



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



Zafer
Kalkınma Ajansı
Development Agency

**2014 YILI
TURİZM, ENERJİ VE ÇEVRE ALTYAPI MALİ DESTEK
PROGRAMI (TEÇDP)
ETKİ ANALİZİ RAPORU**

2021



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



Zafer
Kalkınma Ajansı
Development Agency

**2014 YILI
TURİZM, ENERJİ VE ÇEVRE ALTYAPI
MALİ DESTEK PROGRAMI (TEÇDP)
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 : 57 Sayfa

2014 YILI TURİZM, ENERJİ VE ÇEVRE ALTYAPI MALİ DESTEK PROGRAMI (TEÇDP) 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

IV



Kısaltmalar ve Tanımlar

VI



Yönetici Özeti

01



Giriş

04



**Program Hakkında Genel
Bilgiler**

11



**Programın
Değerlendirilmesi**

53



Sonuç

57



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. TEÇDP (2014) Performans İncelemesi	4
4.1.1. MDP'nin TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı İle İlişkisi	4
4.2. TEÇDP	5
4.2.1. Programın Künyesi	5
4.2.2. Programın Uygulanması ve Sonuçları	7
4.2.3. Performans Göstergeleri	9
5. Programın Değerlendirilmesi	11
5.1. TEÇDP Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem	11
5.1.1. Destek Alanlar	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.....	19
5.1.1.2.3. Etkinlik	23
5.1.1.2.4. Etki	28
5.1.1.2.5. Sürdürülebilirlik.....	35
5.1.1.2.6. Genel Değerlendirme ve Genel Puanlama	39
5.1.2. Kontrol Grubu.....	43
5.1.2.1. Temel Bilgiler	43
5.1.2.2. Proje Başvuruları Hakkında Genel Değerlendirmeler.....	45
6. Sonuç.....	53
6.1. TEÇDP Değerlendirme Sonuçları	53
Kaynakça.....	57

Tablo Listesi

Tablo 1 Rekabetçilik Dikey Gelişme Eksenleri bazında TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelikleri	5
Tablo 2 TEÇDP TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelik Uyumu	5
Tablo 3 TEÇDP Künyesi	7
Tablo 4 TEÇDP Performans Göstergeleri	10
Tablo 5 Kurumlara Ait Temel Bilgiler (N=23)	12
Tablo 6 Alt Kategori ve Genel Ortalama Puanları	43
Tablo 7 Kurumlara Ait Temel Bilgiler (KG)	44

Şekil Listesi

Şekil 1 Rekabetçilik Gelişme Ekseninde Mali Destek Programlarında Referans Alınan 4 Sektörel Gelişme Eksenine	4
Şekil 2 TEÇDP- Proje Başvuru ve Tamamlanma Süreci Performansı	8
Şekil 3 TEÇDP Destek Tutarı (Duyurulan ve Gerçekleşen)	9
Şekil 4 Kurumların İllere Göre Dağılımı	13
Şekil 5 ZAFER'in Sunmuş Olduğu Destek Programının Uyumluluğu	14
Şekil 6 Başvurulan Dönemde ZAFER Desteğine Benzer Proje Desteği	15
Şekil 7 Proje Kapsamındaki Hedeflerle Uyum	16
Şekil 8 İş Yapma Biçimiyle Uyum	17
Şekil 9 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Hedef Çıktılar Açısından Yeterliliği	19
Şekil 10 Proje Desteği Nedeniyle Başka Alandaki Vazgeçilen Destek	20
Şekil 11 Prosedürlerin Kurum Beklentilerini Karşılama Durumu	20
Şekil 12 Prosedürlerin Basitleştirilmesinin Program Verimliliğini Arttırma Durumu	22
Şekil 13 Proje Desteği Sonrasında Gerçekleşen Çıktılar, İlave Yatırımlar, Hedefler	24
Şekil 14 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Değişim Gösteren Faaliyetler	25
Şekil 15 Proje Kapsamında Hedeflere Ulaşma Durumu	26
Şekil 16 TEÇDP Başvuru Nedenleri	27
Şekil 17 Nihai Yararlanıcılara Ulaşma Durumu	28
Şekil 18 Nihai Yararlanıcılara Ulaşamama Nedenleri	29
Şekil 19 Proje Sonucu Ortaya Çıkan Etkiler	30
Şekil 20 ZAFER Desteği Olmadan Proje Gerçekleşme Durumu	31
Şekil 21 ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Finansman	32
Şekil 22 Ajans Desteği Olmasaydı, Proje Gerçekleşme Oranı	32
Şekil 23 ZAFER Desteği Sonrasında Farklı Proje Gerçekleşmesi	33
Şekil 24 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Aktif Kullanılma ve Fayda Üretme Durumu	35
Şekil 25 Projenin Kendi Kendini Devam Ettirecek Mali Kaynak Yapısı Durumu	36
Şekil 26 Proje Devamı İçin Finansman Kaynakları	36
Şekil 27 Proje Kapsamında Oluşturulan Ortak ve İştirakçi İlişkilerinin Proje Sonrasında Devam Etme Durumu	37
Şekil 28 Ortak/İştirakçi İlişkilerinin Devam Etmeme Nedenleri	38
Şekil 29 ZAFER Desteğinin Avantajları	39
Şekil 30 ZAFER Desteğinin Dezavantajları	40
Şekil 31 Proje Hedeflerine Ulaşma Durumu	41
Şekil 32 ZAFER Desteği Sonrası İzlenim	41
Şekil 33 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği	42
Şekil 34 Kurumların İllere Göre Dağılımı	44
Şekil 35 ZAFER Desteğinin, ZAFER ya da Diğer Kurumların İlgili Dönemde Alanda Açık olan Destekleri Tamamlayıcılığı	45
Şekil 36 ZAFER Desteğinin ZAFER ya da Diğer Kurumlarının Desteklerini Tekrar Etme Durumu	46
Şekil 37 ZAFER Desteğinin İhtiyaçlar ile Uyum	46
Şekil 38 Sektördeki Kurumların ZAFER Desteğinden Yararlanma Durumu	47
Şekil 39 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri	48
Şekil 40 ZAFER Desteği Alınsaydı Mevcut Duruma Göre Yatırımların Artış Oranı	49
Şekil 41 Destek Alınsaydı Faaliyetlerin Gerçekleşme Oranı	49
Şekil 42 Proje Başvurusu Kapsamında Desteklenmeyen Hibe Desteği Yerine Gerekli Kaynağın Temin Edilme Durumu	50
Şekil 43 ZAFER Desteğinin Avantajları	50
Şekil 44 ZAFER Desteğinin Dezavantajları	51
Şekil 45 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği	52

1. Kısaltmalar ve Tanımlar

1.1. Kısaltmalar

Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
BD	: Bağımsız Değerlendirici
cm³	: Santimetre Küp
KG	: Kontrol Grubu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
Kwh	: Kilowatt Saat
Likert	: Anket Uygulamalarında Kullanılan Ölçek Türü
m²	: Metre Kare
m³	: Metre Küp
MDP	: Mali Destek Programı
TEÇDP	: Turizm, Enerji ve Çevre Altyapı Mali Destek Programı
ZAFER	: Türkiye Cumhuriyeti Zafer Kalkınma Ajansı

1.2. Tanımlar

Ajans	: Türkiye Cumhuriyeti 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 amacıyla 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	: Kütahya, Manisa, Afyonkarahisar 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)'nin 2014-2023 TR33 Bölge Planı doğrultusunda bölge vizyonu ile bağlantılı olarak 2014 yılında çağrıya çıktığı Turizm, Enerji ve Çevre Altyapı Mali Destek Programı (TEÇDP) program sonrası etkileri değerlendirilmiştir.

12.12.2013 tarihinden itibaren proje tekliflerinin kabul edilmeye başlandığı TEÇDP için ise son başvuru tarihi olan 16.02.2014 tarihine kadar toplam 70 proje başvurusu gerçekleştirilmiştir. İlk sözleşmenin 09.06.2014 ve son nihai ödemenin 09.11.2016 tarihinde yapıldığı programda 31 proje sözleşmesi imzalanmış ve bunlardan 29'u ise başarı ile tamamlanmıştır. TEÇDP kapsamında destek tutarı gerçekleşmesi 12.336.344,70 TL, yararlanıcılar tarafından sağlanan eş finansman tutarı ise 21.233.595,78 TL olmuştur. Program kapsamında harekete geçirilen kaynak tutarı ise toplam proje büyüklüğü üzerinden 33.569.940,48 TL olarak gerçekleşmiştir.

Kamu kurumları, ticaret ve sanayi odaları, OSB'ler, STK'lar vb. gibi kamu yararı güden veya kar amacı gütmeyen kurumlara yönelik sunulan TEÇDP için desteklenen 29 proje ve KG'de yer alan 38 proje için analizler yapılmıştır. Desteklenen projeler ve KG için anket uygulaması çevrimiçi platformlar aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca destek alan gruplar ve program sürecinde aktif olarak yer alan ajans uzmanları ve bağımsız değerlendiriciler (BD) ile mülakatlar çevrimiçi olarak yapılmıştır. TEÇDP için uygulamalara katılım oranı desteklenen projeler için %79 ve KG için %58 olarak gerçekleşmiştir.

Bu çalışmada;

- **Uygunluk;** ZAFER tarafından açılan destek programının, firmaların/kurumların ihtiyaçları ve buldukları 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.

TEÇDP

2014 yılı TEÇDP kapsamında 29 projeye sağlanan toplamda 12.336.344,70 TL'lik destekle 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: %90,4 başarı puanlamasına ulaşılan kriterde; TEÇDP'nin 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 *kurumların kilit ihtiyaçları olan bütçeleme sıkıntılarını ortadan kaldırdığı ve bölgede ajansın önemli rol oynadığını* ortaya koymaktadır. Kurumların ajansı proje uygulama sürecinde *kurumsal güvenilirlik* ve *uygun proje sunuşu* açısından değerlendirmeleri de bulguları destekler niteliktedir.

Verimlilik: %88,3 başarı puanlamasına ulaşılan kriterde; TEÇDP 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. Bu prosedürlerden "*Sözleşme Değişikliği ve Ödeme Prosedürleri ve Başvuru Formu İçeriği*"nde yapılacak değişikliklerin verimlilik açısından önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Katılımcı kurumların destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerin verimlilik konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Etkinlik: %88,6 başarı puanlamasına ulaşılan kriter; TEÇDP'nin etkinlik hedeflerini yüksek oranda sağladığını göstermektedir. Elde edilen bulgular yararlanıcı kurumların neredeyse tamamının bekledikleri çıktılara ulaştığını gösterirken, %65'inin destek sonrası normal şartlar altında edemeyecekleri çıktıları elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca *proje sonrasında katma değer artışı, yeni hizmet artışı ve enerji verimliliğinde artış* gibi unsurlarda da artışların ortaya çıktığı ve kurumların %75'inin hedeflerine ulaştıkları görülmektedir.

Etki: %79,2 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* önemli sorunlar olarak belirtilmiştir. Proje etkileri çerçevesinde *enerji, turizm, üretim ve istihdam açısından pozitif etkiler* görüldüğü ortaya çıkarken; kurumların yaklaşık 1/4'ünün ZAFER desteği olmadan projelerini gerçekleştiremeyeceklerini ifade ettikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca katılımcı kurumların 5 farklı kurum tarafından desteklenen 7,7 Milyon TL düzeyinde proje gerçekleştirildiği görülmüştür. Bu bulgular programın etki çerçevesini göstermektedir.

Sürdürülebilirlik: %81 başarı puanlaması gerçekleşen kriter; TEÇDP kapsamında sürdürülebilirliğin yüksek düzeyde karşılanabildiğini ifade etmektedir. Ankete katılım sağlayan kurumların %95'i yatırımları hala aktif ve faydalı biçimde kullanırken yalnızca 1 kurum *finansal kaynakların temin edilememesinden kaynaklı olarak* yatırımları kullanmadığını ifade etmiştir. Kurumların 2/3'sinde projelerin devamı için gerekli mali kaynak varlığı söz konusu iken mali kaynak sağlayamayan kurumlarda sürdürülebilirliğin kurum bütçesi, proje ortakları/sponsorları ve devlet kurumları destekleriyle sağlandığı görülmektedir. Kurumların %50'den fazlası proje kapsamında kurulan ortak ve iştirakçi işbirliklerini; *ortaklığın sadece proje dönemini kapsamaması, yönetici/personel değişikliği, bütçe yetersizliği ve kurumlar arası iletişim sorunları* gibi nedenlerle sürdüremedikleri gözlemlenmiştir.

TEÇDP kapsamında anket uygulaması sonucu elde edilen *genel ortalama puanlama ise %85,1* olarak gerçekleşmiştir. Bu durum programın oldukça başarılı olarak uygulandığını göstermektedir.

TEÇDP-KG

TEÇDP kapsamında proje başvurusunda bulunan ancak destekten yararlanmamış olan 23 katılımcı kuruma ilişkin anket verilerinin bulgularına bakıldığında;

- Kurumların büyük çoğunluğu ZAFER destek programlarının kurum faaliyet alanı, sunulan hizmetler ve stratejiler ve bölgesel ve ulusal açıdan faaliyet alanlarında duyulan ihtiyaçlarla uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. Kurumlar ZAFER desteğinin faaliyet alanlarındaki kurumlar tarafından beklenen ilgiyi yoğun olarak görmediğini ifade etmişlerdir.
- Katılımcı kurumların TEÇDP'ye başvurularının yoğun olarak; *hizmet kalitesini arttırmak, bölgedeki insanların yaşam kalitesini arttırmak ve fiziki, beşeri ve kurumsal altyapı kalitesini arttırmak* güdüleriyle gerçekleştiği görülmüştür. Bu durum ZAFER desteğinin kamusal alanda önemli bir bütçe kaynağı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır.
- Kurumların yaklaşık olarak %50'si ZAFER desteğini almış olmaları durumunda mevcut yatırımlarını %50'den fazla arttırabileceklerini belirtmişlerdir. Ancak proje desteğinden yararlanamadıkları için gerekli kaynağı temin edemedikleri de gözlemlenmiştir.

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 artırılmasını 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 2014 yılında TEÇDP çağrısına çıkmıştır:

ZAFER, 2014 yılında TEÇDP ile 11.000.000 TL bütçe ile bölgenin kalkınmasına katkı sağlamayı hedeflemiş ve %112 (Gerçekleşen Destek Tutarı; 12.336.344,70 TL) destek oranı ile 33.569.940,48 TL düzeyinde yatırım yapılmasını sağlamıştır. TEÇDP kapsamında olduğu gibi ZAFER tarafından sunulan programlarda öngörülen destek tutarından farklı destek tutarlarının sözleşmeye bağlanabilmesi söz konusu olabilmektedir. Bunun nedeni, farklı programlar için açıklanan tutarda sözleşmeye bağlanma gerçekleşmemesi ve aynı dönemde açılan TEÇDP’de tam tersi bir durumun (açıklanan tutar üzerinde sözleşmeye bağlanma gerçekleşmesi) olması Yönetim Kurulu onayı ile diğer programlardan TEÇDP’ye aktarımın gerçekleştirilmesini sağlamıştır. TEÇDP, *TR33 Bölgesi Bölge Planı (2014-2023)*’nın “*3. Turizm*”, “*5.Çevre*” ve “*9.Enerji*” gelişme eksenlerinin aşağıda yer alan öncelik ve tedbirleri ile ilişkilidir:

3. Turizm

3.1 Mevcut turizm tesislerinde fiziki koşullar ve hizmet kalitesi geliştirilecektir. (3.1.B)

3.2 Turizm faaliyetleri çeşitlendirilecek ve arttırılacaktır. (3.2.A, 3.2.B, 3.2.C, 3.2.D, 3.2.E)

5.Çevre

5.1 Doğal kaynakların koruma-kullanma dengesi gözetilecektir. (5.1.A, 5.1.C)

5.2 Yerleşim yerlerinde çevre kirliliği azaltılacaktır. (5.2.A)

9.Enerji

9.1 Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı arttırılacaktır. (9.1.B, 9.1.D)

9.2 Geleneksel enerji kaynaklarının verimli şekilde üretimi ve kullanımı sağlanacaktır. (9.2.B, 9.2.C)

Bu çalışma kapsamında TEÇDP-2014 destek programına ait detay bilgiler, çalışmanın ilerleyen bölümünde sunulmaktadır.

4. Program Hakkında Genel Bilgiler

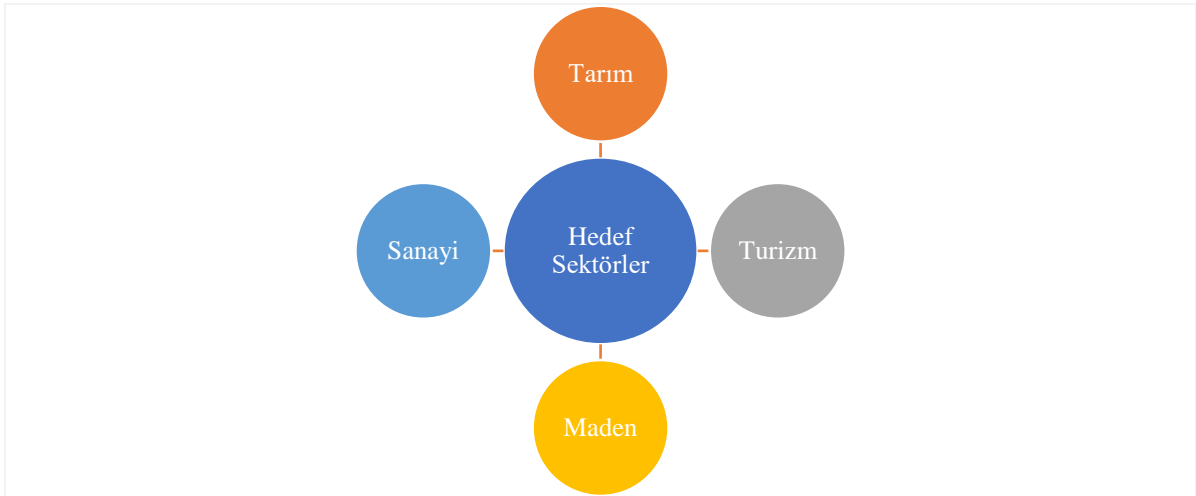
4.1. TEÇDP (2014) Performans İncelemesi

4.1.1. MDP'nin TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı İle 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”

Plan içerisinde Bölge Vizyonu'na hizmet etmek amacıyla **“Rekabetçilik”** ve **“Yaşanabilirlik”** olmak üzere 2 ana dikey gelişme eksenini belirlemiştir. Rekabetçilik başlığı altında sektörel bir yaklaşım benimsenmiş, **“İnsan ve Toplum”**, **“Enerji”** ve **“Ulaşım”** yatay eksenleri ile bu gelişme alanlarının desteklenmesi öngörülmüştür.



Şekil 1 Rekabetçilik Gelişme Ekseninde Mali Destek Programlarında Referans Alınan 4 Sektörel Gelişme Eksenini (ZAFER, 2014)

TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı öncelikleri ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

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

Gelişme Eksenleri	Öncelik Sırası	TR 33 Bölge Planı (2014-2023) Öncelikleri
Sanayi	Öncelik 1	Bölgesel üretim altyapısı geliştirilecektir
	Öncelik 2	Sanayi ürünlerinin değeri artırılabacaktır.
	Öncelik 3	İşletmelerde üretim süreçler iyileştirilecek ve üretim kapasitesi artırılabacaktır.
	Öncelik 4	Bölge içi ve bölgeler arası ticari ağlar geliştirilecektir.
Tarım	Öncelik 5	Tarımsal üretimde verimlilik, katma değer ve kalite artırılabacaktır.
	Öncelik 6	Tarımsal altyapı iyileştirilecektir.
	Öncelik 7	Tarımsal üretimde profesyonel çiftçilik ve işbirlikleri geliştirilecektir.
	Öncelik 8	Tarımda pazarlama kabiliyetleri artırılabacaktır.
Turizm	Öncelik 9	Mevcut turizm tesislerinde fiziki koşullar ve hizmet kalitesi geliştirilecektir.
	Öncelik 10	Turizm faaliyetleri çeşitlendirilecek ve artırılabacaktır.
	Öncelik 11	Müşteri odaklı pazarlama faaliyetleri geliştirilecektir.
Maden	Öncelik 12	Madenler daha nitelikli ve verimli şekilde çıkartılabacaktır.
	Öncelik 13	Madenlerin katma değeri yüksek konsantre ve ara ürünlere dönüştürülmesi sağlanacaktır.

Kaynak: TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı

Ajans tarafından uygulanan TEÇDP'nin TR33 Bölge Planı (2014-2023) ile ilişkisi ise Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 TEÇDP TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelik Uyumu

TEÇDP
Program, TR33 Bölgesi Bölge Planı (2014-2023)'nin "3. Turizm", "5.Çevre" ve "9.Enerji" gelişme eksenlerinin aşağıda yer alan öncelik ve tedbirleri ile ilişkilidir.
3. Turizm
3.1 Mevcut turizm tesislerinde fiziki koşullar ve hizmet kalitesi geliştirilecektir. (3.1.B)
3.2 Turizm faaliyetleri çeşitlendirilecek ve artırılabacaktır. (3.2.A, 3.2.B, 3.2.C, 3.2.D, 3.2.E)
5.Çevre
5.1 Doğal kaynakların koruma-kullanma dengesi gözetilecektir. (5.1.A, 5.1.C)
5.2 Yerleşim yerlerinde çevre kirliliği azaltılacaktır. (5.2.A)
9.Enerji
9.1 Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı artırılabacaktır. (9.1.B, 9.1.D)
9.2 Geleneksel enerji kaynaklarının verimli şekilde üretimi ve kullanımı sağlanacaktır. (9.2.B, 9.2.C)

4.2. TEÇDP

4.2.1. Programın Künyesi

TR33-14-TEÇDP kodlu programın amacı "TR33 Bölgesi'nin sürdürülebilir ve yenilikçi bir anlayış ile yaşam kalitesinin yükseltilmesi amacıyla; turizmin Bölge ekonomisine katkısının artırılması, enerji kullanımında verimliliğin ve çeşitliliğin sağlanması ve çevresel sorunların azaltılması için gerekli fiziki altyapıların tesisi " olarak belirlenmiştir.

Program öncelikleri ise şu şekildedir:

- i. Turizmden elde edilen katma değeri arttırmak ve turizmde çeşitliliği sağlamak amaçları doğrultusunda turizm açısından potansiyel arz eden yerlerde ihtiyaç duyulan fiziki altyapılar ile çevre düzenlemelerinin tesis edilmesi*
- ii. Sürdürülebilir çevre için ihtiyaç duyulan çevre dostu teknolojilerin kullanımının yaygınlaştırılması ve gerekli altyapıların tesis edilmesi*
- iii. Sanayi ve sosyal donatı amaçlı altyapılarda/yapılarda enerji verimliliğinin sağlanması ve/veya yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının arttırılması.*

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

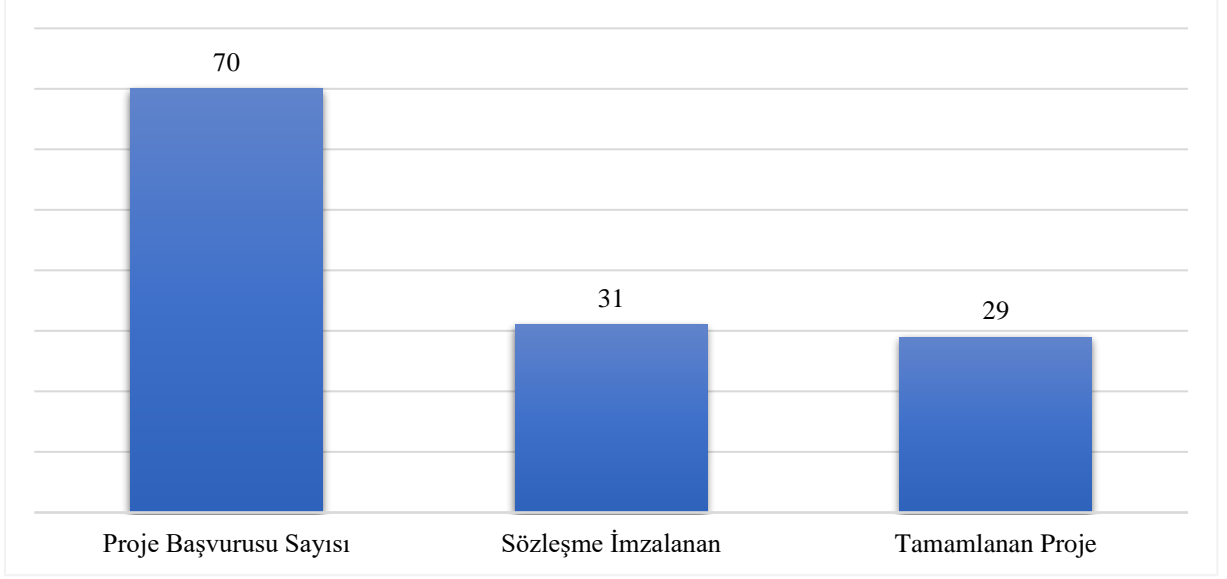
Tablo 3 TEÇDP Künyesi

Program Adı		TEÇDP					
Program Referans No	R33/14/TEÇDP						
Programın Amacı	TR33 Bölgesi'nin sürdürülebilir ve yenilikçi bir anlayış ile yaşam kalitesinin yükseltilmesi amacıyla; turizmin Bölge ekonomisine katkısının arttırılması, enerji kullanımında verimliliğin ve çeşitliliğin sağlanması ve çevresel sorunların azaltılması için gerekli fiziki altyapıların tesisi.						
Programın Öncelikleri	1) Turizmden elde edilen katma değeri arttırmak ve turizmde çeşitliliği sağlamak amaçları doğrultusunda turizm açısından potansiyel arz eden yerlerde ihtiyaç duyulan fiziki altyapılar ile çevre düzenlemelerinin tesis edilmesi						
	2) Sürdürülebilir çevre için ihtiyaç duyulan çevre dostu teknolojilerin kullanımının yaygınlaştırılması ve gerekli altyapıların tesis edilmesi						
	3) Sanayi ve sosyal donatı amaçlı altyapılarda/yapılarda enerji verimliliğinin sağlanması ve/veya yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının arttırılması						
Programın Toplam Bütçesi (TL)	11.000.000 TL						
	Düzyey-1		Düzyey-2		Düzyey-3		
	<i>Asgari</i>	<i>Azami</i>	<i>Asgari</i>	<i>Azami</i>	<i>Asgari</i>	<i>Azami</i>	
Destek Oranı	25%	50%	25%	60%	25%	75%	
Destek Miktarı	75.000	750.000	60.000	600.000	45.000	450.000	
Eş Finansman	75.000	2.250.000	40.000	1.800.000	15.000	1.350.000	
Proje Bütçesi	150.000	3.000.000	100.000	2.400.000	60.000	1.800.000	
Süre	12 ay	18 ay	12 ay	18 ay	12 ay	18 ay	
Uygun Başvuru Sahipleri	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ve küçük sanayi siteleri • Sivil toplum kuruluşları (dernek, vakıf, sendika, konfederasyon, federasyon vb.) 						

4.2.2. Programın Uygulanması ve Sonuçları

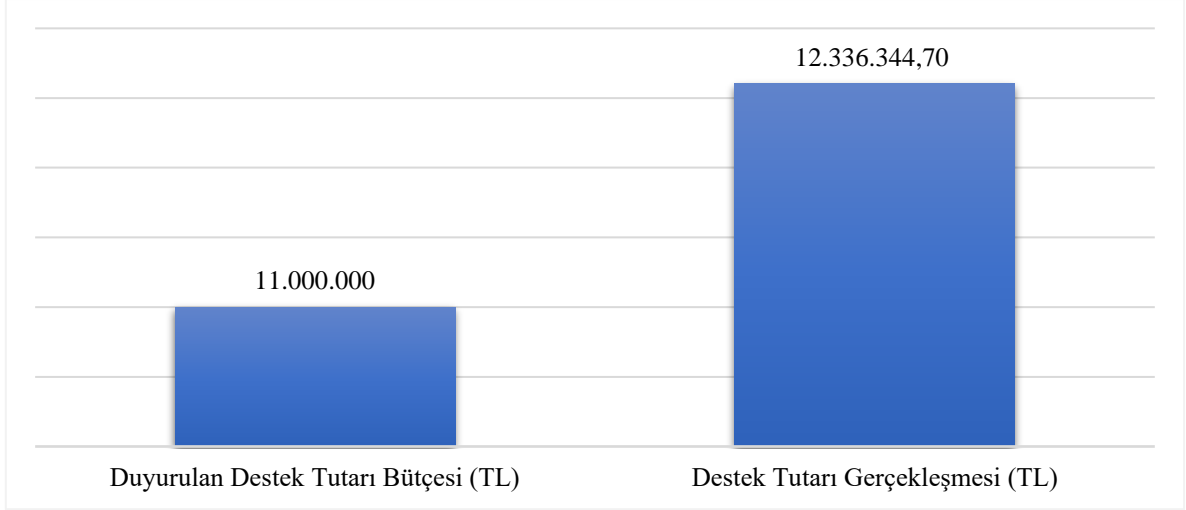
2014 TEÇDP 12.12.2013 ilan edilmiş, ilk programa 12.12.2013 tarihinden itibaren proje tekliflerini kabul edilmeye başlanmıştır. Son proje başvuru tarihi ise 16.02.2014 olarak belirlenmiştir. Program kapsamında ilk sözleşme 09.06.2014 tarihinde imzalanmış, program kapsamında son nihai ödeme ise 09.11.2016 tarihinde yapılmıştır.

Programa 70 proje başvurusu yapılmıştır. Bu projelerden 31 tanesi ile sözleşme imzalanmış, 29'u ise başarı ile tamamlanmıştır.



Şekil 2 TEÇDP- Proje Başvuru ve Tamamlanma Süreci Performansı

2014 yılı TEÇDP duyurulan destek bütçesi tutarı 11.000.000 TL'dir. Sözleşmeye bağlanan destek tutarı 14.890.398,80 TL, yararlanıcılar tarafından taahhüt edilen ve sözleşmeye bağlanan eş finansman tutarı ise 22.299.764,50 TL olmuştur. Başlangıç aşamasında toplam proje bütçesi 33.409.839,70 TL'dir. Ancak, uygulama sürecinde 2 projenin konjonktürel nedenlerden dolayı feshedilmesi sebebiyle program sonucunda destek tutarı gerçekleşmesi 12.336.344,70 TL, toplam proje bütçesi gerçekleşmesi ise 33.569.940,48 TL olmuştur.



Şekil 3 TEÇDP Destek Tutarı (Duyurulan ve Gerçekleşen) (TL)

4.2.3. Performans Göstergeleri

Programa 70 proje başvurusu yapılmış, 28 proje asil listede, 3 proje ise yedek listeden başarılı bulunmuştur. Değerlendirme süreci sonunda, 4 ilde 31 proje başarılı ilan edilmiş; 31 proje sahibi ile sözleşme imzalanmış, başarılı olan tüm projelerin sözleşmesi gerçekleştirilmiştir. Ancak, uygulama sırasında 2 proje sahibinin sözleşmesi feshedilmiştir. Sonuç olarak Afyonkarahisar ilinde 6, Kütahya ilinde 13, Manisa ilinde 5 ve Uşak ilinde 5 olmak üzere toplam 29 proje tamamlanmıştır.

Başvuru rehberinde programa ilişkin proje düzeyinde belirlenen 15 adet performans göstergesinden sadece **“Proje kapsamında rehabilite edilen katı atık depolama alanı büyüklüğü (m²)”** göstergesinde ilerleme görülmezken diğer 14 performans göstergesinde ilerleme görülmüştür. Bu performans göstergeleri ve program sonrası sonuçları Tablo 4’te sunulmaktadır. Göstergelerde fiziki altyapıdaki kapasite artışına ilişkin hususlar öne çıkmaktadır.

Tablo 4 TEÇDP Performans Göstergeleri

	Gösterge Adı	Mevcut Durum	Hedef	Gerçekleşen	% *
1	Proje kapsamında inşa edilen veya modernize edilen bina sayısı (adet)	3	46	149	340
2	Proje kapsamında turizm amaçlı restore edilen tarihi bina sayısı (adet)	0	2	3	150
3	Proje kapsamında inşa edilen arıtma tesisi sayısı (adet)	1	3	4	150
4	Proje kapsamında kurulan ya da modernize edilen geri dönüşüm tesisi sayısı (adet)	0	2	2	100
5	Proje kapsamında rehabilite edilen katı atık depolama alanı büyüklüğü (m ²)	0	0	0	0
6	Proje kapsamında altyapısı iyileştirilen OSB sayısı (adet)	0	4	4	100
7	Proje kapsamında düzenlenen veya rehabilite edilen turizm alanı (m ²)	17.113	121.050	124.574	103
10	Proje kapsamında enerji verimliliğindeki artış oranı (%)	-19	118	188	151
11	Proje kapsamında yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı oranındaki artış (%)	0	582	582	100
12	Proje kapsamında jeotermal kaynaklar ile ısıtılan konut sayısındaki artış oranı (%)	3	4	4	100
13	Proje kapsamında turistlerin yıl bazında ortalama kalış süresindeki artış oranı (%)	52	106	103	94
14	Proje kapsamında yıl bazında turist sayısındaki artış oranı (%)	46	122	204	208
15	Proje kapsamında yeni kurulan işbirliği/ortaklık sayısı (adet)	10	41	138	413
*(Gerçekleşen – Mevcut Durum) / (Hedeflenen – Mevcut Durum) Oranı (%)					

5. Programın Değerlendirilmesi

5.1. TEÇDP Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem

ZAFER tarafından 2014 yılında çağrıya çıkılan **TEÇDP** 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 (KG) için iki ayrı form olarak düzenlenmiştir. Çalışmada TEÇDP kapsamında destek alan grup "**Destek Alanlar**", ikinci grup yani destek alamayan kurumlar ise "**KG**" başlığında değerlendirilmiştir.

TEÇDP 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.

TEÇDP 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 TEÇDP (2014) kapsamında ZAFER tarafından sunulan çağrıya başvuru yapan ve değerlendirmeye alınan toplam 69 (31 Desteklenen (2'si Fesih) & 38 Desteklenmeyen) projeye ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir. Bu doğrultuda anket uygulamasından elde edilen veriler ve yararlanıcılar, ajans uzmanları, BD ve danışmanlık firmaları ile yapılan mülakatlar ışığında her bir kritere ait sonuçlar değerlendirilmektedir.

5.1.1. Destek Alanlar

5.1.1.1. Temel Bilgiler

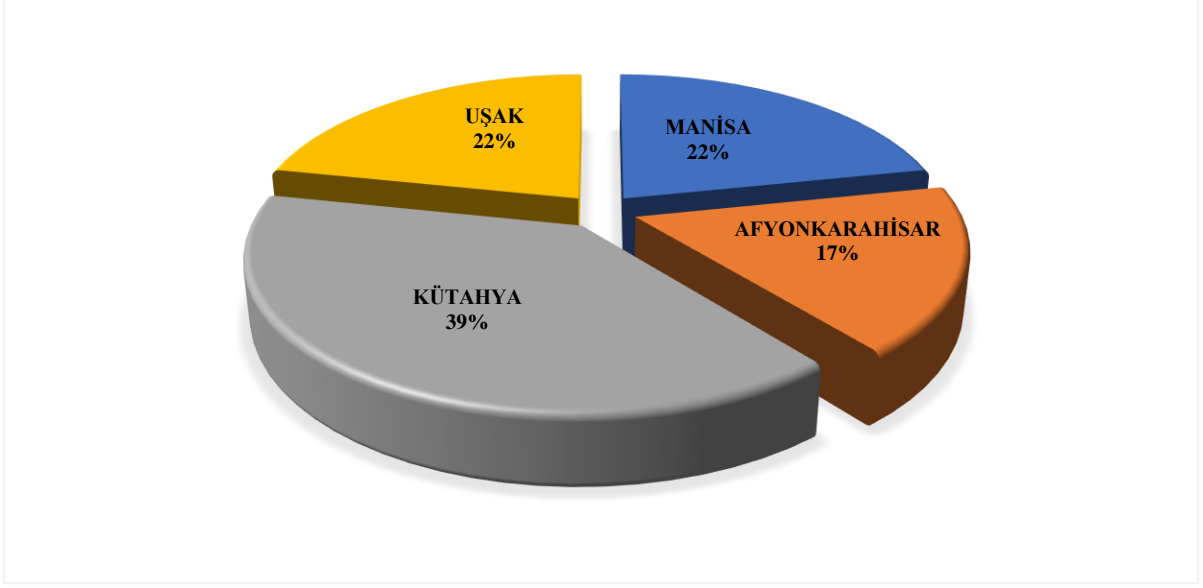
ZAFER tarafından desteklenen 29 kurum içerisinde anket uygulamasına toplam 23 kurum katılım göstermiştir. Anket uygulamasına katılan 23 kuruma ait il, ilçe, kuruluş tarihi ve (mevcut) çalışan sayısı bilgileri kurum kuruluş tarihine göre sıralı olarak Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5 Kurumlara Ait Temel Bilgiler (N=23)

Kurum No	Kurumun Bulunduğu İl	Kurumun Bulunduğu İlçe	Kurum Kuruluş Tarihi	Kurum Çalışan Kişi Sayısı
1	KÜTAHYA	GEDİZ	1866	254
2	MANİSA	KULA	1866	215
3	KÜTAHYA	SİMAV	1867	450
4	KÜTAHYA	TAVŞANLI	1885	560
5	MANİSA	AKHİSAR	1887	1000
6	MANİSA	YUNUSEMRE	1908	25
7	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	1923	22
8	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	1923	340
9	KÜTAHYA	MERKEZ	1926	12
10	MANİSA	TURGUTLU	1926	8
11	UŞAK	MERKEZ	1953	1500
12	KÜTAHYA	MERKEZ	1968	200
13	KÜTAHYA	MERKEZ	1973	57
14	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	1984	44
15	UŞAK	BEYLERHAN KÖYÜ	1984	120
16	UŞAK	MERKEZ	1985	1 ¹
17	UŞAK	MERKEZ	1989	70
18	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	1991	14
19	KÜTAHYA	MERKEZ	2005	700
20	UŞAK	MERKEZ	2005	400
21	KÜTAHYA	MERKEZ	2006	13
22	KÜTAHYA	MERKEZ	2011	350
23	MANİSA	YUNUSEMRE	2011	3

Bu kurumların hepsi için destek alınan yıl 2014’tür. Ankete katılım oranı %79 olup, bu çalışmada şekil ve tablolarda yer alan “N” ifadesi ilgili soruya cevap veren kurum sayısını göstermektedir.

¹ Ulubey Köylere Hizmet Götürme Birliği Başkanlığı anket uygulamasında çalışan sayısını 1 olarak ifade etmiştir.



Şekil 4 Kurumların İllere Göre Dağılımı (N=23)

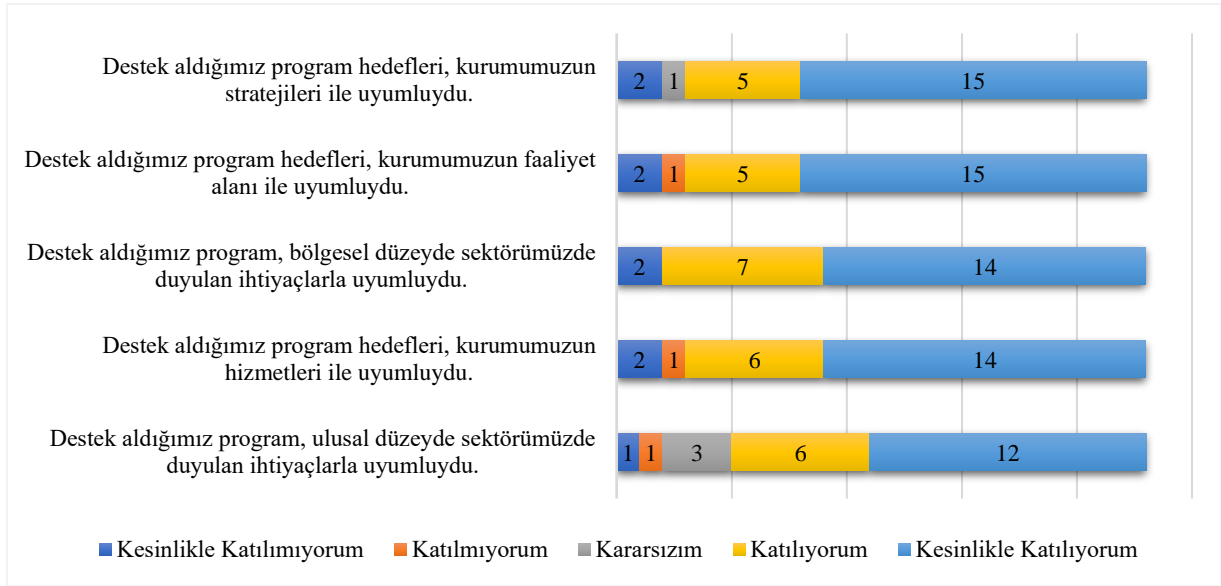
Tablo 4’te sunulan kurumların buldukları illere göre dağılımı Şekil 74’de verilmiştir. Anket uygulamasına katılım gösteren desteklenen kurumların; %39’u Kütahya, %22’si Manisa, %22’si Uşak ve %17’si ise Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Katılımcı kurumların yaş dağılımı incelendiğinde (2021 yılı itibariyle) en düşük 10 ve en yüksek 155 yıllık kurumlar oldukları ve kurum ortalama faaliyet süresinin 71,3 yıl olduğu gözlemlenmektedir. Anket uygulamasına katılım sağlayan 23 kurumdaki mevcut çalışan sayısının toplam 6.358 kişi olduğu gözlemlenirken; en düşük 1 ve en yüksek 1.500 çalışan kişi sayısına sahip kurumların var olduğu ve bu kurumlarda ortalama çalışan kişi sayısının 276 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 buldukları 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=23)

Anket uygulamasına katılan ve TEÇDP kapsamında destek alan kurumlara aldıkları destek programının ve program hedeflerinin bölgesel ve ulusal politikalarla/stratejilerle 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.

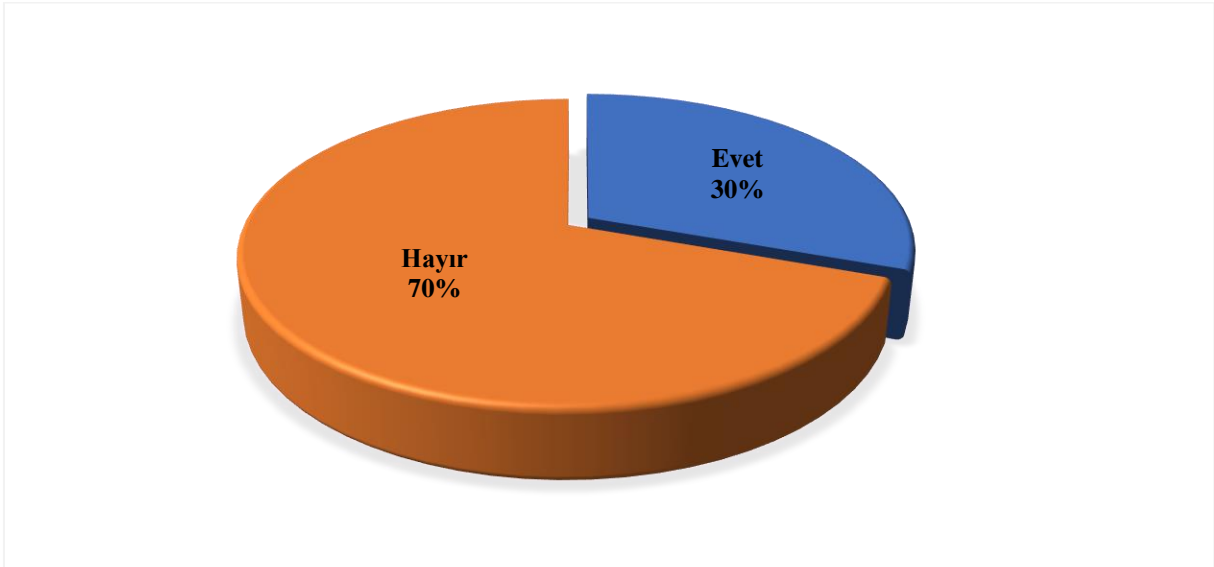
Toplam 23 yanıtın alındığı anket formlarında katılımcı kurumların 20 (%87)’si destek aldıkları program hedeflerinin kurumlarının stratejileri ile uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı kurumlardan 1 (%4)’i bu konuda kararsız olduğunu belirtirken; 2 (%9) kurum ise destek aldıkları program hedeflerinin kurum stratejileri ile uyumlu olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcı kurumların faaliyet alanları ile destek aldıkları program hedeflerinin uyumuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde; 20 (%87)’si kurum faaliyet alanı ile destek program hedefinin uyumlu olduğunu belirtirken; 3 (%13) kurum ise destek aldıkları program hedefinin kurum faaliyet alanları ile uyumlu olmadığını ifade etmişlerdir.

Kurumlar tarafından alınan desteğin bölgesel düzeyde hizmet verilen alanla uyumuna ilişkin soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; katılımcı kurumların 21 (%91)’i destek aldıkları programın bölgesel düzeydeki ihtiyaçlarla uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı kurumlardan yalnız 2 (%9)’si aldıkları desteğin bölgesel düzeydeki ihtiyaçlarla uyumlu olmadığını belirtmişlerdir.

Destek alınan program hedeflerinin kurum hizmetleri ile uyumluluğuna ilişkin anket sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında; 20 (%87) katılımcı kurumun destek programı hedefleri ile kurum hizmeti arasında uyum olduğunu ifade ettikleri, 3 (%13) kurumun ise program hedefleri ile kurum hizmetlerinin uyumlu olmadığını belirttiği gözlemlenmektedir.

Destek programı uyumluluğu kapsamında yöneltilen destek programı-ulusal düzeyde alanda duyulan ihtiyaç ilişkisinin incelendiği anket sorusunda; katılımcıların 18 (%78)'inin destek aldıkları programın ulusal düzeyde hizmet alanlarında duyulan ihtiyaçlarla uyumlu olduğunu ifade ettikleri görülürken; katılımcı kurumlardan 3 (%13)'ünün bu konuda kararsız oldukları ve 2 (%9) kurumun ise aldıkları desteğin ulusal düzeydeki ihtiyaçlarla uyumsuz olduğunu düşündükleri görülmektedir.

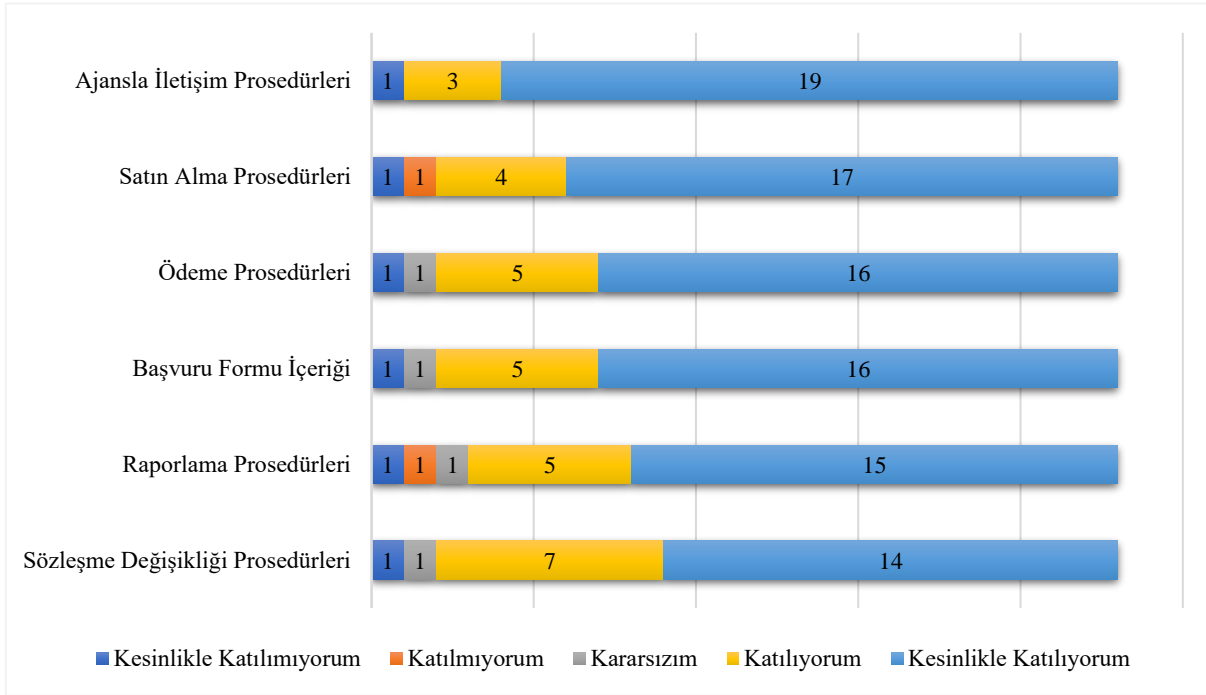


Şekil 6 Başvurulan Dönemde ZAFER Desteğine Benzer Proje Desteği (N=23)

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 7’si (%30) evet yanıtını verirken; 16’sı (%70) 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:

- Kurumsal güvenilirliğin yüksek olması.
- Proje sürecinde yetkililerin yakından ilgilenmesi.

- Amaca en uygun projenin ZAFER tarafından sunulmuş olması.
- Destek oranlarının yüksek olması.



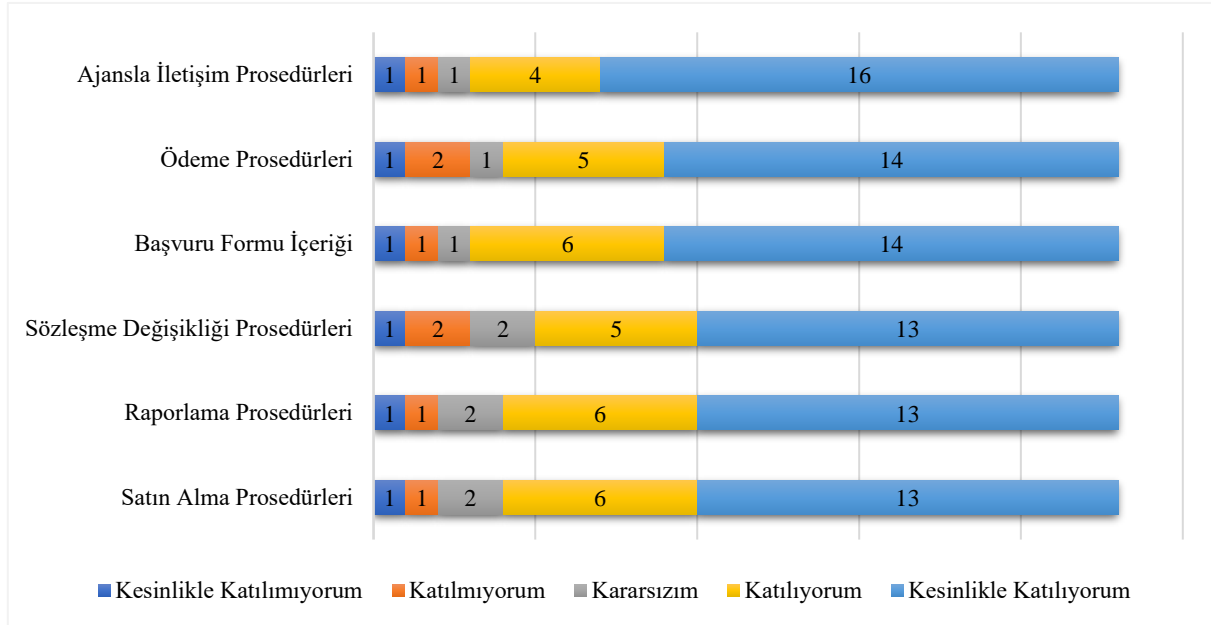
Şekil 7 Proje Kapsamındaki Hedeflerle Uyum (N=23)

TEÇDP 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 sıralı olarak verilmiştir. Kurumların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde;

- 22 (%96) kurumun “**Ajansla İletişim Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 1 (%4) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,
- 21 (%91) kurumun “**Satın Alma Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 2 (%9) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,
- 21 (%91) kurumun “**Ödeme Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 1 (%4) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,
- 21 (%91) kurumun “**Başvuru Formu İçeriği**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 1 (%4) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,

- 20 (%87) kurumun “**Raporlama Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 2 (%9) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,
- 21 (%91) kurumun “**Sözleşme Değişikliği Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 1 (%4) kurumun ise uyumsuz 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 “**Raporlama Prosedürleri**”nde yapılacak değişikliklerin sürecin etkinliği açısından önem arz ettiği ifade edilebilir.



Şekil 8 İş Yapma Biçimiyle Uyum (N=22)

TEÇDP 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 sıralı olarak verilmiştir. Kurumların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde;

- 20 (%87) kurumun “**Ajansla İletişim Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 2 (%9) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,

- 19 (%82) kurumun “**Ödeme Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 3 (%13) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,
- 20 (%87) kurumun “**Başvuru Formu İçeriği**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 2 (%9) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,
- 18 (%78) kurumun “**Sözleşme Değişikliği Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 1 (%4) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,
- 19 (%82) kurumun “**Raporlama Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 2 (%9) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri,
- 19 (%82) kurumun “**Satın Alma Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki hedefleri ile uyumlu ve 2 (%9) kurumun ise uyumsuz olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Katılımcıların yanıtları toplu olarak değerlendirildiğinde; destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerden iş yapma biçimleri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu prosedürlerden “**Sözleşme Değişikliği, Raporlama ve Satın Alma Prosedürleri**”nde yapılacak değişikliklerin sürecin etkinliği açısından önem arz ettiği ifade edilebilir.

Uygunluk Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

ZAFER tarafından sunulan TEÇDP desteğinden yararlanan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumların uygunluk bölümünde Likert Ölçeği’ne uygun olan toplam 17 sorunun puanlamaları ve bu puanlamaların ortalamaları ile elde edilen **uygunluk bölümü ortalama başarı puanı %90,4** olarak ortaya çıkmıştır. Bu ortalama puan destek programının yüksek oranda uygunluk kriterlerini sağladığını göstermektedir. Bu doğrultuda TEÇDP’nin bölgesel ve **ulusal stratejilerle uyumlu olduğu** aynı zamanda **program hedeflerinin de yararlanıcıların ihtiyaçlarıyla paralel olduğu** görülmektedir.

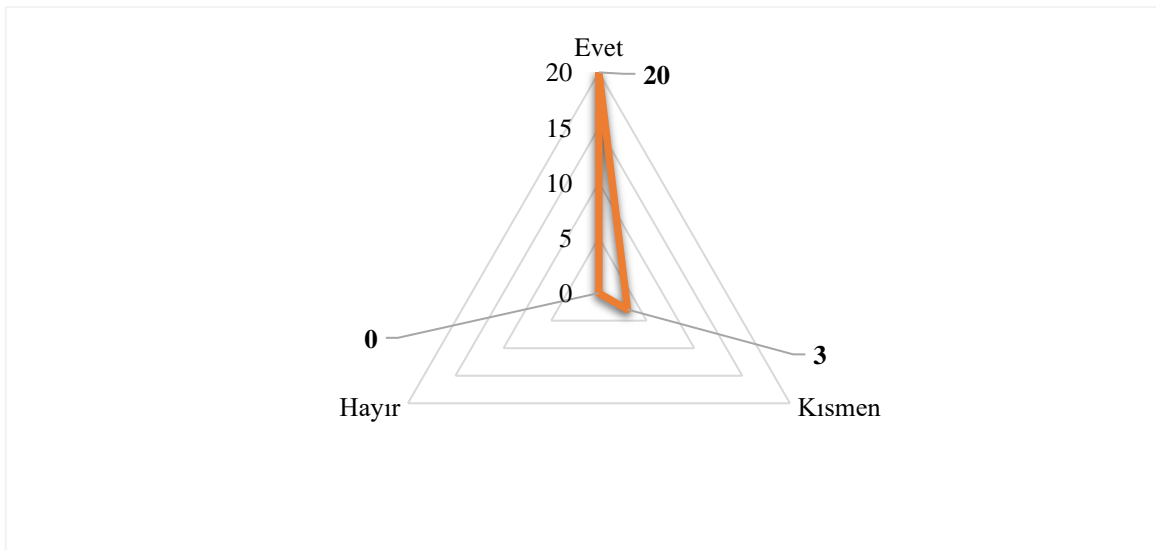
Katılımcı kurumların genel değerlendirmeleri sonucunda ulaşılan %90,4 düzeyindeki uygunluk ortalaması; aynı dönemde diğer kurumların açmış oldukları destek programları yerine ZAFER desteklerinin tercih edilmesini de sağlamaktadır. Aynı zamanda kurumlarda proje yetkilileri ile yapılan mülakatlar neticesinde elde edilen bilgiler de bu değerlendirmeyi doğrulamaktadır. Kurumlarla yapılan görüşmelerde ZAFER tarafından sunulan desteğin **mikro anlamda buldukları 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, danışmanlık firmaları ve BD görüşlerine başvurulmuştur. Mülakatlar sonucu elde edilen bulgular; sunulan destek programının **kurumların kilit ihtiyaçları olan bütçeleme sıkıntılarını ortadan kaldırdığı** ve **bölgede ajansın önemli rol oynadığını** ortaya koymaktadır. Kurumların ajansı proje uygulama sürecinde **kurumsal güvenilirlik** ve **uygun proje sunuşu** açısından değerlendirmeleri de bu bulguları ortak olarak destekler niteliktedir.

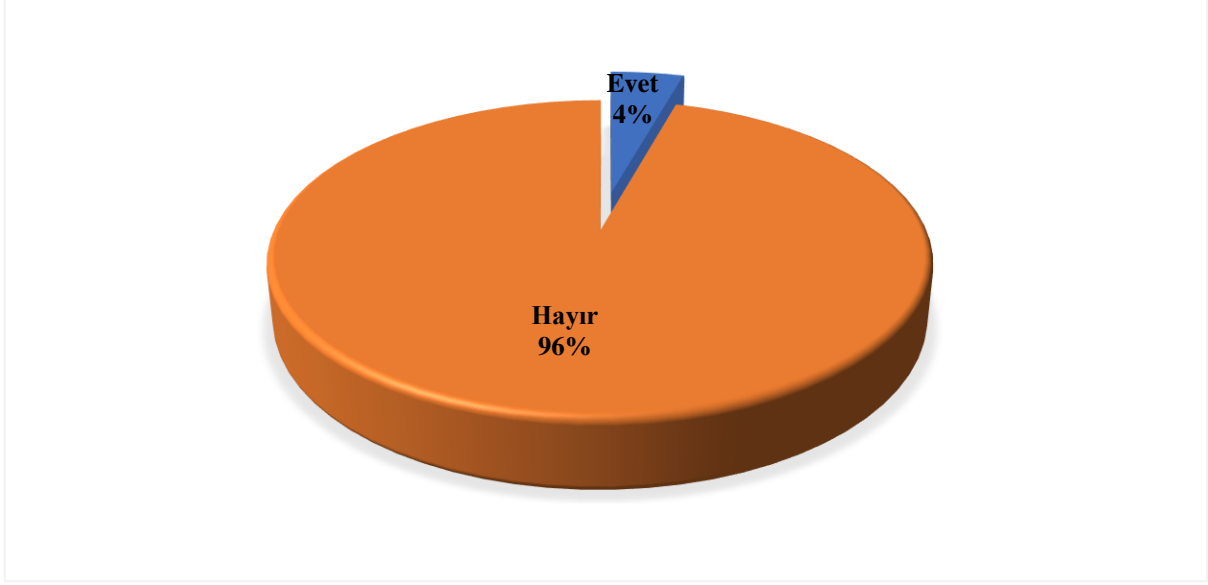
5.1.1.2.2. Verimlilik

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.



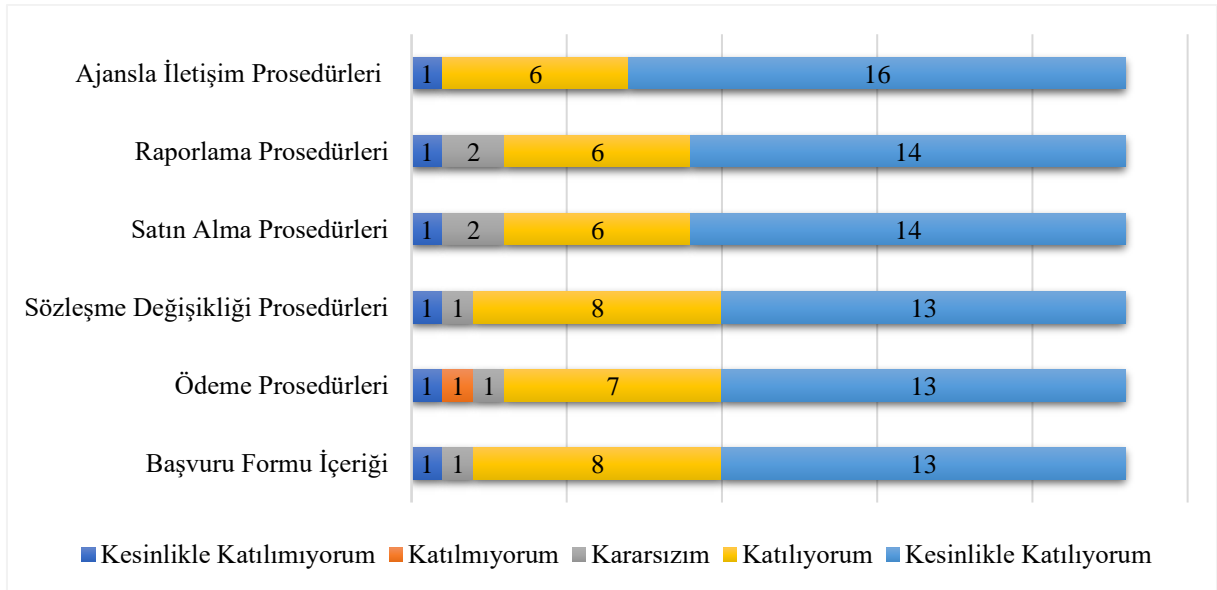
Şekil 9 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Hedef Çıktılar Açısından Yeterliliği (N=23)

Anket uygulamasına katılım gösteren kurumlardan 20'sinin proje kapsamında gerçekleştirdikleri yatırımların hedef çıktıları açısından yeterli olduğu görülürken; sadece 3 kurumun gerçekleştirdiği yatırımın hedef çıktıları açısından kısmen yeterli olduğu gözlemlenmiştir (Şekil 9). Bu durum yatırım-hedef çıktı ilişkisinin proje kapsamında yüksek oranda sağlandığını göstermektedir.



Şekil 10 Proje Desteği Nedeniyle Başka Alandaki Vazgeçilen Destek (N=23)

Katılımcı kurumlardan %96'sı ZAFER tarafından çağrıya çıkılan TEÇDP ile aynı dönemde çağrıya çıkılan başka alandaki projelerden vazgeçmediklerini belirtirken; sadece 1 kurum başka kurum/kuruluş tarafından verilen ve ZAFER'in desteği ile aynı büyüklükte başka bir destekten vazgeçildiğini belirtmiştir (Şekil 10).



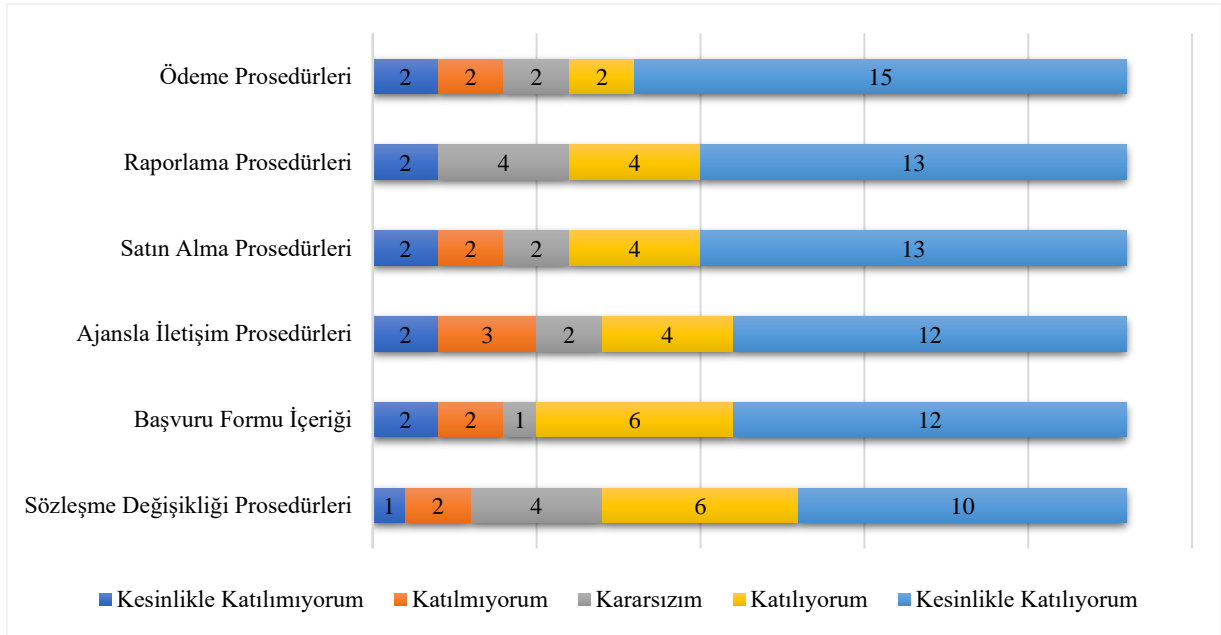
Şekil 11 Prosedürlerin Kurum Beklentilerini Karşılama Durumu (N=23)

TEÇDP 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 11’de sıralı olarak verilmiştir. Kurumların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde;

- 22 (%96) kurumun “**Ajansla İletişim Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki beklentilerinin karşıladığını ve 1 (%4) kurumun ise beklentilerini karşılamadığını belirttikleri,
- 20 (%87) kurumun “**Raporlama Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki beklentilerinin karşıladığını ve 1 (%4) kurumun ise beklentilerini karşılamadığını belirttikleri,
- 20 (%87) kurumun “**Satın Alma Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki beklentilerinin karşıladığını ve 1 (%4) kurumun ise beklentilerini karşılamadığını belirttikleri,
- 21 (%78) kurumun “**Sözleşme Değişikliği Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki beklentilerinin karşıladığını ve 1 (%4) kurumun ise beklentilerini karşılamadığını belirttikleri,
- 20 (%87) kurumun “**Ödeme Prosedürleri**”nin proje kapsamındaki beklentilerinin karşıladığını ve 2 (%9) kurumun ise beklentilerini karşılamadığını belirttikleri,
- 21 (%78) kurumun “**Başvuru Formu İçeriği**”nin proje kapsamındaki beklentilerinin karşıladığını ve 1 (%4) kurumun ise beklentilerini karşılamadığını belirttikleri görülmektedir.

Katılımcıların yanıtları toplu olarak değerlendirildiğinde; destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerin kurum beklentileri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu prosedürlerden “**Sözleşme Değişikliği ve Ödeme Prosedürleri ve Başvuru Formu İçeriği**”nde yapılacak değişikliklerin verimlilik açısından önem arz ettiği ifade edilebilir.



Şekil 12 Prosedürlerin Basitleştirilmesinin Program Verimliliğini Arttırma Durumu (N=23)

TEÇDP 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 12’de sıralı olarak verilmiştir. Kurumların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde;

- 17 (%74) kurum “**Ödeme Prosedürleri**”nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını belirtmiş;
- 17 (%74) kurum “**Raporlama Prosedürleri**”nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını belirtmiş,
- 17 (%74) kurum “**Satın Alma Prosedürleri**”nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını belirtmiş,
- 16 (%70) kurum “**Ajansla İletişim Prosedürleri**”nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını belirtmiş,
- 18 (%78) kurum “**Başvuru Formu İçeriği**”nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını belirtmiş,
- 16 (%70) kurum “**Sözleşme Değişikliği Prosedürleri**”nin basitleştirilmesinin program verimliliğini arttıracağını 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.

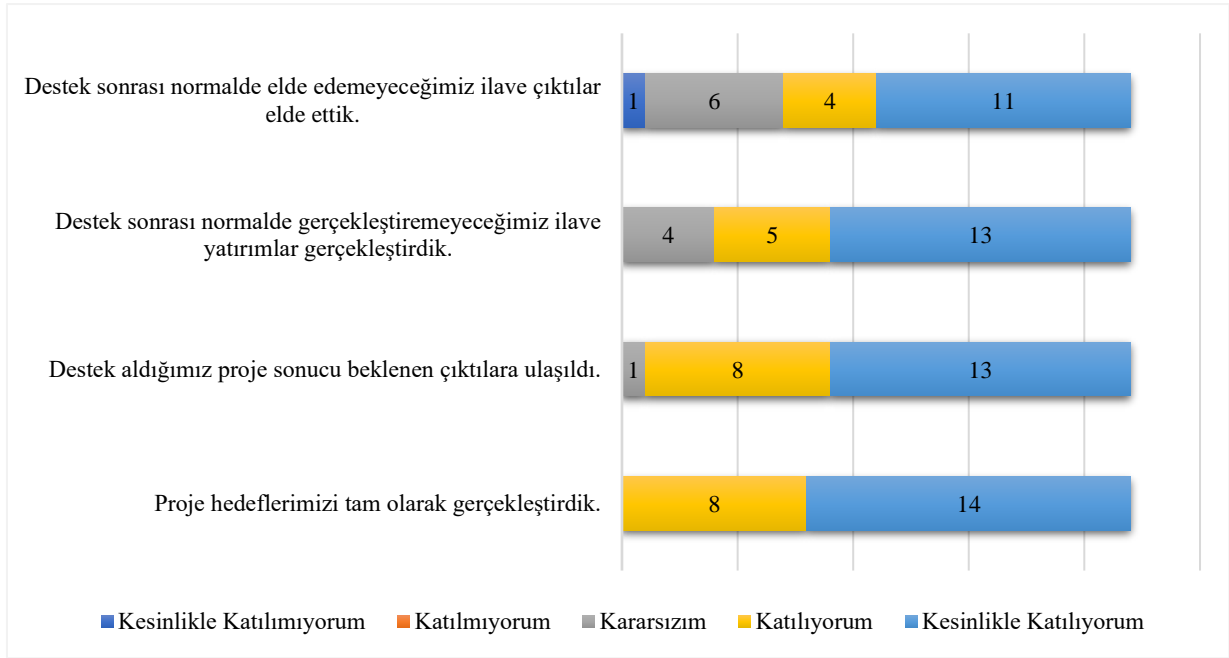
Verimlilik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

ZAFER tarafından sunulan TEÇDP 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 %88,3*** olarak ortaya çıkmıştır. Bu ortalama puan destek programının verimlilik kriterinde de yüksek oranda başarı sağladığını göstermektedir. Bu doğrultuda TEÇDP kapsamında yatırım-hedef çıktı ilişkisinin üst düzeyde sağlandığı ve uygulama süreçlerinin hedef kitlenin beklentilerini karşıladığı ortaya çıkmıştır.

Katılımcı kurumların genel değerlendirmeleri sonucunda ulaşılan %88,3 düzeyindeki verimlilik ortalaması; kurum beklentilerinin karşılandığını ve aynı zamanda programlar kapsamında prosedürlerdeki genel düzenlemelerin verimlilik ortalamasında artışa yol açacağını göstermektedir. Bu prosedürlerden "***Sözleşme Değişikliği ve Ödeme Prosedürleri ve Başvuru Formu İçeriği***"nde yapılacak değişikliklerin verimlilik açısından önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. 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.

5.1.1.2.3. Etkinlik

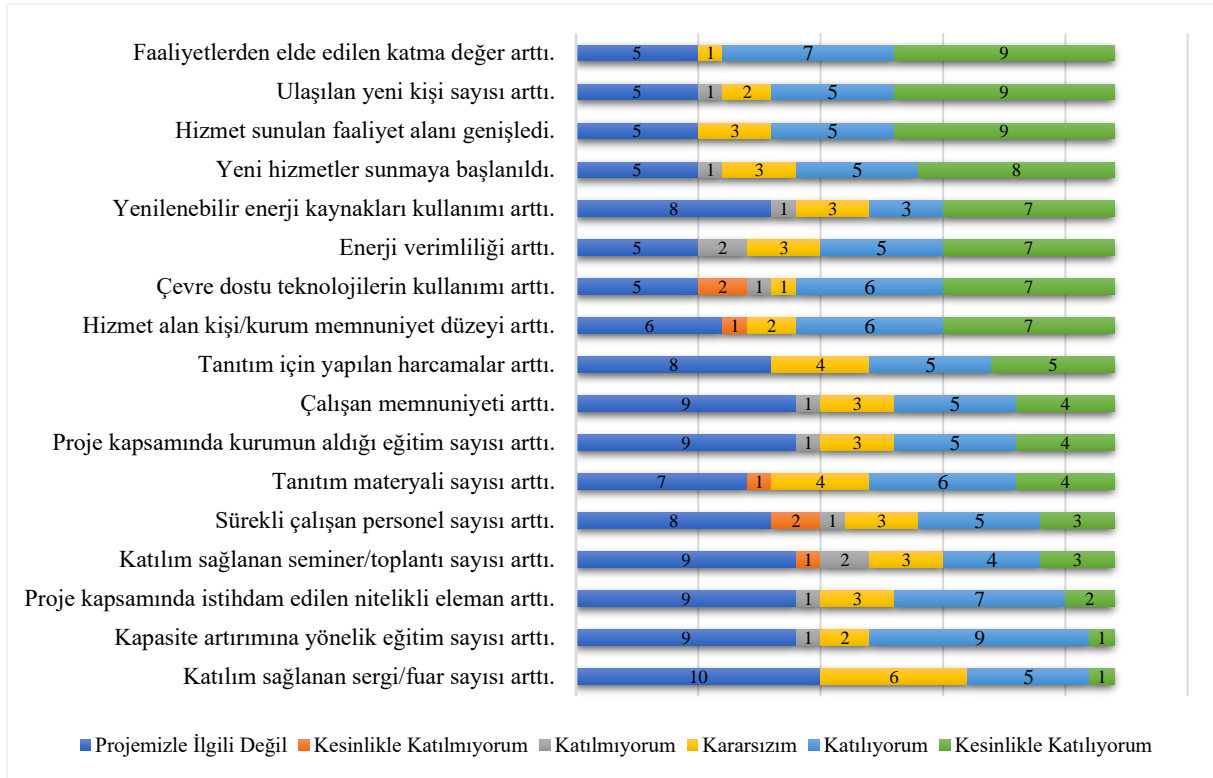
Etkinlik bölümünde kurumların destek programına başvuru hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeyleri incelenmektedir. Sorular kurumların destek programından önce ve programdan yararlanmadıkları duruma göre elde ettikleri kazanımları belirlemektedir.



Şekil 13 Proje Desteği Sonrasında Gerçekleşen Çıktılar, İlave Yatırımlar, Hedefler (N=22)

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 13’de sıralı olarak verilmiştir. Bu değerlendirmeler incelendiğinde;

- Destek alan ve ankete katılan kurumlardan 15’i *destek sonrası normalde elde edemeyecekleri çıktılar elde ettiklerini* belirtmiştir.
- Bu kurumlardan 18’i *destek sonrası normalde gerçekleştiremeyecekleri ilave yatırımlar gerçekleştirdiklerini* belirtmiştir.
- Katılımcı kurumlardan 21’i *proje sonucunda bekledikleri çıktılarına ulaştıklarını* belirtmişlerdir.
- Destek alan ve ankete katılan toplam 22 kurumun hepsi *proje hedeflerini tam olarak gerçekleştirdiklerini* ifade etmişlerdir.

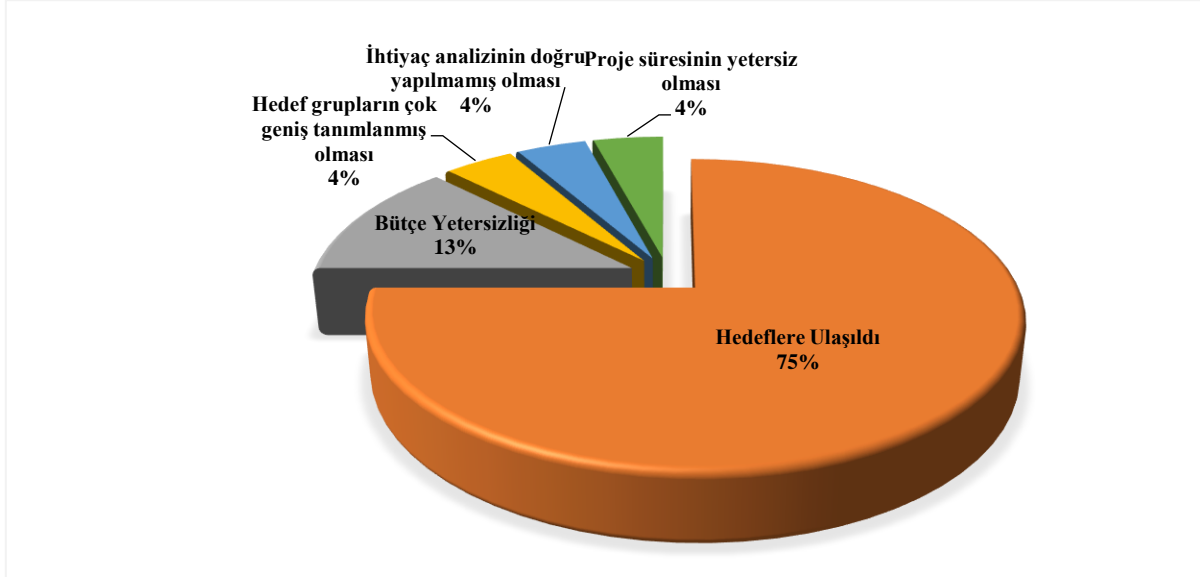


Şekil 14 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Değişim Gösteren Faaliyetler (N=22)

TEÇDP 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 14’te 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:

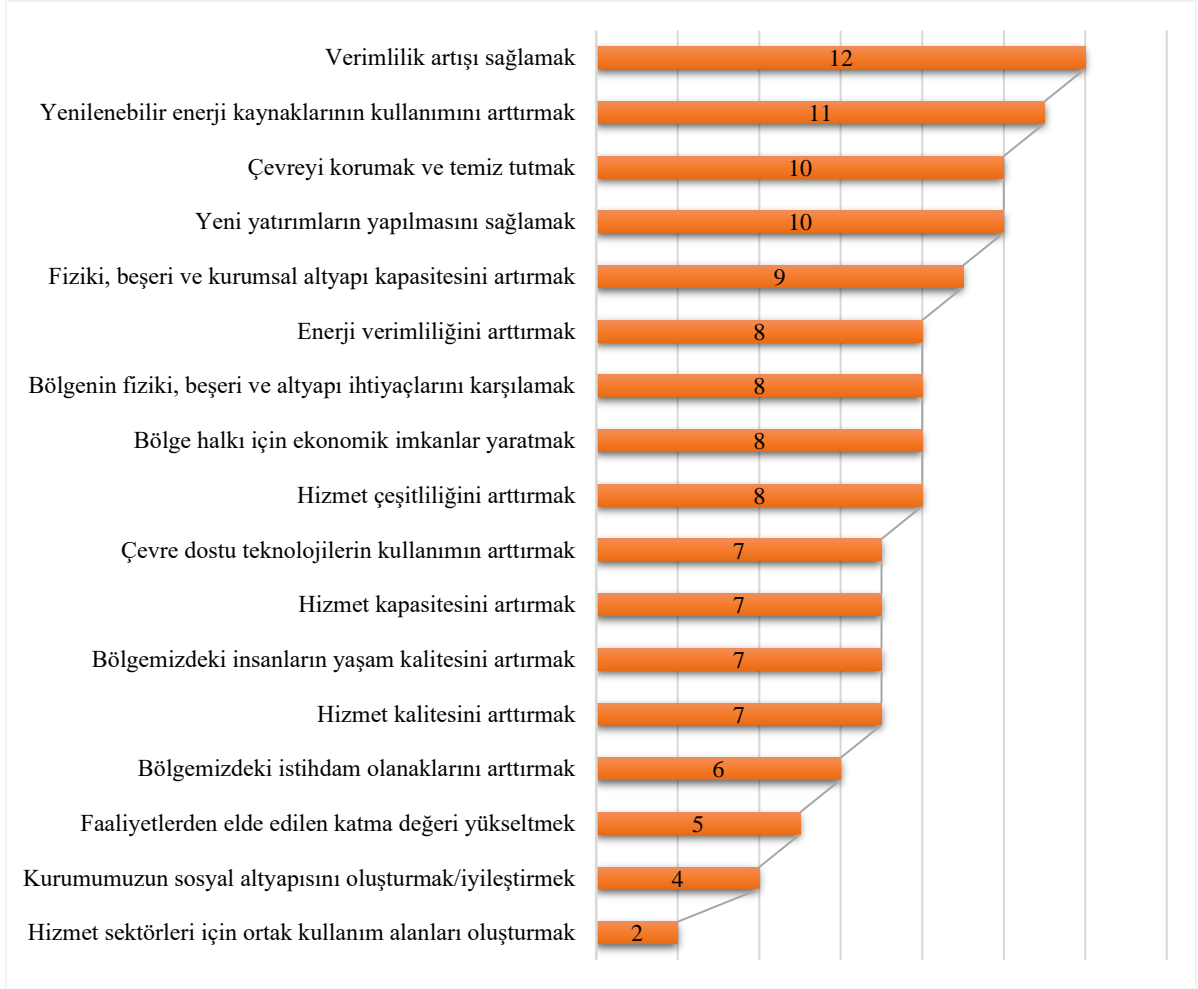
- Katılımcı kurumlarda *proje öncesi duruma göre en yoğun artış gösteren başlıklar* (10 ve üzeri katılıyorum cevabı verenler); “*Faaliyetlerden elde edilen katma değer*”, “*Ulaşılan kişi sayısı*”, “*Hizmet sunulan faaliyet alanı*”, “*Yeni hizmet sunumu*”, “*Çevre dostu teknoloji kullanımı*”, “*Sunulan hizmetten memnuniyet düzeyi*”, “*Enerji verimliliği*”, “*Yenilenebilir enerji kaynakları kullanımı*”, “*Tanıtım ve tanıtım materyali için yapılan harcamalar*” ve “*Kapasite artırımına yönelik eğitim sayısı*” şeklinde ortaya çıkmıştır.

- Bu başlıkların yanı sıra kurumlar proje sonrasında proje öncesi duruma göre; *çalışan memnuniyetinin, kurumda alınan eğitim sayısının, istihdam edilen nitelikli eleman sayısının, sürekli çalışan eleman sayısının ve katılım sağlanan seminer/toplantı sayısının* artış gösterdiğini ifade etmişlerdir.



Şekil 15 Proje Kapsamında Hedeflere Ulaşma Durumu (N=22)

Anket uygulamasına katılım gösteren kurumlardan %75'i *proje kapsamındaki hedeflerine ulaştıklarını* ifade ederken; proje kapsamında hedeflerine tam olarak ulaşamadıklarını düşünen kurumlarda bu durumun nedenleri farklılık göstermektedir. Kurumların %13'ü hedeflerine ulaşamama nedenleri olarak *bütçe yetersizliğini* gösterirken; %4'ü *hedef grupların çok geniş tanımlanmasını*, %4'ü *ihtiyaç analizinin doğru yapılmamış olmasını* ve diğer %4'ü ise *proje süresinin yetersiz olmasını* hedeflere ulaşmada yaşadıkları sıkıntının nedeni olarak göstermişlerdir (Şekil 15).



Şekil 16 TEÇDP Başvuru Nedenleri (N=22)

*Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

Katılımcı kurumların TEÇDP'ye başvuru nedenlerine ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı Şekil 16'da verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde kurumların yoğun olarak; **verimlilik artışı sağlamak (12)**, **yenilenebilir enerji kaynakları kullanımını arttırmak (11)**, **çevre koruma ve temiz tutma (10)** ve **yeni yatırımların yapılmasını sağlamak (10)** güdüleriyle proje çağrısına başvuru yaptıkları gözlemlenmektedir.

Etkinlik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

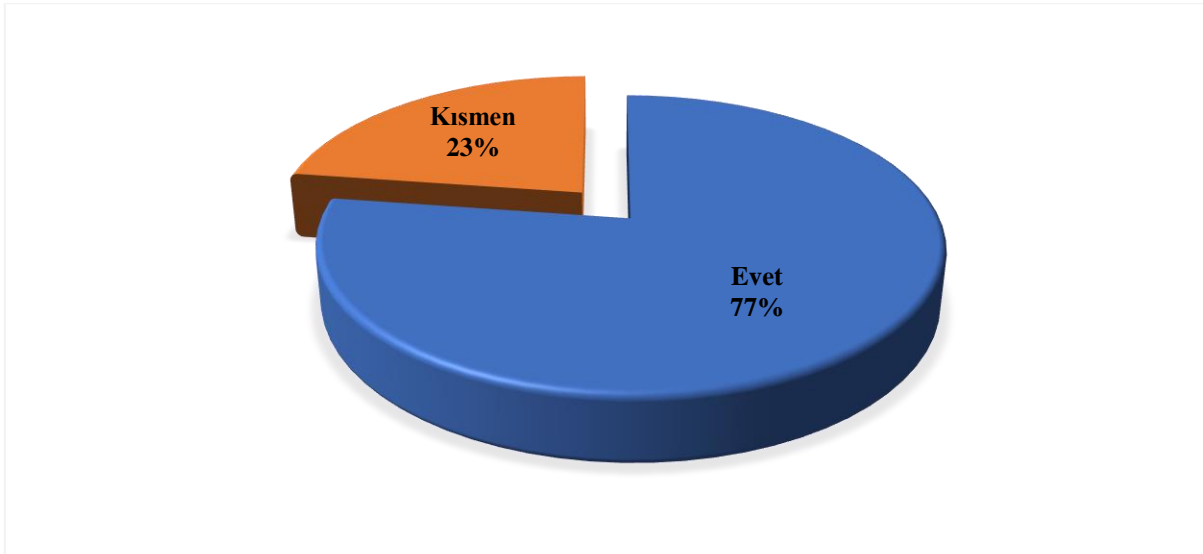
Etkinlik bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 5 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen **etkinlik bölümü başarı puanı %86,6'dır**. %85 üzerindeki bu ortalama başarı puanı TEÇDP'nin etkinlik hedeflerini yüksek oranda sağlandığını göstermektedir. Bu bağlamda program hedefleri 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, %65'inin destek sonrası normal şartlar altında edemeyecekleri çıktıları elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca *proje sonrasında katma değer artışı, yeni hizmet artışı ve enerji verimliliğinde artış* gibi unsurlarda da artışların ortaya çıktığı ve kurumların %75'inin 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 TEÇDP sonucunda; elde edilen çıktılarla birlikte beklenen hedeflere ulaşıldığı ve yeni hizmet alanları ile birlikte *pozitif çarpan etkisi yaratıldığını* ifade etmişlerdir. Sağlanan destek sonrasında çıktıların *farklı alanlara da kaynak sağladığı* belirtilen hususlar içerisinde yer almaktadır. Ayrıca program performans gösterge sonuçları da beklenen çıktılara/sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir. Özellikle *proje kapsamında inşa edilen veya modernize edilen bina sayısında (%340), yıl bazında turist artış oranında (%208) ve yenilenebilir enerji kullanımında (%100)* ortaya çıkan *pozitif yönlü değişimler* bu sonuçları desteklemektedir.

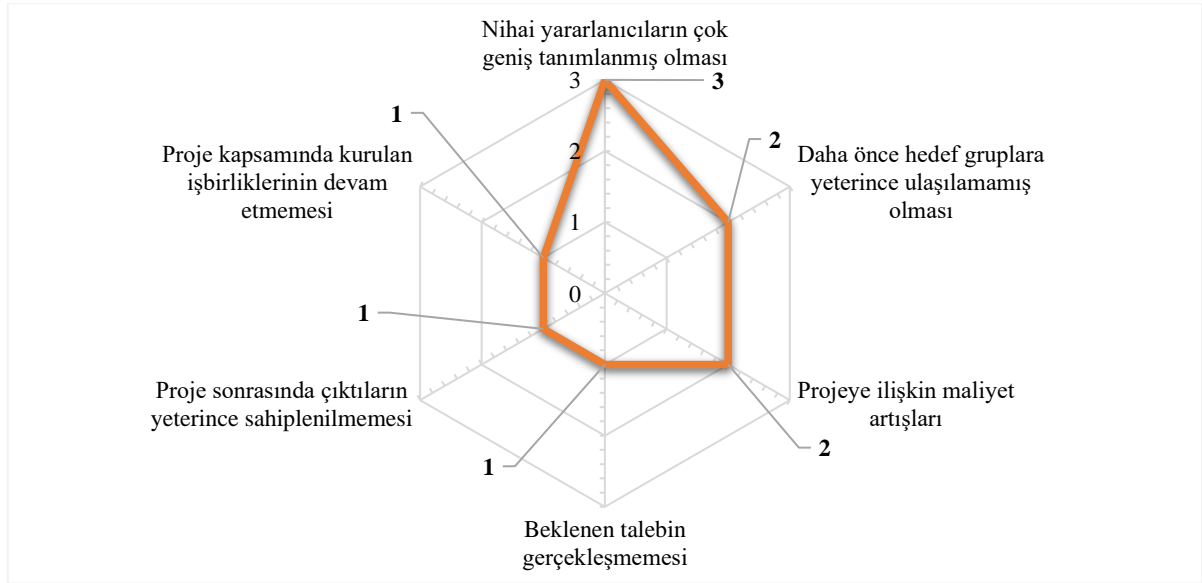
5.1.1.2.4. Etki

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.



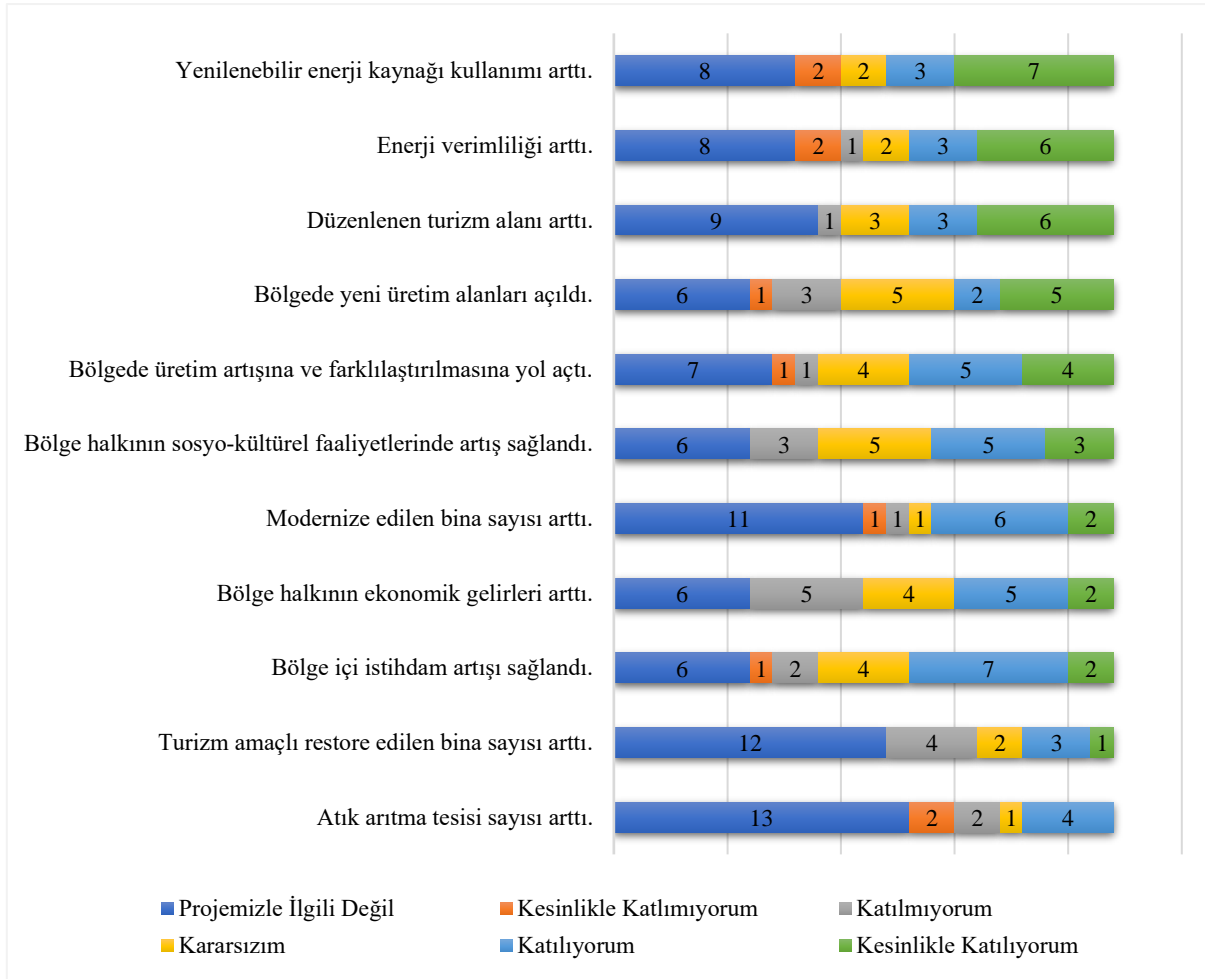
Şekil 17 Nihai Yararlanıcılara Ulaşma Durumu (N=22)

Katılımcı kurumların proje kapsamındaki nihai yararlanıcılara ulaşım ulaşılmadıklarına ilişkin yöneltilen sorulara ait yanıtların dağılımı Şekil 17’de verilmiştir. Proje uygulamasının etkisinde önemli bir rol oynayan hedef gruplara katılımcı kurumların %77’si ulaşabildiğini belirtirken %23’ü ise nihai yararlanıcılara kısmen ulaşabildiklerini belirtmişlerdir.



Şekil 18 Nihai Yararlanıcılara Ulaşamama Nedenleri (N=5)

Proje kapsamındaki nihai yararlanıcılara kısmen ulaşabildiklerini ifade eden toplam 5 kurumdan bu durumun nedenlerini belirtmeleri istenerek Şekil 18’de verilen dağılıma ulaşılmıştır. Kurumlar *nihai yararlanıcıların çok geniş tanımlanmış olması* ve *daha önce hedef gruplara yeterince ulaşılammış olmasını* en önemli nedenler olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca *projeye ilişkin maliyet artışları*, *beklenen talebin gerçekleşmemesi*, *proje sonrasında çıktıların yeterince sahiplenilmemesi* ve *proje kapsamında kurulan işbirliklerinin devam etmemesi* de nihai yararlanıcılara kısmen ulaşılma nedenleri arasında gösterilmiştir.

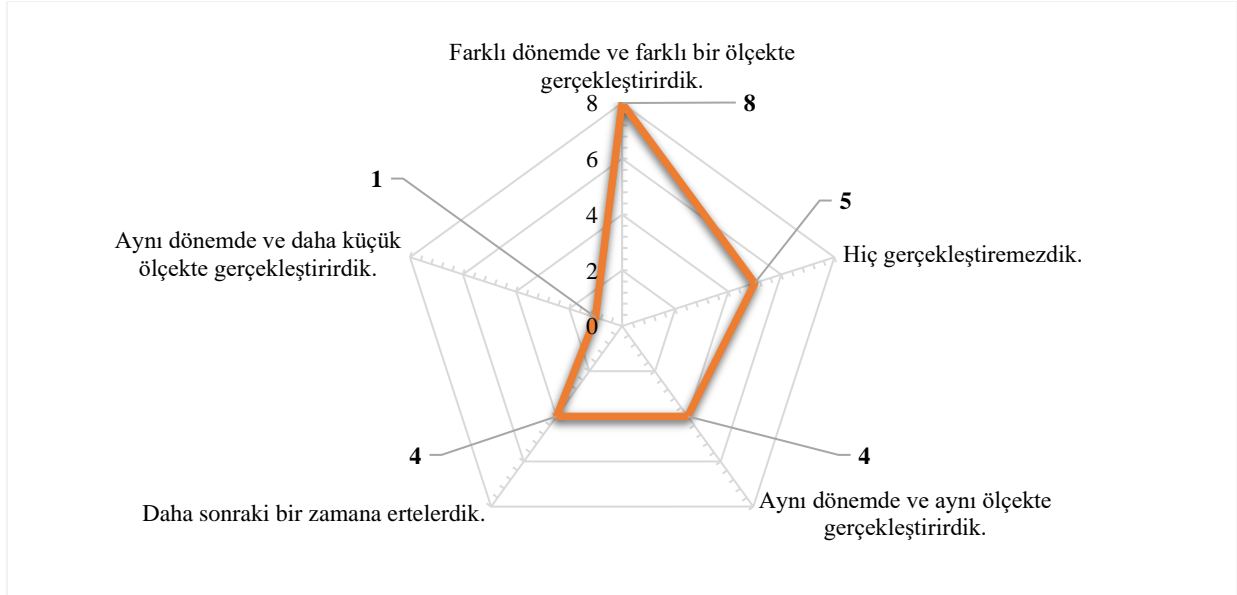


Şekil 19 Proje Sonucu Ortaya Çıkan Etkiler (N=22)
*Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

TEÇDP 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 19’da 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:

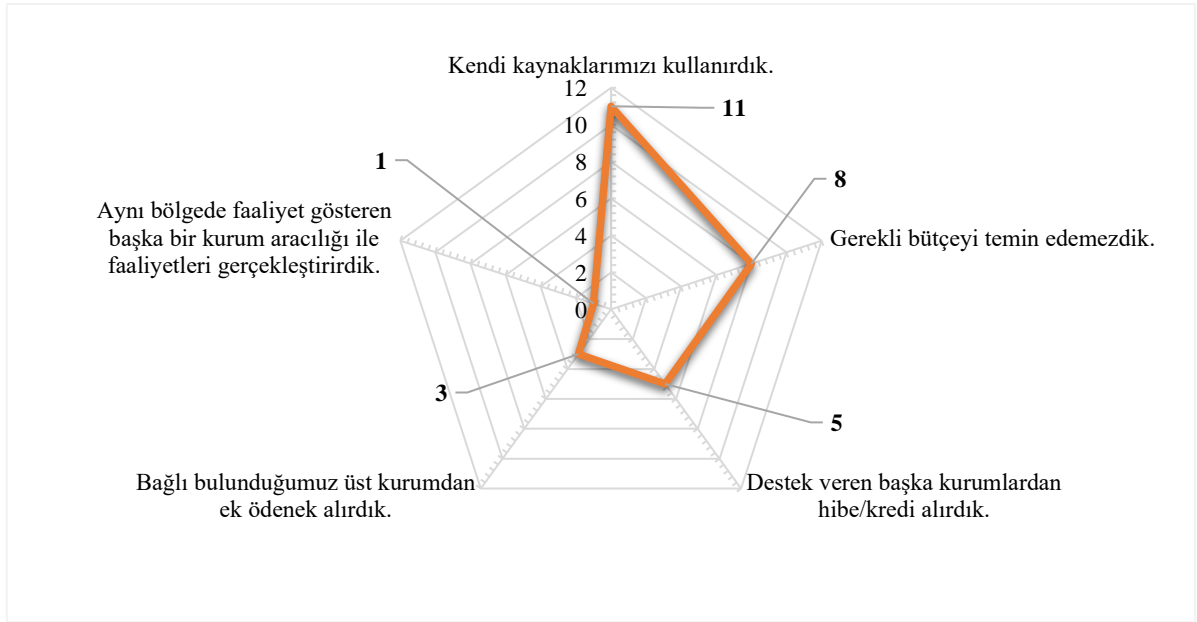
- Katılımcı kurumlarda **proje sonucu** (9 ve üzeri katılıyorum cevabı verenler); “*Yenilenebilir enerji kaynakları kullanımı*”, “*Enerji verimliliği*”, “*Düzenlenen turizm alanı*”, “*Bölgede üretim farklılaşması*” ve “*Bölge içi istihdam*” kalemlerinde artış ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

- Bu başlıkların yanı sıra kurumlar proje sonucu; ***bölgede yeni üretim alanlarında, bölge halkının ekonomik gelirlerinde, turizm amaçlı restore edilen bina sayısında ve atık arıtma tesisi sayısında*** artış meydana geldiğini ifade etmişlerdir.



Şekil 20 ZAFER Desteği Olmadan Proje Gerçekleşme Durumu (N=5)

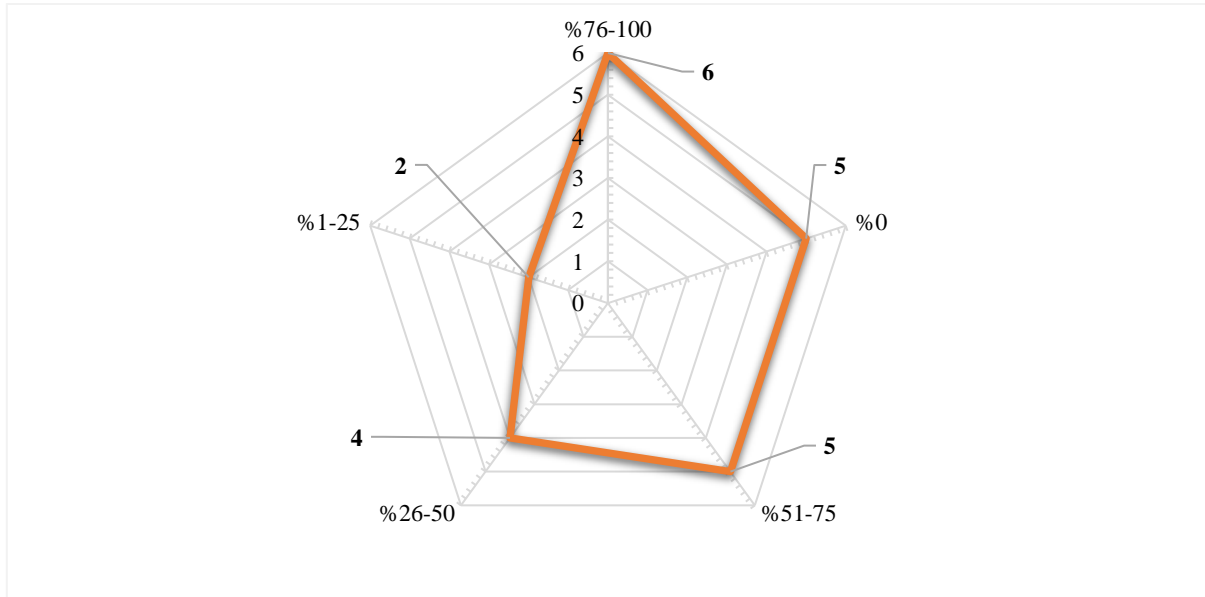
Katılımcı kurumlara ZAFER desteği olmasaydı projelerini nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin yöneltilen soruya verilen yanıtların dağılımları Şekil 20’de verilmiştir. Kurumlardan 5’i projelerini ZAFER desteği olmadan gerçekleştirememiş olduklarını belirtirken diğerleri ise projelerini farklı dönemde farklı ölçekte (5), aynı dönemde aynı ölçekte (4) ve aynı dönemde daha küçük ölçekte (1) gerçekleştirebilme şanslarının olduğunu belirtmişlerdir. 4 kurum ise projelerini daha sonraki bir dönemde gerçekleştirmek üzere erteleme yoluna gitmeyi tercih edebileceklerini belirtmişlerdir.



Şekil 21 ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Finansman (N=22)

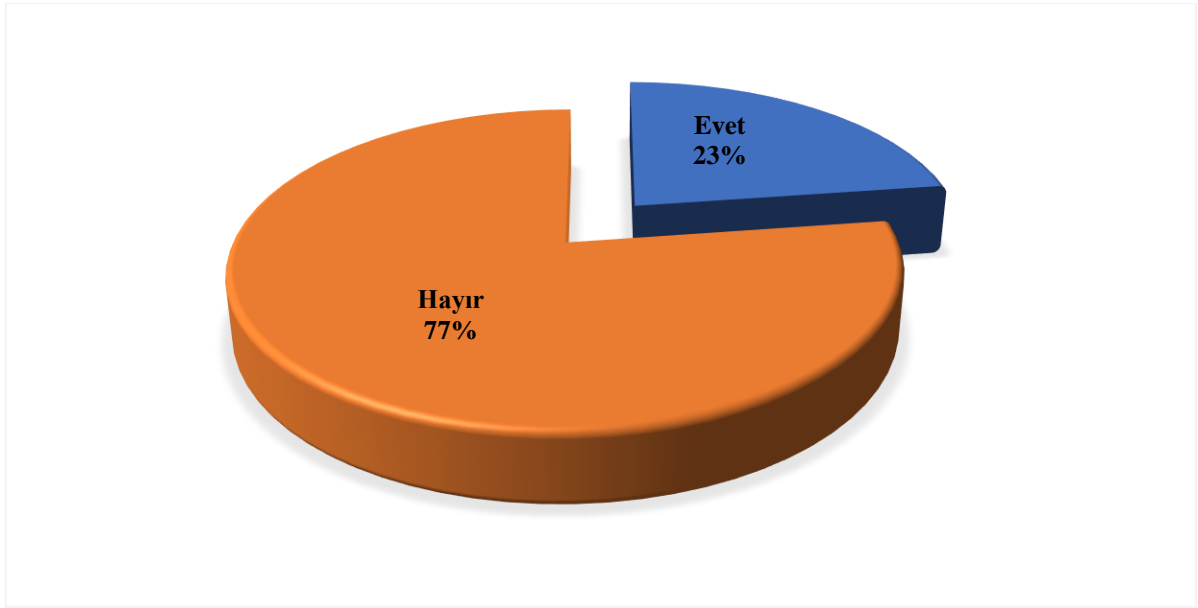
*Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

Katılımcı kurumlara ZAFER desteği olmasaydı projeleri için gerekli finansmanı nasıl temin edebileceklerine ilişkin yöneltilen soruya ilişkin yanıtların dağılımı Şekil 21’de verilmiştir. Kurumlardan 11’i *kendi kaynakları aracılığıyla* finansman sağlayacaklarını belirtirken; 8’i ise *gerekli bütçeyi temin edemeyeceklerini* belirtmişlerdir. 5 kurum *destek veren başka kurumlardan hibe/kredi şeklinde finansman* yolunu tercih edebileceklerini belirtirken; 3 kurum *bağlı buldukları üst kurumdan ödenekle*, 1 kurum ise *bölgede faaliyet gösteren başka bir kurum aracılığıyla finansman* sağlayabileceklerini belirtmişlerdir.



Şekil 22 Ajans Desteği Olmasaydı, Proje Gerçekleşme Oranı (N=22)

Destek alan ve anket uygulamasına katılan kurumların ajans desteği olmaması durumunda proje faaliyetlerinin yüzde kaçını gerçekleştirebileceklerine ilişkin yöneltilen sorulara verilen yanıtların dağılımları Şekil 22’de verilmektedir. Kurumlardan 6’sı ZAFER desteği olmadan proje gerçekleştirme oranlarının %76-100 arasında olacağını belirtirken, 5’i %51-75 arasında, 4’ü %26-50 arasında ve 2’si %1-25 arasında projelerinin gerçekleştirme ihtimalinin olduğunu belirtmişlerdir. 5 kurum ise ZAFER desteği olmadan projelerinin gerçekleştirme ihtimalinin olmadığını belirtmişlerdir.



Şekil 23 ZAFER Desteği Sonrasında Farklı Proje Gerçekleşmesi (N=22)

Katılımcı kurumlara ZAFER’den almış oldukları TEÇDP sonrası farklı bir proje gerçekleştirip gerçekleştirmediklerine ilişkin soruya verilen yanıtların dağılımı Şekil 23’de yer almaktadır. Katılımcı kurumların %77’si TEÇDP sonrası herhangi bir proje gerçekleştirmediklerini ifade ederken; %23’ü farklı bir proje gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. 5 farklı kurum tarafından TEÇDP sonrası gerçekleştirilen projeler;

- Ilıca özel banyolar (3 Milyon TL),
- Kula-Salihli Jeopark Ziyaretçi Merkezi (2,66 Milyon TL),
- Yeşil OSBLER (500 bin TL),
- Kadınlarımız El Sanatları ile Rehabilitasyon ve Meslek Sahibi Oluyor (1,3 Milyon TL),

- Obasya Ekolojik Yaşam Merkezi Projesi (379 bin TL) başlıklarında gerçekleştirilmiştir.

Etki Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

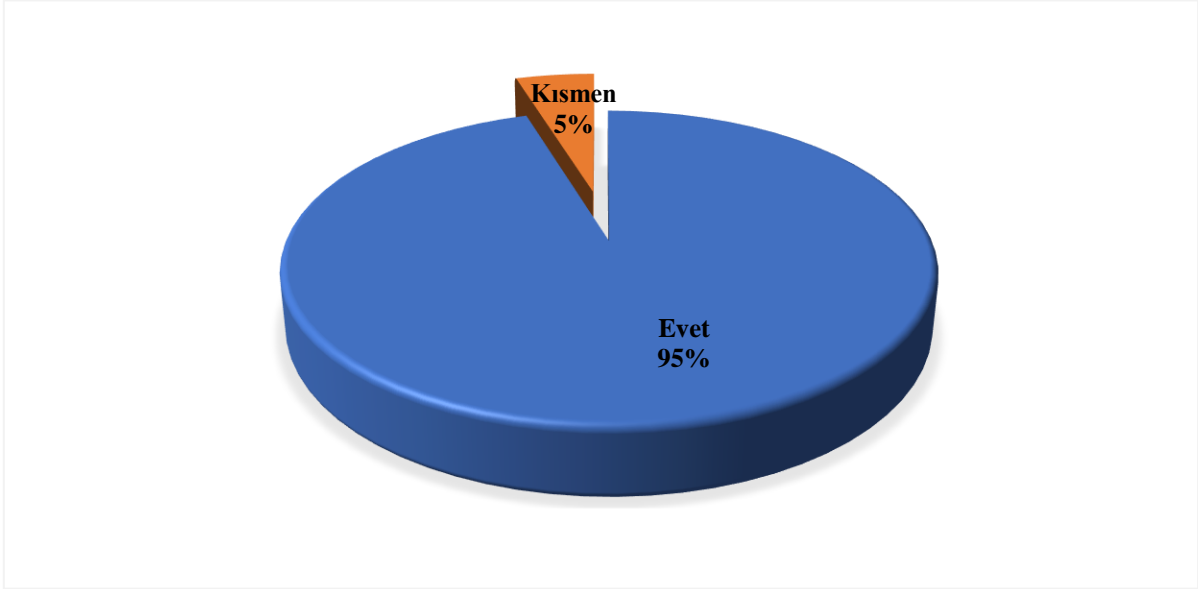
Etki bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 12 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen ***etki bölümü başarı puanı %79,2'dir.*** %80 düzeyinde gerçekleşen TEÇDP ortalama etki puanı programda etki kriterinin de sağlandığını göstermektedir. Destek alan kurumların büyük çoğunluğu hedef gruplarına ulaşırken; hedef gruplarına kısmen ulaşan kurumlar açısından nihai yararlanıcıların geniş tanımlanması ve daha önce hedef gruplara yeterince ulaşılmamış olması önemli sorunlar olarak belirtilmiştir. Proje etkileri çerçevesinde ***enerji, turizm, üretim ve istihdam açısından pozitif etkiler*** görüldüğü ortaya çıkarken; ***kurumların yaklaşık 1/4'ünün ZAFER desteği olmadan projelerini gerçekleştiremeyeceklerini*** ifade ettikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca kurumlardan 5'i farklı kurumlar tarafından desteklenen 7,7 Milyon TL düzeyinde proje gerçekleştirdiklerini 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. ***Turistik faaliyetlerin yanı sıra yerel halk tarafından da proje sonucunda oluşturulan çıktuların etkin kullanılması ve bölgesel gelişmişlik üzerinde etkisi olduğu*** kurumlar tarafından vurgulanmıştır.

Kurumların yanı sıra proje süreçlerinin başlangıç aşamasından sonuçlanma aşamasına kadar tüm süreçlerde yakından izleyen ajans uzmanları, danışmanlık firmaları 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 faaliyetlerini destek olmasa da proje faaliyetlerini uygulama eğiliminde oldukları*** ve aynı zamanda ***bütçe bulamayan kurumlar için proje desteklerinin olmazsa olmaz bir durum olduğunu*** göstermektedir. Bu açıdan desteklerin kurumlar açısından hem bütçeleme 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 ve etki alanı geniş olan projeler bağlamında başvuruların değerlendirildiği*** yönündedir.

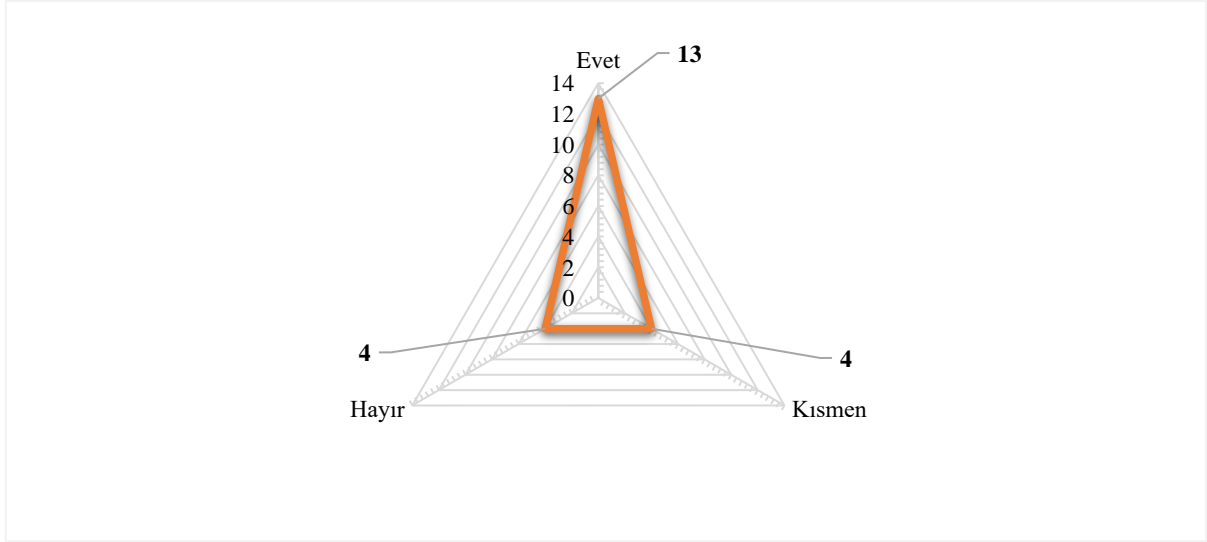
5.1.1.2.5. Sürdürülebilirlik

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.



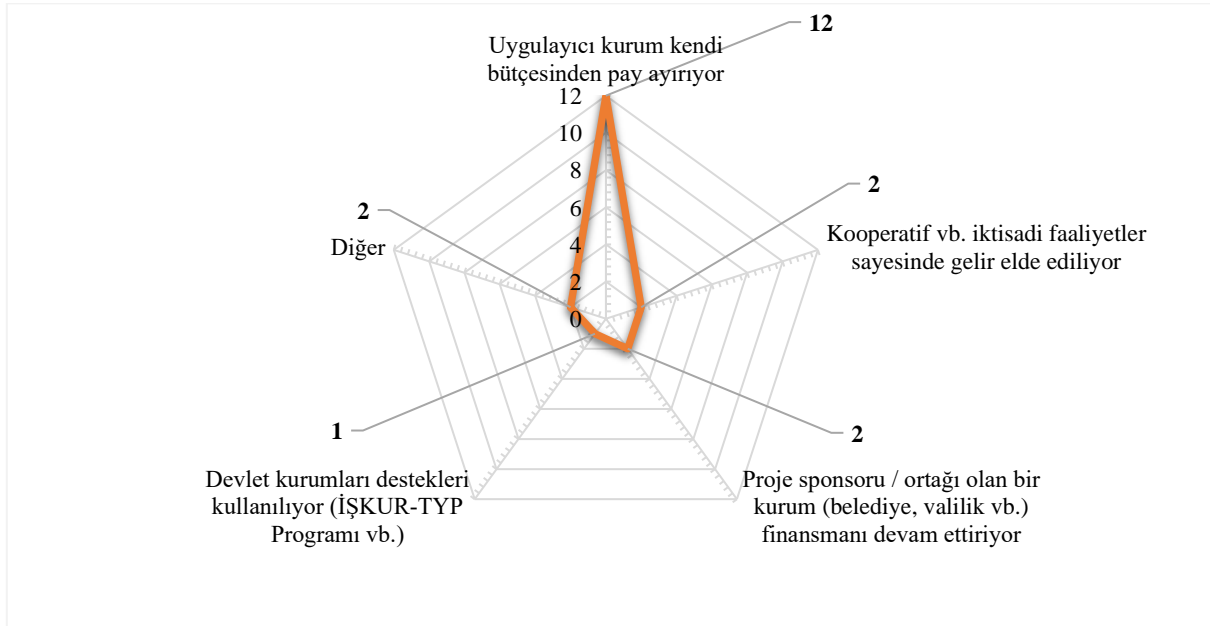
Şekil 24 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Aktif Kullanılma ve Fayda Üretme Durumu (N=21)

TEÇDP 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 24’te yer almaktadır. Anket uygulamasına katılım gösteren 20 kurum proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımların hala aktif olarak kullanıldığını ve fayda yaratmaya devam ettiğini belirtirken; sadece 1 kurum “*Sürdürülebilirlik için finansal kaynakların temin edilememesi*” nedeniyle proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımların aktif olarak kullanılmadığını ve fayda yaratmaya devam etmediğini belirtmiştir.



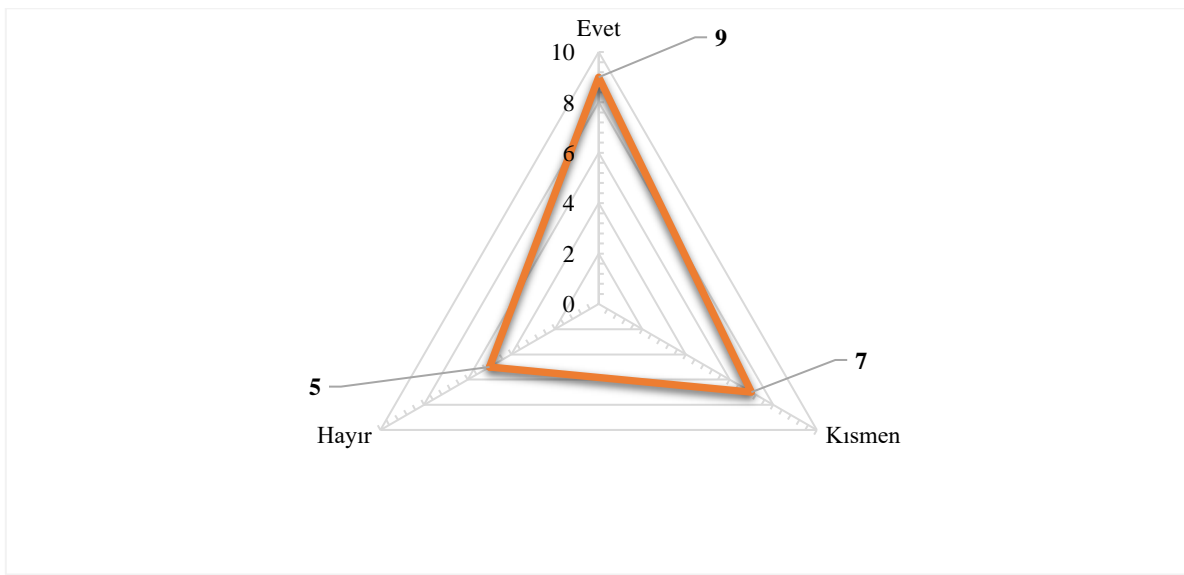
Şekil 25 Projenin Kendi Kendini Devam Ettirecek Mali Kaynak Yapısı Durumu (N=21)

TEÇDP 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 25’de yer almaktadır. Anket uygulamasına katılım gösteren 21 kurumdan 13’ü bu soruya evet yanıtını verirken; 4 kurum kısmen, 4 kurum ise hayır cevabını vermiştir.



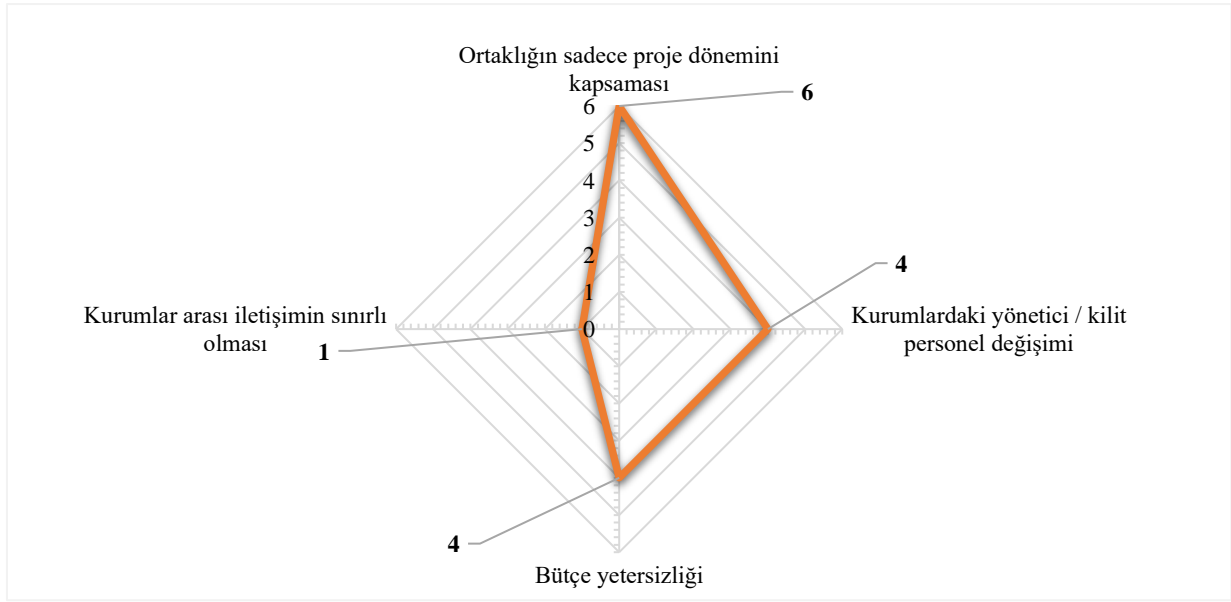
Şekil 26 Proje Devamı İçin Finansman Kaynakları (N=19)

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 26’da yer almaktadır. 12 katılımcı **uygulayıcı kurumun kendi bütçesinden pay ayırarak**, 2 katılımcı **kooperatif vb. iktisadi faaliyetler** aracılığıyla, 2 **katılımcı proje sponsoru/ortağı kurum** aracılığıyla ve 1 kurum ise **devlet kurumları destekleri** aracılığıyla projenin kendi kendini devam ettirdiğini belirtmişlerdir. Diğer yanıtını veren 2 kurum ise “**Yenilenebilir enerji olduğu için üretilen enerji satılarak**” ve “**Proje sonrasında Jeopark Belediyeler Birliği kurulmuş olup kendi bütçesi oluşmuştur**” şeklinde bu soruyu cevaplamışlardır.



Şekil 27 Proje Kapsamında Oluşturulan Ortak ve İştirakçi İlişkilerinin Proje Sonrasında Devam Etme Durumu (N=21)

TEÇDP 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 27’de yer almaktadır. Anket uygulamasına katılım gösteren 21 kurumdan 9’u bu soruya evet yanıtını verirken; 7 kurum kısmen, 5 kurum ise hayır cevabını vermiştir.



Şekil 28 Ortak/İştirakçi İlişkilerinin Devam Etmeme Nedenleri (N=12)

Proje kapsamında oluşturulan ortak ve iştirakçi ilişkilerinin neden devam etmediğini ifade eden kurumlara bu durumun nedenine ilişkin yöneltilen soruya ilişkin yanıtların dağılımı Şekil 28’de yer almaktadır. 6 katılımcı **ortaklığın sadece proje dönemini kapsamaması**, 4 katılımcı **kurumlardaki yönetici/kilit personel değişimi**, 4 katılımcı **bütçe yetersizliği** ve 1 katılımcı ise **kurumlar arası iletişimin sınırlı olması** nedeniyle proje kapsamında oluşturulan ortak ve iştirakçi ilişkilerinin devam etmediğini belirtmişlerdir.

Sürdürülebilirlik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

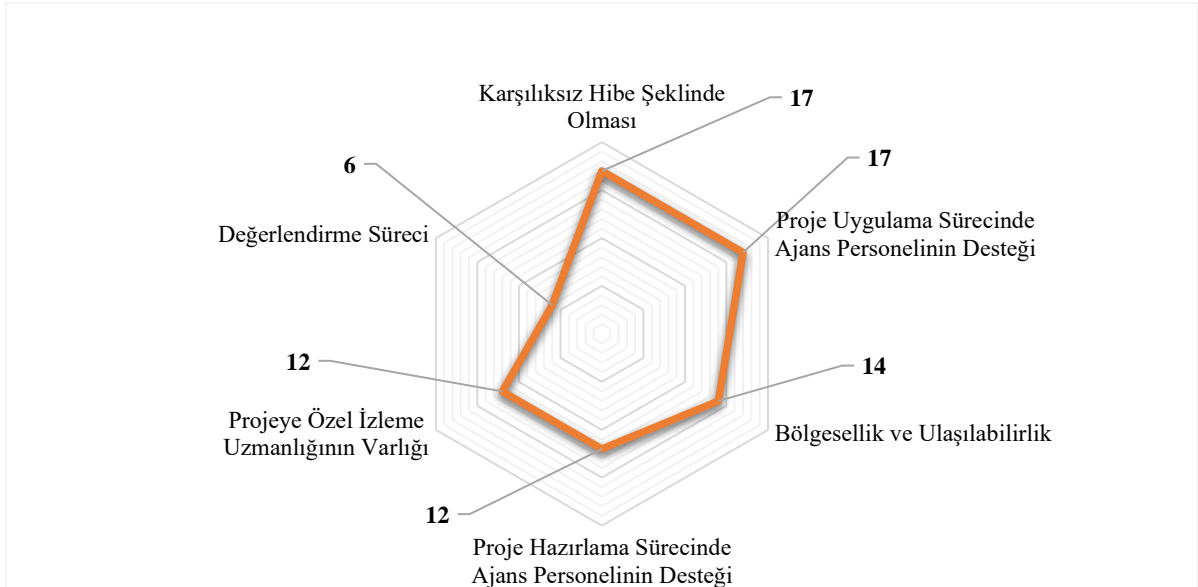
Sürdürülebilirlik bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 3 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen **sürdürülebilirlik bölümü başarı puanı %81’dir**. %80’in üzerinde olan bu başarı puanı TEÇDP kapsamında sürdürülebilirlik kriterinin yüksek düzeyde karşılanabildiğini ifade etmektedir. Ankete katılım sağlayan kurumların %95’i yatırımları hala aktif ve faydalı biçimde kullanırken yalnızca 1 kurum **finansal kaynakların temin edilememesinden kaynaklı olarak** yatırımları kullanmadığını ifade etmiştir. Kurumların 2/3’sinde projelerin devamı için gerekli mali kaynak varlığı söz konusu iken mali kaynak sağlayamayan kurumlarda sürdürülebilirliğin **kurum bütçesi, proje ortakları/sponsorları ve devlet kurumları** destekleriyle sağlandığı görülmektedir. Kurumların %50’den fazlası proje kapsamında kurulan ortak ve iştirakçi işbirliklerini; **ortaklığın sadece proje dönemini kapsamaması, 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; *desteklerin dinamik bir yapıya sahip olması* durumunda daha iyi temellerde gerçekleşebileceğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; destek sonrasında faydaların devam ettirilebilmesi ve yeni hizmet etkinliklerinin gerçekleştirilebilmesi adına *kamusal alanda uzun vadeli desteklerin sunulması* ve *sürdürülebilirlik faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması* açısından önemlidir.

Ayrıca ajans uzmanları, danışmanlık firmaları 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* ve *kişiyeye dayalı süreç yönetiminin sürdürülebilirliği etkilediği* belirtilmiştir. Bunun yanı sıra *uzun süreli kurumsal planlamaların eksikliği* ve *insan kaynakları konusundaki yetersizlikler* de vurgulanan sürdürülebilirlik sorunları arasında yer almaktadır.

5.1.1.2.6. Genel Değerlendirme ve Genel Puanlama

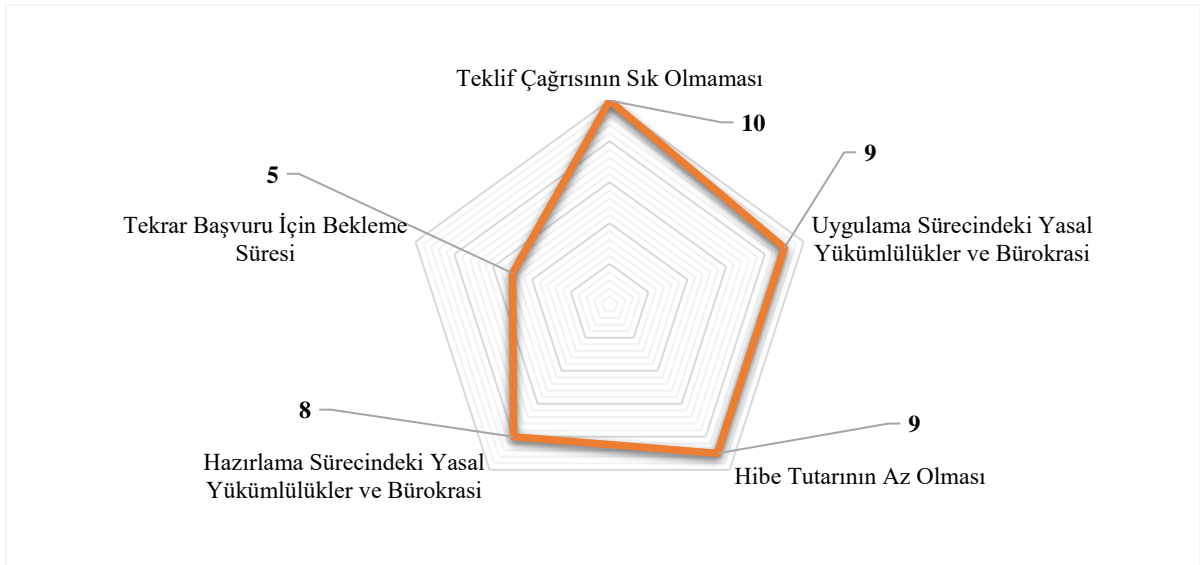
Bu kısımda ankete katılan kurumlara yukarıda detaylı analiz edilen beş ana başlık dışında genel değerlendirmelerini içeren sorular sorulmuş ve bu çerçevede kurumlara benzer bir ZAFER projesine başvurup başvurmayacağı sorusu da yöneltilmiştir.



Şekil 29 ZAFER Desteğinin Avantajları (N=22)
* *Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

TEÇDP kapsamında destek alan kurumlara ZAFER’den aldıkları desteğin avantajlarına yönelik sorulan ve birden fazla seçenek işaretleyebildikleri soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 29’da verilmiştir. Kurumlar ZAFER desteğinin en önemli avantajları olarak sırasıyla;

- *Karşılıksız hibe şeklinde olması* (17),
- *Proje uygulama sürecinde ajans personelinin desteği* (17),
- *Bölgesellik ve ulaşılabilirlik* (14),
- *Proje hazırlama sürecinde ajans personelinin desteği* (12),
- *Projeye özel izleme uzmanlığının varlığı* (12) ve
- *Değerlendirme sürecine* (6) ilişkin yaklaşımları belirtmişlerdir.



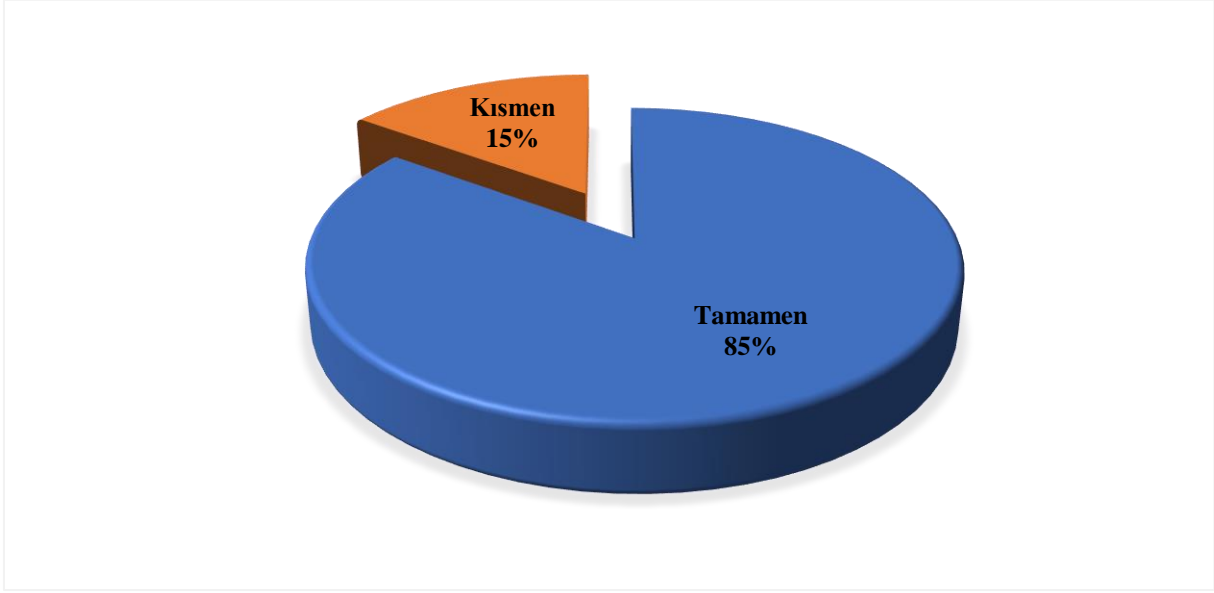
Şekil 30 ZAFER Desteğinin Dezavantajları (N=22)

* *Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

TEÇDP kapsamında destek alan kurumlara ZAFER’den aldıkları desteğin dezavantajlarına yönelik sorulan ve birden fazla seçenek işaretleyebildikleri soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 30’da verilmiştir. Kurumlar ZAFER desteğinin dezavantajları olarak sırasıyla;

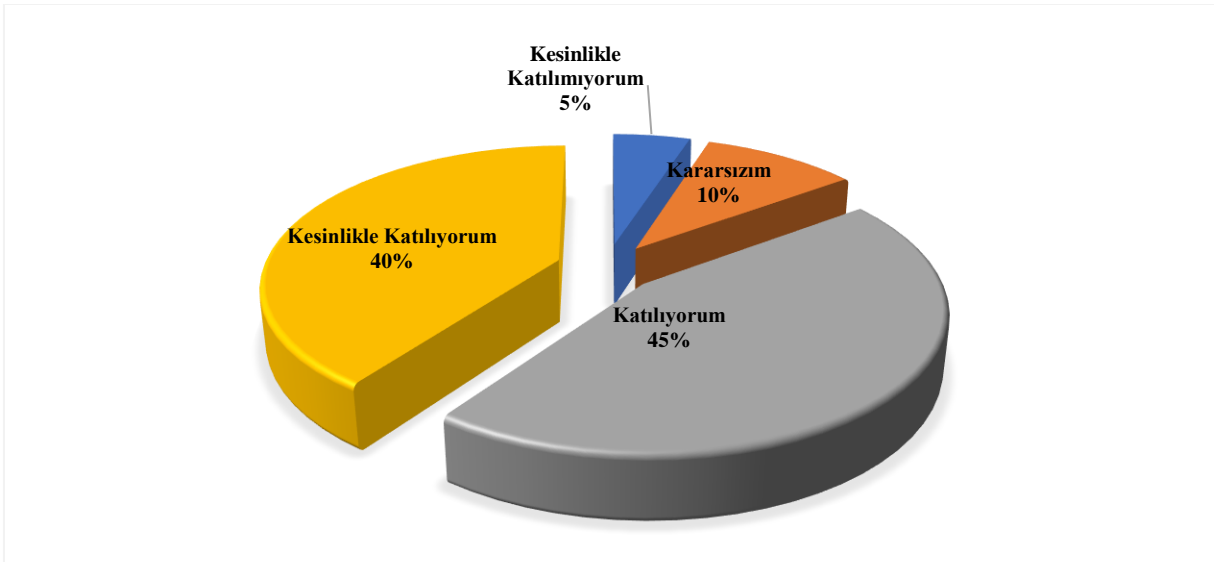
- *Teklif çağrısının sık olmaması* (10),
- *Uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve Bürokrasi* (9),
- *Hibe tutarının az olması* (9),

- *Hazırlama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi* (8),
- *Tekrar başvuru için bekleme süresine* (5) ilişkin yaklaşımları belirtmişlerdir.



Şekil 31 Proje Hedeflerine Ulaşma Durumu (N=22)

TEÇDP kapsamında destek alan kurumların projelerinde hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarına yönelik sorulan soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 31’de verilmiştir. Katılımcı kurumların %85’i hedefledikleri sonuçların tamamına ulaşabildiklerini belirtirken, %15’i hedefledikleri sonuçlara kısmen ulaştıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 32 ZAFER Desteği Sonrası İzlenim (N=22)

Katılımcı kurumlara projeleri kapsamında yürütülen faaliyetlerin ajans desteği sonrasında da fayda üretmeye devam ediyor ifadesine katılımlarını ölçmek için yöneltilen soruya ilişkin dağılım Şekil 32’de yer almaktadır. Kurumların %85’i proje kapsamındaki faaliyetlerinin ajans desteği sonrasında da fayda üretmeye devam ettiğini belirtirken; sadece %5’i fayda üretmeye devam etmediğini belirtmiştir.



Şekil 33 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği (N=22)

Anket formunun son soru ifadesi olan “*ZAFER desteğine tekrar başvuru yapar mısınız?*” Sorusuna ilişkin kurumların vermiş oldukları yanıtların dağılımı Şekil 33’de yer almaktadır. Anket uygulamasına katılım gösteren ve destek alan kurumların tamamı ZAFER desteğine tekrar başvuru yapacaklarını belirtmişlerdir.

Genel Puanlama

TEÇDP 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	90,4
Verimlilik	88,3
Etkinlik	86,6
Etki	79,2
Sürdürülebilirlik	81,0
Genel Ortalama Puan	85,1

TEÇDP kapsamında ele alınan 5 alt başlığa ilişkin genel ortalama puan %85,1'dir. Bu ortalama değer TEÇDP'nin genel olarak hedeflerine ulaşabildiğini göstermektedir. Ancak sonraki süreçlerde çalışma genelinde vurgulanan eksikler ve düzeltilmesi gereken hususlar değerlendirilerek destek programlarına ilişkin başarı ortalamalarının artırılacağı ifade edilebilir.

5.1.2. Kontrol Grubu

ZAFER tarafından çağrıya çıkılan TEÇDP destek programına başvuru yapmış ancak destek alamayan 38 kurumdan anket uygulamasına katılan 23 kuruma ait veriler (katılım oranı %60,5) 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. Aşağıda ilk olarak temel bilgilere ve sonrasında kurumların proje hakkındaki genel değerlendirmelerine yer verilmiştir.

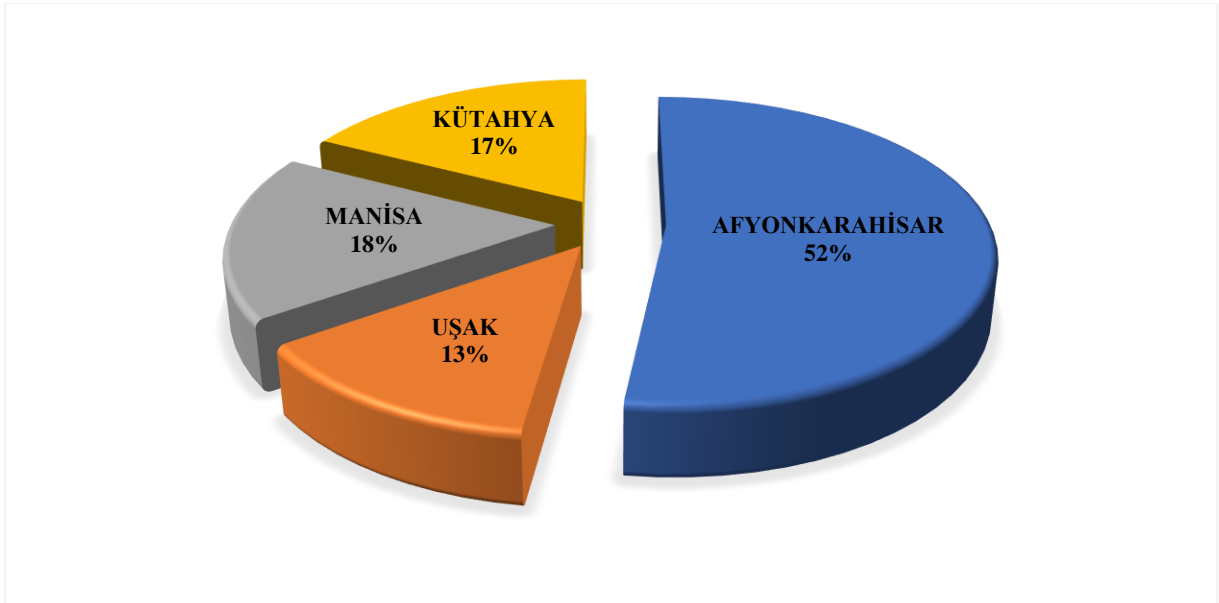
5.1.2.1. Temel Bilgiler

ZAFER tarafından 2014 yılında çağrıya çıkılan TEÇDP'ye başvuran ancak destek alamayan 38 kurum arasından 23 kurum anket uygulamasına katılmıştır.

Tablo 7 Kurumlara Ait Temel Bilgiler (KG)

Kurum No	Kurumun Bulunduğu İl	Kurumun Bulunduğu İlçe	Kurum Kuruluş Tarihi	Kurum Çalışan Kişi Sayısı
1	MANİSA	SALİHLİ	1879	1000
2	MANİSA	SOMA	1891	404
3	AFYONKARAHİSAR	BAYAT	1907	28
4	KÜTAHYA	ŞAPHANE	1914	50
5	AFYONKARAHİSAR	BOLVADİN	1923	1800
6	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	1923	500
7	MANİSA	GÖRDES	1948	140
8	UŞAK	SİVASLI	1948	85
9	KÜTAHYA	SİMAV	1950	410
10	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	1952	13
11	MANİSA	SELENDİ	1954	117
12	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	1963	47
13	AFYONKARAHİSAR	KIZILÖREN	1969	25
14	AFYONKARAHİSAR	SANDIKLI	1972	7
15	AFYONKARAHİSAR	EMİRDAĞ	1978	4
16	UŞAK	EŞME	1984	2
17	AFYONKARAHİSAR	BAYAT	1988	150
18	KÜTAHYA	ASLANAPA	1988	4
19	AFYONKARAHİSAR	ŞUHUT	1992	6
20	KÜTAHYA	MERKEZ	1993	1200
21	AFYONKARAHİSAR	SANDIKLI	1997	2
22	UŞAK	MERKEZ	2006	1000
23	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	2013	34

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 2014’tür. Desteklenemeyen kurumların ankete katılım oranı %60,5 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 34 Kurumların İllere Göre Dağılımı (N=23) (KG)

Anket uygulamasına katılım gösteren destek alamayan kurumların; %52'sinin Afyonkarahisar, %18'inin Manisa, %17'sinin Kütahya ve %13'ünün ise Uşak ilinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir (Şekil 34).

Katılımcı kurumların yaş dağılımı incelendiğinde (2021 yılı itibarıyla) en düşük 8 ve en yüksek 142 yıllık kurumlar oldukları ve ortalama kurum yaşının 63,1 yıl olduğu gözlemlenmektedir. Anket uygulamasına katılım sağlayan 22 kurumdaki mevcut çalışan sayısının toplam 7.028 kişi olduğu gözlemlenirken; en düşük 2 ve en yüksek 1.800 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 TEÇDP'ye başvuran ancak destek alamayan kurumlara yöneltilen farklı ölçekteki sorulara ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir.

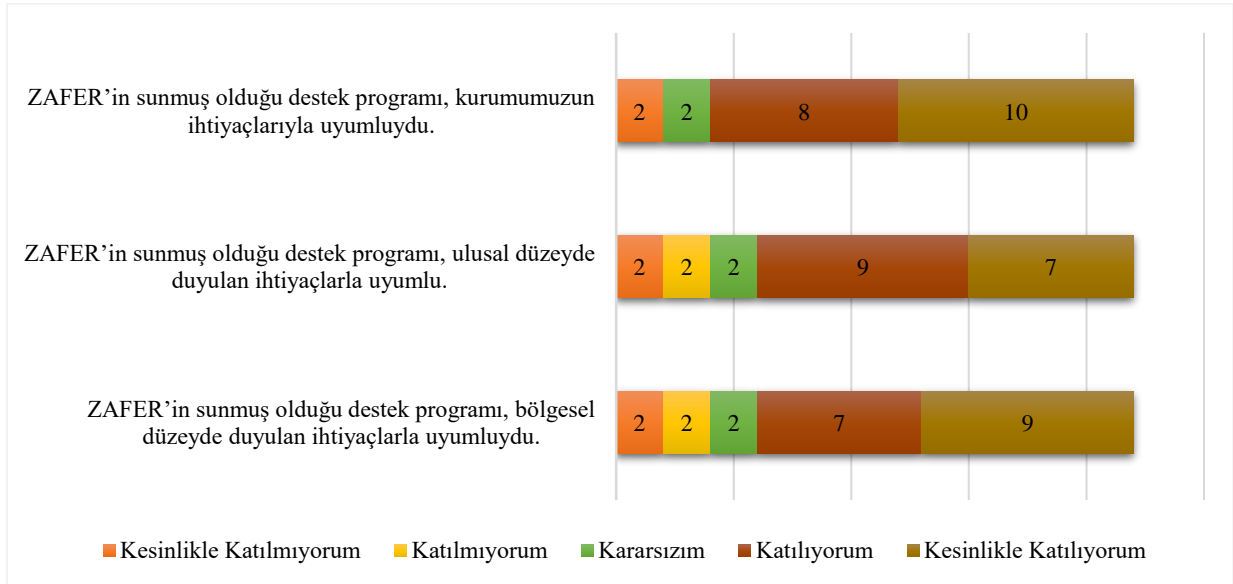


Şekil 35 ZAFER Desteğinin, ZAFER ya da Diğer Kurumların İlgili Dönemde Alanda Açık olan Destekleri Tamamlayıcılığı (N=23) (KG)

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 35'de yer almaktadır. Kurumlardan 17'si programı tamamlayıcı niteliği (çok); 3 kurum tamamlayıcı niteliğinin olmadığını, 2 kurum tamamlayıcı niteliğin çok az olduğunu ve 1 kurum ise birkaç husus dışında tamamlayıcı niteliğinin olmadığını belirtmiştir.



Şekil 36 ZAFER Desteğinin ZAFER ya da Diğer Kurumlarının Desteklerini Tekrar Etme Durumu (N=23) (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 36’da yer almaktadır. Kurumlardan 15’i destek programını hiçbir şekilde tekrar etmediğini belirtirken; geri kalan kurumlar destek programının kısmen de olsa diğer programları tekrar ettiğini ifade etmişlerdir.



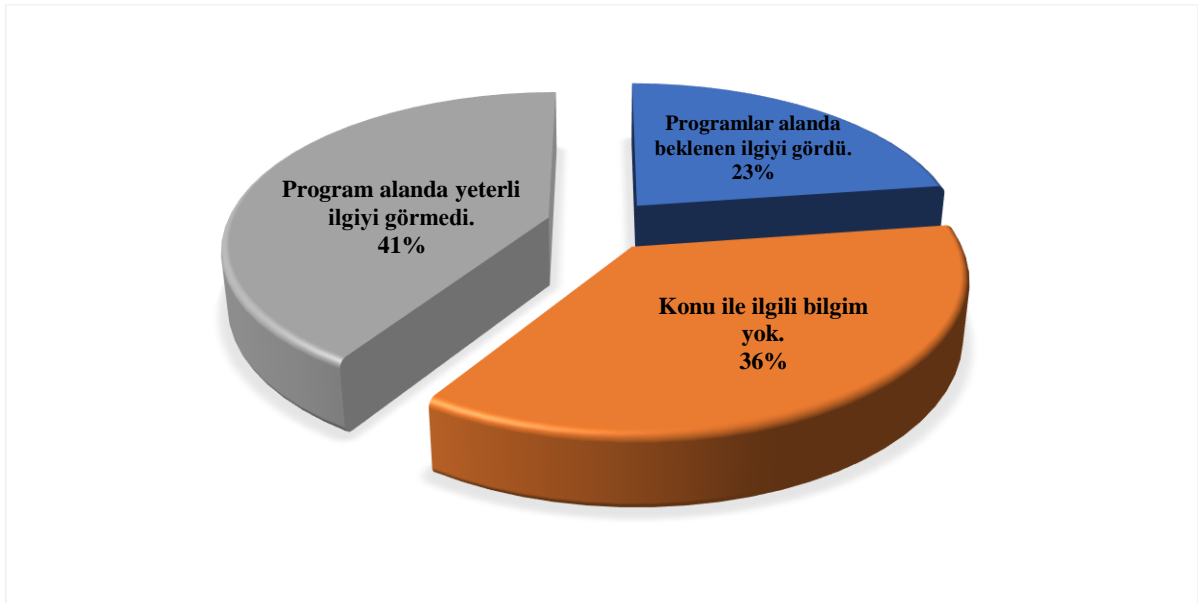
Şekil 37 ZAFER Desteğinin İhtiyaçlar ile Uyumu (N=22) (KG)

Anket uygulamasına katılan ve TEÇDP kapsamında destek alamayan kurumlara ZAFER desteğinin kurumsal, bölgesel ve ulusal 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 37’de verilmiştir.

Toplam 22 yanıtın alındığı anket formlarında katılımcı kurumların 18’i ZAFER’in sunmuş olduğu desteğin *kurum ihtiyaçları ile uyumlu olduğunu* ifade etmişlerdir. Katılımcı kurumlardan 2’si bu konuda kararsız olduğunu belirtirken; 2 kurum ise sunulan desteğin *kurum ihtiyaçları ile uyumlu olmadığını* belirtmişlerdir.

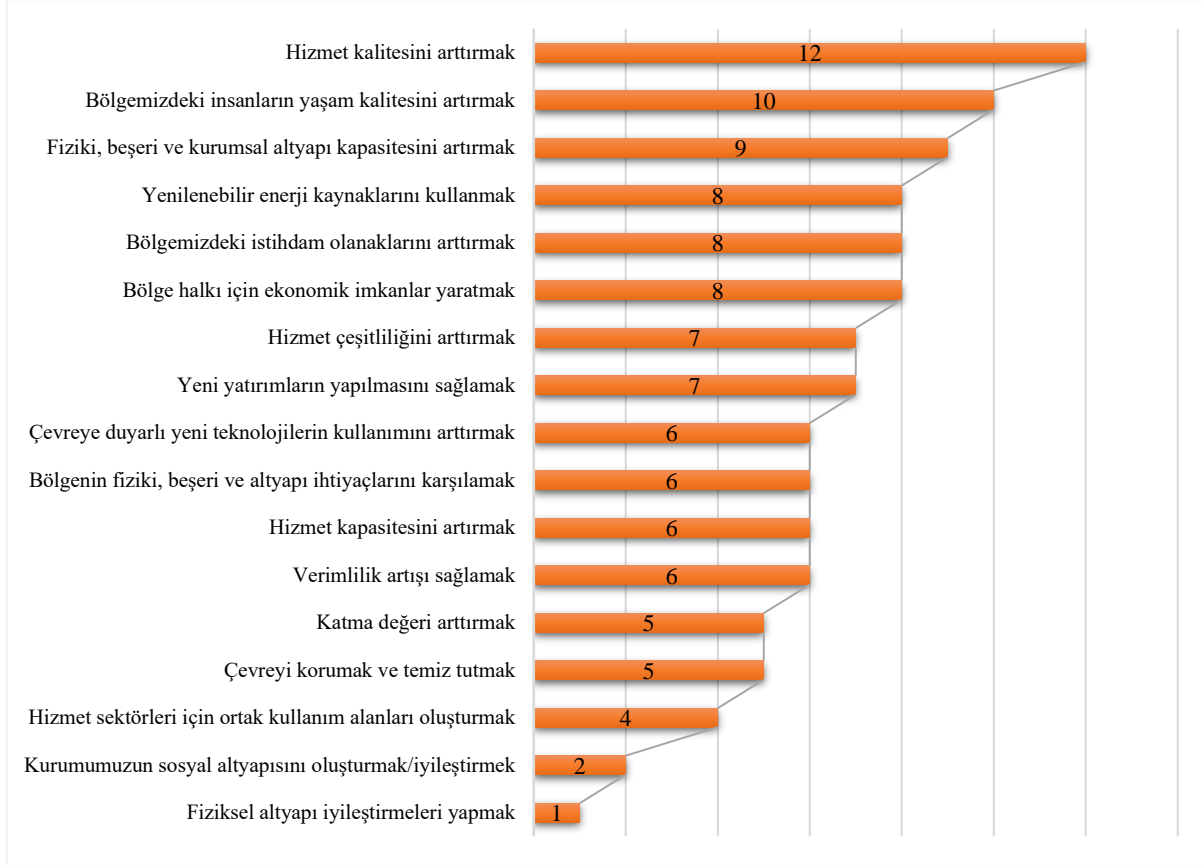
Destek programı uyumluluğu kapsamında yöneltilen destek programı-ulusal düzeyde alanda duyulan ihtiyaç ilişkisinin incelendiği anket sorusunda; kurumların 16’sı sunulan programın *ulusal düzeyde hizmet alanlarında duyulan ihtiyaçlarla uyumlu olduğunu* ifade ettikleri görülürken; katılımcı kurumlardan 2’sinin bu konuda kararsız oldukları ve 4 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 4’ü sunulan desteğin *bölgesel düzeydeki ihtiyaçlarla uyumlu olmadığını* belirtmişlerdir.



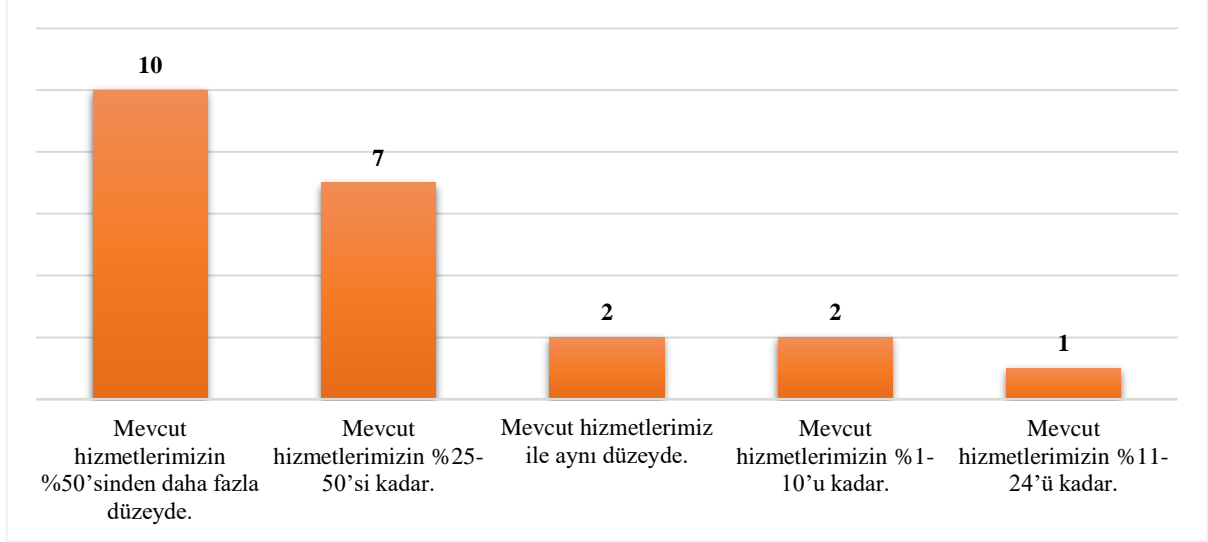
Şekil 38 Sektördeki Kurumların ZAFER Desteğinden Yararlanma Durumu (N=22) (KG)

TEÇDP kapsamında destek alamayan kurumlara ZAFER desteğinin sektörlerinde yer alan kurumlar tarafından ne ölçüde istifade edildiği sorulmuş ve alınan yanıtlar Şekil 38’de verilmiştir. Ankete katılan kurumlardan %41’i programların sektörde yeterli ilgiyi görmediğini belirtirken; %23’ü ise programın sektörde beklenen ilgiyi gördüğünü belirtmişlerdir. Kurumların%36’sı ise konu hakkında bilgisi olmadığını aktarmışlardır.



Şekil 39 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri (N=22) (KG)

Katılımcı kurumların TEÇDP’ye başvuru nedenlerine ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı Şekil 39’da verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde kurumların yoğun olarak; ***hizmet kalitesini arttırmak*** (12), ***bölgedeki insanların yaşam kalitesini arttırmak*** (10) ve ***fiziki, beşeri ve kurumsal altyapı kalitesini arttırmak*** (9) güdüleriyle proje çağrısına başvuru yaptıkları gözlemlenmektedir.



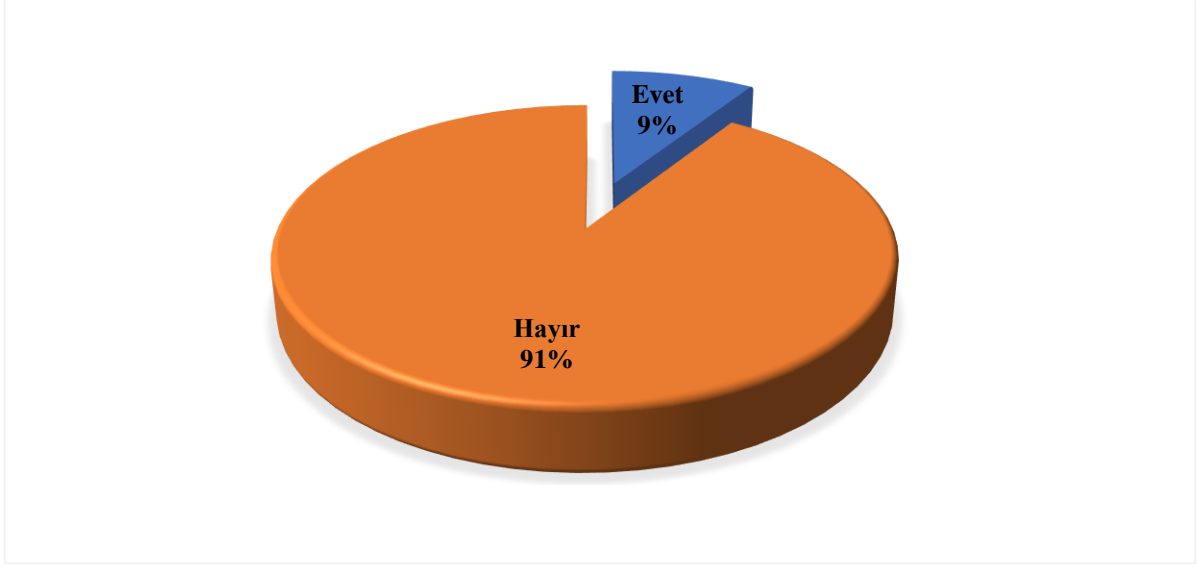
Şekil 40 ZAFER Desteği Alınsaydı Mevcut Duruma Göre Yatırımların Artış Oranı (N=22) (KG)

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 40’da yer almaktadır. Kurumlardan 10’u mevcut hizmetlerinin **%50’sinden daha fazlasını yapabileceklerini** belirtirken; 7’si mevcut hizmetlerinin **%25-50’si kadarını yapabileceklerini** ifade etmişlerdir.



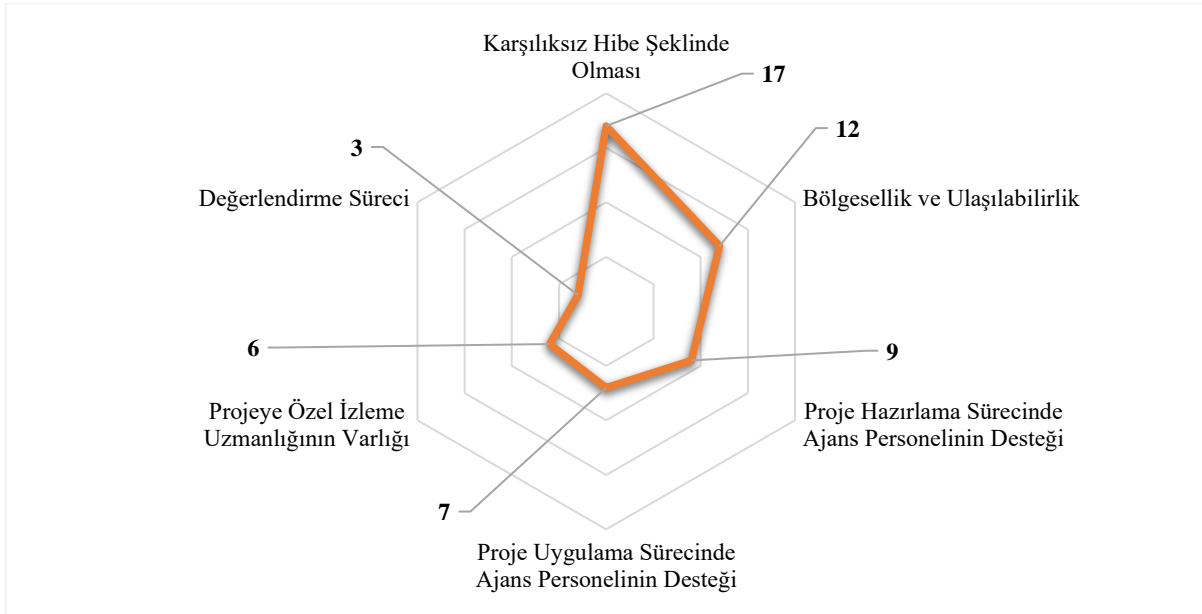
Şekil 41 Destek Alınsaydı Faaliyetlerin Gerçekleşme Oranı (N=22) (KG)

KG'de yer alan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumlara yönlendirilen ve **“Destek alsa idiniz faaliyetlerinizi ne ölçüde gerçekleştirdiniz?”** ifadesine kurumlar tarafından verilen yanıtların dağılımı Şekil 41’de yer almaktadır. Kurumlardan 17’si faaliyetlerini **aynı zamanda ve aynı ölçekte** gerçekleştirebilmiş olduklarını belirtmiştir.



Şekil 42 Proje Başvurusu Kapsamında Desteklenmeyen Hibe Desteği Yerine Gerekli Kaynağın Temin Edilme Durumu (N=22) (KG)

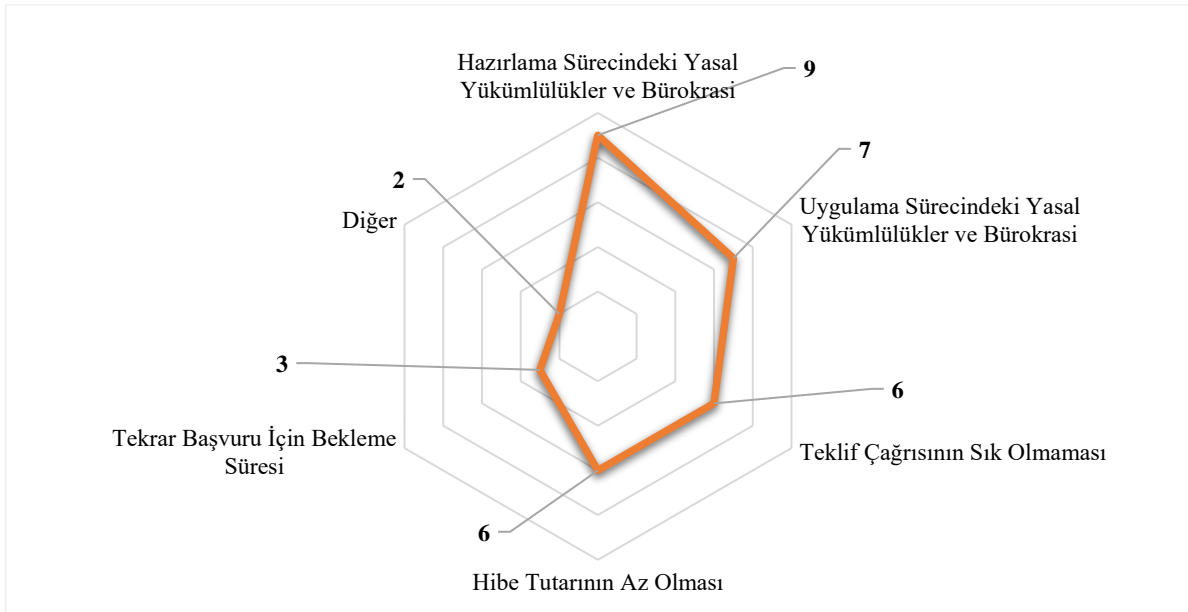
KG’de yer alan ve anket uygulamasına katılım gösteren kurumlara yönlendirilen ve “**Proje başvurunuz kapsamındaki yatırımın gerçekleştirilmesi için, ZAFER tarafından sözleşme imzalanamayan hibe desteği yerine gerekli kaynağı temin edebildiniz mi?**” ifadesine kurumlar tarafından verilen yanıtların dağılımı Şekil 42’de yer almaktadır. Ankete katılan kurumlardan %91’i hayır yanıtı verirken; %9’u ise evet yanıtını vermişlerdir.



Şekil 43 ZAFER Desteğinin Avantajları (N=22) (KG)
* **Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.**

TEÇDP kapsamında destek alamayan kurumlara ZAFER desteğinin avantajlarına yönelik sorulan ve birden fazla seçenek işaretleyebildikleri soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 43’de verilmiştir. Kurumlar ZAFER desteğinin en önemli avantajları olarak sırasıyla;

- *Karşılıksız hibe şeklinde olması* (17),
- *Bölgesellik ve ulaşılabilirlik* (12),
- *Proje hazırlama sürecinde ajans personelinin desteği* (9),
- *Proje uygulama sürecinde ajans personelinin desteği* (7),
- *Projeye özel izleme uzmanlığının varlığı* (6) ve
- *Değerlendirme sürecine* (3) ilişkin yaklaşımları belirtmişlerdir.

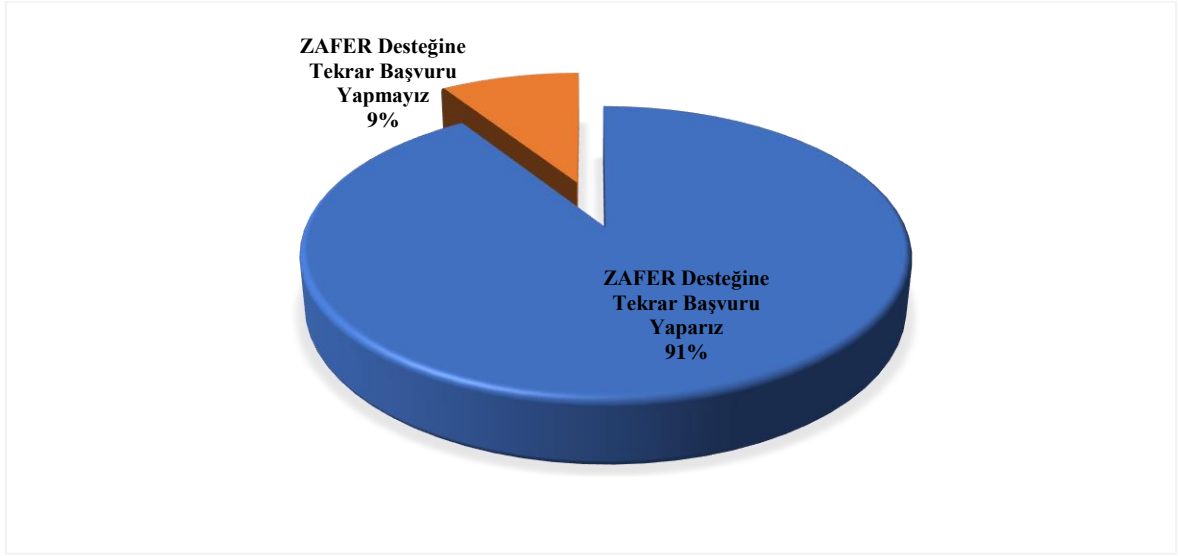


Şekil 44 ZAFER Desteğinin Dezavantajları (N=22) (KG)
* *Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

TEÇDP kapsamında destek alamayan kurumlara ZAFER desteğinin dezavantajlarına yönelik sorulan ve birden fazla seçenek işaretleyebildikleri soruya ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 44'te verilmiştir. Kurumlar ZAFER desteğinin dezavantajları olarak sırasıyla;

- *Hazırlama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi* (9),
- *Uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi* (7),
- *Teklif çağrısının sık olmaması* (6),
- *Hibe tutarının az olması* (6),
- *Tekrar başvuru için bekleme süresi* (3)

➤ **Diğer** (2) ilişkin yaklaşımları belirtmişlerdir.



Şekil 45 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği (N=22) (KG)

Anket formunun son soru ifadesi olan “**ZAFER desteğine tekrar başvuru yapar mısınız?**” Sorusuna ilişkin kurumların vermiş oldukları yanıtların dağılımı Şekil 45’de yer almaktadır. Anket uygulamasına katılım gösteren ve destek alamayan kurumların %91’i ZAFER desteğine tekrar başvuru yapacaklarını belirtirken; %9’u tekrar başvuru yapmayacaklarını ve bunun nedeninin **başvuru sonrası kabul edilmeme durumuna ilişkin açıklamanın taraflarına sunulmaması** olduğunu belirtmişlerdir.

6. Sonuç

6.1. TEÇDP Değerlendirme Sonuçları

Katılımcı kurumların 20 (%87)'si destek aldıkları program hedeflerinin kurumlarının stratejileri, faaliyet alanları ve sundukları hizmetler ile uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı kurumlardan 21 (%91)'i destek aldıkları programın bölgesel düzeydeki ihtiyaçlarla uyumlu olduğunu ifade ederken; 18 (%78)'inin destek aldıkları programın ulusal düzeyde hizmet alanlarında duyulan ihtiyaçlarla uyumlu olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcı kurumlardan sadece 7'si başvurdukları dönemde farklı kurumların faaliyet alanlarına yönelik destekleri olduğunu ancak kurumsal güvenilirlik, proje sürecinde yetkililerin yakından ilgilenmesi, amaçlarına en uygun projenin ZAFER tarafından sunulması ve destek oranlarının yüksek olması nedeniyle ZAFER desteğini tercih ettiklerini aktarmışlardır. Katılımcıların destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerden proje kapsamındaki hedefleri doğrultusunda genel olarak memnun oldukları gözlemlenmiş ve bu prosedürlerden en düşük memnuniyet düzeyine sahip olan "**Raporlama Prosedürleri**"nde yapılacak değişikliklerin sürecin etkinliği açısından önem arz ettiği görülmüştür. Katılımcı kurumların destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerin iş yapma biçimleri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu prosedürlerden "**Sözleşme Değişikliği, Raporlama ve Satın Alma Prosedürleri**"nde yapılacak değişikliklerin sürecin etkinliği açısından önem arz ettiği görülmüştür.

Katılımcı kurumlardan 20'si proje kapsamında gerçekleştirdikleri yatırımın hedef çıktıları açısından yeterli olduğunu belirtirken sadece 3 kurum kısmen yeterli olarak görmüştür. Bu durum yatırım-hedef çıktı ilişkisinin proje kapsamında yüksek oranda gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Katılımcı kurumlardan yalnızca 1'i ZAFER tarafından çağrıya çıkılan TEÇDP ile aynı dönemde başka alandaki projelerden ZAFER'in desteği ile aynı büyüklükte başka bir destekten vazgeçildiğini belirtmiştir Katılımcı kurumların destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerin kurum beklentileri ile genel anlamda uyumlu olduğu görülmektedir. Bu prosedürlerden "**Sözleşme Değişikliği ve Ödeme Prosedürleri ve Başvuru Formu İçeriği**"nde yapılacak değişikliklerin verimlilik açısından önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Katılımcı kurumların destek aldıkları program kapsamında karşılaştıkları prosedürlerin verimlilik konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu prosedürlerde yapılacak genel düzenlemelerin kurumların proje verimliliğinin artırılacağı ortaya çıkmıştır.

Katılımcı kurumların hepsinin proje hedeflerini tam olarak gerçekleştirdikleri; 21'inin proje sonucunda beklenen çıktılara ulaştıkları; 8'inin destek sonrası normalde gerçekleştiremeyecekleri yatırımları gerçekleştirdikleri ve 15'inin ise destek sonrasında normal şartlar altında elde edemeyecekleri çıktılara ulaştıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcı kurumlarda proje öncesi duruma göre en yoğun artış gösteren faaliyet kalemleri; "**Faaliyetlerden elde edilen katma değer**", "**Ulaşılan kişi sayısı**", "**Hizmet sunulan faaliyet alanı**", "**Yeni hizmet sunumu**", "**Çevre dostu teknoloji kullanımı**", "**Sunulan hizmetten memnuniyet düzeyi**", "**Enerji verimliliği**", "**Yenilenebilir enerji kaynakları kullanımı**", "**Tanıtım ve tanıtım materyali için yapılan harcamalar**" ve "**Kapasite artırımına yönelik eğitim sayısı**" şeklinde ortaya çıkmıştır. Ankete katılan firmalardan %95'i destek programı kapsamında belirledikleri hedeflerine ulaştıklarını belirtmiştir (sadece 1 firma bu konuda kararsız olduğunu beyan etmiştir). Katılımcı kurumlardan %75'i proje kapsamındaki hedeflerine ulaştıklarını ifade ederken; kurumların %13'ü hedeflerine ulaşamama nedenleri olarak **bütçe yetersizliğini** gösterirken; %4'ü **hedef grupların çok geniş tanımlanmasını**, %4'ü **ihtiyaç analizinin doğru yapılmamış olmasını** ve diğer %4'ü ise **proje süresinin yetersiz olmasını** hedeflere ulaşmada yaşadıkları sıkıntının nedeni olarak göstermişlerdir. Katılımcı kurumlar; **verimlilik artışı sağlamak (12)**, **yenilenebilir enerji kaynakları kullanımını arttırmak (11)**, **çevre koruma ve temiz tutma (10)** ve **yeni yatırımların yapılmasını sağlamak (10)** güdüleriyle ZAFER'in proje çağrısına başvuru yaptıklarını ifade etmişlerdir. Proje uygulamasının etkisinde önemli bir rol oynayan hedef gruplara katılımcı kurumların %77'si ulaşabildiğini belirtirken %23'ü ise nihai yararlanıcılara kısmen ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Hedef gruplarına kısmen ulaşabildiklerini ifade eden kurumlar ise **nihai yararlanıcıların çok geniş tanımlanmış olması** ve **daha önce hedef gruplara yeterince ulaşamamış olmasını** en önemli nedenler olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcı kurumlarda proje sonucu; "**Yenilenebilir enerji kaynakları kullanımı**", "**Enerji verimliliği**", "**Düzenlenen turizm alanı**", "**Bölgede üretim farklılaşması**" ve "**Bölge içi istihdam**" kalemlerinde artış ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Katılımcı kurumlardan 5'i projelerini ZAFER desteği olmadan gerçekleştirememiş olacaklarını belirtirken diğerleri ise projelerini farklı dönemde farklı ölçekte (5), aynı dönemde aynı ölçekte (4) ve aynı dönemde daha küçük ölçekte (1) gerçekleştirebilme şanslarının olduğunu belirtmişlerdir. 4 kurum ise projelerini daha sonraki bir dönemde gerçekleştirmek üzere erteleme yoluna gitmeyi tercih edebileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcı kurumların %57'si ZAFER desteği olmasaydı projelerinin finansmanını **kendi kaynakları aracılığıyla** ve **gerekli bütçeyi temin**

edemeyeceklerini belirtmişlerdir. Katılımcı kurumlardan %48'i ZAFER desteği olmadan proje gerçekleşme oranlarının %50'nin üzerinde olabileceğini belirtirken; %22'si ZAFER desteği olmasaydı projelerinin gerçekleşmiş olma ihtimalinin bulunmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcı kurumların %77'si TEÇDP sonrası herhangi bir proje gerçekleştirmediklerini ifade ederken; %23'ü *farklı bir proje gerçekleştirdiklerini* belirtmişlerdir. Ayrıca 5 farklı kurum, diğer kurumlar tarafından desteklenen ve yaklaşık **7,7 Milyon TL'lik projeler** yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcı kurumlardan %95'inde *proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımların hala aktif olarak kullanıldığı ve fayda yaratmaya devam ettiği* görülürken sadece 1 kurumda *finansal kaynakların temin edilememesi* nedeniyle proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımların kullanılmadığı görülmektedir. Katılımcı kurumların %62'sinde projeler kendini devam ettirecek mali kaynağa sahipken; bu kurumlarda *sürdürülebilirliğin kurum bütçesi, proje ortakları/sponsorları ve devlet kurumları destekleriyle devam ettiği* görülmektedir. Katılımcı kurumların %43'ünde *proje kapsamında kurulan ortak ve iştirakçi işbirlikleri devam ederken*; devam ettirmeyen kurumlarda bunun nedenleri olarak, *ortaklığın sadece proje dönemini kapsamaması, yönetici/personel değişikliği, bütçe yetersizliği ve kurumlar arası iletişim sorunları* gösterilmiştir.

Kurumlar ZAFER'den alınan desteğin en büyük avantajlarının *karşılıksız hibe şeklinde olması* ve *proje uygulama sürecinde ajans personelinin desteği* olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumlar destek aldıkları programda karşılaştıkları en önemli dezavantajın *teklif çağrısı sıklığı* olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca *uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi konusunda karşılaşılan engeller* de destek dezavantajları arasında yoğun olarak görülmüştür. Kurumlar tarafından verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde; *kurumların destek programlarına daha sık başvuru yapmak istedikleri ve süreçte karşılaşılan yasal yükümlülük ve bürokratik engellerin başvuru ve proje devam sürecinde sıkıntılarla karşılaştıkları* görülmektedir. Kurumların %85'i istediği hedeflere ulaşırken, geri kalan %15'i ise hedeflerine kısmen ulaştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı kurumların %85'inde proje kapsamında yürütülen faaliyetlerin destek sonrasında da fayda üretmeye devam ettiği gözlenmiştir. ***Kurumların tamamı ZAFER desteğine tekrar başvuru yapacaklarını ifade etmişlerdir.***

KG'de yer alan kurumlardan %74'ü ZAFER tarafından sunulan destek programı ile ilgili dönemde alanda açılan diğer programların tamamlayıcı niteliklerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı kurumlardan 15'i ZAFER'in sunmuş olduğu destek programının diğer destek kurumları tarafından sunulan programları hiçbir şekilde tekrar etmediğini

belirtirken; geri kalan kurumlar destek programının kısmen de olsa diğer programları tekrar ettiğini ifade etmişlerdir. Kurumların %82'si **ZAFER'in sunmuş olduğu desteğin kurum ihtiyaçları ile uyumlu olduğunu** ve %73'ü sunulan **programın ulusal düzeyde hizmet alanlarında ve bölgesel düzeyde ihtiyaçlarla uyumlu olduğunu** belirtilmiştir. Kurumlardan %41'i ZAFER tarafından çağrıya çıkılan programların sektörde yeterli ilgiyi görmediğini belirtirken; %23'ü ise programın sektörde beklenen ilgiyi gördüğünü belirtmişlerdir. KG'de yer alan kurumların TEÇDP'ye yoğun olarak **hizmet kalitesini arttırmak, bölgedeki insanların yaşam kalitesini arttırmak** ve **fiziki, beşeri ve kurumsal altyapı kalitesini arttırmak** nedenleriyle başvurdukları görülmüştür. Kurumlardan 10'u ZAFER'den destek almış olma durumlarında **mevcut hizmetlerinin %50'sinden daha fazlasını yapabileceklerini** belirtirken; 7'si mevcut hizmetlerinin %25-50'si kadarını yapabileceklerini ifade etmişlerdir. 17 kurum destek almış olma durumlarında faaliyetlerini aynı zamanda ve aynı ölçekte gerçekleştirebilmiş olacaklarını belirtmiştir. Kurumların büyük çoğunluğu ZAFER tarafından proje desteği sunulmaması nedeniyle gerekli kaynağı temin edemediklerini belirtirken; ZAFER destek programının en büyük avantajlarının **karşılıksız hibe şeklinde olması** ve **bölgesellik ve ulaşılabilirlik** olduğunu belirtmişlerdir. ZAFER tarafından sunulan destek programının en büyük dezavantajlarının ise **hazırlama ve uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler** ve **bürokratik zorluklar** olduğunu ifade etmişlerdir. Anket uygulamasına katılım gösteren ve destek alamayan kurumların **%91'i ZAFER desteğine tekrar başvuru yapacaklarını** belirtirken; %9'u tekrar başvuru yapmayacaklarını ve bunun nedeninin **başvuru sonrası kabul edilmeme durumuna ilişkin açıklamanın taraflarına sunulmaması** olduğunu belirtmişlerdir.

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

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir. Satılamaz.