşturularak bölge halkına fayda sağlanması", "Yeni hizmet sunumu", "Hizmet sunulan faaliyet alanı genişlemesi", "Ulaşılan kişi sayısında artış", "Faaliyetlerden elde edilen katma değer"*** ve ***"Sunulan hizmetten memnuniyet düzeyi"*** şeklinde ortaya çıkmıştır.

- Bu başlıkların yanı sıra kurumlar proje sonrasında proje öncesi duruma göre; "***çalışan memnuniyetinde artış", "kurumda alınan eğitim sayısı", "dezavantajlı vatandaşlar için altyapı iyileştirmeleri ve sosyo-ekonomik yaşama katılımlarının sağlanması"*** konularında da artış ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.



Şekil 14 Proje Kapsamında Hedeflere Ulaşma Durumu (N=14)

Anket uygulamasına katılım gösteren kurumlardan %86'sı ***proje kapsamındaki hedeflerine ulaştıkları***nı ifade ederken; proje kapsamında hedeflerine tam olarak ulaşamadıklarını düşünen kurumlarda bu durumun nedenleri; ***bütçe yetersizliği*** ve ***yararlanıcı ve ortakların kontrolü dışındaki sebepler*** olarak ifade edilmiştir (Şekil 14).



Şekil 15 SOBEP Başvuru Nedenleri (N=14)

***Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.**

Katılımcı kurumların SOBEP'e başvuru nedenlerine ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı Şekil 15'de verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde kurumların yoğun olarak (8 kurum ve üzeri cevap sayısı); ***bölgede sosyokültürel yaşamı canlandırmak (12), dezavantajlı grupların sosyal yaşama katılımlarını sağlamak amacıyla altyapıyı geliştirmek (8), hizmet kalitesini arttırmak (8), yenilikçi altyapılar oluşturarak bölgede yaşayan insanlara fayda sağlamak (8)*** güdüleriyle proje çağrısına başvuru yaptıkları gözlemlenmektedir.

Etkinlik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

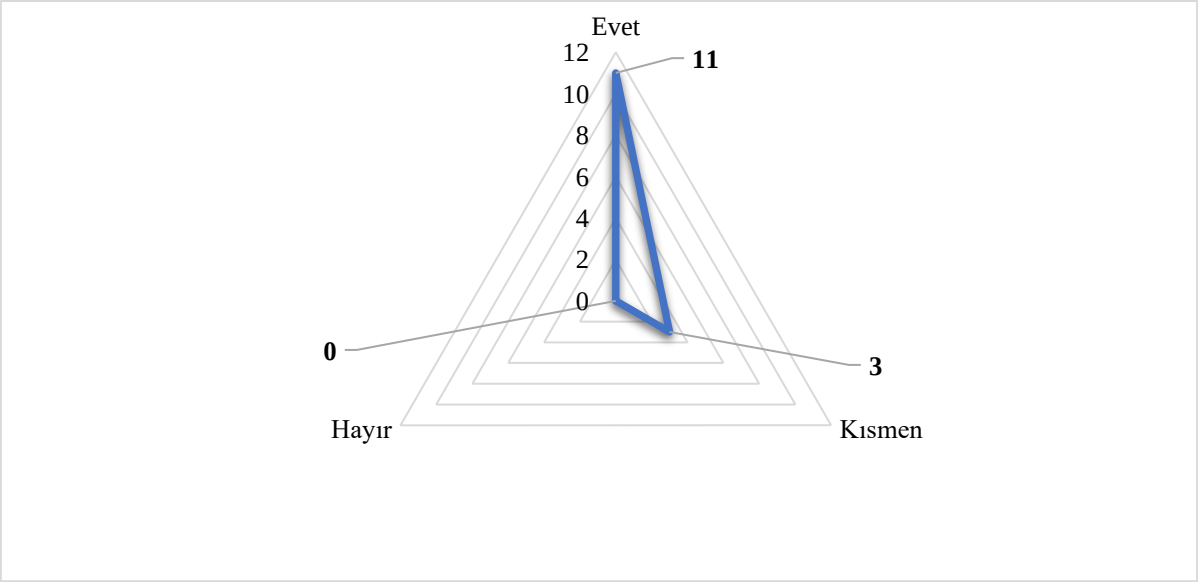
Etkinlik bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 4 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen ***etkinlik bölümü başarı puanı %86,1'dir.*** %85 üzerindeki bu ortalama başarı puanı SOBEP'in etkinlik hedeflerini yüksek oranda sağlandığını göstermektedir. Bu bağlamda program hedefleri büyük ölçüde gerçekleştirilmiş, program sayesinde yararlanıcılarda ***beklenen çıktılar/sonuçlar*** yine büyük ölçüde elde edilmiştir.

Elde edilen bulgular yararlanıcı kurumların neredeyse tamamının bekledikleri çıktılara ulaştığını gösterirken, %76'sının destek sonrası normal şartlar altında elde edemeyecekleri çıktıları elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca proje sonrasında ***tanıtım materyali sayısında artış, yenilikçi altyapılar oluşturulması, bölge halkına fayda sağlanması, ulaşılan kişi sayısındaki artış, katma değer artışı ve yeni hizmet artışı*** gibi unsurlarda da ilerlemelerin kaydedildiği ve kurumların %86'sının hedeflerine ulaştıkları görülmektedir.

Kurumlar ile yapılan mülakat görüşmeleri sonucunda ulaşılan bulgular da anket uygulama sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yapılan görüşmelerde destek alan kurumların proje ekipleri SOBEP sonucunda; elde edilen çıktılarla birlikte beklenen hedeflere ulaşıldığı ve yeni hizmet alanları ile birlikte ***pozitif çarpan etkisi yaratıldığı***nı ifade etmişlerdir. Örneğin ***Turgutlu Devlet Hastanesi*** tarafından yapılan ***Nöroloji ve Robotik Rehabilitasyon Merkezi*** projesinde ulaşılan hedeflerle birlikte, ***dezavantajlı grupların sonraki süreçlerde de bu çıktıları kullanması sağlanmış ve pozitif dışsallık yaratıldığı görülmüştür.*** Sağlanan destek sonrasında çıktıların ***farklı alanlara da kaynak sağladığı*** belirtilen hususlar içerisinde yer almaktadır.

5.1.1.2.4. Etki

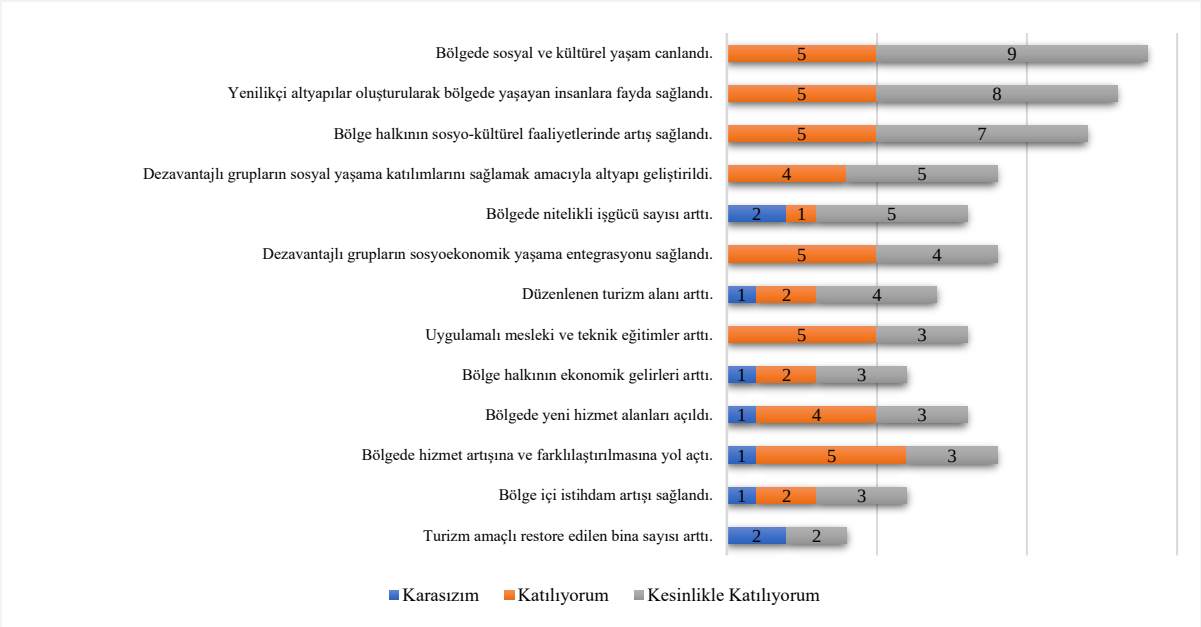
Bu bölümde programın hedeflenen sosyal, ekonomik veya çevresel etki yaratma derecesinin ölçülmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, program nedeniyle yapılmaktan vazgeçilen ya da azaltılan yatırımların olup olmadığı da incelenmektedir. Bu bölümde farklı ölçeklerle sorulan sorulara ilişkin elde edilen cevapların değerlendirmeleri yapılmaktadır.



Şekil 16 Nihai Yararlanıcılara Ulaşma Durumu (N=14)

Katılımcı kurumların proje kapsamındaki nihai yararlanıcılara ulaşıp ulaşmadıklarına ilişkin yöneltilen sorulara ait yanıtların dağılımı Şekil 16'da verilmiştir. Proje uygulamasının etkisinde önemli bir rol oynayan hedef gruplara katılımcı kurumların %79'u ulaşabildiğini belirtirken %21'i ise nihai yararlanıcılara kısmen ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Proje kapsamındaki nihai yararlanıcılara kısmen ulaşabildiklerini ifade eden toplam 3 kurum bu durumun nedenlerini;

- ***Nihai yararlanıcıların çok geniş tanımlanmış olması*** ve ***daha önce hedef gruplara yeterince ulaşılamamış olması***,
- ***Beklenen talebin gerçekleşmemesi*** ve
- ***Proje sonrasında çıktıların yeterince sahiplenilmemesi*** olarak ifade etmişlerdir.



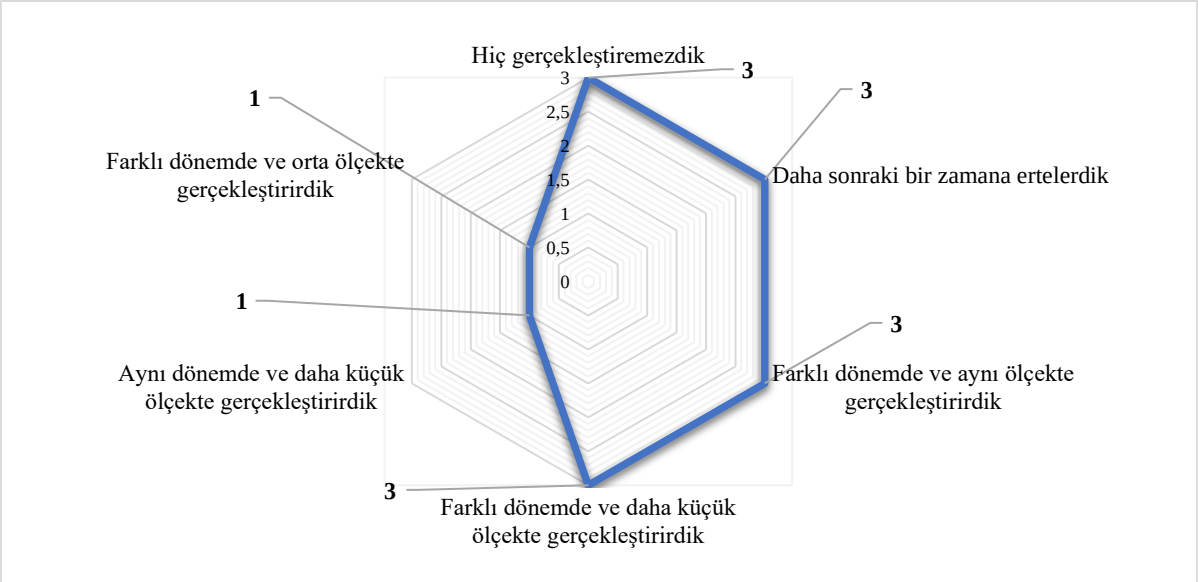
Şekil 17 Proje Sonucu Ortaya Çıkan Etkiler (N=14)

***Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.**

SOBEP kapsamında destek alan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumlara yöneltilen ve proje etkisini ölçmeyi amaçlayan bir diğer soru olan "***Proje Sonucu Ortaya Çıkan Etkiler***" hakkındaki soruya verilen yanıtların dağılımı Şekil 17'de gösterilmektedir. Bu soruda katılımcılardan verecekleri yanıtlara katılım düzeylerine göre 0 ve 5 arasında değerler (0-Projemizle İlgili Değil, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) vermeleri istenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular maddeler halinde sıralanmıştır:

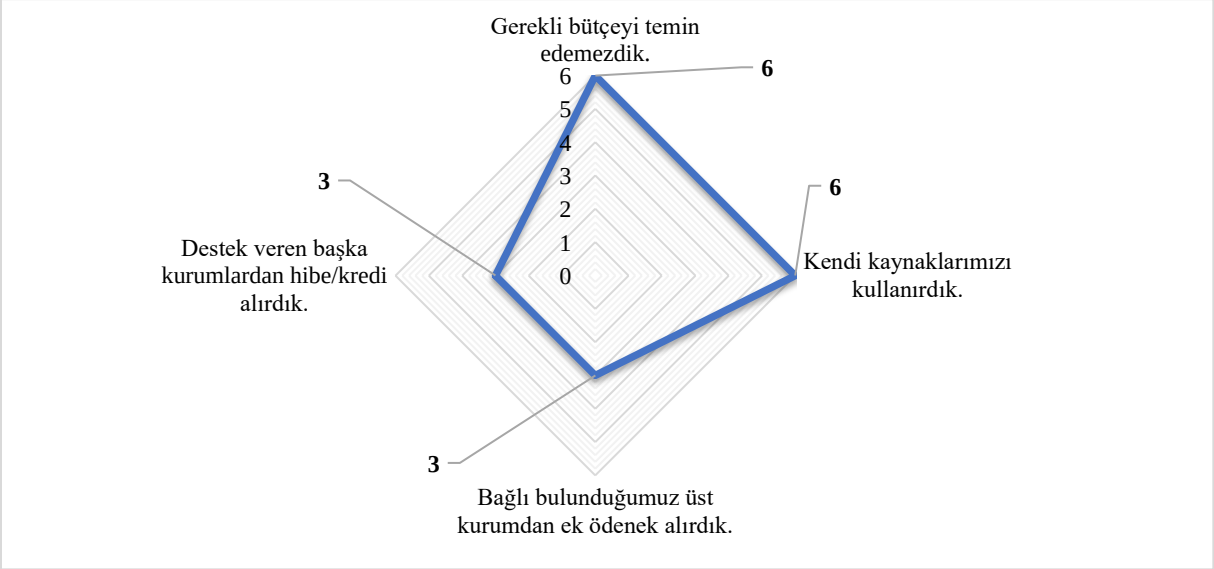
- Katılımcı kurumlarda ***proje sonucu*** (10 ve üzeri kesinlikle katılıyorum + katılıyorum cevabı verenler); ***"Bölgede sosyal ve kültürel yaşamın canlanması", "Yenilikçi altyapılar aracılığıyla bölge halkına sağlanan fayda"*** ve ***"Bölge halkının sosyokültürel faaliyetlerinde" artış sağlanması"*** boyutlarında artış ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

- Bu başlıkların yanı sıra kurumlar proje sonucu; ***dezavantajlı grupların sosyal yaşama katılımlarını sağlayan altyapıların geliştirilmesi ve dezavantajlı grupların sosyo-ekonomik yaşama entegrasyonunun sağlanması boyutlarında*** da artış meydana geldiğini ifade etmişlerdir.



Şekil 18 ZAFER Desteği Olmadan Proje Gerçekleşme Durumu (N=14)

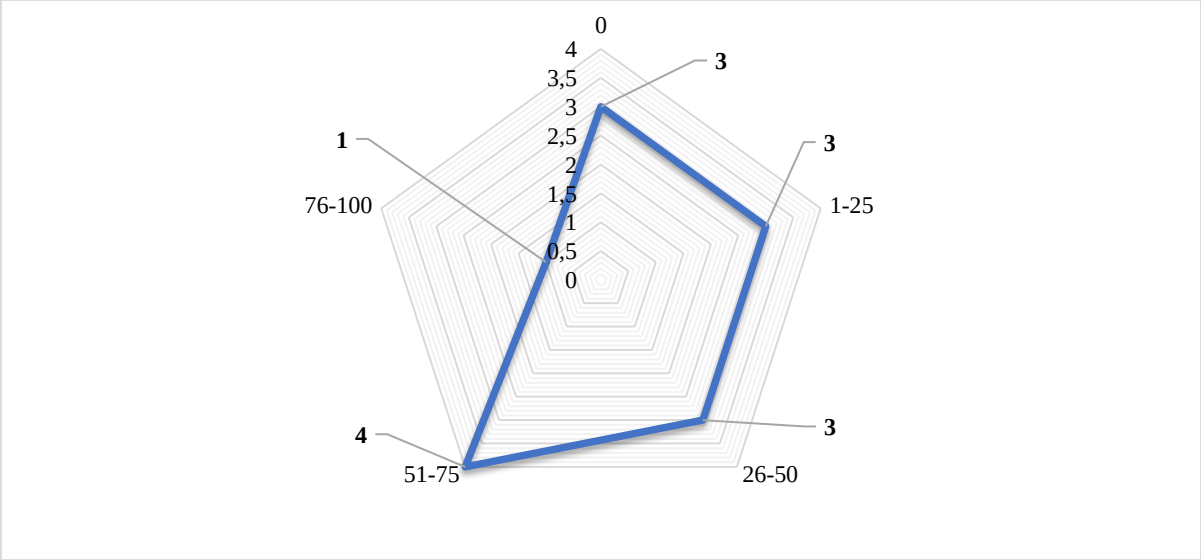
Katılımcı kurumlara ZAFER desteği olmasaydı projelerini nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin yöneltilen soruya verilen yanıtların dağılımları Şekil 18'de verilmiştir. Kurumlardan 3'ü projelerini ZAFER desteği olmadan gerçekleştirememiş olacaklarını belirtirken diğerleri ise farklı dönemde ve aynı ölçekte (3), farklı dönemde ve daha küçük ölçekte (3), farklı dönemde ve orta ölçekte (1) ve aynı dönemde daha küçük ölçekte (1) gerçekleştirebilme şanslarının olduğunu belirtmişlerdir. 3 kurum ise projelerini daha sonraki bir dönemde gerçekleştirmek üzere erteleme yoluna gitmeyi tercih edebileceklerini belirtmişlerdir.



Şekil 19 ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Finansman (N=14)

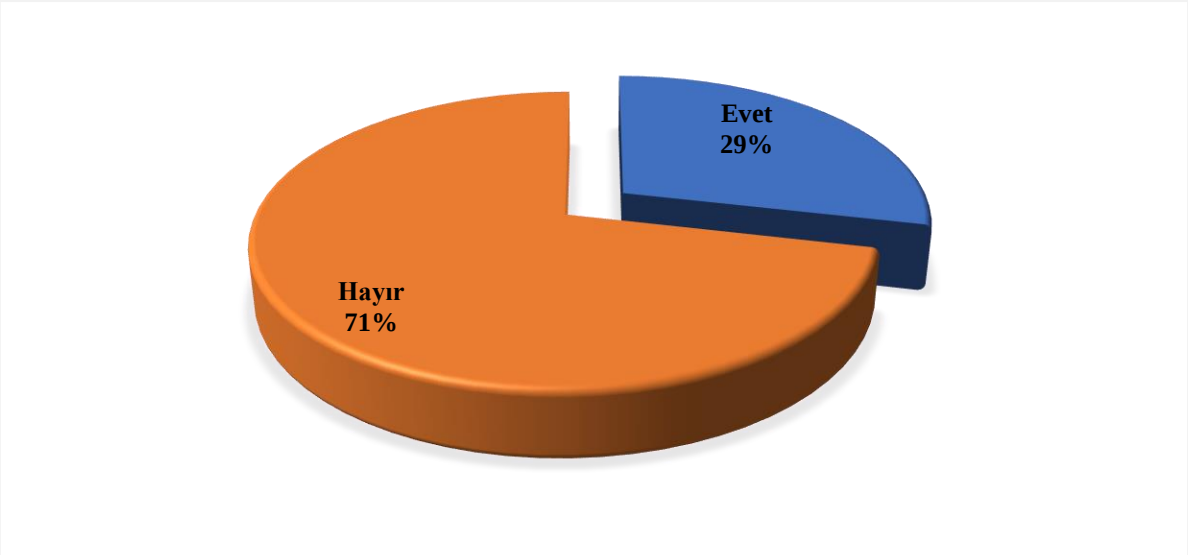
***Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.**

Katılımcı kurumlara ZAFER desteği olmasaydı projeleri için gerekli finansmanı nasıl temin edebileceklerine ilişkin yöneltilen soruya ilişkin yanıtların dağılımı Şekil 19'da verilmiştir. Kurumlardan 6'sı ***kendi kaynakları aracılığıyla*** finansman sağlayacaklarını belirtirken; 6'sı ise ***gerekli bütçeyi temin edemeyeceklerini*** belirtmişlerdir. 3 kurum d***estek veren başka kurumlardan hibe/kredi şeklinde finansman (TÜBİTAK, İller Bankası, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, Avrupa Birliği)*** yolunu tercih edebileceklerini belirtirken; 3 kurum ise ***bağlı bulundukları üst kurumdan ödenekle*** finansman sağlayabileceklerini belirtmişlerdir.



Şekil 20 Ajans Desteği Olmasaydı, Proje Gerçekleşme Oranı (N=14)

Destek alan ve anket uygulamasına katılan kurumların ajans desteği olmaması durumunda proje faaliyetlerinin yüzde kaçını gerçekleştirebileceklerine ilişkin yöneltilen sorulara verilen yanıtların dağılımları Şekil 20'de verilmektedir. Kurumlardan 4'ü ZAFER desteği olmadan proje gerçekleşme oranlarının %51-75 arasında; 3'er kurum %1-25 ve %26-50 arasında olacağını belirtmiştir. 1 kurum ZAFER desteği olmadan proje gerçekleşme oranlarının %76-100 arasında olacağını belirtirken, 3 kurum ise ZAFER desteği olmadan projelerinin gerçekleşme ihtimalinin olmadığını belirtmiştir.



Şekil 21 ZAFER Desteği Sonrasında Farklı Proje Gerçekleşmesi (N=14)

Katılımcı kurumlara ZAFER'den almış oldukları SOBEP sonrası farklı bir proje gerçekleştirip gerçekleştirmediklerine ilişkin soruya verilen yanıtların dağılımı Şekil 21'de yer almaktadır. Katılımcı kurumların %71'i SOBEP sonrası herhangi bir proje gerçekleştirmediklerini ifade ederken; %29'u farklı bir proje gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. 4 farklı kurum tarafından SOBEP sonrası gerçekleştiren projeler ve proje adları aşağıda yer almaktadır;

- ***Manisa Turgutlu Devlet Hastanesi- Serebral Palsi Tanılı Çocuklar İçin Rehabilitasyon Alanı*** (50.000 TL)
- ***Uşak Belediyesi- Yaşam Merkezi Projesi*** (5.000.000 TL)
- ***Afyonkarahisar Sandıklı Belediye Başkanlığı- Hüdai Kaplıcaları Geleneksel Tıp Uygulamaları Merkezi*** (1.909.634,40 TL)
- ***Kütahya Tavşanlı OSB- Kütahya Tavşanlı OSB Eğitiyor Bölge Kazanıyor Projesi*** (1.786.206,40 TL)

Etki Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

Etki bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 13 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen ***etki bölümü başarı puanı %87,9'dur***. %80'in üzerinde gerçekleşen SOBEP ortalama etki puanı programda etki kriterinin de oldukça yüksek bir düzeyde sağlandığını göstermektedir. Destek alan kurumların büyük çoğunluğu hedef gruplarına ulaşırken; hedef gruplarına kısmen ulaşan kurumlar açısından ***nihai yararlanıcıların geniş tanımlanması*** ve ***daha önce hedef gruplara yeterince ulaşılmamış olması***, ***beklenen***

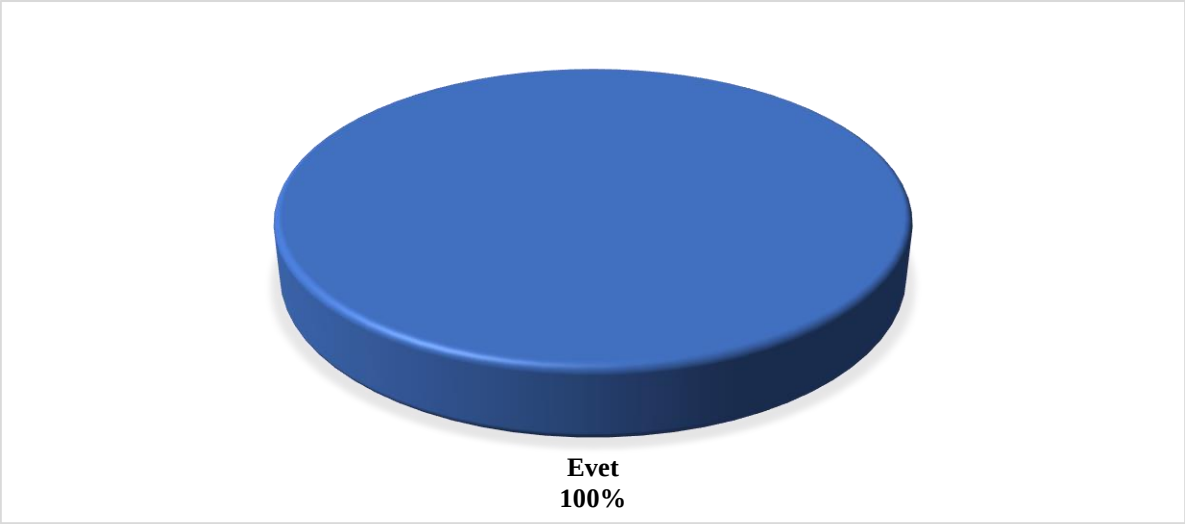
talebin gerçekleşmemesi ve ***proje sonrasında çıktıların yeterince sahiplenilmemesi*** önemli sorunlar olarak belirtilmiştir. Proje etkileri çerçevesinde b***ölgede sosyal ve kültürel yaşamın canlanması, yenilikçi altyapılar aracılığıyla bölge halkına fayda sağlanması*** ve ***sosyo-kültürel faaliyetlerde artışın*** ortaya çıkmasının yanı sıra kurumların %43'ünün ZAFER desteği olmadan projelerini gerçekleştiremeyeceklerini ifade ettikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca kurumlardan 4'ü farklı kurumlar tarafından desteklenen ***8,7 Milyon TL düzeyinde proje gerçekleştirdikleri***ni belirtmişlerdir. Bu bulgular programın etki çerçevesini göstermektedir.

Ayrıca yararlanıcı kurumlarla yapılan mülakatlar sonucu ortaya çıkan bulgular da anket sonuçlarını destekler niteliktedir. ZAFER tarafından sağlanan proje desteği ile beraber farklı iş ve üretim alanlarının açılması sonucu ***projelerin etki alanını genişlettiği*** ve ***kamusal faydalarda artış sağlandığı*** belirtilmiştir. ***Yerel halk tarafından*** proje sonucunda oluşturulan ***çıktıların etkin kullanılması*** ve ***bölgesel gelişmişlik üzerinde etkisi olmasının*** yanı sıra bölgede yaşayan dezavantajlı gruplar açısından proje sonuçlarının önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Kurumların yanı sıra proje süreçlerinin başlangıç aşamasından sonuçlanma aşamasına kadar tüm süreçlerde yakından izleyen ajans uzmanları ve BD de proje etki çerçevesi ile ilgili farklı bakış açılarını yapılan mülakatlarda ortaya koymuşlardır. BD tarafından yapılan yorumlarda genel olarak ulaşılan bulgular; ***katılımcı kurumların proje faaliyetleri üzerinde ZAFER desteğinin etkisinin olduğu ve destek mekanizmasının geliştirilen projelerin harekete geçirilmesinde önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir.*** Bu açıdan desteklerin kurumlar açısından hem bütçe bulma faaliyetleri hem de uzun vadeli proje eğilimini arttırmada önemli bir unsur oldukları ifade edilebilir. Ajans uzmanları tarafından yapılan değerlendirmeler ise ***programın paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olduğu*** ve ***etki alanı geniş olan projeler bağlamında başvuruların değerlendirildiği*** yönündedir.

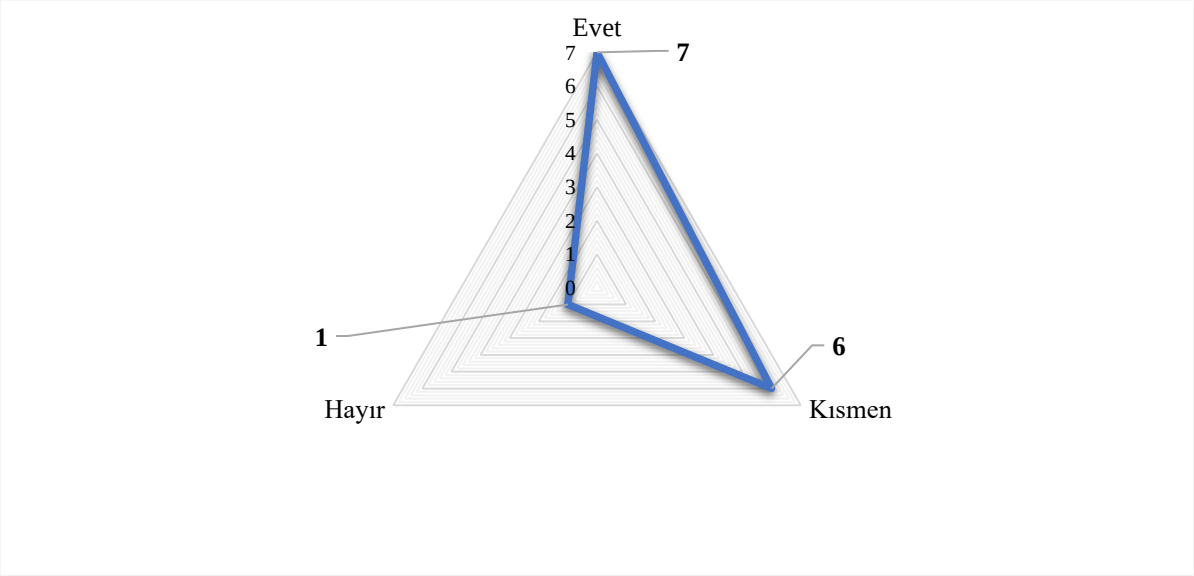
5.1.1.2.5. Sürdürülebilirlik

Çalışmadaki beş ana başlıktan sonuncusu olan sürdürülebilirlik ile kastedilen proje çıktı ve sonuçlarının, desteğin tamamlanmasından sonra da devam etmesidir. Spesifik olarak, programın yararlanıcılarda sürdürülebilir değişimlere neden olup olmadığı ve ajans desteği kesilse de sonuçların ve etkilerin sürekliliğinin ne ölçüde gerçekleştiği incelenmiştir.



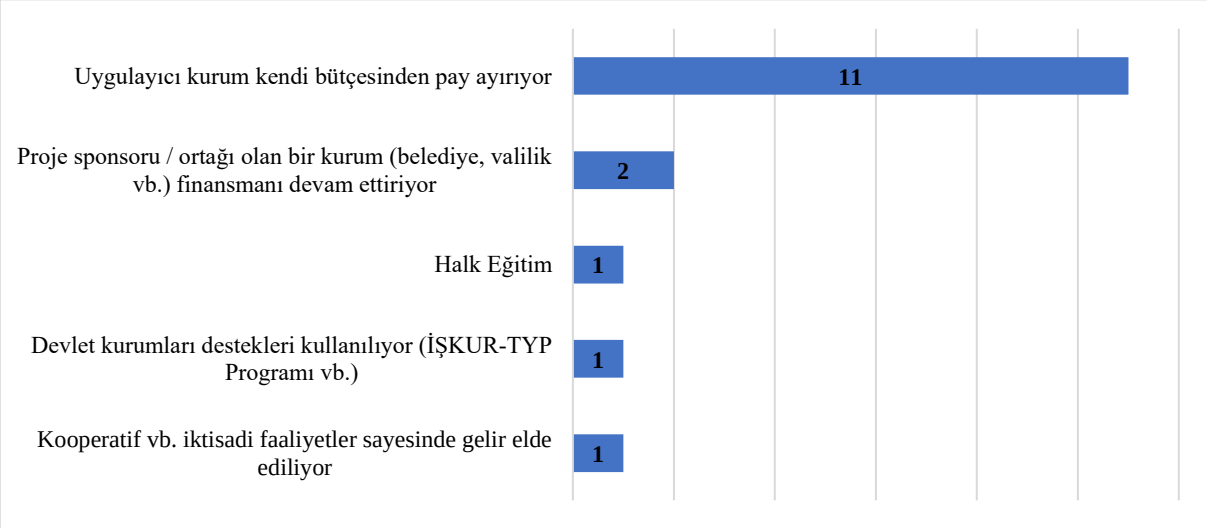
Şekil 22 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Aktif Kullanılma ve Fayda Üretme Durumu (N=14)

SOBEP kapsamında destek alan kurumlara sürdürülebilirlik başlığı altında yöneltilen ilk soru olan "***Proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımlar hala aktif olarak kullanılıyor ve fayda üretiyor mu?***" ifadesine kurumların vermiş oldukları yanıtların dağılımı Şekil 22'de yer almaktadır. Anket uygulamasına katılım gösteren 14 kurumun hepsi ***proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımların hala aktif olarak kullanıldığını ve fayda yaratmaya devam ettiğini*** belirtmişlerdir.



Şekil 23 Projenin Kendi Kendini Devam Ettirecek Mali Kaynak Yapısı Durumu (N=14)

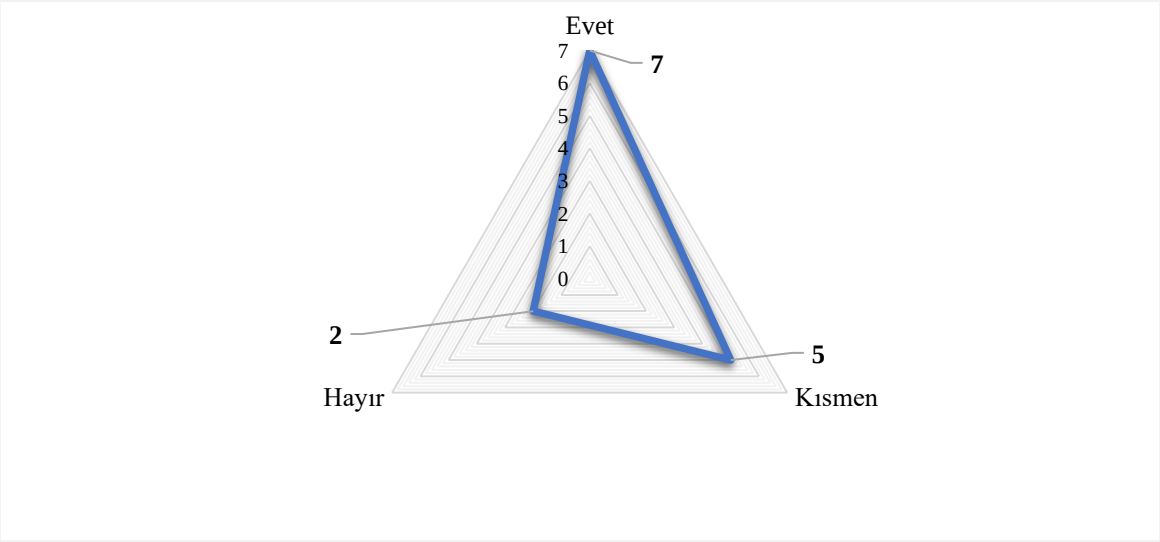
SOBEP kapsamında destek alan kurumlara sürdürülebilirlik başlığı altında yöneltilen ikinci soru olan "***Proje kendini devam ettirecek mali kaynak yapısına sahip mi?***" ifadesine kurumların vermiş oldukları yanıtların dağılımı Şekil 23'de yer almaktadır. Anket uygulamasına katılım gösteren 14 kurumdan 7'si bu soruya evet yanıtını verirken; 6 kurum kısmen, 1 kurum ise hayır cevabını vermiştir.



Şekil 24 Proje Devamı İçin Finansman Kaynakları (N=14)

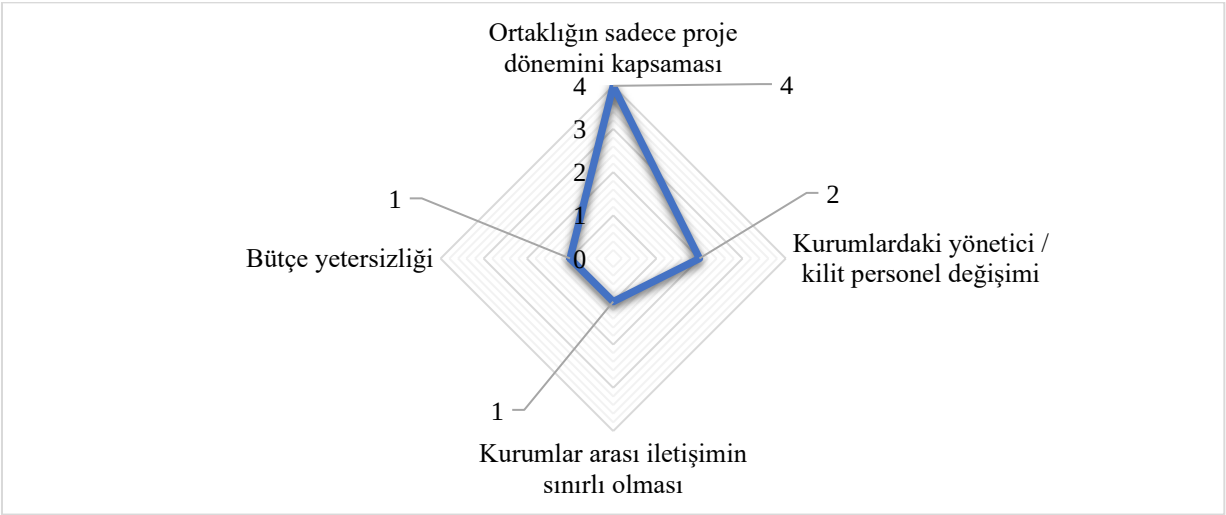
**** Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.***

Projelerinin kendi kendini tamamen veya kısmen devam ettirecek bir mali yapıya sahip olduğunu ifade eden kurumlara finansman kaynaklarını nasıl sağladıklarına ilişkin yöneltilen soruya ilişkin yanıtların dağılımı Şekil 24'de yer almaktadır. 12 kurum ***uygulayıcı kurumun kendi bütçesinden pay ayırarak***, 2 kurum ***proje sponsoru/ortağı kurum*** aracılığıyla, 1'er kurum ise ***kooperatif vb. iktisadi faaliyetler, devlet kurumları destekleri ve halk eğitim*** aracılığıyla projenin kendi kendini devam ettirdiğini belirtmişlerdir.



Şekil 25 Proje Kapsamında Oluşturulan Ortak ve İştirakçi İlişkilerinin Proje Sonrasında Devam Etme Durumu (N=14)

SOBEP kapsamında destek alan kurumlara sürdürülebilirlik başlığı altında yöneltilen üçüncü soru olan "***Proje kapsamında oluşturulan ortak ve iştirakçi ilişkileri, proje sonrasında da devam ediyor mu?***" ifadesine kurumların vermiş oldukları yanıtların dağılımı Şekil 25'de yer almaktadır. Anket uygulamasına katılım gösteren 14 kurumdan 7'si bu soruya evet yanıtını verirken; 5 kurum kısmen, 2 kurum ise hayır cevabını vermiştir.



Şekil 26 Ortak/İştirakçi İlişkilerinin Devam Etmeme Nedenleri (N=12)

Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

Proje kapsamında oluşturulan ortak ve iştirakçi ilişkilerinin neden devam etmediğini ifade eden kurumlara bu durumun nedenine ilişkin yöneltilen soruya ilişkin yanıtların dağılımı Şekil 26'da yer almaktadır. 4 katılımcı ***ortaklığın sadece proje dönemini kapsaması,*** 2 katılımcı ***kurumlardaki yönetici/kilit personel değişimi,*** 1 katılımcı ***kurumlar arası iletişimin sınırlı olması*** ve 1 katılımcı ise ***bütçe yetersizliği*** nedeniyle proje kapsamında oluşturulan ortak ve iştirakçi ilişkilerinin devam etmediğini belirtmişlerdir.

Sürdürülebilirlik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

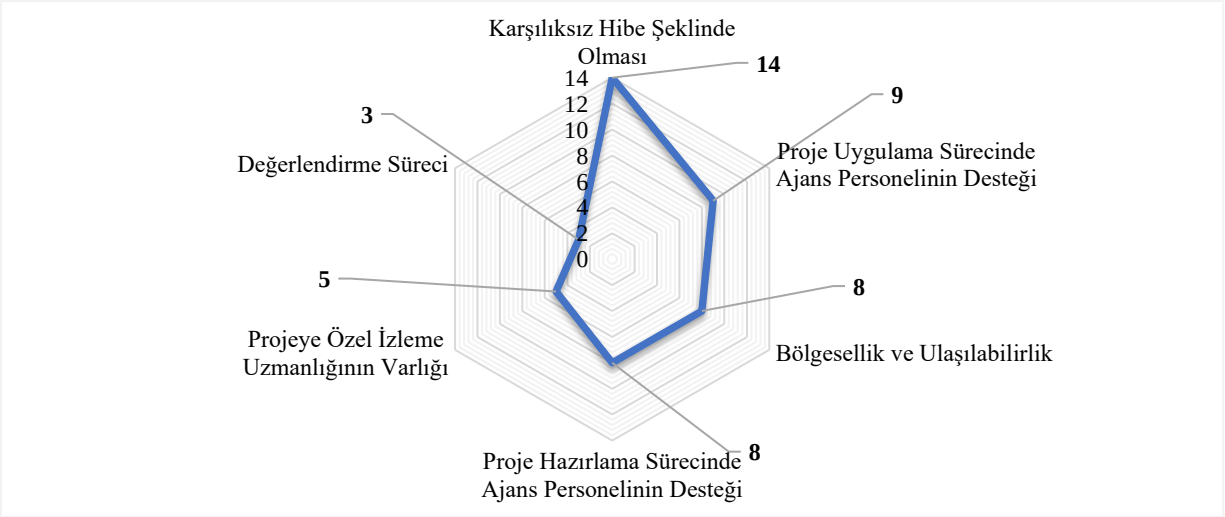
Sürdürülebilirlik bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 3 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen ***sürdürülebilirlik bölümü başarı puanı %79'dur.*** %80 düzeyinde olan bu başarı puanı SOBEP kapsamında sürdürülebilirlik kriterinin yüksek düzeyde karşılanabildiğini ifade etmektedir. Ankete katılım sağlayan kurumların tamamının, proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımları hala aktif ve faydalı biçimde kullandığı ortaya çıkmıştır. Kurumların %50'sinde projelerin devamı için gerekli mali kaynak varlığı söz konusu iken mali kaynak sağlayamayan kurumlarda sürdürülebilirliğin ***kurum bütçesi***, ***proje ortakları/sponsorları*** ve ***devlet kurumları destekleri***yle sağlandığı görülmektedir. Kurumların %50'sinin proje kapsamında kurulan ortak ve iştirakçi işbirliklerini; ***ortaklığın sadece proje dönemini kapsaması, yönetici/personel değişikliği, bütçe yetersizliği*** ve ***kurumlar arası iletişim sorunları*** gibi nedenlerle sürdüremedikleri gözlemlenmiştir.

Kurumlarla yapılan mülakatlar sonucu elde edilen bulgular proje desteğine ilişkin sürdürülebilirliğin genel olarak sağlanabildiğini ve farklı çıktıların hala aktif olarak kullanıldığını göstermektedir. Sürdürülebilirliğin etkinliğinin ***desteklerin yapısının dinamik hale getirilmesi ile de mümkün olacağı*** kurum yetkilileri tarafından belirtilmiştir.

Ayrıca ajans uzmanları ve BD tarafından yapılan değerlendirmelerde de sürdürülebilirlik açısından bakış açıları sunulmuştur. Özellikle ortak ve iştirakçilerle ilgili sürdürülebilir ilişkiler konusunda yapılan değerlendirmeler ***proje kültürünün kurumlarda yeterince yerleşmediğini***, ***kişiye dayalı süreç yönetiminin ve kurumların gösterdikleri çabanın yetersizliğini***n ***sürdürülebilirliği etkilediği*** ifade edilmiştir.

5.1.1.2.6. Genel Değerlendirme ve Genel Puanlama

Bu kısımda ankete katılan kurumlara yukarıda detaylı analiz edilen beş ana başlık dışında genel değerlendirmelerini içeren sorular sorulmuş ve bu çerçevede kurumlara benzer bir ZAFER projesine başvurup başvurmayacağı sorusu da yöneltilmiştir.

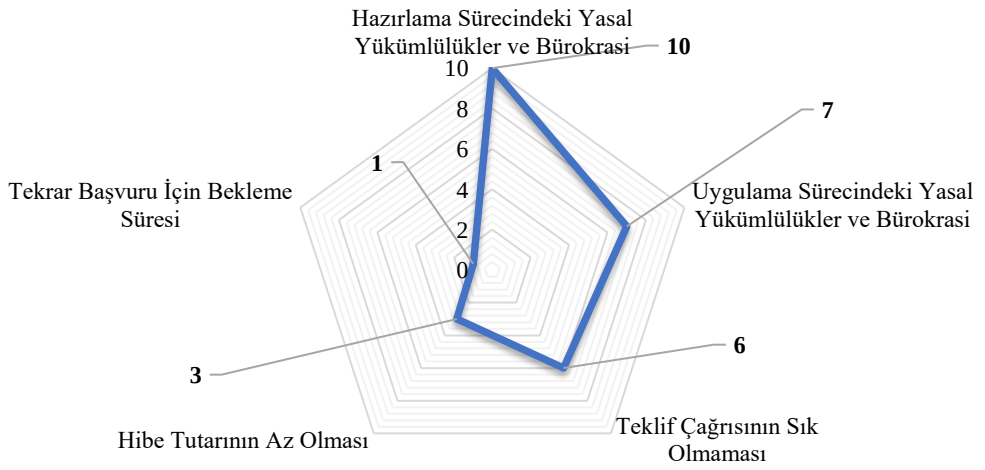


Şekil 27 ZAFER Desteğinin Avantajları (N=14)

Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

SOBEP kapsamında destek alan kurumlara ZAFER'den aldıkları desteğin avantajlarına yönelik sorulan ve birden fazla seçenek işaretleyebildikleri soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 27'de verilmiştir. Kurumlar ZAFER desteğinin en önemli avantajları olarak sırasıyla;

- ***Karşılıksız hibe şeklinde olması*** (14),
- ***Proje uygulama sürecinde ajans personelinin desteği*** (9),
- ***Bölgesellik ve ulaşılabilirlik*** (8),
- ***Proje hazırlama sürecinde ajans personelinin desteği*** (8),
- ***Projeye özel izleme uzmanlığının varlığı*** (5) ve
- ***Değerlendirme süreci***ne (3) ilişkin yaklaşımları belirtmişlerdir.

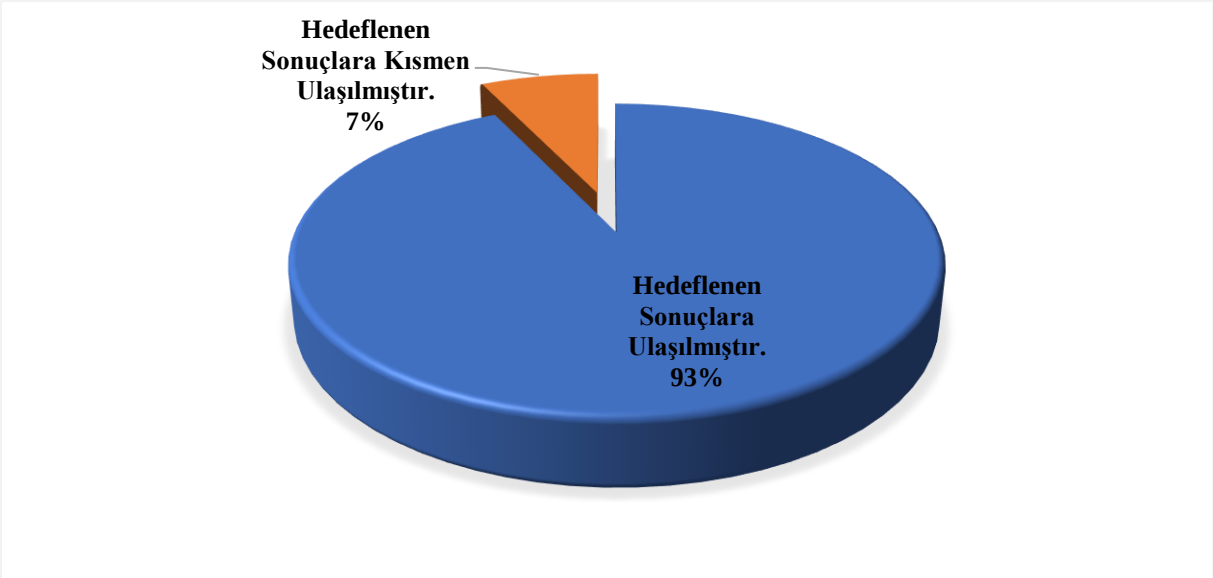


Şekil 28 ZAFER Desteğinin Dezavantajları (N=14)

Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

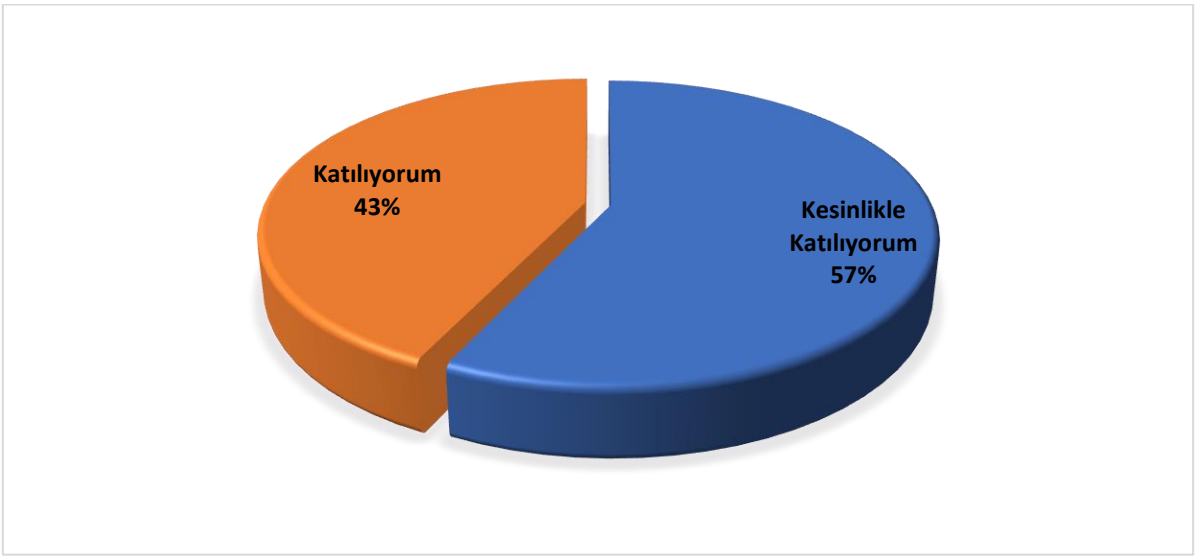
SOBEP kapsamında destek alan kurumlara ZAFER'den aldıkları desteğin dezavantajlarına yönelik sorulan ve birden fazla seçenek işaretleyebildikleri soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 28'de verilmiştir. Kurumlar ZAFER desteğinin dezavantajları olarak sırasıyla;

- ***Hazırlama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi*** (10),
- ***Uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi*** (7),
- ***Teklif çağrısının sık olmaması*** (6),
- ***Hibe tutarının az olması*** (3),
- ***Tekrar başvuru için bekleme süresi***ne (1) ilişkin yaklaşımları belirtmişlerdir.



Şekil 29 Proje Hedeflerine Ulaşma Durumu (N=14)

SOBEP kapsamında destek alan kurumların projelerinde hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarına yönelik sorulan soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 29'da verilmiştir. Katılımcı kurumların %93'ü hedefledikleri sonuçların tamamına ulaşabildiklerini belirtirken, %7'si hedefledikleri sonuçlara kısmen ulaştıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 30 ZAFER Desteği Sonrası İzlenim (N=14)

Katılımcı kurumlara projeleri kapsamında yürütülen faaliyetlerin ajans desteği sonrasında da fayda üretmeye devam ediyor ifadesine katılımlarını ölçmek için yöneltilen soruya ilişkin dağılım Şekil 30'da yer almaktadır. Kurumların %57'si proje kapsamındaki faaliyetlerinin ajans desteği sonrasında da yüksek oranda fayda üretmeye devam ettiğini belirtirken; %43'ü normal düzeyde fayda üretmeye devam ettiğini belirtmiştir.

Şekil 31 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği (N=14)

Anket formunun son soru ifadesi olan "***ZAFER desteğine tekrar başvuru yapar mısınız?***" sorusuna ilişkin kurumların vermiş oldukları yanıtların dağılımı Şekil 31'de yer almaktadır. Anket uygulamasına katılım gösteren ve destek alan kurumların tamamı ZAFER desteğine tekrar başvuru yapacaklarını belirtmişlerdir.

Genel Puanlama

SOBEP değerlendirme kriterleri başlıkları altında ele alınan 5 farklı başlığa ait ortalama puanlar toplu olarak Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6 Alt Kategori ve Genel Ortalama Puanları

Alt Kategori Ortalama Puanları	Alınan Puan (%)
Uygunluk	92,1
Verimlilik	86,2
Etkinlik	86,1
Etki	87,9
Sürdürülebilirlik	79,0
Genel Ortalama Puan	86,3

SOBEP kapsamında ele alınan 5 alt başlığa ilişkin genel ortalama puan %86,3'tür. Bu ortalama değer SOBEP'in genel olarak hedeflerine ulaşabildiğini göstermektedir. Ancak sonraki süreçlerde çalışma genelinde vurgulanan eksikler ve düzeltilmesi gereken hususlar değerlendirilerek destek programlarına ilişkin başarı ortalamalarının arttırılabileceği ifade edilebilir.

5.1.2. Destek Grubu ve Kontrol Grubunun Birlikte Değerlendirilmesi

ZAFER tarafından çağrıya çıkılan SOBEP destek programına başvuru yapmış ancak destek alamayan toplam 78 kurum içerisinden 23 kuruma ait veriler (katılım oranı %29) iki ana başlıkta "***Temel Bilgiler***" ve "***Proje Başvurusu Hakkında Genel Değerlendirmeler***" toplanmıştır. Bu kurumların oluşturduğu grup daha önce de ifade edildiği gibi çalışmanın geri kalanında "KG" olarak ifade edilecektir. Bu bölümde yapılacak değerlendirmeler KG'de yer alan kurumların anket yanıtları ve her iki grup için oluşturulan anket formlarında ortak olarak yer alan soruların incelemelerinden oluşmaktadır. Aşağıda ilk olarak temel bilgilere ve sonrasında kurumların proje hakkındaki genel değerlendirmelerine yer verilmiştir.

5.1.2.1. Temel Bilgiler

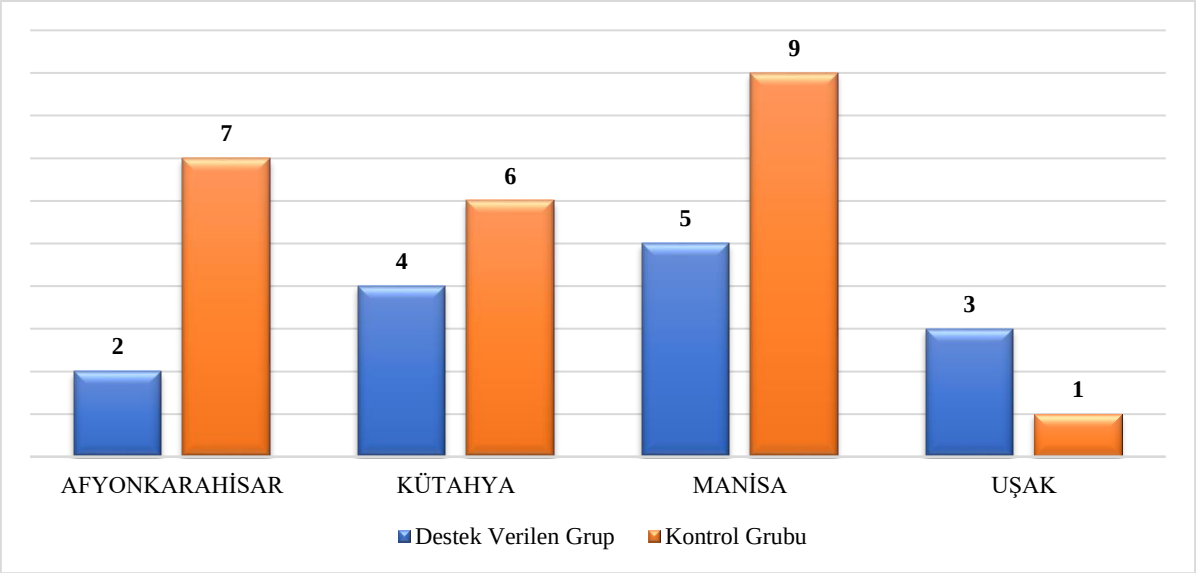
ZAFER tarafından 2015 yılında çağrıya çıkılan SOBEP'e başvuran ancak destek alamayan 78 kurum arasından 23 kurum anket uygulamasına katılmıştır.

Tablo 7 Kurumlara Ait Temel Bilgiler (KG) (N=23)

Kurum No	Kurumun Bulunduğu İl	Kurumun Bulunduğu İlçe	Kurum Kuruluş Tarihi	Kurum Çalışan Kişi Sayısı
1	MANİSA	KIRKAĞAÇ	1861	161
2	KÜTAHYA	GEDİZ	1866	256
3	KÜTAHYA	SİMAV	1867	375
4	AFYONKARAHİSAR	ŞUHUT	1884	196
5	MANİSA	SOMA	1891	400
6	MANİSA	ŞEHZADELER	1923	170
7	KÜTAHYA	MERKEZ	1926	13
8	KÜTAHYA	ALTINTAŞ	1947	51
9	AFYONKARAHİSAR	İSCEHİSAR	1952	180
10	MANİSA	GÖRDES	1954	20
11	AFYONKARAHİSAR	SULTANDAĞI	1958	17
12	KÜTAHYA	DOMANİÇ	1960	47
13	MANİSA	GÖRDES	1972	5
14	AFYONKARAHİSAR	SANDIKLI	1986	8
15	MANİSA	GÖLMARMARA	1987	30
16	MANİSA	KÖPRÜBAŞI	1991	12
17	AFYONKARAHİSAR	EVCİLER	1994	1[3]
18	KÜTAHYA	MERKEZ	1997	10
19	UŞAK	MERKEZ	2000	2
20	AFYONKARAHİSAR	SANDIKLI	2002	4
21	AFYONKARAHİSAR	SANDIKLI	2005	45
22	MANİSA	ŞEHZADELER	2014	25
23	MANİSA	ŞEHZADELER	2015	5000

Ankete katılan 23 kuruma ait il, ilçe, kuruluş tarihi ve (mevcut) çalışan sayısı bilgileri Tablo 7'de sunulmuştur. Bu kurumların hepsi için destek alınan yıl 2015'dir. Desteklenemeyen kurumların ankete katılım oranı %29 olarak gerçekleşmiştir.

[3] Evciler Köylere Hizmet Götürme Birliği Başkanlığı çalışan sayısını 1 olarak ifade etmiştir.



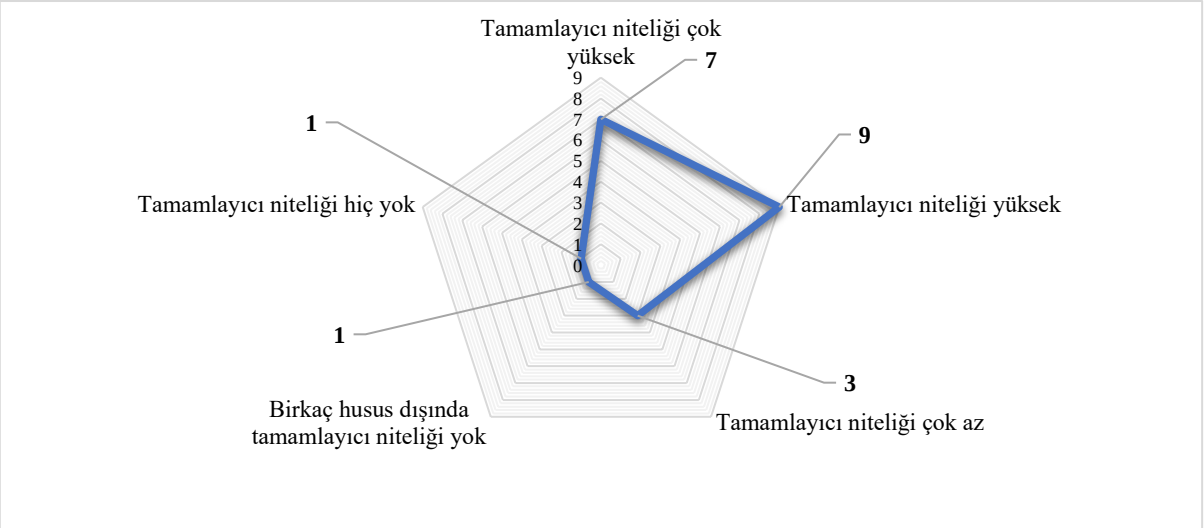
Şekil 32 Kurumların İllere Göre Dağılımı (NDestek=14, NKG=23)

Anket uygulamasına katılım gösteren KG kurumların; 9'u Manisa, 7'si Afyonkarahisar, 6'sı Kütahya ve 1'i Uşak ilinde faaliyet göstermektedir (Şekil 32).

Katılımcı kurumların yaş dağılımı incelendiğinde (2021 yılı itibariyle) en düşük 6 ve en yüksek 160 yıllık kurumlar oldukları ve ortalama kurum yaşının 66,5 yıl olduğu gözlemlenmektedir. Anket uygulamasına katılım sağlayan 23 kurumdaki mevcut çalışan sayısının toplam 7028 kişi olduğu gözlemlenirken; en düşük 1 ve en yüksek 5.000 çalışan kişi sayısına sahip kurumların var olduğu ve bu kurumlarda ortalama çalışan kişi sayısının 305 kişi olduğu görülmektedir.

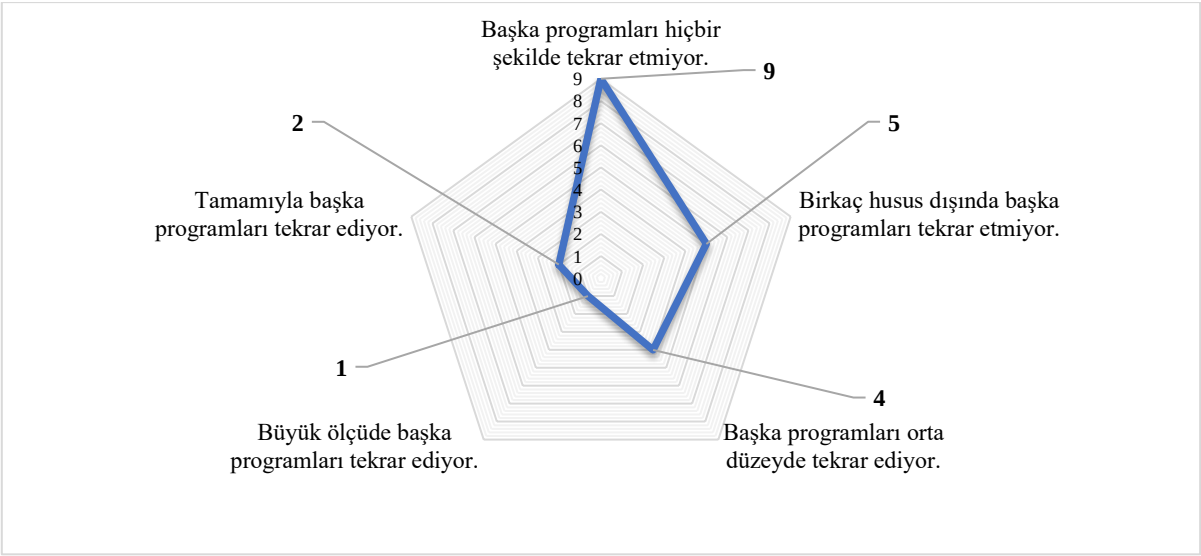
5.1.2.2. Proje Başvuruları Hakkında Genel Değerlendirmeler

Çalışmanın bu bölümünde ZAFER tarafından çağrıya çıkılan SOBEP'e başvuran ancak destek alamayan kurumlara yöneltilen farklı ölçekteki sorulara ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir.



Şekil 33 ZAFER Desteğinin, ZAFER ya da Diğer Kurumların İlgili Dönemde Alanda Açık olan Destekleri Tamamlayıcılığı (N=21) (KG)

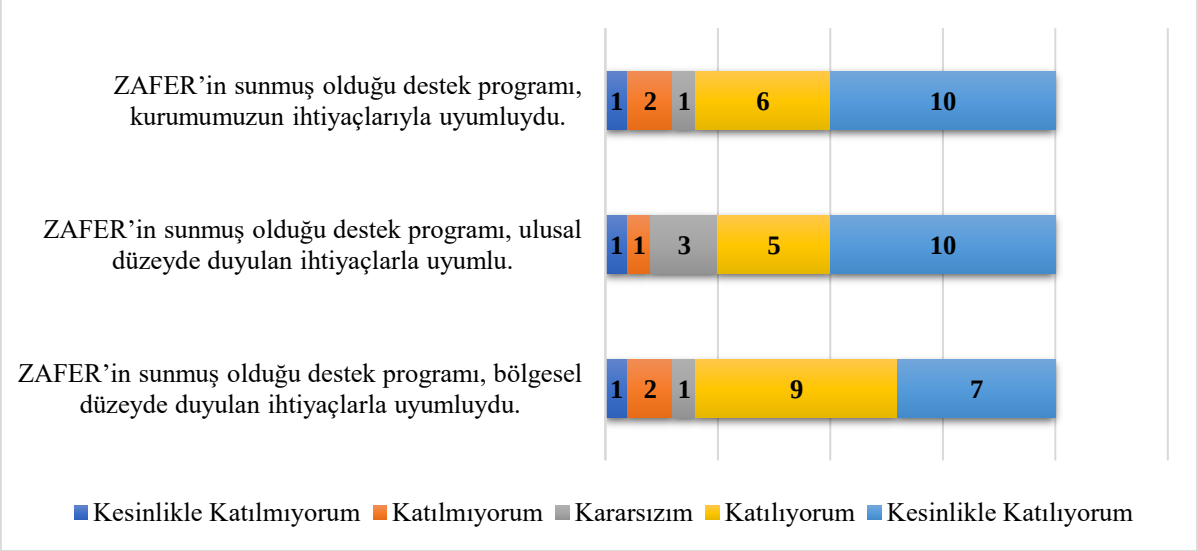
KG'de yer alan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumlara yönlendirilen ve "***ZAFER'in sunmuş olduğu destek programı, ZAFER'in ya da diğer destek veren kurumların ilgili dönemde alanınıza yönelik açık olan programlarını tamamlayıcı nitelikte miydi***?" ifadesine kurumlar tarafından verilen yanıtların dağılımı Şekil 33'de yer almaktadır. Kurumlardan 16'sı tamamlayıcı niteliğin yüksek olduğunu belirtirken; 5 kurum ise tamamlayıcı niteliğinin oldukça düşük olduğunu ifade etmiştir.



Şekil 34 ZAFER Desteğinin ZAFER ya da Diğer Kurumlarının Desteklerini Tekrar Etme Durumu (N=21) (KG)

KG'de yer alan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumlara yönlendirilen ve "***ZAFER'in sunmuş olduğu destek programı, ZAFER'in ya da diğer destek kurumlarının programlarını tekrar ediyor muydu?***" ifadesine kurumlar tarafından verilen yanıtların dağılımı Şekil 34'de yer almaktadır. Kurumlardan 9'u başka bir programı hiçbir şekilde tekrar etmediğini, 5'i ise birkaç husus dışında başka programları tekrar etmediğini belirtmişlerdir. Diğer 7 kurum ise başka programları orta düzeyde (4), büyük ölçüde (1) ve tamamen (2) tekrar ettiğini ifade etmişlerdir. Kurumlar ZAFER desteğini tekrar eden destek programların sunulduğu kurumları aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- ***T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı (3)***
- ***İŞKUR (3)***
- ***Avrupa Birliği (3)***
- ***KOSGEB (2)***
- ***TÜBİTAK (1)***
- ***Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası (1)***
- ***Diğer bakanlıklar (1)***
- ***Gördes Ziraat Odası (1)***



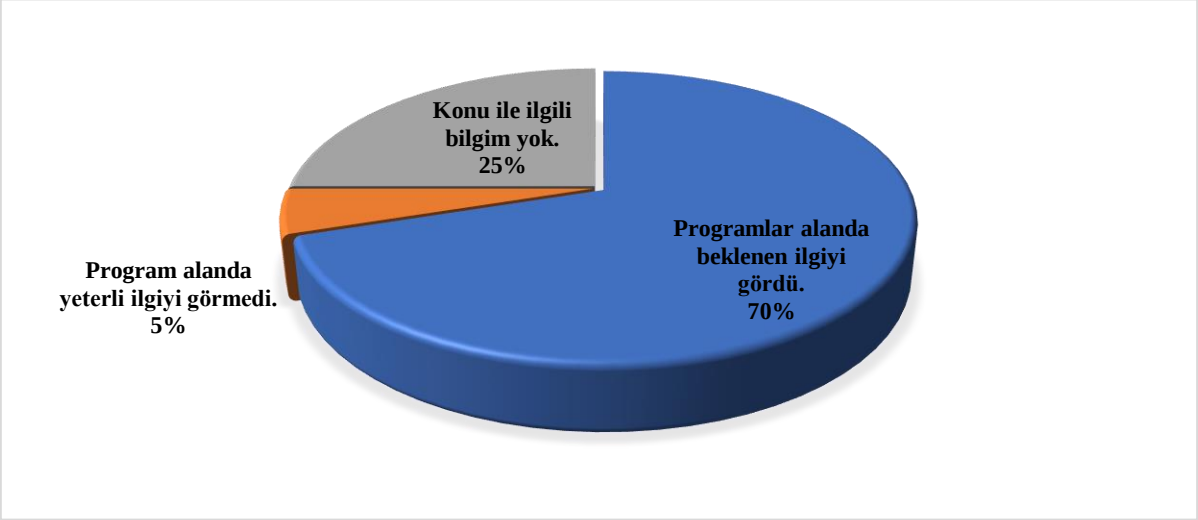
Şekil 35 ZAFER Desteğinin İhtiyaçlar ile Uyumu (N=20) (KG)

Anket uygulamasına katılan ve SOBEP kapsamında destek alamayan kurumlara ZAFER desteğinin kurumsal, ulusal ve bölgesel düzeydeki ihtiyaçlarla uyumluluğuna ilişkin sorular yöneltilmiştir. Kurumlar tarafından 1 ve 5 arasında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılan sorulara ilişkin dağılım Şekil 35'de verilmiştir.

Toplam 20 yanıtın alındığı anket formlarında katılımcı kurumların 16'sı ZAFER'in sunmuş olduğu desteğin ***kurum ihtiyaçları ile uyumlu olduğunu*** ifade etmişlerdir. Katılımcı kurumlardan 1'i bu konuda kararsız olduğunu belirtirken; 3 kurum ise sunulan desteğin ***kurum ihtiyaçları ile uyumlu olmadığını*** belirtmişlerdir.

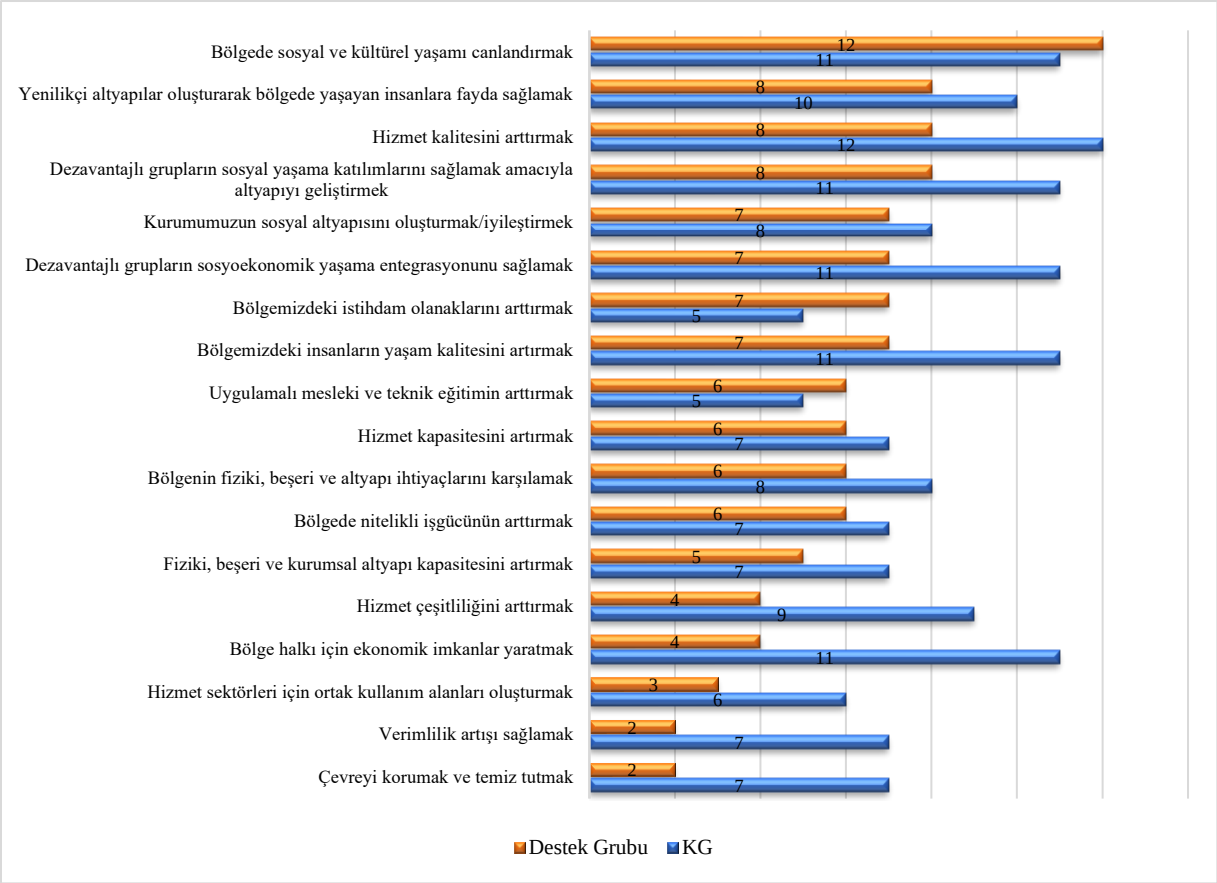
Destek programı uyumluluğu kapsamında yöneltilen destek programı-ulusal düzeyde alanda duyulan ihtiyaç ilişkisinin incelendiği anket sorusunda; kurumların 15'i sunulan programın ***ulusal düzeyde hizmet alanlarında duyulan ihtiyaçlarla uyumlu olduğunu*** ifade ettikleri görülürken; katılımcı kurumlardan 3'ünün bu konuda kararsız oldukları ve 2 kurumun ise sunulan desteğin ***ulusal düzeydeki ihtiyaçlarla uyumsuz olduğunu*** düşündükleri görülmektedir.

ZAFER tarafından sunulan desteğin bölgesel düzeyde hizmet verilen alanla uyumuna ilişkin soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; katılımcı kurumların 16'sı sunulan programın ***bölgesel düzeydeki ihtiyaçlarla uyumlu olduğunu*** ifade etmişlerdir. Katılımcı kurumlardan 3'ü sunulan desteğin ***bölgesel düzeydeki ihtiyaçlarla uyumlu olmadığını*** belirtmişlerdir.



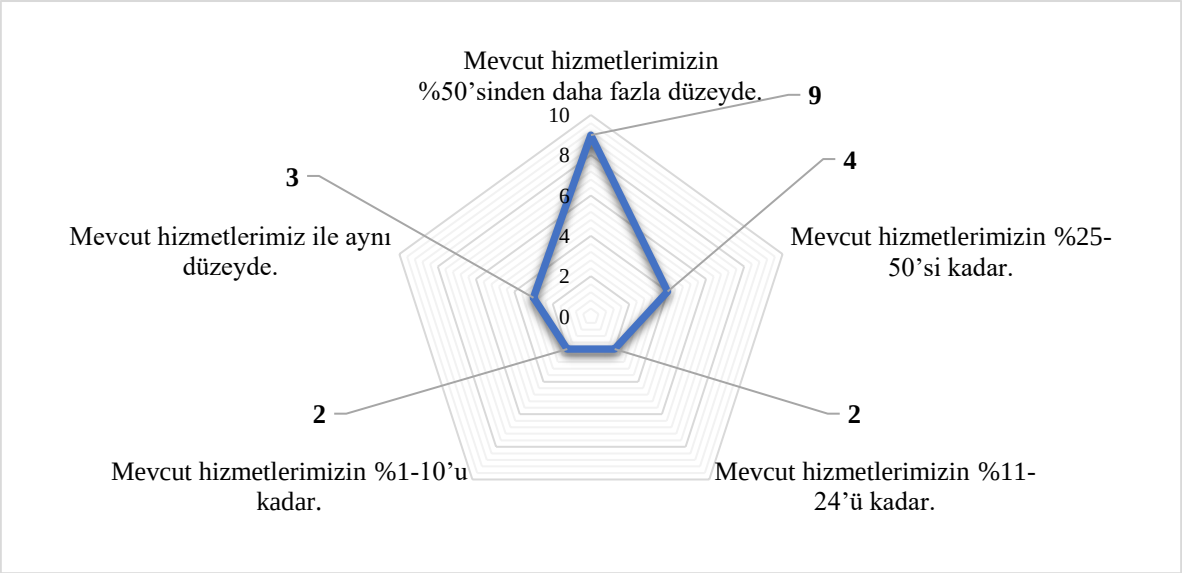
Şekil 36 Sektördeki Kurumların ZAFER Desteğinden Yararlanma Durumu (N=20) (KG)

SOBEP kapsamında destek alamayan kurumlara ZAFER desteğinin sektörlerinde yer alan kurumlar tarafından ne ölçüde istifade edildiği sorulmuş ve alınan yanıtlar Şekil 36'da verilmiştir. Ankete katılan kurumlardan %70'i programların sektörde yeterli ilgiyi gördüğünü belirtirken; %5'i ise programın sektörde beklenen ilgiyi görmediğini belirtmişlerdir. Kurumların%25'i ise konu hakkında bilgisi olmadığını aktarmışlardır.



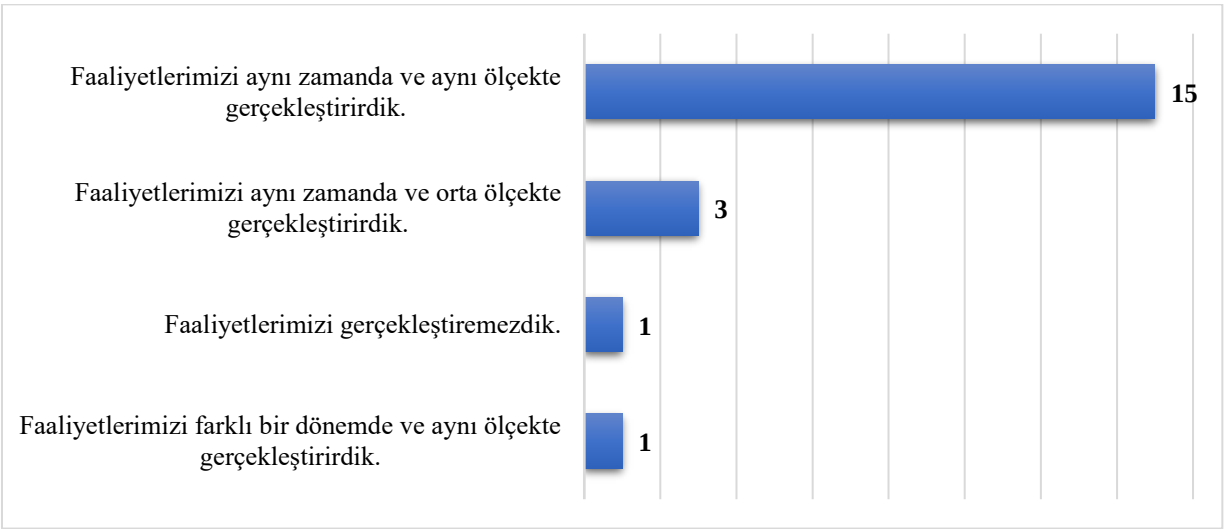
Şekil 37 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri (NDestek=14, NKG=20)

ZAFER SOBEP'ten faydalanan ve destek alamayan kurumların programa başvuru nedenlerine ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı Şekil 37'de verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde destekten faydalanan kurumlar ile faydalanamayan kurumların farklı güdülerle başvuruda bulundukları görülmektedir. Destek grubunda yer alan kurumlar açısından "***Bölgede sosyal ve kültürel yaşamı canlandırmak***" ön planda yer alırken; KG'de yer alan kurumlar için "***Hizmet kalitesini arttırmak***" güdüsünün ön planda olduğu görülmektedir.



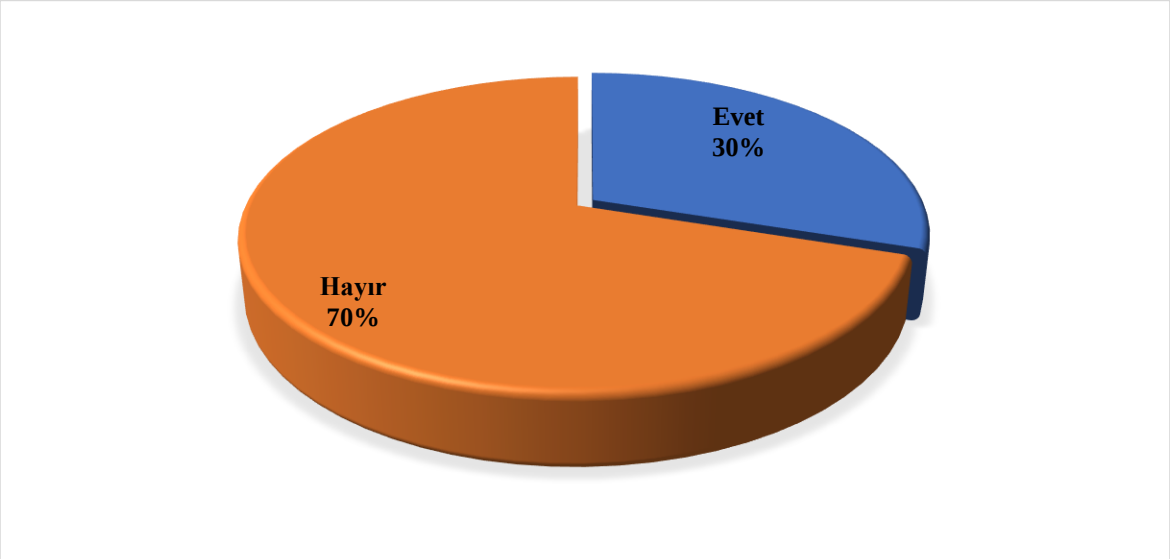
Şekil 38 ZAFER Desteği Alınsaydı Mevcut Duruma Göre Yatırımların Artış Oranı (N=20) (KG)

KG'de yer alan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumlara yönlendirilen ve "***ZAFER'in sunmuş olduğu destek programında şayet destek almış olsaydınız, mevcut yatırımlarınıza göre ne kadar daha fazla yatırım yapma fırsatınız olurdu?***" ifadesine kurumlar tarafından verilen yanıtların dağılımı Şekil 38'de yer almaktadır. Kurumlardan 9'u mevcut hizmetlerinin ***%50'sinden daha fazlasını yapabileceklerini*** belirtirken; 4'ü mevcut hizmetlerinin ***%25-50'si kadarını yapabileceklerini*** ifade etmişlerdir. 4 kurum mevcut hizmetlerinin sadece%1-24'ü arasında bir değerde daha fazla yatırım yapabileceklerini 3 kurum ise mevcut hizmetleri ile aynı düzeyde yatırım yapabileceklerini belirtmişlerdir.



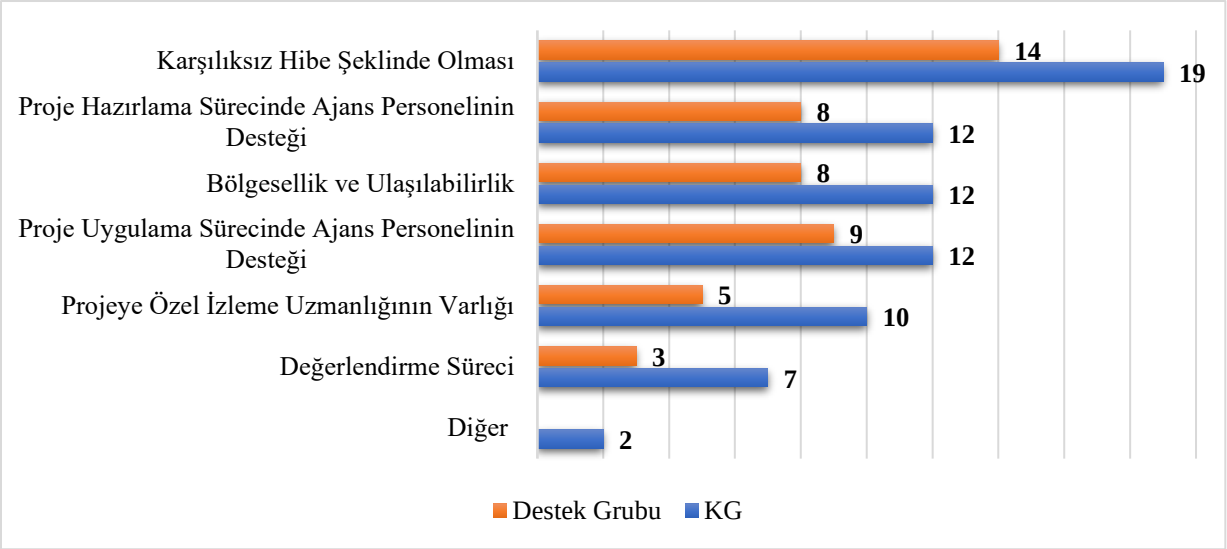
Şekil 39 Destek Alınsaydı Faaliyetlerin Gerçekleşme Oranı (N=20) (KG)

KG'de yer alan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumlara yönlendirilen ve "***Destek alsa idiniz faaliyetlerinizi ne ölçüde gerçekleştirirdiniz?***" ifadesine kurumlar tarafından verilen yanıtların dağılımı Şekil 39'da yer almaktadır. Kurumlardan 15'i faaliyetlerini ***aynı zamanda ve aynı ölçekte*** gerçekleştirebilmiş olacaklarını belirtmiştir.



Şekil 40 Proje Başvurusu Kapsamında Desteklenmeyen Hibe Desteği Yerine Gerekli Kaynağın Temin Edilme Durumu (N=20) (KG)

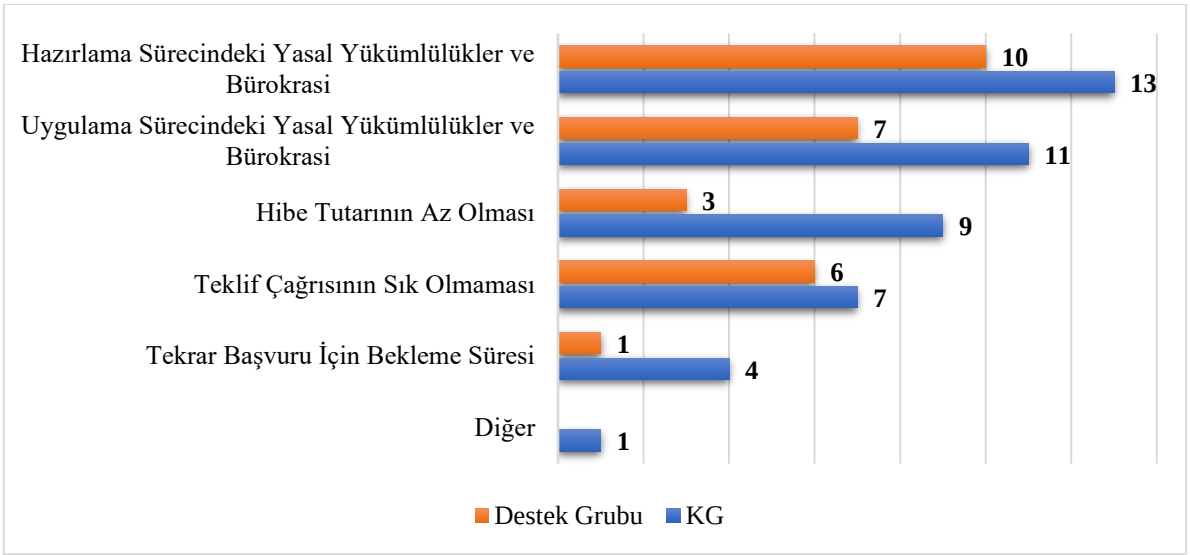
KG'de yer alan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumlara yönlendirilen ve "***Proje başvurunuz kapsamındaki yatırımın gerçekleştirilmesi için, ZAFER tarafından sözleşme imzalanamayan hibe desteği yerine gerekli kaynağı temin edebildiniz mi?***" ifadesine kurumlar tarafından verilen yanıtların dağılımı Şekil 40'da yer almaktadır. Ankete katılan kurumlardan %70'i hayır yanıtı verirken; %30'u ise evet yanıtını vermişlerdir. Evet yanıtını veren kurumlar gerekli kaynağı; ***kendi kurumlarından (2)*** ve ***başka kurum ya da kuruluşlardan hibe veya destek alarak (4)*** temin ettiklerini ifade etmişlerdir.



Şekil 41 ZAFER Desteğinin Avantajları (NDestek=14, NKG=20)

Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

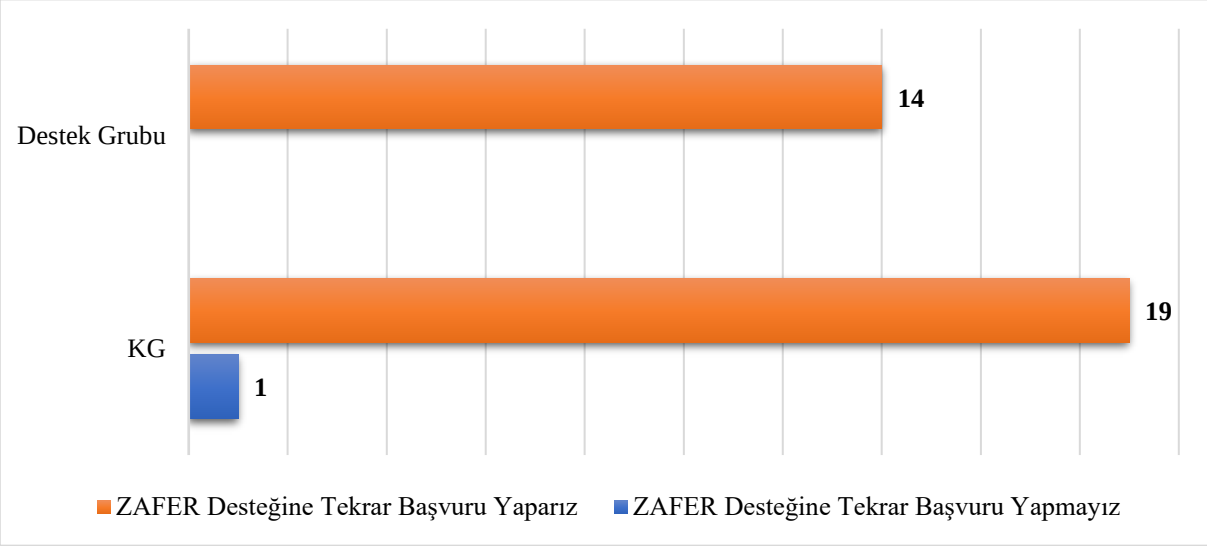
SOBEP kapsamında ZAFER desteğinin avantajlarına yönelik sorulan ve katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebildikleri soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 41'de verilmiştir. Her iki grupta da yer alan katılımcı kurumlar açısından ZAFER desteğinin en önemli avantajlarının; ***karşılıksız hibe şeklinde olması***, ***proje hazırlama sürecinde ajans personelinin desteği***, ***bölgesellik ve ulaşılabilirlik*** ve ***proje uygulama sürecinde ajans personelinin desteği*** olduğu görülmektedir.



Şekil 42 ZAFER Desteğinin Dezavantajları (NDestek=14, NKG=20)

Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

SOBEP kapsamında ZAFER desteğinin dezavantajlarına yönelik sorulan ve katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebildikleri soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 42'de verilmiştir. Her iki grupta da yer alan katılımcı kurumlar açısından ZAFER desteğinin en önemli dezavantajlarının; ***Hazırlama ve uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi*** olduğu görülmektedir.



Şekil 43 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği (NDestek=14, NKG=20)

Her iki anket formunda da yer alan son soru ifadesi "***ZAFER desteğine tekrar başvuru yapar mısınız?***" sorusuna ilişkin kurumların vermiş oldukları yanıtların dağılımı Şekil 43'de yer almaktadır. Destek grubunda ZAFER desteklerine başvuru yapma istekliliği %100 olarak gerçekleşirken; KG anket uygulamasına katılım gösteren 1 kurum ihtiyaç kalmadığını ve desteği farklı kurumdan sağladıklarını belirterek tekrar başvuru yapmayacaklarını belirtmiştir.

6. Sonuç

6.1. SOBEP Değerlendirme Sonuçları

Çalışma sonuçları SOBEP kapsamında değerlendirildiğinde genel olarak aşağıda ifade edilen bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

ZAFER'den alınan desteğin ***en büyük avantajının karşılıksız hibe şeklinde olduğu*** beyan edilmiştir. Ayrıca, proje hazırlama ve uygulama sürecinde ajans personelinin desteği, bölgesellik ve ulaşılabilirlik ve projeye özel izleme uzmanlığının varlığı avantajlar arasında önemli bir yer tutmuştur. ZAFER'den alınan desteğin ***en büyük dezavantajı ise proje hazırlama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi*** olduğu anlaşılmaktadır. Uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve teklif çağrısının sık olmaması diğer önemli dezavantajlar olarak belirtilmiştir. Destek alınan programda karşılaşılan prosedürlerde ***en düşük memnuniyetin değerlendirme süreci ile ilgili olduğu görülmüştür.*** Bu bağlamda proje değerlendirme süreçlerinin daha hızlı ve yararlanıcıları daha fazla bilgilendirecek şekilde tasarlanmasının önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır.

Yararlanıcılar, BD ve ajans uzmanları ile yapılan mülakatlarda ortaya çıkan sonuçlar da anket uygulaması sonuçları ile paralellik göstermektedir. Kurumlarla yapılan görüşmelerde ZAFER tarafından sunulan desteğin ***mikro anlamda bulundukları illerde, orta ölçekte bölgede ve makro anlamda ise ulusal ihtiyaçları destekleyecek nitelikte*** olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda yararlanıcı kurumlar ZAFER'in diğer kurumlara nazaran sunulan prosedürler bağlamında daha net ve proje hedefleri ve iş yapma biçimleri ile genel olarak uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. BD ve ajans uzmanları da sunulan destek programının ***kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşların sosyal içerikli projelerinde faaliyet ve etki alanlarını genişlettiğini*** ortaya koymaktadır. Aynı zamanda kurumlar tarafından ZAFER'in uyguladığı prosedürlerin kurum beklentilerini karşıladığını ve aynı zamanda programlar kapsamında prosedürlerdeki genel düzenlemelerin verimlilik ortalamasında artışa yol açacağını göstermektedir. Katılımcı kurumların destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerin verimlilik konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu ***prosedürlerde yapılacak genel düzenlemelerin kurumların proje verimliliğinin arttırılabileceği*** ortaya çıkmıştır.

Ayrıca destek alan kurumların proje ekipleri SOBEP sonucunda; elde edilen çıktılarla birlikte beklenen hedeflere ulaşıldığı ve yeni hizmet alanları ile birlikte ***pozitif çarpan etkisi yaratıldığı***nı ifade etmişlerdir. Örneğin ***Turgutlu Devlet Hastanesi*** tarafından yapılan ***Nöroloji***

ve Robotik Rehabilitasyon Merkezi projesinde ulaşılan hedeflerle birlikte, ***dezavantajlı grupların sonraki süreçlerde de bu çıktıları kullanması sağlanmış ve pozitif dışsallık yaratıldığı görülmüştür.*** Sağlanan destek sonrasında çıktıların ***farklı alanlara da kaynak sağladığı*** belirtilen hususlar içerisinde yer almaktadır. Yararlanıcı kurumlar, ZAFER tarafından sağlanan proje desteği ile beraber farklı iş ve üretim alanlarının açılması sonucu ***projelerin etki alanını genişlettiği*** ve ***kamusal faydalarda artış sağlandığı*** belirtmiştir. ***Yerel halk tarafından*** proje sonucunda oluşturulan ***çıktıların etkin kullanılması*** ve ***bölgesel gelişmişlik üzerinde etkisi olmasının*** yanı sıra bölgede yaşayan dezavantajlı gruplar açısından proje sonuçlarının önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir.

BD tarafından yapılan yorumlarda genel olarak ulaşılan bulgular; ***katılımcı kurumların proje faaliyetleri üzerinde ZAFER desteğinin etkisinin olduğu ve destek mekanizmasının geliştirilen projelerin harekete geçirilmesinde önemli etkilere sahip olduğunu*** göstermektedir. Bu açıdan desteklerin kurumlar açısından hem bütçe bulma faaliyetleri hem de uzun vadeli proje eğilimini arttırmada önemli bir unsur oldukları ifade edilebilir. Ajans uzmanları tarafından yapılan değerlendirmeler ise ***programın paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olduğu*** ve ***etki alanı geniş olan projeler bağlamında başvuruların değerlendirildiği*** yönündedir.

Elde edilen bulgular, proje desteğine ilişkin ***sürdürülebilirliğin genel olarak sağlanabildiğini*** ve ***farklı çıktıların hala aktif olarak kullanıldığını*** göstermektedir. Sürdürülebilirliğin etkinliğinin ***desteklerin yapısının dinamik hale getirilmesi ile de mümkün olacağı*** kurum yetkilileri tarafından belirtilmiştir. BD ve ajans uzmanları ise özellikle ortak ve iştirakçilerle ilgili sürdürülebilir ilişkiler konusunda ***proje kültürünün kurumlarda yeterince yerleşmediğini***, ***kişiye dayalı süreç yönetiminin ve kurumların gösterdikleri çabanın yetersizliğinin sürdürülebilirliği etkilediğini*** ifade etmişlerdir.

Kaynakça

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2019), *100. Yıl Türkiye Planı: On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2006), *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2013), *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*.

Zafer Kalkınma Ajansı, (2015), *TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı.*

Zafer Kalkınma Ajansı, (b.t.), *Mali ve Teknik Desteklerinin Değerlendirme ve Etki Analizinin Yapılması Hizmet Alımı Teknik Şartnamesi*.

Zafer Kalkınma Ajansı, (2015)*, SOBEP Başvuru Rehberi.*

Zafer Kalkınma Ajansı
Cumhuriyet Mah. Öncü Sokak No:39
Merkez/Kütahya
2021

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir. Satılamaz.