

**INOMER**  
rekabet ve kalkınma



**Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı**

**2011-2012-2014-2015 Yılı Mali Destek Programları**

**Etki Analizi Raporu**

Aralık 2018

## İçindekiler

Yönetici Özeti .....	4
Giriş .....	7
1. Değerlendirme Metodolojisi .....	9
2. Programlar Hakkında Bilgi .....	12
2.1. Programların Kapsamı .....	12
2.2. Uygulamaya İlişkin Veriler.....	18
3. Dünyada Kalkınma Ajanslarının gelişimine Dair Literatür Taraması ve Kıyaslamalar.....	24
4. Anketlerden Elden Edilen Değerlendirme Bulguları .....	28
4.1. Programların Bölgesel ve Ulusal Politikalar Açısından Uygunluğu.....	32
4.2. Programların Uygulama Verimliliği .....	34
4.3. Programların Etkinliği .....	37
4.4. Programların Etkisi ve Sürdürülebilirliği .....	46
5. Bulguların Değerlendirilmesi.....	59
6. Öneriler .....	61

## Şekiller

Şekil 1. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Mali Destek Programları Değerlendirme Süreci .....	9
Şekil 2. Mali Destek Programlarına Başvuran ve Yararlanıcıların İlleri.....	22
Şekil 3. Tarım Mali Destek Programları Yararlanıcılarının Faaliyet Alanları .....	22
Şekil 4. Turizm Mali Destek Programları Yararlanıcılarının Faaliyet Alanları .....	23
Şekil 5. Ar-Ge ve Yenilikçilik Mali Destek Programları Yararlanıcılarının Faaliyet Alanları .....	23
Şekil 6. Anket Katılımcılarının Dağılımı (n=106) .....	28
Şekil 7. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yılları (n=99).....	29
Şekil 8. Ankete Katılan Firmaların Faaliyetlerini Yürüttüğü Yerler (n=86) .....	30
Şekil 9. Anket Katılımcılarının Faaliyet Alanı Tecrübesi ve Toplam Ticari Deneyimleri (n=106) .....	31
Şekil 10. İşletmelerinde Ar-Ge Bölümü Bulunan Anket Katılımcıları (n=19).....	32
Şekil 11. Yararlanıcıların Mali Destek Programlarından Haberdar Olma Yolları (n=102).....	35
Şekil 12. Yararlanıcıların Mali Destek Programlarından Haberdar Olma Yolları (n=102) .....	36
Şekil 13. Yararlanıcıların Proje Eş Finansman Kaynakları (n=72).....	37
Şekil 14. Yararlanıcıların Üretim Kapasitelerindeki Ortalama Artış (n=69).....	38
Şekil 15. Yararlanıcıların Fikri Mülkiyet Hakkı Başvuruları (n=69) .....	40
Şekil 16. Yararlanıcıların Projeleri Kapsamında Aldıkları Belgeler (n=39).....	42
Şekil 17. Turizm Program Yararlanıcılarının Proje Çıktılarının Önem Dereceleri.....	43
Şekil 18. Ar-Ge ve Yenilikçilik Program Yararlanıcılarının Proje Çıktılarının Önem Dereceleri .....	43
Şekil 19. Tarım Program Yararlanıcılarının Proje Çıktılarının Önem Dereceleri .....	44
Şekil 20. Proje Kapsamında Bölge Dışından Personel İstihdam Ettiğini Belirten Yararlanıcılar .....	45
Şekil 21. Projelerle İlgili Proje Bütçesine Ek Olarak Yapılan Yatırım (n=106).....	46
Şekil 22. Yararlanıcıların Hibe Katkısı Almamış Olsaydı Projeleri İçin Atacakları Adımlar .....	47
Şekil 23. Programlar Bazında Hibe Katkısı Alınmamış Olsaydı Projeler İçin Atılacak Adımlar (n=99) ....	47

Şekil 24. Yararlanıcıların Proje Kapsamındaki Yatırımları Hakkında Fikirleri (n=106).....	48
Şekil 25. Yararlanıcıların Destek Öncesi ve Sonrası Ortalama Pazar Payları (n=61) .....	50
Şekil 26. Yararlanıcıların Destek Öncesi ve Sonrası Ortalama Personel Sayıları (n=95).....	51
Şekil 27. Yararlanıcıların Sürekli ve Geçici Personel Sayıları Ortalaması (n=95) .....	51
Şekil 28. Yararlanıcıların Kadın ve Erkek Personel Sayıları Ortalaması (n=95) .....	52
Şekil 29. Yararlanıcıların Yıllara Göre Ortalama Bilanço Büyüklükleri, TL (n=79) .....	53
Şekil 30. Yararlanıcıların Yıllara Göre Ortalama Ciroları, TL (n=75) .....	53
Şekil 31. Yararlanıcıların Yıllara Göre Ortalama Net Kâr veya Zararları, TL (n=76) .....	54
Şekil 32. Ar-Ge ve yenilikçilik ve Tarım Programları Yararlanıcılarının Program Öncesi ve Sonrası İhracat Gerçekleştirdiği Ülke Sayıları.....	55
Şekil 33. Yararlanıcıların Yıllara Göre Ortalama İhracat Rakamları, TL (n=79).....	55
Şekil 34. Yararlanıcıların Destek Öncesi ve Sonrasında Ortalama Elektrik ve Su Tüketimleri .....	56
Şekil 35. İşletmelerin Projeleri Sonunda Atık Miktarı Değişimi (n=53) .....	57
Şekil 36. Kamu müdahalesi yaklaşımına göre program tasarım, uygulama, izleme ve değerlendirme mantığı.....	61

## Tablolar

Tablo 1. Mali Destek Programlarının Kâr Amacı Güden Kurumlar için Ayrılmış Bütçeleri.....	7
Tablo 2. Programlar Bazında Kâr Amacı Güden Yararlanıcı Kuruluş Başına Destek Miktarları .....	17
Tablo 3. Kâr Amacı Güden Kurumlar için Programlar Bazında Başvuru ve Tamamlanan Proje Sayıları.19	
Tablo 4. Kâr Amacı Güden Kurumlara Yönelik Program Bütçeleri ve Gerçekleşen Hibe Ödemeleri ....	20
Tablo 5. Kâr Amacı Güden Kurumlara Yönelik Program Bütçeleri ve Gerçekleşen Hibe Ödemeleri .....	21
Tablo 6. Anket Katılımcılarının Dağılımı .....	28
Tablo 7. Anket Katılımcılarının Projeleri ile Elde Ettikleri Yenilik Sayıları.....	39
Tablo 8. Anket Katılımcılarının Projeleri Sonunda Aldıkları Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım ve Marka Sayıları.....	40

## Yönetici Özeti

Bu rapor, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı'nın 2011-2015 yılları arasında çağrılarını gerçekleştiren Mali Destek Programlarının değerlendirme ve etki analizine yönelik olarak hazırlanmıştır. Çalışmada sadece kâr amacı güden yararlanıcılar esas alınmıştır. Bu kapsamda üçer tanesi 2011 ve 2012 yıllarında, ikişer tanesi ise 2014 ve 2015 yıllarında olmak üzere toplam 10 program incelenmiştir.<sup>1</sup> Bu programlardan dördü bölgedeki işletmelerin Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesini geliştirmeye; diğer dördü turizm işletmelerinin ikisi ise tarım işletmelerinin geliştirilmesine yönelik olarak tasarlanmıştır. Toplam bütçesi 53,5 milyon TL olarak belirlenmiş olan programlar kapsamında desteklenen 124 projeye 32,15 milyon TL hibe sağlanmıştır.

Bu çalışma, birincil ve ikincil verilerin nitel ve nicel yöntemlerle birlikte ele alındığı bir metodoloji dahilinde gerçekleştirilmiştir. Ajans, belirlenen göstergeler doğrultusunda her bir program özelinde sahadan veri toplamak amacıyla anket soru formlarını hazırlamış ve yararlanıcıların %85'iyle yapılan yüz yüze görüşmelerle anketlerin cevaplanmasını sağlamıştır. Anket yoluyla toplanan bu birincil veriler düzenlenerek göstergeler özelinde analiz edilmiştir. Verilerin tamamı, Ar-Ge ve yenilikçilik, tarım ve turizm programları bazında gruplandırılmış ve bu gruplar dahilinde analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu üç ana kategori dışında programlar özelinde kayda değer bir farklılık görüldüye bulgularda bu detaya da yer verilmiştir. Çalışma kapsamında ikincil verilerin analizi için program yararlanıcılarına ait başvuru ve izleme verileri düzenlenip konsolide edilmiştir. Bunun yanı sıra, programlara ait başvuru rehberleri, ulusal ve bölgesel politikalar ve planlar, bölgesel araştırma raporları ve ajans mevzuatı da incelenmiş ve programların değerlendirilmesinde girdi olarak kullanılmıştır. Konuya ilişkin uluslararası literatür taraması da yapılarak Türkiye'deki bölgesel kalkınma ajanslarına benzerlik gösteren ajanslardan örnekler incelenmiş ve rapora eklenmiştir. Son olarak, birincil ve ikincil verilerin analizinden ve literatür çalışmasından elde edilen bulgular birlikte değerlendirilerek, değerlendirme kriterleri çerçevesinde varılan yargılardan hareketle programa ilişkin öneriler geliştirilmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan analizler, programların amaçları doğrultusunda uygulandıklarını ve Ajansın süreç boyunca başarılı bir performans sergilediğini ortaya koymuştur. Programların tamamında, yararlanıcı işletmelerin projeleriyle hedefledikleri çıktıları elde ettikleri görülmüştür. Bu kapsamda, turizm programları ile işletmeler yeni tesisler kurmuş ya da var olan tesislerini iyileştirmiş; Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarından yararlanan işletmelerin üretim kapasitelerinde artışlar yaşanmıştır. Ayrıca bu programların yararlanıcıları aldıkları hibe ile ürün ve hizmetlerinde yenilikler yapmışlardır. Değerlendirmede elde edilen bulgular, özellikle Ar-Ge ve yenilikçilik programlarının fikri mülkiyet hakkı ve kalite belgesi başvuruları üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Buna göre, toplam 35 işletmenin 63 farklı fikri mülkiyet hakkı başvurusunda bulunduğu; ayrıca yararlanıcıların %37'sinin 54 kalite belgesi aldığı görülmüştür.

---

<sup>1</sup> 2013 yılında çağrıya çıkılmamıştır.

Programlar kapsamında elde edilen sonuç ve etkiler incelendiğinde,

- Turizm programları yararlanıcılarının ağırlıklı olarak hizmet kalitesinde artış sağladıkları ve yabancı turist misafir edilmeye başladıkları anlaşılmıştır. Ayrıca, yararlanıcıların programa başvurmadan önce yılın ortalama 6 ayı turizm faaliyeti yürütürken, projeler tamamlandıktan sonra ortalama olarak yılda 8 ay süresince turist ağırladıkları görülmüştür. Özellikle Alternatif Turizmin Geliştirilmesi (2012) Mali Destek Programı'ndan yararlanan işletmeler, proje öncesinde ortalama 3,5 ay turizm faaliyeti yürütürken proje sonrasında bu süreyi ortalama 9 aya çıkarmıştır.
- Ar-Ge ve yenilikçilik programlarının yararlanıcılarının elde ettikleri sonuçların başında, yeni faaliyet alanına girilmesi, yeni teknolojiler kullanılmaya başlanması, ürün kalitesinin ve çeşitliliğinin artması gelmektedir.
- Tarım programları sonucunda yararlanıcıların ağırlıklı olarak yeni teknolojiler kullanılmaya başladıkları, pazar paylarında artış sağladıkları ve üretim maliyetlerini azalttıkları anlaşılmıştır.
- Programların bölge istihdamı üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür. Tarım programları yararlanıcılarının 2011 yılında personel sayıları ortalama 23 iken 2014'te %65 artışla 38'e ulaşmış; Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında proje başlangıcında ortalama 48 olan istihdam sonraki 3 yıl içinde %26 artışla 61'e yükselmiş; turizm programlarında ise proje başlangıcında 23 olan personel sayısı sonraki 3 yıl içinde %27 artışla 29'a ulaşmıştır.
- Programlar, yararlanıcı işletmelerin finansal açıdan büyümesi üzerinde de olumlu etki yapmıştır. En fazla büyüme oranı Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında görülmüş (%159), bunu tarım (%130) ve turizm programları (%94) takip etmiştir. Yararlanıcıların toplam satış rakamları da bilançoları gibi desteklerden sonra artış göstermiştir. Destek aldıkları yıl ile 3 yıl sonrası karşılaştırıldığında en fazla ciro artışının turizm programlarında olduğu görülmektedir (%116). Bunu tarım ve Ar-Ge ve yenilikçilik programları takip etmektedir (sırayla %96 ve %90). Özellikle Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarında kârlılıklar da ortalama %80 ve %109 oranında artış göstermiştir.
- Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programları yararlanıcılarının ihracat gerçekleştirdiği ortalama ülke sayısı proje sonrasında artış göstermiş; proje öncesinde ortalama 5 ülkeye ihracat yapılırken, proje sonrasında ülke sayısı ortalama 9'a yükselmiştir. Yararlanıcı işletmelerin ihracat miktarlarında da destek aldıktan sonraki üç yıl içinde artış olmuştur. Tarım programlarındaki yararlanıcıların 2011 yılı ihracatı ortalama 513.149 TL iken bu tutar yaklaşık dört kat (%391) artışla üç yıl sonunda ortalama 2,5 milyon TL'ye ulaşmış; Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında ise proje başlangıcından sonraki dört yıl içinde %128 artışla ortalama 3,8 milyon TL'ye ulaşmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar ve değerlendirme çalışmasından elde edilen diğer bulgular raporun takip eden bölümlerinde sunulmakta; bu bulgulardan hareketle uluslararası iyi uygulamalara paralel olarak Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı için geliştirilen önerilere ise raporun son bölümünde yer verilmektedir.

## Giriş

Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, faaliyet alanına giren TR61 Bölgesi'nde (Antalya, Burdur ve Isparta), Bölge Planı'ndaki öncelikler doğrultusunda, 2011-2015 yılları arasında kâr amacı güden kuruluşlara yönelik olarak 10 mali destek programının çağrısına çıkmıştır (Tablo 1).<sup>2</sup> Bu programlardan Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı ilk iki yıl tekrarlanmış; turizm ve yenilikçiliğe yönelik programlar ise dört yıl boyunca uygulanmıştır.<sup>3</sup>

**Tablo 1. Mali Destek Programlarının Kâr Amacı Güden Kurumlar için Ayrılmış Bütçeleri**

Yıl	Program	Bütçe (TL)
2011	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi	4,5 milyon
2011	Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi	4,5 milyon
2011	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi	5 milyon
2012	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi	4,55 milyon
2012	Alternatif Turizmin Geliştirilmesi	4,55 milyon
2012	Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi	4,9 milyon
2014	Alternatif Turizmin Geliştirilmesi	2,5 milyon
2014	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma <sup>4</sup>	15 milyon
2015	Yenilikçi Teknolojiler	6 milyon
2015	Alternatif Turizmin Desteklenmesi	2 milyon
<b>TOPLAM</b>		<b>53,5 milyon</b>

Kaynak: Mali Destek Programları Başvuru Rehberleri, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

Söz konusu programların değerlendirme ve etki analizine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma, öncelikli olarak, programlarla bölgesel planlarda öngörülen amaç ve hedeflere ne derece yaklaşıldığının belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bunun yanı sıra, değerlendirme bulgularından hareketle, Ajans'ın tasarlayacağı yeni programlarda etkinlik ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlanması da amaçlanmıştır. Çalışma ayrıca, Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nde öngörüldüğü şekilde programların etki ve sonuçlarını ortaya koymayı da hedeflemektedir.

Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılmasıyla gerçekleştirilen bu çalışma, uluslararası değerlendirme kriterleri doğrultusunda; programların

- bölge ve yararlanıcılar için **uygunluğunu**,
- **verimli** ve **etkin** bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini,
- ortaya koydukları **etkilerini**,

<sup>2</sup> 2015 yılında çağrısı yapılan Yenilenebilir Enerji Mali Destek Programı kâr amacı gütmeyen kurumlara yönelik olduğu için değerlendirme kapsamına alınmamıştır.

<sup>3</sup> 2013 yılında çağrıya çıkmamıştır.

<sup>4</sup> Program sadece kâr amacı güden kurumları kapsamaktadır.

- etkilerinin **sürdürülebilirliğini**

analiz etmekte; tüm bunlardan hareketle yeni tasarlanacak programlara ışık tutacak öneriler sunmaktadır.

Bu raporun birinci bölümünde, çalışmada kullanılan metodolojiye yer verilmektedir. İkinci bölümde, programlar hakkında kısa bilgi yer almakta ve Ajans'ın topladığı izleme verilerinin bir özeti sunulmaktadır. Dünyada kalkınma ajanslarının gelişimine dair literatür taraması ve kıyaslamalar, raporun üçüncü bölümünde ele alınmaktadır. Raporun dördüncü bölümünde, anketlerden edilen bulgular, değerlendirme kriterleri bazında analiz edilmektedir. Elde edilen tüm bulgulardan hareketle Ajans programlarının verimlilik, etkinlik ve etkilerinin artırılmasına yönelik geliştirilen öneriler ise beşinci ve son bölümde sunulmaktadır.



## 1. Değerlendirme Metodolojisi

Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı 2011, 2012, 2014 ve 2015 yılı Mali Destek Programları için gerçekleştirilen değerlendirme ve etki analiz çalışmasının temel süreci Şekil 1’de gösterilmektedir.

**Şekil 1. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Mali Destek Programları Değerlendirme Süreci**



Kaynak: Elçi, Ş. (2014) Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programlarının Değerlendirilmesi ve Etki Analizi, “Ar-Ge ve İnovasyon Programlarında Değerlendirme ve Etki Analizi”, R. Akpınar, ed.

Buna göre, çalışmanın ilk aşamasında değerlendirmede kullanılacak göstergeler seçilmiştir. Ar-Ge ve yenilikçilik, tarım ve turizm programları bazında ayrı ayrı belirlenen göstergeler aşağıda listelenmektedir:

### Ar-Ge ve Yenilikçilik Programları Göstergeleri

- Üretim miktarı,
- Üretim maliyeti
- Kârlılık,
- İhracat miktarı,
- İhracat yapılan ülke sayısı,
- Verimlilik,
- Ciro,
- Pazar payı,
- Çalışan sayısı,
- Ar-Ge personel sayısı,
- Ar-Ge harcamaları,
- Yeni ürün

- Yeni üretim süreci,
- Fikri hak (patent, faydalı model, endüstriyel tasarım, marka) sayısı,
- Kalite belgesi sayısı

#### **Turizm Programları Göstergeleri**

- Yeni tesis sayısı,
- Modernize edilen tesis sayısı,
- Yerli ve yabancı turist sayısı,
- Doluluk oranı,
- Oda/yatak sayısı,
- Yıl boyunca turizm faaliyetlerinin süresi,
- Kalite belgesi sayısı
- Kârlılık,
- Ciro,
- Sürekli ve geçici istihdam sayısı,
- Pazar payı,
- Görsel ve işitsel tanıtım unsurları geliştirilen kültürel veya turistik mekân sayısı.

#### **Tarım Programları Göstergeleri**

- Tarım ürünlerin üretim miktarı,
- Üretim maliyeti,
- Kârlılık,
- İhracat miktarı,
- İhracat yapılan ülke sayısı,
- Verimlilik,
- Ciro,
- Pazar payı,
- Sürekli ve geçici istihdam sayısındaki değişim,
- Ar-Ge personel sayısı,
- Ar-Ge harcamaları,
- Yeni ürün,
- Yeni üretim süreci,
- Fikri hak (patent, faydalı model, endüstriyel tasarım, marka) sayısı,
- Kalite belgesi sayısı

Belirlenen göstergeler doğrultusunda her bir program özelinde sahadan veri toplamaya yönelik anket soru formlarını Ajans tarafından oluşturmuş ve tüm yararlanıcılarla yüz yüze görüşülerek soru formlarının doldurulmasını sağlamıştır.

Sahadan toplanan bu veriler düzenlenerek başta belirlenen göstergeler çerçevesinde analiz edilmiştir. Söz konusu veriler, Ar-Ge ve yenilikçilik, tarım ve turizm programları bazında gruplandırılarak ve analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu üç ana kategori dışında programlar özelinde

kayda değer bir farklılık görüldüyse bulgularda bu detaya da yer verilmiştir. Analizler SPSS programı kullanılarak yapılmıştır.

Buna paralel olarak, program yararlanıcılarına ait başvuru ve izleme verileri düzenlenip konsolide edilerek analiz edilmiştir. Ayrıca programlara ait başvuru rehberleri, ulusal ve bölgesel politika ve planlar, bölgesel araştırma raporları ve Ajans mevzuatı da incelenmiş; değerlendirme sürecinde birer girdi olarak kullanılmıştır. Konuya ilişkin uluslararası literatür taraması da yapılarak Türkiye'deki kalkınma ajanslarının yapısına benzerlik gösteren ajanslardan örnekler de incelenmiş ve rapora dahil edilmiştir.

Çalışma dahilinde her bir değerlendirme kriteri için gerekli analizler, nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu sayede elde edilen veri ve bilgiler üçgenleme<sup>5</sup> yaklaşımıyla değerlendirilerek programa ilişkin yargılara ulaşılmış; varılan bu yargılardan hareketle de programlara ilişkin öneriler geliştirilmiştir.

---

<sup>5</sup> Üçgenleme sayesinde, bir metotla elde edilen bulgu, başka bir metotla elde edilen bulguyla karşılaştırılabilir ve böylece doğrulanması yapılabilir. Ayrıca, bir metodun ortaya koyduğu bir bulgunun başka bir metot yardımıyla derinlemesine incelenmesi ve değerlendirme soruları için gerekli cevapların oluşturulması da mümkün olur. Tüm bunlara ek olarak, hem nitel hem de nicel metotların sahip oldukları dezavantajların dengelenmesi ve avantajlarından yararlanılabilmesi için üçgenleme yapmak gerekir. (Elçi, Ş., 2014)

## 2. Programlar Hakkında Bilgi

### 2.1. Programların Kapsamı

#### Programların Amaçları

Değerlendirmeye konu programların amaçları, başvuru rehberlerinden hareketle aşağıda özetlenmektedir.

#### *Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programları*

2011 ve 2012 yıllarında çağrısı yapılan programların genel amacı, “TR61 Düzey 2 Bölgesi'nin ulusal ve uluslararası tanınırlığının sağlanması ve TR61 Düzey 2 Bölgesi'nde tarıma dayalı sanayi sektöründe üretilen mal ve hizmet gruplarının katma değerlerinin artırılması yoluyla bölgede faaliyet gösteren işletmelerin rekabetçiliklerinin geliştirilmesi” olarak belirlenmiştir.

Programlarda ele alınan öncelik alanları her iki yıl için de aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- Bölgede faaliyet gösteren tarıma dayalı sanayi işletmelerinin rekabet güçlerinin artırılması;
- Tarımsal atıklar ve orman atıklarının yenilenebilir enerji (biyogaz ve biyoyakıt) üretiminde kullanılması yoluyla ekonomiye kazandırılması.

Öte yandan 2012 yılında bir önceki yıldan farklı şekilde, birinci öncelikle ilgili olarak işletmelerin rekabet gücünü varolan ürünlerinin katma değerini artırarak veya katma değeri yüksek ürün çeşitlendirmesine giderek artırması şartı getirilmiştir.

Her iki çağrı döneminde belirlenen alanlar kapsamında aşağıdaki konularda sunulan projelere öncelik verilmiştir:

- Gıda Sanayii,
- Dericilik,
- Su Ürünlerinin İşlenmesi ve Paketlenmesi,
- Odun Dışı Orman Ürünlerinin İşlenmesi ve Paketlenmesi
- Tarımsal Atıklardan ve Bazı Bitkilerden Yenilenebilir Enerji (Biyoyakıtlar ve Biyogaz) Elde Edilmesine Yönelik Faaliyetler,
- Tıbbi ve Aromatik Bitki Tarımına Dayalı Kozmetik ve İlaç Sanayi,
- Eczacılıkta ve Tıpta Kullanılan Kimyasal ve Bitkisel Kaynaklı Ürünlerin İmalatı,
- Organize Tarım ve Hayvancılık Bölgeleri,
- Tarımsal Biyoteknoloji Alanında Faaliyet Gösteren Firmalar ve Kurumlar.

Yukarıdaki ortak alanlara ek olarak 2011 yılında “*Tarımsal Ürünlerin AB Standartlarında Depolanması,*

*İşlenmesi, Ambalajlanması ve İhracatı Faaliyetleri” öncelik kapsamına alınırken, 2012 yılında aşağıdaki alanlarda sunulan projelere öncelik sağlanmıştır:*

- Başta İyi Tarım, Organik Tarım ve EurepGAP Sertifikasyonu Olmak Üzere Üretim Süreçlerinin Sertifikalandırılması,
- Bölgesel Rekabet Altyapısını İyileştirmek Üzere Markalaşma, Ar-Ge, Pazarlama, Örgütlenme, Tanıtım, Yayım, Mesleki Eğitim,
- Fabrikasyon Yem Üretimi.

#### *Ar-Ge ve Yenilikçilik Mali Destek Programları*

Ar-Ge ve yenilikçiliği teşvik etmeye yönelik Mali Destek Programlarının çağrısına dört yıl boyunca farklı başlıklar altında çıkmış olsa da<sup>6</sup> programların genel amacı *“TR61 Düzey 2 Bölgesi'nin ulusal ve uluslararası tanınırlığının sağlanması ve TR61 Düzey 2 Bölgesi'nde üretilen mal ve hizmet gruplarının katma değerlerinin artırılması yoluyla bölgede faaliyet gösteren işletmelerin rekabetçiliklerinin geliştirilmesi”* olarak belirlenmiştir.

Aşağıda belirtilen iki program önceliği dört program için de geçerli olmuştur:

- İşletmelerde yenilikçi ve yeni ürün üretiminin teşvik edilmesi,
- İşletmelerde Ar-Ge altyapısının geliştirilmesi ve yenilikçi uygulamaların yaygınlaştırılması.

Bunlara ek olarak, *“Ar-Ge ve yenilikçilik alanında kamu-özel sektör-üniversite işbirliğinin geliştirilmesi”* hedefi ise 2014 yılında yürütülen program dışında kalan üç programın öncelikleri arasında yer almıştır.

2014 ve 2015 yıllarında *“Bölgede faaliyet gösteren tarıma dayalı sanayi işletmelerinin var olan ürünlerinin katma değerini artırarak veya katma değeri yüksek ürün çeşitlendirmesine giderek rekabet güçlerinin artırılması”*; 2015 yılında ise *“Bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lerin, bölgede öne çıkan sektörlerde enerji verimliliklerini artırarak enerji maliyetlerini azaltması ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi”* program öncelikleri olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, aşağıdaki sektör ve alanlarda sunulan projelerin öncelikli olarak desteklenmesine karar verilmiştir:

- Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi
- Tekstil Ürünleri İmalatı
- Parfüm İle Kozmetik ve Tuvalet Malzemeleri İmalatı
- Plastik Ambalaj Malzemeleri İmalatı
- Merkezi Isıtma Radyatörleri ve Kazanlarının İmalatı
- Genel Amaçlı Makine İmalatı

Her yıl için ortak olan bu sektörler dışında ilave olarak desteklenen sektörler, yıllar ve programlar

<sup>6</sup> 2011 yılı Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi; 2012 yılı Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi; 2014 yılı Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma ve 2015 yılı Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programları

bazında aşağıdaki gibidir:

2011 yılı Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi Mali Destek Programı:

- Gemi Yapımı ve Onarımı
- Eğlence ve Sportif Amaçlı Teknelerin Yapımı ve Onarımı
- Yenilenebilir Enerji
- Mermercilik
- Oluklu Karton ve Mukavva İle Kağıt ve Mukavvadan Yapılan Ambalajların İmalatı
- Plastik İnşaat Malzemeleri İmalatı
- Fırınlanmış Kilden Kiremit, Briket, Tuğla ve İnşaat Malzemeleri İmalatı
- Çimento, Kireç ve Alçı İmalatı
- Çimento ve Alçı İle Sertleştirilmiş Maddelerin İmalatı
- Taşın Kesilmesi, Şekil Verilmesi ve Kullanılabilir Hale Getirilmesi faaliyetleri
- Tıbbi ve Cerrahi Teçhizat İle Ortopedik Araçların İmalatı

2012 yılı Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi Mali Destek Programı:

- Yenilenebilir Enerji
- Mermercilik
- Oluklu Karton ve Mukavva İle Kağıt ve Mukavvadan Yapılan Ambalajların İmalatı
- Plastik İnşaat Malzemeleri İmalatı
- Fırınlanmış Kilden Kiremit, Briket, Tuğla ve İnşaat Malzemeleri İmalatı
- Çimento, Kireç ve Alçı İmalatı
- Çimento ve Alçı İle Sertleştirilmiş Maddelerin İmalatı
- Taşın Kesilmesi, Şekil Verilmesi ve Kullanılabilir Hale Getirilmesi faaliyetleri
- Tıbbi ve Cerrahi Teçhizat İle Ortopedik Araçların İmalatı

2014 yılı Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı:

- Odun Dışı Orman Ürünlerinin İşlenmesi ve Paketlenmesi
- Eczacılıkta ve Tıpta Kullanılan Kimyasal ve Bitkisel Kaynaklı Ürünlerin İmalatı
- Gıda Sanayii (Ambalajlama, paketleme, tasnifleme, boyutlama, depolama, kurutma, buharlaştırma, meyve suyu, konsantrasyon, dondurulmuş gıda, konserve, salamura, et işleme, süt işleme vb.)

2015 yılı Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programı:

- Yenilenebilir Enerji
- Mermercilik
- Oluklu Karton ve Mukavva İle Kağıt ve Mukavvadan Yapılan Ambalajların İmalatı
- Plastik İnşaat Malzemeleri İmalatı
- Fırınlanmış Kilden Kiremit, Briket, Tuğla ve İnşaat Malzemeleri İmalatı
- Çimento, Kireç ve Alçı İmalatı,
- Çimento ve Alçı İle Sertleştirilmiş Maddelerin İmalatı,
- Taşın Kesilmesi, Şekil Verilmesi ve Kullanılabilir Hale Getirilmesi faaliyetleri,

- Tıbbi ve Cerrahi Teçhizat İle Ortopedik Araçların İmalatı,
- Gıda Sanayii (Ambalajlama, paketleme, tasnifleme, boyutlama, depolama, kurutma, buharlaştırma, meyve suyu, konsantrasyon, dondurulmuş gıda, konserve, salamura, et işleme, süt işleme vb.),

#### *Turizm Mali Destek Programları*

Bölge turizmini geliştirmeye yönelik Mali Destek Programlarının çağrısına farklı yıllarda farklı isimler altında çıkmış olmakla birlikte<sup>7</sup> programların genel amaçları dört yıl için de “TR61 Düzey 2 Bölgesi’ndeki alternatif turizm potansiyelinin sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda değerlendirilmesi yoluyla ulusal ve uluslararası ölçekte bölgesel markalaşmanın sağlanması” olarak belirlenmiştir.

Aşağıda belirtilen iki program önceliği dört yılın tamamında geçerli olmuştur:

- Alternatif turizm faaliyetleri ile turizm ürünlerinin çeşitlendirilmesi ve sezonun 12 aya yayılması
- Çevreye duyarlı turizm faaliyetlerinin teşvik edilmesi

2014 ve 2015 yılı Mali Destek Programlarında ise yukarıdaki önceliklere ilave olarak şu iki öncelik alanı belirlenmiştir:

- Turizm Faaliyetlerinin Coğrafi Olarak Bölge Geneline Yayılması
- Turizmde Hedef Kitlenin Çeşitlendirilmesi

Bu kapsamda aşağıdaki sektör ve alanlarda sunulan projeler dört yıl için de öncelikli olarak desteklenmiştir:

- Ekoturizm
- Sağlık turizmi
- İnanç ve kültür turizmi
- Spor turizmi
- Yayla turizmi

Bu sektörler dışında ilave olarak desteklenen sektörler, yıllar ve programlar bazında aşağıda şöyledir:

2011 yılı Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi Mali Destek Programı:

- Kongre turizmi
- Yat turizmi
- Şehir turizmi

---

<sup>7</sup> 2011 yılı Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi, 2012 ve 2014 yılı Alternatif Turizmin Geliştirilmesi ve 2015 yılı Alternatif Turizmin Desteklenmesi Mali Destek Programları

- Seyahat acenteciliği

2012 yılı Alternatif Turizmin Geliştirilmesi Mali Destek Programı:

- Kongre ve fuar turizmi
- Yat turizmi
- Şehir turizmi
- Av turizmi
- Golf turizmi
- Seyahat acenteciliği

2014 yılı Alternatif Turizmin Geliştirilmesi Mali Destek Programı:

- Kongre ve fuar turizmi
- Yat turizmi
- Golf turizmi
- Tarihi yapıların restorasyonu ve kullanımına dayalı turizm faaliyetleri

2015 yılı Alternatif Turizmin Desteklenmesi Mali Destek Programı:

- Tarihi yapıların restorasyonu ve kullanımına dayalı turizm faaliyetleri

#### Programların Uygun Başvuru Sahipleri

Değerlendirilen programlardan 2014 yılı Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı<sup>8</sup> dışında kalanların tamamı, hem kâr amacı güden hem de kâr amacı gütmeyen kurumlara yönelik olarak tasarlanmıştır. Kâr amacı güden kurumlar ise “KOBİ tanımına uyan, kâr amacı güden özel işletme, kooperatif, birlik, teknopark, belediyelere bağlı kâr amacı güden şirketler, diğer gerçek ve tüzel kişiler (anonim şirketler, limited şirketler, şahıs şirketleri, vb.)” şeklinde tanımlanmıştır.

#### Destek Miktar ve Oranları

Mali Destek Programları çerçevesinde kâr amacı güden kurumlar için proje bazında belirlenen asgari ve azami destek tutarları Tablo 2’de sunulmaktadır. Bu değerlerin dışında kalan destek taleplerini içeren proje teklifleri değerlendirmeye alınmamıştır. Tabloda görüldüğü gibi, üst destek tutarı yıllar bazında artış göstermiştir. Buna göre, Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı için 2011 yılında 300.000 TL olan üst destek limiti, 2012 yılında 400.000 TL’ye, turizm programları için 2011 yılında 300.000 TL iken 2015 yılında 500.000 TL’ye, Ar-Ge ve yenilikçilik programları için ise 2011 yılında 400.000 TL iken 2015 yılında 750.000 TL’ye çıkarılmıştır. Kâr amacı güden yararlanıcılar için ise işletme bazında verilen desteklerin oranı ise tüm programlar için en az %25, en fazla %50 olarak belirlenmiştir. Geri kalan tutarların yararlanıcılar tarafından eş finansman olarak sağlanması öngörülmüştür; aynı katkılar, eş finansman olarak kabul edilmemiştir.

---

<sup>8</sup> Sadece kâr amacı güden kurumlara yönelik tasarlanmıştır.



**Tablo 2. Programlar Bazında Kâr Amacı Güden Yararlanıcı Kuruluş Başına Destek Miktarları**

Yıl	Program	Destek miktarı (TL)
2011	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi	30.000 TL-300.000 TL
2011	Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi	30.000 TL-300.000 TL
2011	AR-GE ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi	40.000 TL-400.000 TL
2012	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi	75.000 TL-400.000 TL
2012	Alternatif Turizmin Geliştirilmesi	75.000 TL-400.000 TL
2012	AR-GE ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi	100.000 TL-400.000 TL
2014	Alternatif Turizmin Geliştirilmesi	75.000 TL-400.000 TL
2014	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma	100.000 TL-500.000 TL
2015	Yenilikçi Teknolojiler	50.000 TL-750.000 TL
2015	Alternatif Turizmin Desteklenmesi	50.000 TL-500.000 TL

Kaynak: Program Başvuru Rehberleri, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

#### Proje Süreleri

Desteklenen projelerin süreleri, 2011 yılı Mali Destek Programlarında en fazla 8 ay; 2012, 2014 ve 2015 yılı programlarında ise en az 6, en fazla ise 9 ay olarak belirlenmiştir.

#### Proje Değerlendirme ve Seçim Süreci

Ajans'a sunulan projeler, "Ön İnceleme" ve "Teknik ve Mali Değerlendirme" olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir; ön inceleme aşamasında projeler, idari şartlar ve uygunluk kriterleri yönünden ele alınmıştır. Teknik ve mali değerlendirme aşamasında ise her proje öncelikle en az iki bağımsız değerlendirici tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda puanlandırılmış; ardından Değerlendirme Komitesi tarafından incelenmiştir. Nihai destek kararı, Ajans Yönetim Kurulu tarafından değerlendirme puanlarına herhangi bir müdahale olmadan verilmiştir.

2011 yılı Mali Destek Programları için değerlendirme sonuçları hakkında başvuru sahiplerini bilgilendirmek için Ajansın belirlediği tarih 20 Nisan 2012; 2012 yılı Mali Destek Programları için 15 Mayıs 2013, 2014 yılı Mali Destek Programları için 20 Haziran 2014, 2015 yılı Mali Destek Programları için Haziran 2015 olmuştur.

#### Proje Değerlendirme ve Seçim Kriterleri

Desteklenecek projelerin seçiminde kullanılan kriterler şu şekilde belirlenmiştir:

- Başvuru sahibi ve ortaklarının uygunluğu,
- Proje konusu ve faaliyetlerin uygunluğu,
- Maliyetlerin uygunluğu.

Bir projenin program kapsamında desteklenebilmesi için toplam değerlendirme puanınının 100 üzerinden en az 65; mali ve yönetim kapasitesi puanınının 20 üzerinden en az 12; ilgililik puanının ise 25 üzerinden (2015'te 30 üzerinden) en az 15 olması öngörülmüştür. Bu kriterleri sağlayan projelerin tamamı desteklenmeye hak kazanmıştır.

### Destek Süreci

Kâr amacı güden gerçek ve tüzel kişilerden ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından, her bir proje için 2011 yılı Mali Destek Programlarında sözleşmede öngörülen toplam destek miktarının %10'u; 2012, 2014 ve 2015 yılı Mali Destek Programlarında ise %20'si kadar teminat alınması şartı getirilmiştir. Teminatın alınmasının ardından, destek miktarının %40'ı ön ödeme olarak sağlanmıştır. Ön ödeme sonrasında yapılan diğer ödemeler ise hakediş esasına göre gerçekleştirilmiştir. Buna göre, ön ödeme tutarının ve aynı oranda sağlanan eş finansman tutarının usulüne uygun harcandığını gösteren belgelerin ara/nihai raporlarla birlikte Ajansa sunulmasının ve ilgili raporların Ajans tarafından incelenip onaylanmasının ardından (sözleşmede aksi belirtilmediği takdirde), ara ödemede destek miktarının %40'ı ve son ödemede ise %20'si yararlanıcının banka hesabına 30 gün içerisinde aktarılmıştır.

### **2.2. Uygulamaya İlişkin Veriler**

Programlara toplam 682 proje başvurmuş; bu projelerin %24'ü teknik ve mali değerlendirmede başarılı bulunarak 167 proje desteklenmeye hak kazanmıştır. Desteklenmesine karar verilen projelerin %14'ü (toplam 23 proje) çeşitli sebeplerden dolayı Ajansla sözleşme imzalamamış; bunların yerine yedek listeden 6 proje destek kapsamına alınmıştır. Desteklenen projelerin %17'sinin (26 proje) sözleşmesi, çeşitli nedenlerle feshedilmiştir. Dolayısıyla desteklenmeye hak kazanan projelerin %74'ü, toplam başvuran projelerin ise %18'i, programlar kapsamında yürütülerek başarıyla tamamlanmıştır (Tablo 3).

Programlar bazında ele alındığında, Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programlarında toplam başvuru sayısı içinde desteklenmeye hak kazanan proje oranının en yüksek olduğu görülmektedir (başvuran projelerin %41'i desteklenmeye hak kazanmış ve %30'u projelerini tamamlamıştır). Ar-Ge ve yenilikçilik ile turizm programlarında ise başvuran projelerin %21'i desteklenmeye hak kazanmış; sırasıyla %16 ve %19'u tamamlamıştır. Turizm programlarında sözleşme imzalamayan ve sözleşmesi feshedilen proje sayısının düşüklüğüne bağlı olarak, desteklenmeye hak kazanan projelerin %86'sı tamamlanmıştır. Bu oran, Tarıma Dayalı Sanayi Geliştirilmesi Mali Destek Programları kapsamında desteklenen projeler için %74 iken, yenilikçiliği geliştirmeyi amaçlayan programlar dahilinde desteklenen projelerin tamamı için %72'dir. Her iki programda da desteklenmek üzere seçilen projelerin %15'ine ait sözleşmeler yararlanıcılar tarafından farklı nedenlerle imzalanamamış; Ar-Ge ve yenilikçilik programları kapsamında imzalanan sözleşmelerin %19'u, Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programları kapsamındaki sözleşmelerin ise %17'si feshedilmiştir. Bunun sonucunda, tüm programlar için ayrılan bütçenin %40'ının kullanılması mümkün olmamıştır. Öte yandan, desteklenen projeler başarıyla yönetilmiş ve çok büyük oranda sözleşmede belirlenen bütçelerinin kullanmıştır.

**Tablo 3. Kâr Amacı Güden Kurumlar için Programlar Bazında Başvuru ve Tamamlanan Proje Sayıları**

Yıl	Mali Destek Programları	Başvuru Sayısı	Asil Listeye Seçilen Proje Sayısı	Sözleşme İmzalamayan kurum Sayısı	Yedek listeden desteklenen proje sayısı	Feshedilen Proje Sayısı	Tamamlanan Proje sayısı
2011	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi	57	21	5	2	2	16
2011	Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi	32	6	1	-	1	4
2011	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi	121	19	2	2	4	15
2012	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi	37	18	1	-	4	13
2012	Alternatif Turizmin Geliştirilmesi	26	6	-	-	1	5
2012	Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi	99	25	3	2	7	17
2014	Alternatif Turizmin Geliştirilmesi	22	5	-	-	-	5
2014	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma	131	47	10	-	6	31
2015	Yenilikçi Teknolojiler	136	15	1	-	1	13
2015	Alternatif Turizmin Desteklenmesi	21	5	-	-	-	5
<b>TOPLAM</b>		<b>682</b>	<b>167</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>124</b>

Kaynak: Program İzleme Verileri, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

Program bütçeleri bakımından ele alındığında, programların toplam bütçesi 53,5 milyon TL olsa da desteklenmesi planlanıp asil listeye alınan projelerin başvuru formlarında Ajans'tan talep ettikleri hibe miktarının toplam 55.594.776 TL olduğu görülmektedir (Tablo 4). Programların amaçları bazında bakıldığında ise, turizm programları kapsamında desteklenmesi planlanan projelerde talep edilen hibe miktarının, kâr amacı güden kurumlar için ayrılan toplam bütçenin %42'sine karşılık geldiği görülmektedir. Buna karşın, Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarında seçilen projelerin talep edilen toplam hibe miktarı, program bütçesinin sırayla %117 ve %128'ine tekabül etmiştir. Turizm projelerinde kâr amacı güden kurumlar için hibe miktarının düşük olmasının nedeni, projesi seçilen kâr amacı gütmeyen kurumların talep ettiği destek miktarının belirlenen bütçenin üzerine çıkmış olmasıdır (4 yıl için toplam 9,7 milyon TL yerine 16.681.289 TL).<sup>9</sup>

Yukarıda belirtildiği şekilde, sözleşme imzalamayan veya sözleşmesi feshedilen projelerden dolayı, seçilen projeler için talep edilen toplam destek miktarı 55.594.776 TL olsa da, projesini tamamlayan yararlanıcıların talep ettikleri tutar 41.591.032 TL olmuştur. Programlar bazında ele alındığında,

<sup>9</sup> Bu raporda kâr amacı gütmeyen kurumlara ait bir analiz yapılmamakta olup tablo ve şekillerin tamamı kâr amacı güden kurumlara ait verileri içermektedir.

turizmi desteklemeye yönelik programlarda (sözleşme imzalamayan proje sayısının ve feshedilen sözleşme sayısının düşüklüğüne bağlı olarak) tamamlanan projeler için talep edilen toplam bütçenin seçilen projelerin toplam bütçesine oranı %85 iken, tarım ve yenilikçiliği desteklemeye yönelik programlarda bu oran sırasıyla %75 ve %73 olarak gerçekleşmiştir.

Yararlanıcıların başvuru formunda talep ettikleri hibe miktarları, sözleşme imzalanmadan önce Ajans tarafından revize edilmiş; buna göre, tüm programlar için talep edilen hibe miktarının %81'i sözleşmeye bağlanmıştır. Bu oran, turizme yönelik programlarda %77, tarıma yönelik programlarda %83 ve yenilikçiliğe yönelik programlarda %81'dir. Gerçekleşen ödemelere bakıldığında; programlar kapsamında sözleşmeye bağlanan hibe tutarının ortalama %95'inin yararlanıcılar tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu oran, Ar-Ge ve yenilikçilik programlarda %97'e kadar çıkmış; turizmi desteklemeye yönelik programlarda ise %86 seviyesinde kalmıştır. Sonuç olarak, değerlendirmeye konu programların kâr amacı güden kurumlara ayrılmış bütçesi 53,5 milyon TL olsa da, bu bütçenin %60'ı (32,15 milyon TL) yararlanıcılara kullanılabilmektedir (Tablo 5).

**Tablo 4. Kâr Amacı Güden Kurumlara Yönelik Program Bütçeleri ve Gerçekleşen Hibe Ödemeleri**

Yıl	Program	Çağrı Bütçesi (TL)	Asil listeye seçilen projelerin talep ettiği hibe tutarı (TL)	Tamamlanan Projelerin Başvuru Formundaki Ajans Katkısı (TL)	Tamamlanan Projelerin Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Destek Tutarı (TL)
2011	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi	4,5 milyon	5.287.553	4.129.308	3.528.353	3.283.866
2011	Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi	4,5 milyon	1.510.502	910.502	769.938	562.246
2011	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi	5 milyon	5.892.665	4.948.121	4.599.771	4.475.015
2012	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi	4,55 milyon	5.359.089	3.820.124	3.068.322	2.957.175
2012	Alternatif Turizmin Geliştirilmesi	4,55 milyon	1.908.556	1.623.556,51	1.036.950	924.954
2012	Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi	4,9 milyon	7.309.345	5.282.471	4.183.795	3.987.455
2014	Alternatif Turizmin Geliştirilmesi	2,5 milyon	1.327.581	1.327.581	885.073	810.577
2014	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma	15 milyon	17.901.871	11.931.940	8.763.036	8.441.349
2015	Yenilikçi Teknolojiler	6 milyon	8.089.789	6.609.604	5.812.213	5.780.828
2015	Alternatif Turizmin Desteklenmesi	2 milyon	1.007.825	1.007.825	1.052.027	932.188
<b>TOPLAM</b>		<b>53.500.000</b>	<b>55.594.776</b>	<b>41.591.032</b>	<b>33.699.478</b>	<b>32.155.653</b>

Kaynak: Program İzleme Verileri, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

**Tablo 5. Kâr Amacı Güden Kurumlara Yönelik Program Bütçeleri ve Gerçekleşen Hibe Ödemeleri**

	Çağrı Bütçesi (TL)	Asil listeye seçilen projelerin talep ettiği hibe tutarı (TL)	Başvuru Formundaki Ajans Katkısı (TL)	Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Destek Tutarı (TL)
Turizm Programları	13,55 milyon	5.754.464	4.869.465	3.743.988	3.229.965
Tarım Programları	9,05 milyon	10.646.642	7.949.432	6.596.675	6.241.041
Ar-Ge ve Yenilikçilik Programları	30,9 milyon	39.193.670	28.772.136	23.358.815	22.684.648

Kaynak: Program İzleme Verileri, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

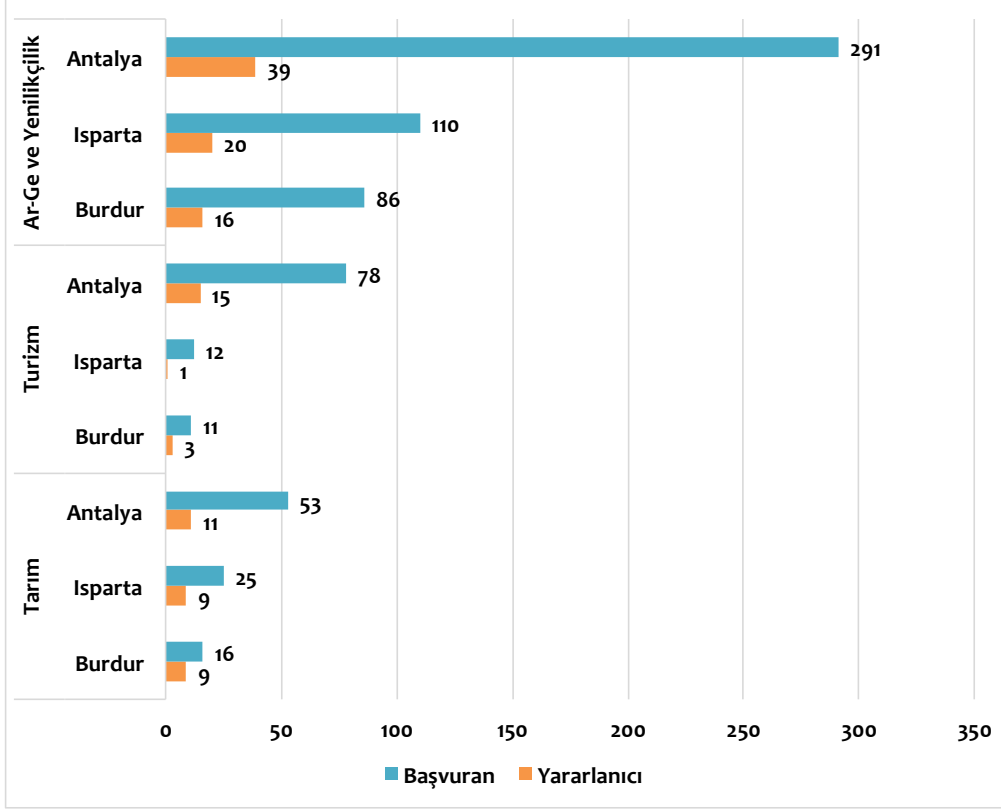
Programlara başvuran ve destekten yararlanan işletmelerin illerine bakıldığında, başvuran ve desteklenen projelerin yarısından fazlasının Antalya'dan olduğu görülmektedir (sırasıyla %63 ve %53). Bu oranlar, Isparta için %22 ile %24, Burdur için ise %17 ve %23 olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, Burdur'dan başvurusu yapılan projelerin %31'i desteklenirken, Isparta ve Antalya'dan başvuran projelerin sırayla %19 ve %15'i desteklenmiştir.

Programlar bazında ele alındığında, tarım programlarına başvuran projelerde Antalya ön plana çıkarken (%56), desteklenen projelerde iller arasında daha dengeli bir dağılım gerçekleşmiştir (Burdur %31, Isparta %31 ve Antalya %38). Turizm programlarına başvuran ve desteklenen projelerin sektörün gelişmişlik düzeyine bağlı olarak Antalya'da yüksek oranda olduğu (%77 ve %79); Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında başvuran ve desteklenen projelerin ise Antalya'da sırayla %60 ve %52; Isparta'da %23 ve %27; Burdur ise %18 ve %21 oranlarında gerçekleştiği görülmüştür (Şekil 2).

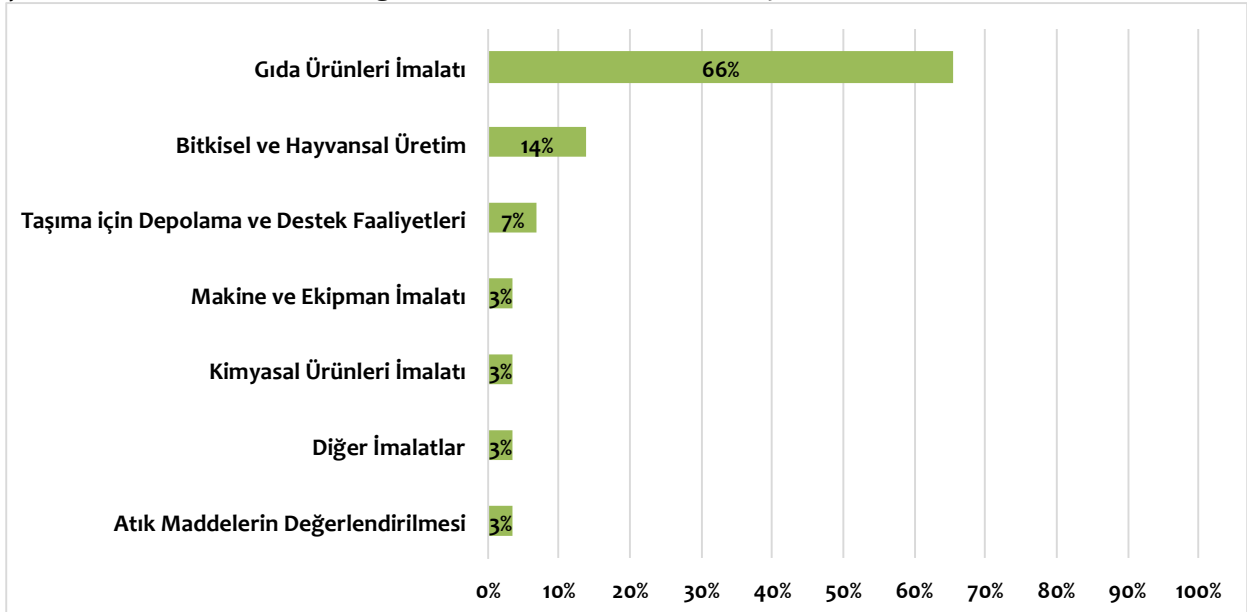
Yararlanıcıların sektörleri, programların hedef kitlesine paralel olarak farklılık göstermektedir:

- Tarım programlarında da yararlanıcıların %66'sı gıda ürünleri imalatı sektöründe olup ikinci öne çıkan sektör %14 ile bitkisel ve hayvansal üretimdir (Şekil 3).
- Turizm programlarında konaklama hizmetleri (%37) ve insan sağlığı hizmetleri (%26), yararlanıcıların yarısından fazlasını oluşturmaktadır (Şekil 4).
- Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcıları arasında daha dengeli bir dağılım görülmektedir. Buna göre metalik olmayan ürünler imalatı %19 ile birinci sırada yer almakta; bunu mobilya imalatı (%12) ve makine-ekipman imalatı (%12) takip etmektedir (Şekil 5).

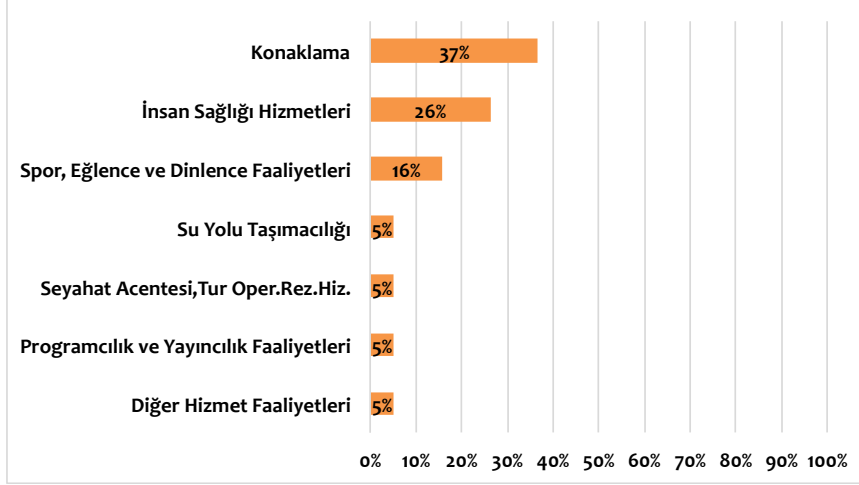
Şekil 2. Mali Destek Programlarına Başvuran ve Yararlanıcıların İlleri



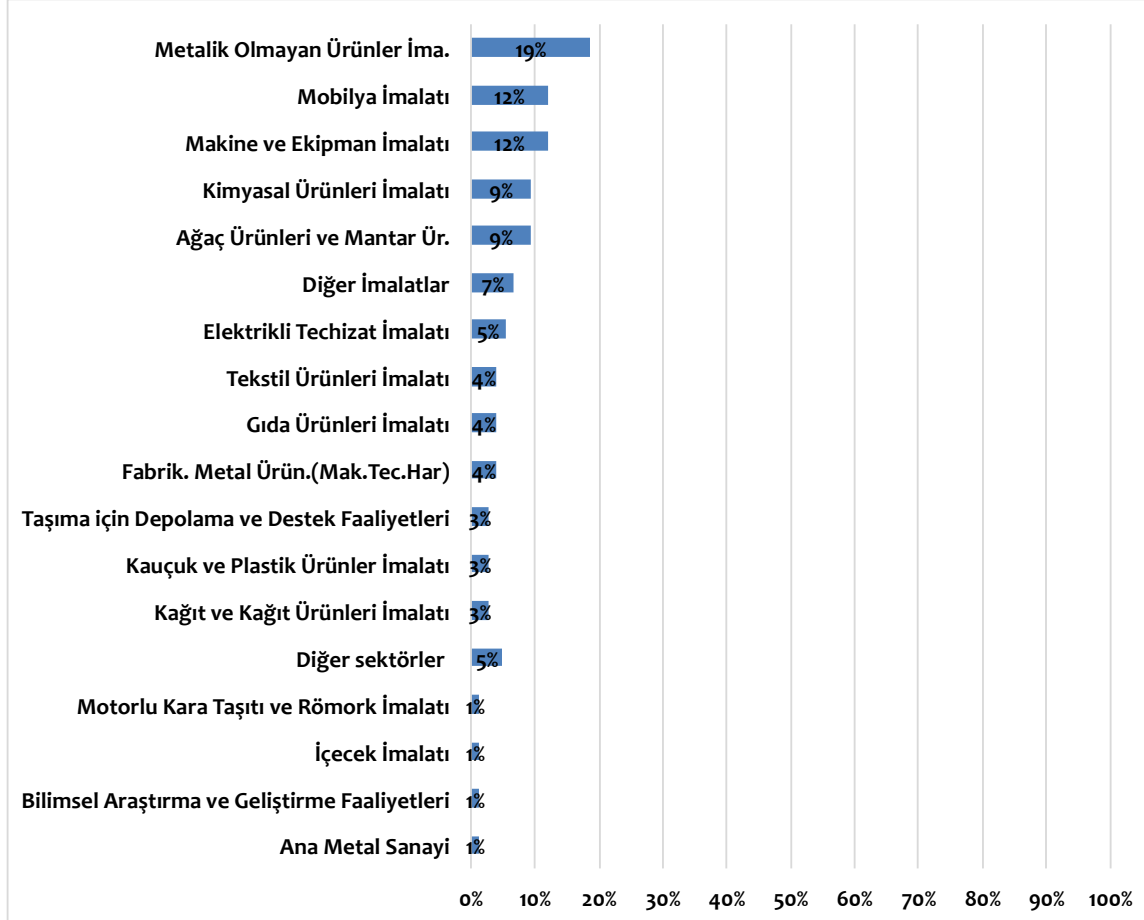
Şekil 3. Tarım Mali Destek Programları Yararlanıcılarının Faaliyet Alanları



**Şekil 4. Turizm Mali Destek Programları Yararlanıcılarının Faaliyet Alanları**



**Şekil 5. Ar-Ge ve Yenilikçilik Mali Destek Programları Yararlanıcılarının Faaliyet Alanları**



### 3. Dünyada Kalkınma Ajanslarının gelişimine Dair Literatür Taraması ve Kıyaslamalar<sup>10</sup>

İlk örnekleri 1930'lu yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) görülen kalkınma ajansları, Avrupa Birliği (AB) ülkeleri başta olmak üzere birçok gelişmiş ülkede bölgesel ve yerel kalkınmanın en önemli aktörleri arasında yer almaktadır. İkinci Dünya Savaşından sonra hükümetler, özellikle bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını ortadan kaldırmak amacıyla çeşitli politika arayışlarına girmişlerdir. 1950'lerde ve 1960'larda Batı Avrupa'da oluşturulmaya başlanan kalkınma ajansları genellikle merkezi bütçe tarafından finanse edilmelerine rağmen, hiyerarşik devlet idaresinin parçası olmamışlardır.

Zaman içinde kalkınma ajanslarının sayılarının ve etkinliklerinin önemli ölçüde artış göstermesi, Avrupa Birliği'nin 1990 yılından sonra rekabete dayalı bölgesel kalkınmaya yönelik fonlarının miktarını artırmasına bağlıdır.

Avrupa Birliği üye ülkelerinde merkezi hükümetlerin girişimleri sonucu, bölgesel fonlardan etkin ve verimli bir biçimde yararlanmak amacıyla kurulan ajanlarının ortak niteliklerini tanımlamak üzere "model kalkınma ajansları" kavramı ortaya atılmıştır. Farklı örnekleri olsa da, genel olarak ele alındığında kalkınma ajanslarının kuruluş amaçları, buldukları bölgede kalkınmanın yönlendirilmesi ve bölgenin rekabet gücünün artırılması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, kalkınma kuruluşlarının en dikkat çekici ortak özellikleri

- a) yarı kamusal yapıya sahip olmaları, yani yönetimlerinde özel sektöre de yer vermeleri,
- b) temel önceliklerinin kapsadıkları bölge içindeki firmalara yönelik stratejik ve mali destek sağlamak olması
- c) bölgenin çeşitlilik gösteren sorunlarına farklı araçlar kullanarak tek elden ve bütüncül çözümler sunmalarıdır.

Ülkemizdeki kalkınma ajanları da, bu modelle benzerlikler taşımaktadır. Kamu dışındaki paydaşları da bünyesinde barındıran yönetim kurulları ve kalkınma kurulları sayesinde kalkınma ajansları yarı kamusal kimliğe sahiptir. Ajanslar, kapsadıkları illerde faaliyet gösteren paydaşlara yönelik stratejiler geliştirmekte ve destekler sunmaktadır. Ayrıca, hazırladıkları bölge planları ile kendi bölgelerindeki illerin tümünün sorunlarına bütüncül, çok sektörlü çözümler üretmek amacıyla çalışmaktadır.

Bugün dünyanın çeşitli yerlerindeki bölgesel kalkınma kuruluşlarının odaklandığı ve uzmanlaştığı konular arasında

---

<sup>10</sup> Usta, S., Akyol, B., Bölgesel Kalkınma Aracı Olarak Bölgesel Kalkınma Ajansları: Macaristan Örneği, 2017

Sertesin, S., Kalkınma Ajanslarının Geleceğini Nasıl Bir Çerçeve de Düşünmeliyiz?, TEPAV, 2015

Avrupa Birliğinde Kalkınma Ajansları, Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, 2018

OECD/Mountford D., "Organising for local development: the role of local development agencies. Summary Report", 26-27

November 2009, working document, CFE/LEED, OECD, [www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446](http://www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446)

Özen, P., "Bölge Kalkınma Ajansları", Ankara, 2005



- büyüme odaklı ortaklıkların kurulmasını sağlamak,
- bölgesel ekonomik gelişmeleri düzenli olarak izlemek ve raporlamak,
- bölgeye merkezi yönetim tarafından altyapı yatırımları yapılması için aracılık etmek,
- arazi ve taşınmaz geliştirme faaliyetleri yürütmek,
- beceri geliştirme ve işgücü yaratma odaklı programlar yürütmek,
- sektör ve küme geliştirme programlarını yönetmek,
- yerelde kapasite geliştirmek,
- bölgeye yabancı yatırımcı çekmek gibi konular yer almaktadır.

Ülkemizde kalkınma ajanslarının kurulmasında model olarak alınan AB coğrafyasında, ülkeden ülkeye değişen, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri arasında bile kuruluş ve işleyiş şekilleri bakımından farklılık gösteren kalkınma ajansları ortaya çıkmaya başlamıştır. Artık genel amaçlı, çok fonksiyonlu bölgesel kalkınma kuruluşlarının sayısı giderek azalmaktadır. Dolayısıyla, yukarıda sıralanan işlevlerin tamamını yerine getiren kuruluş sayısı giderek azalmakta, bölgesel kalkınma kuruluşları genellikle bir ya da birkaç alanda uzmanlaşmaktadır. OECD, bugünün artık çok fonksiyonlu olmayan bölgesel kalkınma kuruluşlarını şu şekilde sınıflandırmaktadır:

- a) Kalkınma ve yeniden canlandırma kuruluşları,
- b) Verimlilik ve büyüme kuruluşları,
- c) Bütüncül ekonomik gelişme kuruluşları,
- d) Uluslararasılaşma kuruluşları
- e) Vizyon ve ortaklıklar geliştirme kuruluşları.

Bu raporda örnek olarak, Avrupa Birliği'ne sonradan katılan ve kurulma süreci Türkiye'deki Ajanslara benzerlik gösteren Romanya, Polonya ve Çekya'daki (Çek Cumhuriyeti) ajansların yapıları örnek olarak sunulmaktadır. Bu ülkeler ve sonradan üye olan Macaristan, Slovakya, Estonya, Litvanya gibi diğer devletler, kalkınma ajanslarını 1990'lı yıllardan itibaren üyelik sürecinde oluşturmaya başlamıştır.

### **Romanya**

Romanya'da bulunan kalkınma ajanları, Türkiye'de olduğu gibi merkezi yönetim tarafından kurulan ve merkezi bütçeden tahsis edilen kaynakların yönetilmesi konusunda yetkilendirilen ajanslardandır. Pek çok Orta ve Doğu Avrupa ülkesinde olduğu gibi Romanya'da da, bölgesel kalkınma politikalarının gelişimi AB'ye üyelik sürecinden etkilenmiştir. Kalkınma ajanslarının kurulması da AB'ye uyum süreci ile birlikte gündeme gelmiştir. 1998 yılında çıkarılan Bölgesel Kalkınma Kanununda 2004 yılında bazı değişiklikler yapılmış ve bölgesel politikanın kurumsal çerçevesi ve amaçları belirlenmiştir. Söz konusu kanun ile Romanya'da sekiz kalkınma bölgesi tanımlanmıştır. Bu bölgeler, herhangi bir idari yapıdan ziyade istatistikî amaçlı olarak AB'nin İBBS düzey 2 sınıflandırması baz alınarak oluşturulmuştur. Kalkınma bölgelerinin her birinde birer ajans kurulmuş; bölgelerde kalkınmanın önemli bir aktörü olarak benimsenmiştir. Bu ajanslar, kamu kuruluşu olmamakla birlikte, kamu yararını gözetilen ve kâr amacı gütmeyen tüzel kişiliğe sahip yapılardır. Bu kapsamda, bölge planı, bölgesel kalkınma stratejisi ve bölgesel kalkınma programlarını hazırlamak; AB yapısal fonlarının

bölgesel yönetimi gerçekleştirmek; bölgenin tanıtımını yapmak ve yabancı yatırım çekmek temel görevleri arasındadır. Ajanslar ayrıca Bölgesel Kalkınma Bakanlığı'nın bir aracı kuruluşu olarak ulaşım, yatırım, turizm, iş geliştirme altyapıları ve hizmetleri, sosyal hizmetler ve kentsel gelişme alanındaki fonlarını da yönetmektedir. Bölgenin kalkınmasına yönelik hayata geçirilen büyük ölçekli projelerde ajanslar lider rolü üstlenebildiği gibi ortak olarak da faaliyetler yürütebilmektedir.

## **Polonya**

Ülkede ilk başta PHARE<sup>11</sup> programı kapsamında kurulmaya başlayan kalkınma ajanlarının gelişiminde, birçok Orta ve Doğu Avrupa ülkesinde olduğu gibi AB bölgesel politikalarına uyum süreci katalizör olmuştur. Hem adaylık sürecinde hem de 2004 yılında başlayan üyelik sürecinde kalkınma ajansları entegre bölgesel kalkınma programları ve sektörel operasyonel programlar aracılığıyla bölgelerde işletmelerin, insan kaynaklarının ve altyapıların desteklenmesinde önemli roller üstlenmiştir.

Polonya'da çoğunluğu düzey 2 bazında olmak üzere 57 ajans bulunmaktadır. Kuruluş sermayeleri, genelde kamuya ait binaların devri şeklinde aynı katkı olarak devlet tarafından karşılanan ajansların büyük çoğunluğu anonim şirket olarak, küçük bir kısmı da limited şirket ya da vakıf olarak kurulmuştur. Ajansların esas finansman kaynağını, merkezi bütçe ve yerel idareler oluşturmaktadır. Ancak sürdürdükleri sağlayabilmek amacıyla, gelir getirici faaliyet olarak AB fonları dışında Birleşik Krallık ve ABD kaynaklı projeler de yürütmeye başlamışlardır.

Bölgelerindeki özel sektörün gelişimine yönelik olarak faaliyetlerini çeşitlendiren ajanlar için en önemli görevlerinden biri, bölgenin yerli ve yabancı yatırımcılara tanıtılması ve bölgeye yatırım çekilmesidir. Bunun dışında, girişimcilere profesyonel danışmanlık hizmeti sunulması, eğitim programları düzenlenmesi, iş inkübatörleri kurulması, mikro kredi ve kredi garanti fonu gibi finansman imkanları sunulması ve fuarlar organize edilmesi gibi faaliyetler de yürütmektedir.

## **Çekya**

Ülkenin iktisadi dönüşümü ile şekillenen kurumsal yapıların bir parçası olarak tanımlanan bölgesel kalkınma ajansları, 1990'ların başında kurulmuştur. İlk ajanslar 1993 ve 1994 yıllarında Moravia-Silesia bölgesindeki Ostrava ve Kuzey Batı Bohemia bölgesindeki ağır sanayi bölgelerinde oluşturulmuştur. Bu ajanslar çoğunlukla kamu ve özel sektörün hisse sahibi olduğu şirketler olarak kurulmuş; başta ticaret odaları, belediye birlikleri, bankalar, özel şirketler ve üniversiteler olmak üzere farklı yerel kuruluşları bir araya getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında, ülke genelinde tek tip bir ajans yapısından bahsetmek mümkün değildir. Bazı ajanslar, merkezi, bölgesel ve yerel birimlerin de içinde bulunduğu

---

<sup>11</sup> PHARE (Poland Hungary Aid for the Reconstruction of the Economy) Programı: AB'nin 1989 yılında, Birliğe katılmaya aday Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde rejimlerin değişmesinin ardından, bu ülkelerin ekonomilerini yeniden yapılandırma çabalarını desteklemek amacıyla başlattığı katılım öncesi mali yardım ögelerinden biridir. Program başta sadece Polonya ve Macaristan ile başlamış, ancak daha sonra Arnavutluk, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Litvanya, Letonya, Romanya, Slovakya, Slovenya, Bosna-Hersek ve Makedonya'yı da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. 2007 yılından sonra AB'nin mali yardım programları Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA-Instrument for Pre-accession Assistance) olarak tek çatı altında birleştirilmiştir.

katmanlı ilişkiler çerçevesinde görevlerini yürütürken, bazıları tek başına inisiyatif alabilmektedir. Faaliyet gösterdikleri coğrafi alan düzey 3 bölgesi sınırlarına uymasa da ajanslar bölgesel düzeyde çalışmaktadır. Ülkede 14 düzey 3 bölgesinde 18 bölgesel kalkınma ajansı kurulmuştur.

Ajanslar genel olarak, kamu ve özel sektör işbirliğini geliştirmeyi, bölgelerine yatırım çekmeyi ve bölgenin tanıtımını yapmayı hedeflemektedir. Ayrıca, ulusal fonların kullanılması ve AB'nin katılım öncesi programlarının uygulanması açısından ajansların yerelde önemli katkıları olmuştur. Özellikle ajanslar aracılığıyla bölgesel düzeyde sorun ve ihtiyaç alanlarının tespit edilmesi, bunlara yönelik çözüm mekanizmalarının geliştirilmesi ve hem ulusal kaynakların hem de AB'den sağlanan fonların amaçlara uygun olarak kullanılması sağlanmıştır. Ajanslar, kalkınma projelerini bizzat hazırlayarak uygun finansman kaynaklarına doğrudan başvurabilmektedir. Böylece kamu ve özel sektör projelerine aracılık etmenin yanı sıra kendi geliştirdikleri projelerle de bölge kalkınmasına katkı sağlamaktadır.

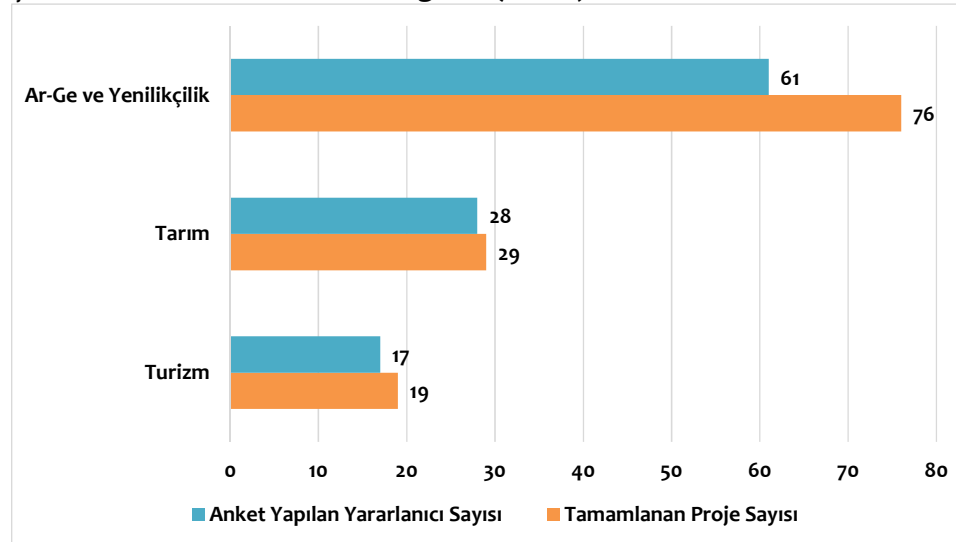
#### 4. Anketlerden Elden Edilen Değerlendirme Bulguları

Değerlendirme çalışması kapsamında turizm programları yararlanıcısı 17, Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcısı 61 ve tarım programları yararlanıcısı 28 olmak üzere toplam 106 KOBİ ile anket gerçekleştirilmiştir (toplam yararlanıcıların %85'i) (Tablo 6). Program yararlanıcılarının buldukları illerle paralel olarak, ankete katılan yararlanıcıların %55'i Antalya, %25'i Burdur, geri kalan %20'si ise Isparta'dandır.

**Tablo 6. Anket Katılımcılarının Dağılımı**

Yıl	Program	Tamamlanan Proje Sayısı	Anket Yapılan Yararlanıcı Sayısı	Temsiliyet Oranı
2011	Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi MDP	4	4	100%
2011	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi MDP	15	9	60%
2011	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi MDP	16	15	94%
2012	Alternatif Turizmin Geliştirilmesi MDP	5	4	80%
2012	Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi MDP	17	16	94%
2012	Tarıma Dayalı Sanayinin Desteklenmesi MDP	13	13	100%
2014	Alternatif Turizm Geliştirilmesi MDP	5	4	80%
2014	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma MDP	31	26	84%
2015	Alternatif Turizmin Desteklenmesi MDP	5	5	100%
2015	Yenilikçi Teknolojiler MDP	13	10	77%
<b>TOPLAM</b>		<b>124</b>	<b>106</b>	<b>85%</b>

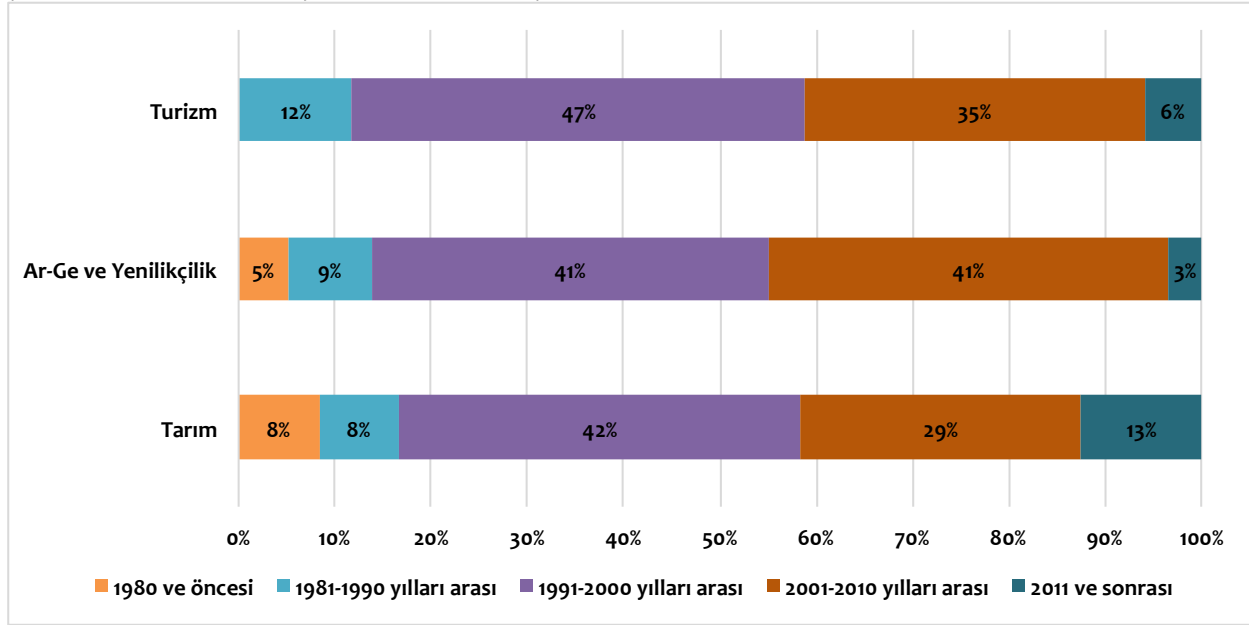
**Şekil 6. Anket Katılımcılarının Dağılımı (n=106)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Ankete katılan firmaların %43'ü 1991 ile 2000 yılları arasında, %37'si ise 2001 ile 2010 yılları arasında, %9'u 1981 ile 1990 arasında, %6'sı 2011 ve sonrasında ve %5'i de 1980 ve öncesinde kurulmuştur. Buna paralel olarak, programlar bazında ele alındığında işletmelerin yaş dağılımları benzerlik gösterdiği görülmektedir (Şekil 7).

**Şekil 7. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yılları (n=99)**



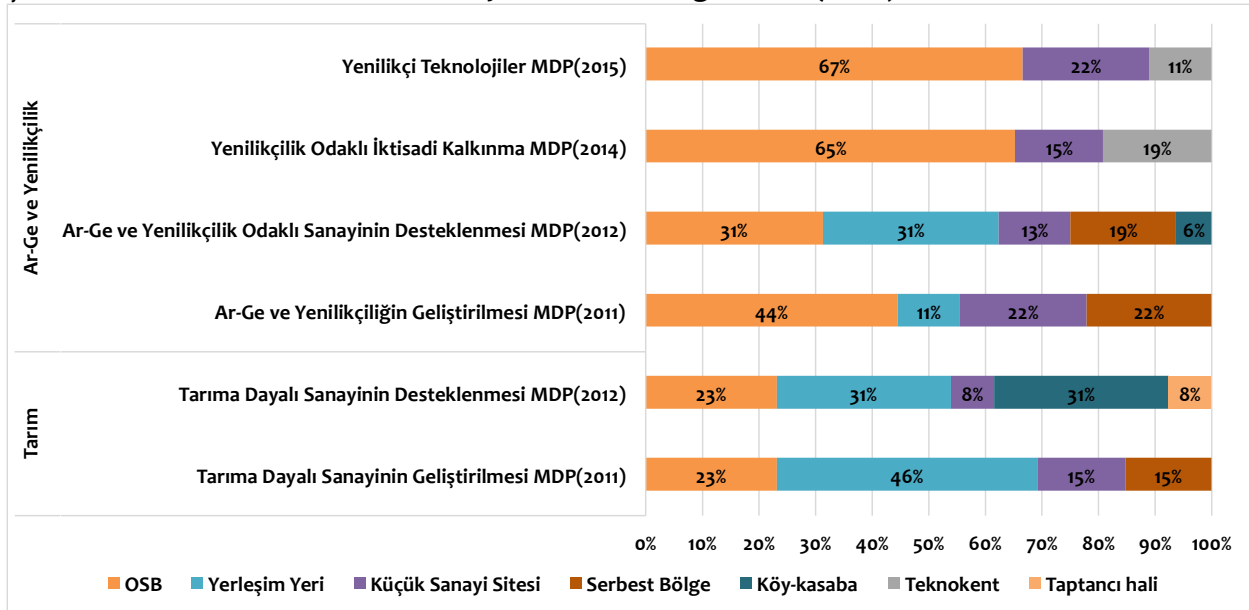
Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Yapılan anket çalışmasında, tarım ve Ar-Ge ve yenilikçilik programlarından yararlanan işletmelerin faaliyetlerinin yürütüldüğü tesislerin yeri sorulmuştur. Buna göre, anket katılımcılarının yarıya yakını (%44'ü) faaliyetlerini organize sanayi bölgesinde, %19'u yerleşim yerinde, %15'i ise küçük sanayi bölgesinde yürütmektedir. Diğer işletmeler ise serbest bölge (%8), teknokent (%7), köy/kasaba (%6) ve toptancı halinde (%1) bulduklarını ifade etmişlerdir. Programlar bazında ele alındığında, Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında yararlanıcıların yarıdan fazlası (%53) OSB'lerde faaliyet yürüttüğünü belirtirken, tarım programı yararlanıcıları ağırlıklı olarak yerleşim yerinde (%38) faaliyetlerini sürdürmektedir.

OSB'de ve teknokentlerde faaliyet gösteren ve aynı zamanda Ar-Ge ve yenilikçilik programlarından yararlanan işletmelerin oranı yıllar bazında artış göstermektedir. Yenilikçi Teknolojiler (2015) ve Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma (2014) Mali Destek Programlarından yararlananların önemli bir bölümü (her iki program için sırasıyla %67 ve %65) OSB'lerde, diğerleri ise küçük sanayi siteleri (%22 ve %15) veya teknokentlerde (%11 ve %19) faaliyet yürüttüğünü ifade etmiştir. Değerlendirilen tüm programlar göz önüne alındığında, teknokentlerde faaliyet yürüten katılımcıların tümü bu iki programın yararlanıcılarından oluşmuştur. Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi Mali Destek Programı'nda (2012) ise işletmelerin faaliyet yürüttüğü yerler daha fazla çeşitlilik göstermektedir.

Tarım programları bazında bakıldığında ise, 2011 yılında yürütülen Tarıma Dayalı Sanayinin Desteklenmesi Mali Destek Programında köy ve kasabada faaliyet gösteren yararlanıcı bulunmazken, 2012 yılı programın yararlanıcılarının %31'i köy ve kasabada yer almaktadır. Diğer işletmeler ise OSB'de (%23), küçük sanayi sitesi ve toptancı halinde (her ikisi için de %8) bulduklarını belirtmişlerdir. Tarıma Dayalı Sanayinin Desteklenmesi Mali Destek Programı'ndan (2012) yararlanan işletmeler içinde serbest bölgede faaliyet yürüttüğünü söyleyen olmamış, buna karşılık Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Program (2011) yararlanıcılarının %15'i serbest bölgede bulunduğunu dile getirmiştir (Şekil 8).

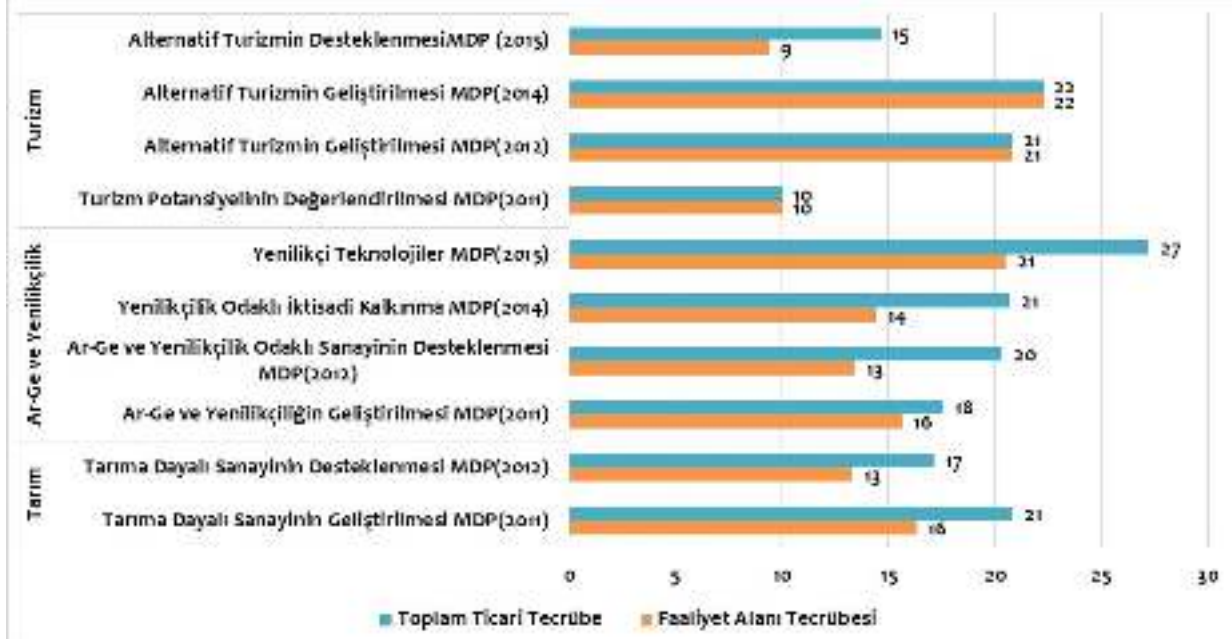
**Şekil 8. Ankete Katılan Firmaların Faaliyetlerini Yürüttüğü Yerler (n=86)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Ankete katılan işletmelerin projeye ilgili faaliyet alanındaki tecrübeleri ve toplam ticari deneyimleri oldukça yüksektir. Katılımcıların projeye ilgili faaliyet alanındaki ortalama tecrübeleri yaklaşık 15 yıl iken toplam ticari tecrübelerinin ortalaması ise yaklaşık 20 yıldır. Projeye ilgili faaliyet alanındaki ortalama tecrübe, Alternatif Turizmin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın 2014 ve 2012 yıllarında çıkılan çağrılarına başvuran yararlanıcıları ile Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programı'nın 2015 yılı çağrısına başvuranlarda en yüksektir (sırasıyla ortalama 22 ve 21'er yıl). Bunun yanı sıra Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programı yararlanıcılarının ortalama 27 yıllık ticari tecrübeleri bulunmaktadır (Şekil 9).

**Şekil 9. Anket Katılımcılarının Faaliyet Alanı Tecrübesi ve Toplam Ticari Deneyimleri (n=106)**



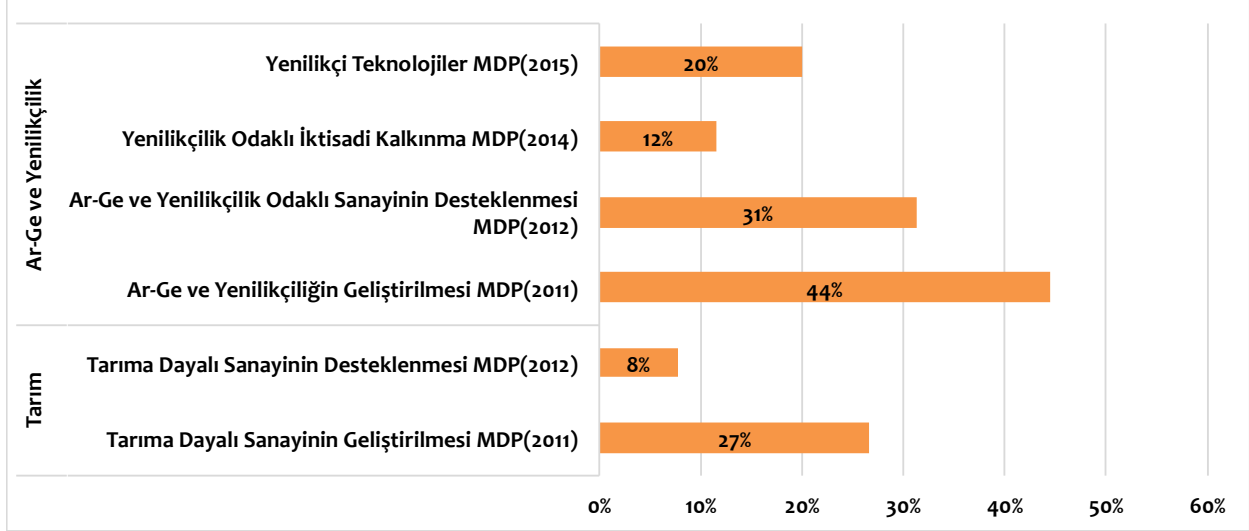
Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Turizm programlarından yararlanan ve ankete katılan işletmelerin %65'i, faaliyet alanlarına konaklama hizmetlerinin girmediğini ifade etmişlerdir.

Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım destek programları yararlanıcılarının %21'i işletmelerinde Ar-Ge birimi bulunduğunu ifade etmiştir. Tarım programları yararlanıcılarının %18'i, Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcılarının ise %23'ü işletmelerinde Ar-Ge birimi bulunduğunu belirtmiştir. Anket verilerine göre, bu birimlerde ortalama 3 personel çalışmaktadır. Ar-Ge bölümlerinde çalışan personel sayıları ise tarım programları yararlanıcılarında yaklaşık 2, Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcılarında ise yaklaşık 3'tür. Bünyesinde Ar-Ge birimi bulunan işletmelerin yıllık Ar-Ge harcamalarının bilançolarındaki payı ise ortalama %2'dir. Bu oran, tarım programları yararlanıcılarında %1,6, Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcılarında %2,5 olarak gerçekleşmektedir.

Ar-Ge ve yenilikçilik programlarından ve tarım programlarından yararlanan işletmelerden bünyesinde Ar-Ge birimi bulunanların oranı son yıllarda yürütülen programlarında önceki yıllara göre daha düşüktür. 2011 yılı Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi Mali Destek Programı yararlanıcılarının yarıya yakınının Ar-Ge birimi mevcutken (%44), 2015 yılı Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programı yararlanıcılarının %20'sinin Ar-Ge birimi bulunmaktadır. Benzer şekilde, 2011 yılı Tarım Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı yararlanıcılarının %27'sinin Ar-Ge birimi olmasına karşın, 2012 yılı Tarım Dayalı Sanayinin Desteklenmesi Mali Destek Programı yararlanıcılarından sadece bir işletme (%8) Ar-Ge birimine sahiptir. (Şekil 10).

**Şekil 10. İşletmelerinde Ar-Ge Bölümü Bulunan Anket Katılımcıları (n=19)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

#### 4.1. Programların Bölgesel ve Ulusal Politikalar Açısından Uygunluğu

Ajansın 2011 ve 2012 2013 yılı Mali Destek Programları, 2007-2013 Dönemi Dokuzuncu Kalkınma Planı ve TR61 Düzey 2 Bölgesi 2010–2013 Bölge Planı; 2014 ve 2015 yılı Mali Destek Programları ise 2014-2018 Dönemi Onuncu Kalkınma Planı ve TR61 Düzey 2 Bölgesi 2014–2023 Bölge Planı’nda belirtilen gelişme eksenleri, temel amaçları ve stratejileri göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Tüm programlarda, 5449 Sayılı Kanun hükümleri, Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği ve Destek Yönetim Kılavuzu hükümleri esas alınmıştır.

Ajans tarafından hazırlanan ve Kalkınma Bakanlığı tarafından 2 Aralık 2010 tarihinde onaylanan TR61 Düzey 2 Bölgesi 2010–2013 Bölge Planı’nda Bölge vizyonu “Sürdürülebilir yerel kalkınmada öncü, istihdam ve rekabet gücünü artırarak Türkiye’nin yaşam kalitesi en yüksek bölgesi olmak” olarak tanımlanmış, bu doğrultuda altı temel amaç belirlenmiştir:

- Tarımın Geliştirilmesi ve Kırsal Kalkınmanın Sağlanması,
- Turizmin Geliştirilmesi ve Kullanılmayan Potansiyelinin Değerlendirilmesi,
- Sanayide Rekabet Edebilirliğin Güçlendirilmesi,
- Ulaşım Altyapısının Güçlendirilmesi,
- Çevre Altyapısının Geliştirilmesi,
- Sosyal Sermaye ve Sosyal Altyapının Geliştirilmesi.

Yukarıda bahsedilen temel amaçlara yönelik olarak Ajans tarafından 2011 yılında “Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi Mali Destek Programı”, “Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı” ve “Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi Mali Destek Programı”, 2012 yılında ise yılında “Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi Mali Destek Programı”, “Tarıma Dayalı



Sanayinin Desteklenmesi Mali Destek Programı” ve “Alternatif Turizmin Geliştirilmesi Mali Destek Programı” olmak üzere toplam 6 mali destek programı için proje teklif çağrısına çıkmıştır.

2011 ve 2012 yıllarında başlatılan “Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi Mali Destek Programı” ve “Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi Mali Destek Programı” kapsamında, Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ) ile KOBİ’lerin etkileşim halinde bulunduğu paydaşlar hedef kitle olarak tanımlanmıştır. Buna göre, KOBİ’lerin değişen piyasa koşullarına hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapılarının sağladığı avantajlar, bölgeler arasında dengeli büyüme ve istihdamın artırılmasına sağladıkları katkıların sürdürülebilir bir çerçevede devam ettirmeleri amaçlanmıştır.

2007-2013 Dönemi 9. Kalkınma Planı’nda KOBİ’lerin teknoloji ve yenilikçilik alanında sorunları olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle yenilikçilik kavramına büyük önem atfedilmiştir. Vizyonu “*İstikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen ve AB’ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye*” olarak belirlenen planda beş adet ekonomik ve sosyal gelişme eksenini belirlenmiş; bunlardan birisi olan ‘Rekabet Gücünün Artırılması’ ekseninde Türkiye’de Ar-Ge ve yenilikçiliğin geliştirilmesi ana hedeflerden birisi olarak ifade edilmiştir. Planda, ekonomik gelişmede bilgi yoğun ve yüksek katma değerli mal ve hizmet üretiminin ön plana çıktığı, özellikle işgücünün eğitim seviyesi ve gerekli yeteneklere sahip olmasının önem kazandığı vurgulanmıştır. Rekabet Gücünün Artırılması ekseninde, kırsal ekonominin güçlenmesi ve tarım sektöründen ayrılan işgücüne iş ve istihdam olanakları sunabilmesi yönündeki öncelikler doğrultusunda tarıma dayalı sanayi sektörlerinin de rekabetçi bir yapıya kavuşturulmasının önemini altı çizilmiştir.

9. Kalkınma Planı’nda turizmde sunulan hizmetin kalitesini artırmak, pazarlama kanallarını çeşitlendirmek, doğal sermayeyi koruyan ve sürdürülebilir kılan karşılaştırmalı rekabet üstünlüğüne uygun turizm çeşitlerini ön plana çıkarmak temel amaçlar arasında gösterilmiştir. Bu amaçlara ulaşmak için ulusal düzeyde alınması gereken stratejik tedbirlerden bazıları turizm etkinliklerinin gelişmiş ve yoğun kullanıma konu olan yörelerden diğer alanlara kaydırılması ve tüm yıla yayılması; pazarın çeşitlendirilmesi; turizm ürününe, özel turizm pazarlarına hitap edebilecek nitelikler kazandırılması ve doğal ve tarihi çevrenin korunması olarak sıralanmıştır.

Bölgedeki tarım ve turizmin geliştirilmesine yönelik programlarda belirlenen amaçlar, ulusal kırsal kalkınma ve turizm stratejileri ile de uyumludur. Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi (2007-2013) çerçevesinde kırsal ekonominin, hızla değişen pazarlarda rekabet gücü kazanabilmesi için tarımsal verimliliği sağlamanın yanında, karşılaştırmalı üstünlük alanlarında, yerel ayırt edici özelliklerini belirleyerek ve bunları geliştirerek, sahip olunan varlıkların yenilikçi yöresel ürünlere dönüştürmesinin ve dış pazarlara açılmasının önemi vurgulanmıştır. Bu kapsamda geliştirilecek yerel/bölgesel ürünlerin, tarımsal ürünler olabileceği gibi; tarımsal ürünlerin çeşitli şekillerde işlenmesi suretiyle oluşturulabilecek gıda ürünleri, tıbbi, aromatik ve süs bitkisi ürünleri, odun ve odun dışı orman ürünleri gibi bazı sanayi ürünleri olabileceği ifade edilmiştir. Türkiye Turizm Stratejisi 2023’te ise, Türkiye’nin turizm sektöründe öncü konuma ulaşması ve uluslararası bir marka haline gelmesi için turizm yatırım projelerine teşvik sağlanarak bu sektörde yatırımların artırılması ve turistik ürün alternatiflerinin maliyet etkinlik sağlanarak sunulması hedeflenmektedir.

Ajans tarafından hazırlanan TR61 Düzey 2 Bölgesi 2014–2023 Bölge Planı'nda bölge vizyonu “Sürdürülebilir yerel kalkınmada öncü, istihdam ve rekabet gücünü artırarak Türkiye'nin yaşam kalitesi en yüksek bölgesi olmak” olarak tanımlanmış, bu doğrultuda beş temel amaç belirlenmiştir:

- Tarımda Modernizasyonun ve Kırsal Kalkınmanın Sağlanması
- Turizmin Çeşitlendirilmesi ve Yaygınlaştırılması
- Sanayide Rekabetçiliğin Artırılması
- Ulaşım ve Lojistik Altyapısının Artırılması
- Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi ve Sürdürülebilir Çevre

Yukarıda bahsedilen temel amaçlara yönelik olarak Ajans tarafından 2014 yılında “Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı” ve “Alternatif Turizmin Geliştirilmesi Mali Destek Programı”; 2015 yılında ise “Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programı” ve “Alternatif Turizmin Desteklenmesi Mali Destek Programı” olmak üzere toplam 4 mali destek programı için proje teklif çağrısı ilan edilmiştir.

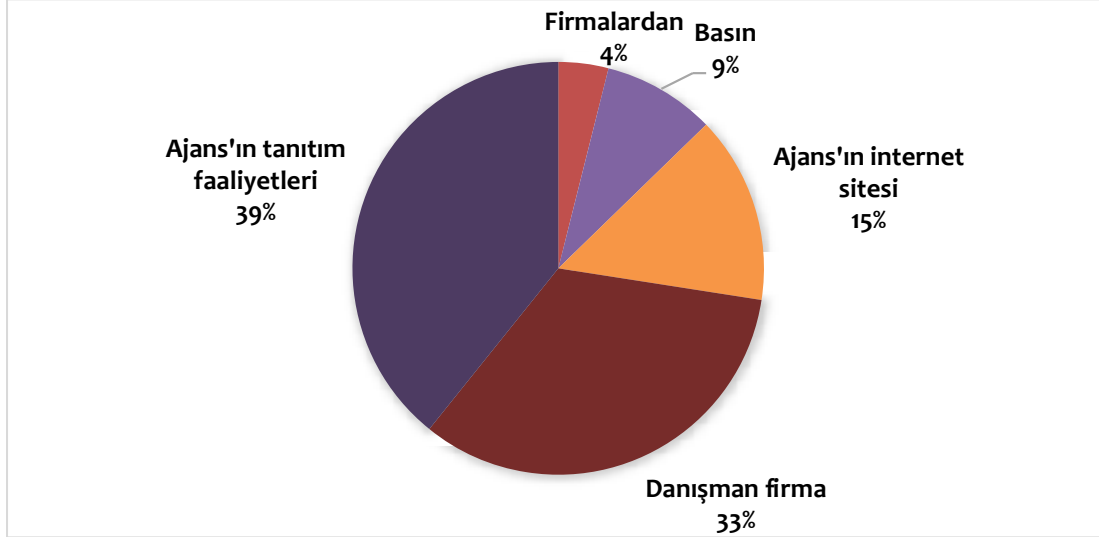
2014-2018 yıllarını kapsayan 10. Kalkınma Planı'nda turizm alanında belirlenen temel amaçlar; turizmde nitelikli işgücü, tesis ve hizmet kalitesiyle uluslararası bir marka haline gelmesi; daha üst gelir grubuna hitap edecek şekilde turizm ürün ve hizmetlerinin çeşitlendirilmesi ve iyileştirilmesi; turizm değer zincirinin her bileşeninde kalitenin artırılması ve sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde bölgesel kalkınmada öncü bir sektör haline gelmesi amaçlarına ulaşılmasıdır. KOBİ'ler ve girişimcilik ile ilgili olarak da, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılarak ekonomik büyümeye katkılarının yükseltilmesi temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, öncelikle hızlı büyüyen veya büyüme potansiyeline sahip girişimler ile ürün, hizmet ve iş modeli açılarından yenilikçi KOBİ'lerin desteklenmesi esas alınmıştır. Dolayısıyla Ajans'ın 2014 ve 2015 yılı mali destek programları da Ulusal Kalkınma Stratejisi'nde belirlenen amaçlarla örtüşmektedir.

#### **4.2. Programların Uygulama Verimliliği**

##### Yararlanıcıların Programlardan Haberdar Olma Yolları

Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı mali destek programlarının tanıtımında öncelikle Ajans tarafından gerçekleştirilen tanıtım faaliyetlerinin, daha sonra ise danışman firmaların bilgilendirmelerinin en etkili yöntemler olduğu görülmektedir. Ankete katılan yararlanıcıların %39'u Ajans'ın tanıtım faaliyetleri, %33'ü ise danışman firmalar sayesinde programlardan haberdar olduklarını belirtmişlerdir.

**Şekil 11. Yararlanıcıların Mali Destek Programlarından Haberdar Olma Yolları (n=102)**

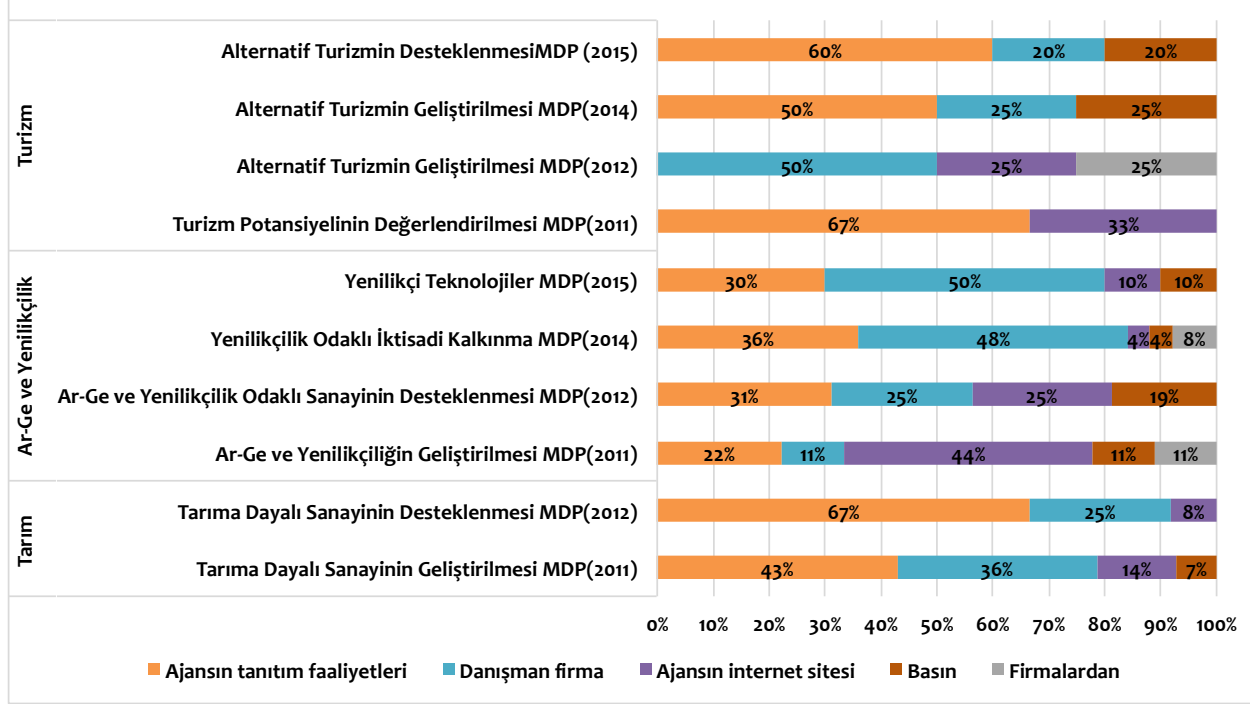


Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Programlar bazında ele alındığında, yararlanıcıların mali destek programlarından haberdar olma yolları bazı farklılıklar göstermektedir (Şekil 12). Ajans'ın tanıtım faaliyetlerinin tarım ve turizm programı yararlanıcılarında, Ar-Ge ve yenilikçilik programlarına göre çok daha etkin olduğu görülmektedir (sırasıyla %54 ve %44'e karşılık %32). Ar-Ge ve yenilikçilik başlıklı mali destek programlarının yararlanıcıları açısından ise, programlardan danışman firma sayesinde haberdar olma oranının, tarım ve turizm programlarına göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (%37'ye karşılık sırasıyla %31 ve %25). Yenilikçi Teknolojiler (2015) ve Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma (2014) Mali Destek Programlarında yararlanıcıların yaklaşık olarak yarısı, danışman firmalar sayesinde Ajans programlarından haberdar olduklarını söylemiştir (sırasıyla %50 ve %48). Bu durum, programların duyurulmasında danışmanların etkisinin son yıllarda arttığını göstermektedir.

Tüm programlar bazında bakıldığında Ajans'ın internet sitesi vasıtasıyla programlardan haberdar olduğunu belirtenlerin oranı yıllar içinde düşmüştür. 2011 yılında Ajans desteklerinden yararlanan işletmelerin %27'si Ajans'ın web sitesi vasıtasıyla programlardan haberdar olduklarını ifade ederken, 2012 yılı programlarında bu oranın %19'a, 2014 programlarında ise %3'e düştüğü görülmektedir. Ayrıca basın yoluyla Ajans desteklerinden haberdar olanların oranı da oldukça düşüktür (%9).

**Şekil 12. Yararlanıcıların Mali Destek Programlarından Haberdar Olma Yolları (n=102)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

### Yararlanıcıların Proje Eş Finansman Kaynakları

Yapılan araştırma sonucunda, Ajans desteklerinden yararlanan işletmelerin, proje eş finansman kaynaklarının yaklaşık %56'sının özkaynaklarından, %40'ının ise banka kredilerinden sağlandığı görülmektedir.

Tarım programlarından yararlanan işletmelerin %62'si projelerinin eş finansmanında özkaynaklarını kullanırken, aynı oran turizm programları yararlanıcıları için %51 ve Ar-Ge ve yenilikçilik programları içinse %55'tir. Turizm, Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarından yararlanan işletmelerin eş finansmanının sırasıyla %44, %42 ve %30'unu banka kredileri oluşturmaktadır.

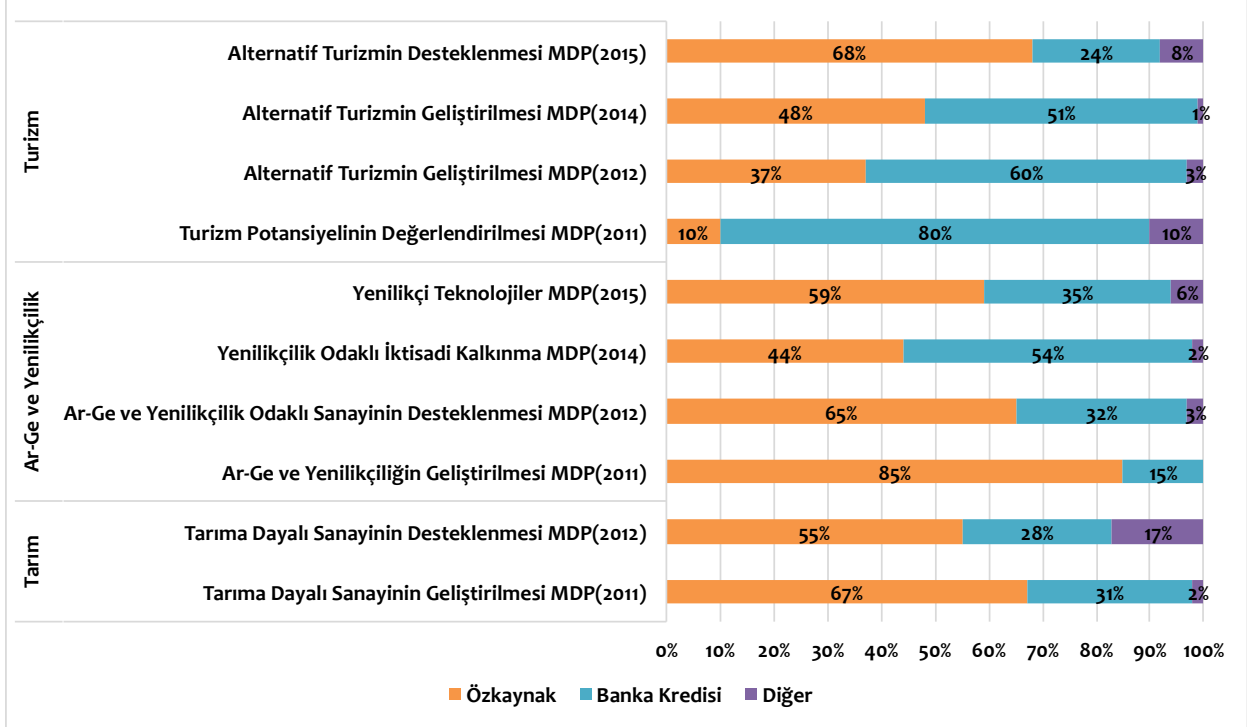
Turizm programlarında, projelerdeki eş finansmanın özkaynaklardan karşılanma oranı 2011 senesinden 2015 senesine doğru artan bir eğilim göstermektedir. Buna paralel olarak banka kredileri azalma eğilimindedir. Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi (2011) ve Alternatif Turizmin Geliştirilmesi (2012 ve 2014) programları yararlanıcılarının eş finansman kaynaklarının çoğunu (sırasıyla %80, %60 ve %51) banka kredileri oluştururken, Alternatif Turizmin Desteklenmesi (2015) programında banka kredisinin oranı %24'tür.

Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında ise, turizm programlarının aksine, özkaynak kullanımı son yıllardaki düşüş göstermiş, bunun yerini banka kredileri almıştır. 2011 yılında uygulanan Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi Mali Destek Programı yararlanıcılarının proje eş finansman kaynağı büyük

oranda (%85) özkaynaklarından oluşurken, 2014 yılı Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nda bu oran %44'e inmiş, 2015 yılı Yenilikçi Teknolojiler Programı'nda ise %54'e yükselmiştir.

2011 ve 2012 yıllarında uygulanan tarım programlarının her ikisinde de proje eş finansmanlarının çoğunu, firmaların özkaynakları oluşturmaktadır (sırasıyla %67 ve %55).

**Şekil 13. Yararlanıcıların Proje Eş Finansman Kaynakları (n=72)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

### 4.3. Programların Etkinliği

#### Yararlanıcıların Proje Sonunda Elde Ettikleri Çıktılar

Gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında, turizm programlarından yararlanan işletmelere projeye birlikte elde ettikleri çıktılar sorulmuştur. Anket yapılan 17 turizm programı yararlanıcısından 10'u (%59), projeleri kapsamında turizm sektörüne yönelik toplam 16 tesisin kurulduğunu veya iyileştirdiğini söylemiştir. Bu kapsamda,

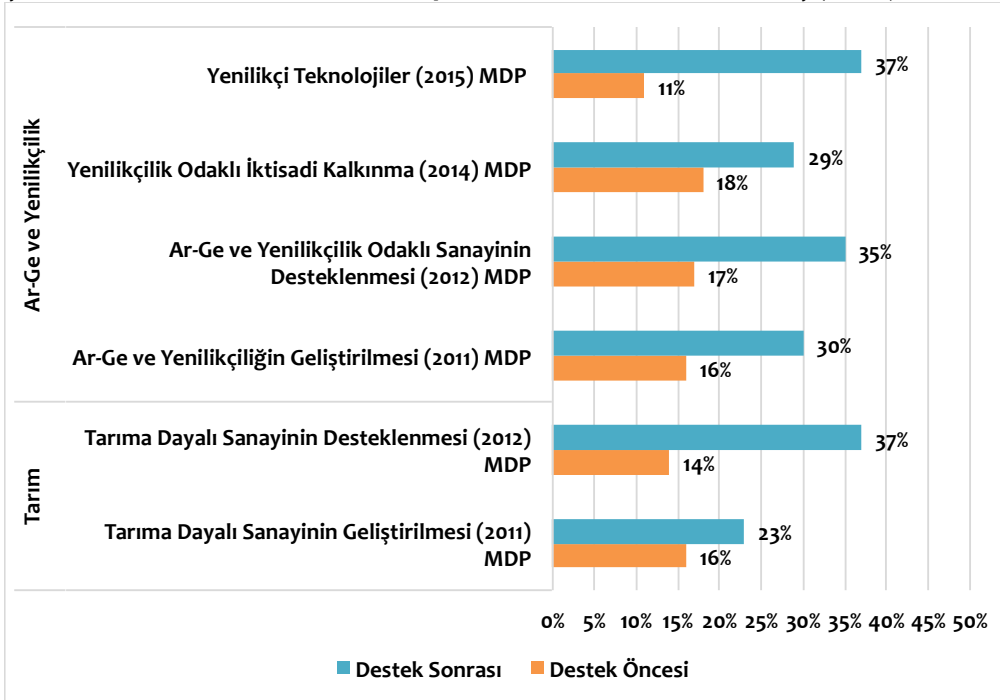
- konaklama tesislerinde odaların düzenlendiği,
- yenilenen malzemeler ile hizmet kalitesinin yükseltildiği,
- çalışma şartlarının kolaylaştırıldığı,
- teknolojik altyapının geliştirildiği,

- yeni sergi salonu kurulduğu,
- yeni konaklama üniteleri ve ahşap evlerin inşa edildiği,
- bölgede daha önce bulunmayan bir tematik eğlence merkezi kurulduğu dile getirilmiştir.

Programlar bazında bakıldığında, Alternatif Turizmin Geliştirilmesi (2014) Programı kapsamında 8 adet, 2011 ve 2012 senelerinde uygulanan Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi ve Alternatif Turizmin Geliştirilmesi Mali Destek Programlarında 3'er adet ve Alternatif Turizmin Desteklenmesi Mali Destek Programı (2015) kapsamında ise 2 adet olmak üzere 16 tesisin kurulduğu/iyileştirildiği ifade edilmiştir.

Anket çalışmasında toplanan veriler ışığında, Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarından yararlanan işletmelerin destek aldıktan sonra üretim kapasitelerinde bir önceki yıllara göre önemli artışlar yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır (Şekil 14). Ar-Ge ve yenilikçilik programlarından yararlanan işletmelerin üretim kapasitelerinde destek almadan önce yıllık ortalama %16'lık artış yaşanırken, destekten üç sene sonra bu artış oranı bir önceki yıla göre ortalama %32 olmuştur. Tarım programları yararlanıcıları da benzer bir artış elde etmiş; destek almadan önceki 2011 ile 2010 arasında üretim kapasitelerinde yıllık ortalama %15'lik artış elde ederken destek aldıktan üç sene sonra 2014 ile 2013 arasında bu oranı ortalama %31 çekmeyi başarmıştır.

**Şekil 14. Yararlanıcıların Üretim Kapasitelerindeki Ortalama Artış (n=69)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programları yararlanıcılarının projeleri ile elde ettikleri ürün veya ürün dışındaki yenilik (inovasyon) sayıları yapılan anket çalışması ile toplanmış ve ankete cevap veren 89 işletmeden 35'i (%39) projeleri ile yenilik elde ettiğini ifade etmiştir.

Tarım programları yararlanıcılarının %35'i, Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcıların ise %40'ı projeleri sonucunda yenilik elde ettiğini dile getirmiştir. Bu işletmelerde, Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi (2011), Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi (2011), Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi (2012) Mali Destek Programları kapsamında ortalama 2; Tarıma Dayalı Sanayinin Desteklenmesi (2012), Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma (2014) ve Yenilikçi Teknolojiler (2015) Mali Destek Programları kapsamında ise ortalama 3 adet yeni ürün veya ürün dışı yenilik elde edilmiştir. Bu durum, destek programlarının, işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerindeki etkisinin yıllar içinde arttığını göstermektedir.

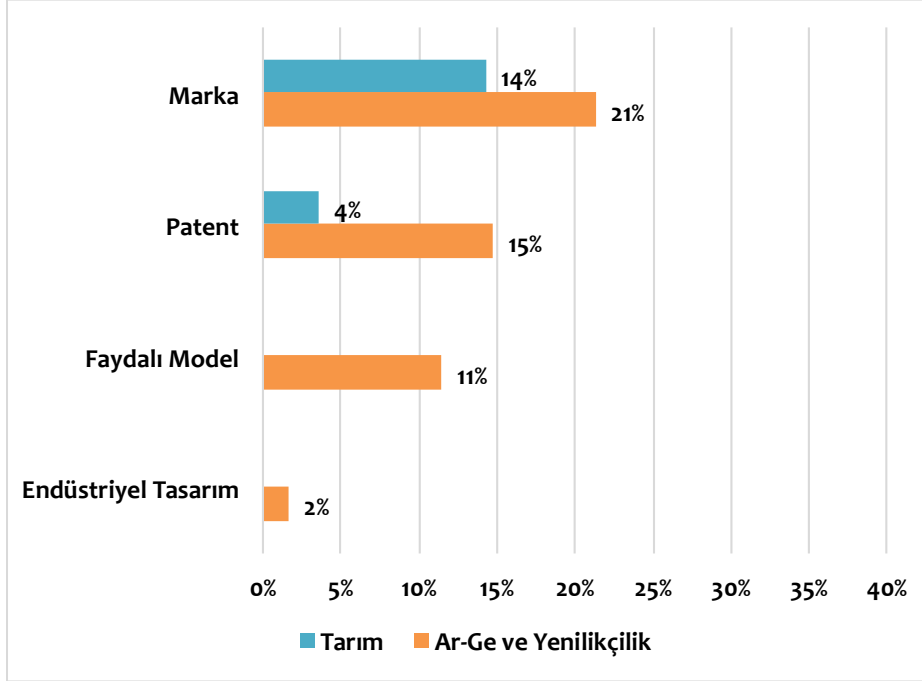
**Tablo 7. Anket Katılımcılarının Projeleri ile Elde Ettikleri Yenilik Sayıları**

Yıl	Program	Ortaya Çıkan Toplam Yenilik Sayısı	Yenilik Elde Eden İşletme Sayısı
2011	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi MDP	11	5
2011	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi MDP	7	4
2012	Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi MDP	19	8
2012	Tarıma Dayalı Sanayinin Desteklenmesi MDP	20	6
2014	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma MDP	30	9
2015	Yenilikçi Teknolojiler MDP	8	3
<b>TOPLAM</b>		<b>95</b>	<b>35</b>

Gerçekleştirilen anket çalışmasında Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programları yararlanıcısı işletmelerin proje sonrası başvurdukları patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka sayılarına dair veriler alınmıştır. Buna göre, özellikle Ar-Ge ve yenilikçilik programlarının fikri mülkiyet hakkı başvurularında oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Tarım programlarından yararlanan işletmelerin %14'ü projeleri sonunda marka, %4'ü ise patent başvurusunda bulunurken, Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcılarında bu oranlar daha yüksektir (sırasıyla %21 ve %15). Ayrıca Ar-Ge ve yenilikçilik program yararlanıcılarının %11'i projeleri sonunda faydalı model, %2'si ise endüstriyel tasarım başvurusunda bulunmuştur (Şekil 15).

Ar-Ge ve yenilikçilik programları sonrasında toplam 12 patent, 15 faydalı model, 2 endüstriyel tasarım ve 21 marka başvurusunda bulunulmuştur. Tarım programları sonrası ise toplam 1 patent ve 12 marka başvurusu yapılmıştır. Programlar bazında yararlanıcıların başvurdukları patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka sayıları Tablo 8'de sunulmuştur.

Şekil 15. Yararlanıcıların Fikri Mülkiyet Hakkı Başvuruları (n=69)



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Tablo 8. Anket Katılımcılarının Projeleri Sonunda Aldıkları Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım ve Marka Sayıları

Çıktı Türü	Program	Toplam Çıktı Sayısı	Çıktıyı Elde Eden İşletme Sayısı
Patent	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi MDP (2011)	1	1
	Tarıma Dayalı Sanayinin Desteklenmesi MDP (2012)	0	0
	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi MDP (2011)	1	1
	Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi MDP (2012)	2	2
	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma MDP (2014)	3	3
	Yenilikçi Teknolojiler MDP (2015)	6	3
	<b>TOPLAM</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
Faydalı Model	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi MDP (2011)	0	0
	Tarıma Dayalı Sanayinin Desteklenmesi MDP (2012)	0	0
	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi MDP (2011)	3	2
	Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi MDP (2012)	4	2
	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma MDP (2014)	2	2
	Yenilikçi Teknolojiler MDP (2015)	6	1
	<b>TOPLAM</b>	<b>15</b>	<b>7</b>
Endüstriyel	Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi MDP (2011)	0	0



<b>Tasarım</b>	Tarım Dayalı Sanayinin Desteklenmesi MDP (2012)	0	0
	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi MDP (2011)	0	0
	Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi MDP (2012)	0	0
	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma MDP (2014)	2	1
	Yenilikçi Teknolojiler MDP (2015)	0	0
	<b>TOPLAM</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Marka</b>	Tarım Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi MDP (2011)	6	1
	Tarım Dayalı Sanayinin Desteklenmesi MDP (2012)	6	3
	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi MDP (2011)	3	2
	Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi MDP (2012)	3	3
	Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma MDP (2014)	7	6
	Yenilikçi Teknolojiler MDP (2015)	8	2
	<b>TOPLAM</b>	<b>33</b>	<b>17</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>63</b>	<b>35</b>	

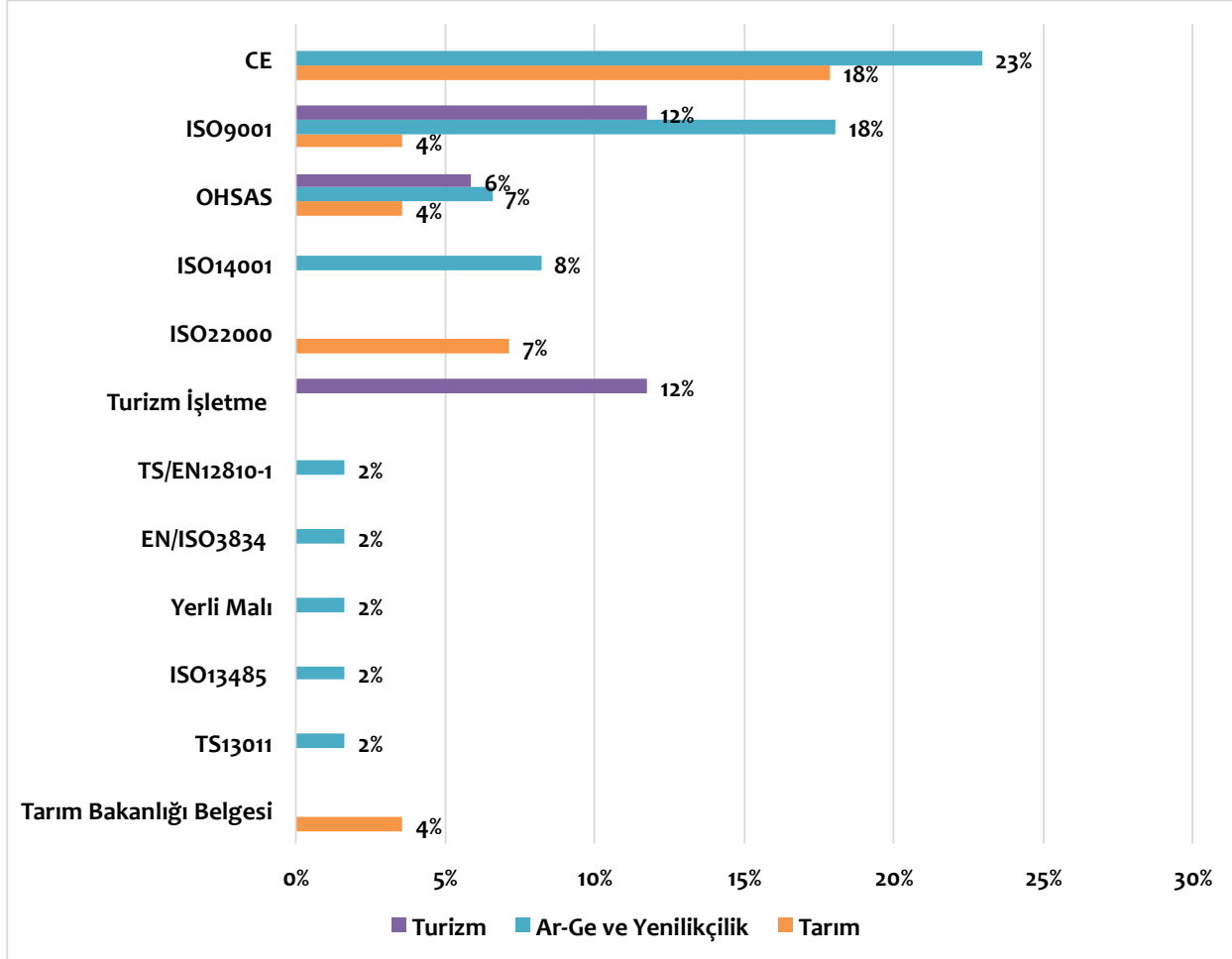
Fikri hakların yanı sıra, projeler kapsamında işletmelerin çok sayıda belge aldığı da görülmektedir. Anket bulgularına göre, yararlanıcıların ortalama %37'si toplam 54 kalite belgesi almıştır. Anketlerde en fazla Ar-Ge ve yenilikçilik programı yararlanıcılarının projeleri ile yeni belgelere sahip olduğu anlaşılmakta olup, turizm programları yararlanıcılarının %24'ü, Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcılarının %44'ü ve tarım programları yararlanıcılarının ise %29'u projeleri ile beraber yeni belgeler aldığını dile getirmiştir.

Yürütülen projeler ile en fazla CE belgesi alınmış (toplam alınan belgelerin %35'i), bunu ISO 9001: Kalite Yönetim Sistem belgesi takip etmiştir (%26). Bu iki belge, Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcılarında da ilk 2 sırada yer almaktadır (sırasıyla %23 ve %18). CE belgesi tarım programlarında da ilk sıradadır (tarım programları yararlanıcılarının %18'i).

Programlar ile toplam 19 adet CE, 14 adet ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemi, 6 adet OHSAS: İş Sağlığı ve Güvenliği, 5 adet ISO 14001: Çevre Yönetim Sistemi, 2 adet ISO 22000: Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi ve 2 adet Turizm İşletme belgesi alınmıştır. Bunların yanında ISO 13485: Tıbbi Cihazlar Kalite Yönetim Sistemi, TS 13011: Sağlık Sektöründe Kullanılan Cerrahi El Aletleri için Yetkili Servis Kuralları, TS EN 12810-1: Ön Yapımlı Bileşenlerden Oluşan İskeleler Standardı, EN ISO 3834: Kaynaklı İmalat Uygunluk Kalite Yönetim Sistemi, yerli malı ve Tarım Bakanlığı belgelerinden de birer adet elde edilmiştir.

Bu durum, programların, işletmelerde rekabet gücü bakımından önem arz eden fikri hak sahipliği ve belgelendirme üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir.

**Şekil 16. Yararlanıcıların Projeleri Kapsamında Aldıkları Belgeler (n=39)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

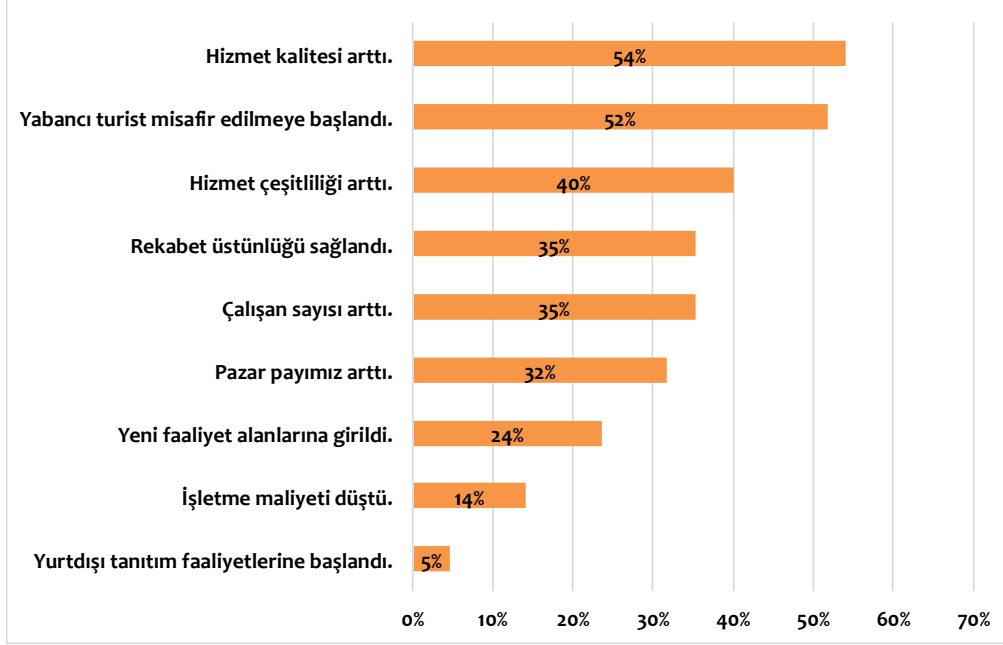
### Yararlanıcıların Proje Çıktıları Sayesinde Ulaştıkları Sonuçlar

Gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında yararlanıcıların proje sonunda elde ettikleri sonuçlar da değerlendirilmiştir. Buna göre, turizm programlarında yararlanıcıların elde ettikleri sonuçların başında hizmet kalitesinin artması ve yabancı turist misafir edilmeye başlanması gelmektedir (Şekil 17).

Ar-Ge ve yenilikçilik programlarının yararlanıcıları açısından ise elde edilen en önemli sonuçlar, yeni teknolojiler kullanılmaya başlanması, yeni faaliyet alanlarına girilmesi, ürün kalitesi ve çeşitliliğinin artırılması olmuştur (Şekil 18).

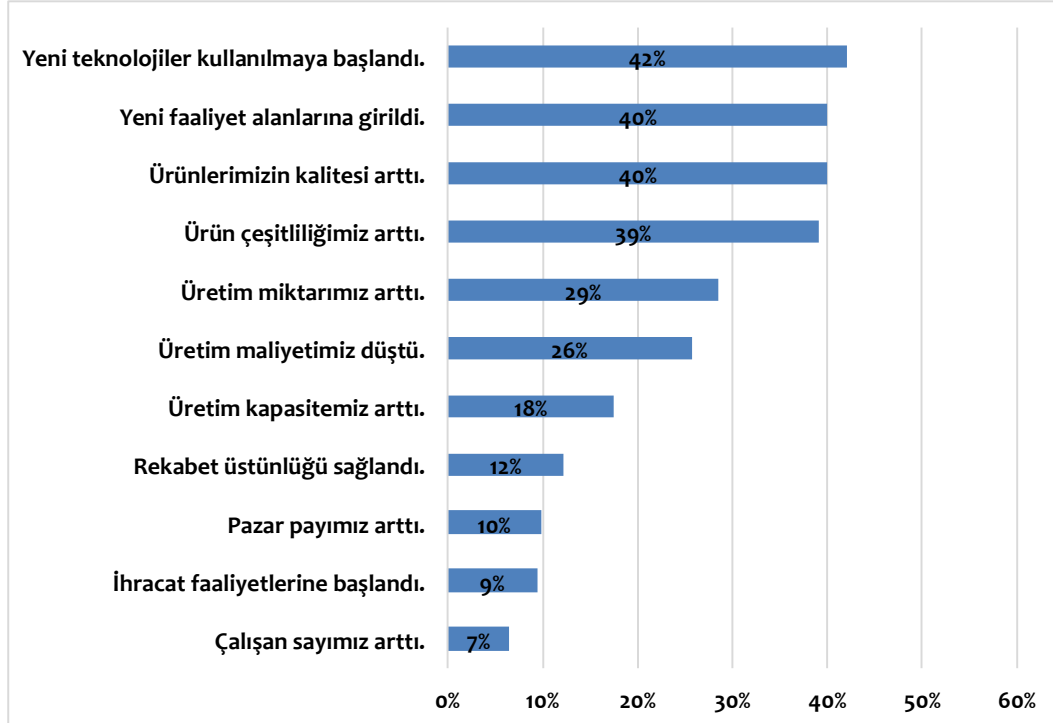
Tarım programları yararlanıcıları ise yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanmasını, pazar payının artmasını ve üretim maliyetlerinin düşmesini elde edilen en önemli sonuçlar olarak sıralamıştır (Şekil 19).

**Şekil 17. Turizm Program Yararlanıcılarının Proje Çıktılarının Önem Dereceleri**



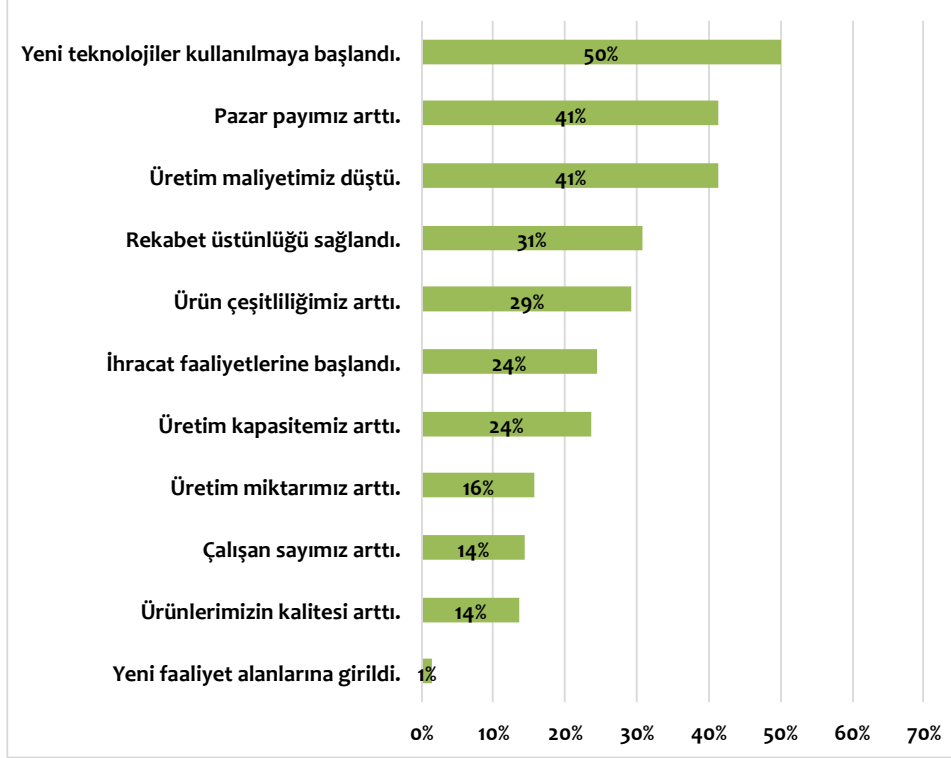
Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

**Şekil 18. Ar-Ge ve Yenilikçilik Program Yararlanıcılarının Proje Çıktılarının Önem Dereceleri**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

**Şekil 19. Tarım Program Yararlanıcılarının Proje Çıktılarının Önem Dereceleri**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

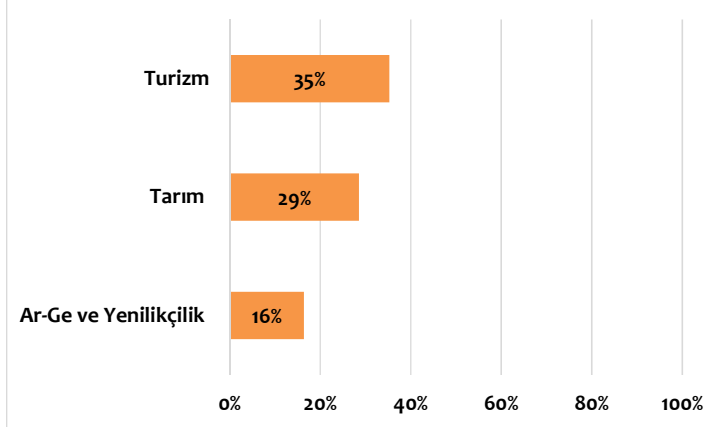
### Yararlanıcıların Projeleriyle İlgili Gerçekleştirdikleri Yatırımlar

Anketlere cevap veren toplam 106 işletmeden 24'ü (%23) desteklenen projeleri ile Batı Akdeniz Bölgesi dışından toplam 154 personel istihdam ettiklerini belirtmiştir. Bölge dışında personel istihdam ettiğini belirtenlerin oranı tarım, turizm ve Ar-Ge ve yenilikçilik programları bazında farklılık göstermekte olup, en fazla yeni istihdam turizm programlarının yararlanıcılarında görülmektedir (%35). Turizm programı yararlanıcılarında işletme başına bölge dışından ortalama 2 yeni personel istihdam edilmeye başlanırken, bu oran Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında 1,4; tarım programlarında ise 1,2 olmuştur (Şekil 20).

Turizm programlarından yararlanan işletmelerden 6'sı (%35) proje kapsamında Batı Akdeniz Bölgesi dışından personel istihdam ettiklerini belirtmiştir. Bu işletmelerce istihdam edilen toplam personel sayısı 34 olmuştur. Turizm programları kendi içinde değerlendirildiğinde, son yıllardaki programlardan yararlanan işletmelerde bölge dışından personel istihdam etme oranının daha düşük olduğu görülmektedir. Proje kapsamında bölge dışından personel istihdam edildiğini belirten işletmelere göre, Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi Mali Destek Programı (2011) yararlanıcısı üç işletme toplam 23; Alternatif Turizmin Geliştirilmesi (2012) Mali Destek Program yararlanıcısı iki işletme toplam 7 ve Alternatif Turizmin Desteklenmesi Mali Destek Program (2015) yararlanıcılarından biri ise 4 personel istihdam etmiştir. Alternatif Turizmin Geliştirilmesi (2014) Mali

Destek Programından yararlanan işletmelerden hiçbiri proje kapsamında bölge dışından personel istihdamı sağladıklarını söylememiştir.

#### Şekil 20. Proje Kapsamında Bölge Dışından Personel İstihdam Ettiğini Belirten Yararlanıcılar



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

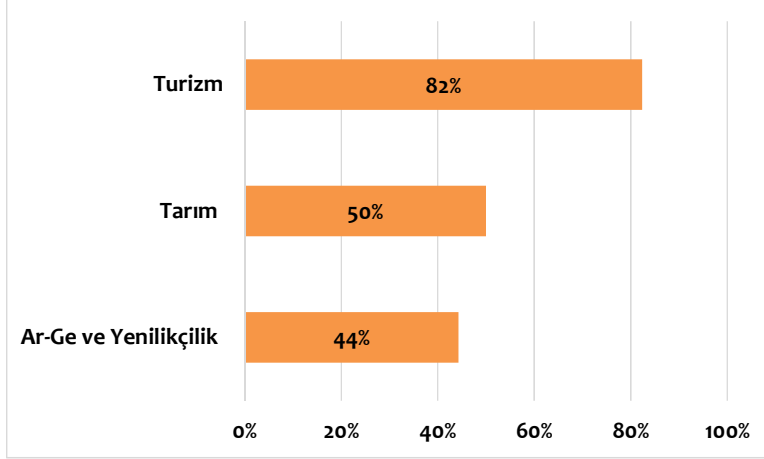
Ar-Ge ve yenilikçilik destek programlarından yararlanan işletmelerden 10'u (%16) bölge dışından toplam 86 personelin istihdamını sağladıklarını ifade etmiştir. Program yılları bazında ele alındığında bir artış ya da azalış trendi görülmemektedir. Tarım programlarının yararlanıcılarına bakıldığında, projeler kapsamında bölge dışından personel istihdam edildiğini söyleyen işletme sayısı 8 olmuştur (%28) ve bu işletmelerce toplam 34 personel istihdam edilmiştir.

Mali Destek Programlarının yararlanıcılarının ortalama %52'si projeleri kapsamında proje bütçesine ek olarak harcama yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu oran turizm programlarında en yüksek seviyede olup (%82), tarım programlarında %50 ve Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında ise %44'tür. Bu kategoriler bazında alt programlara bakıldığında, turizm ile Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında yıllar içinde bir artış ya da azalış trendi olmamakla birlikte, 2012 yılı tarım programında bu oranın 2011'e göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi (2011) ve Alternatif Turizmin Desteklenmesi (2015) Mali Destek Programlarının yararlanıcılarının tamamı, proje bütçesi dışında da harcama yaptıklarını ifade etmişlerdir. 2012 ve 2014 senelerinde uygulanan Alternatif Turizmin Geliştirilmesi Mali Destek Programları içinse aynı oran sırasıyla %50 ve %75'tir.

Tüm programlar için anket sonuçları incelendiğinde, proje bütçesi dışında harcama yapıldığı bilgisi en az Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi Mali Destek Programı (2012) yararlanıcıları tarafından verilmiştir (%25 oran ile). Bunun dışında, Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi, Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma ve Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programları yararlanıcılarının yaklaşık yarısı projeleri için bütçe dışında da harcama yaptıklarını ifade etmişlerdir (sırasıyla %44, %54 ve %50).

Tarım programlarında bütçeye ek olarak projeleriyle ilgili harcama yaptığını belirten yararlanıcıların oranı, 2011 yılı programında %40 iken 2012 programında %62'dir.

**Şekil 21. Projelerle İlgili Proje Bütçesine Ek Olarak Yapılan Yatırım (n=106)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

#### 4.4. Programların Etkisi ve Sürdürülebilirliği

##### Yararlanıcıların Proje Kapsamındaki Yatırımları Hakkında Fikirleri

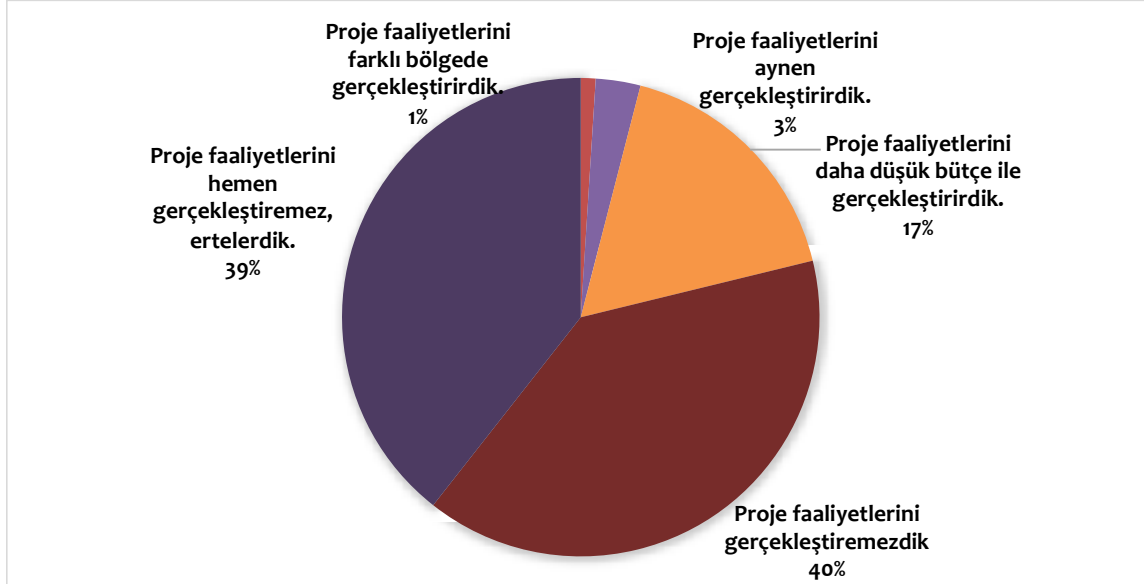
Anket bulgularına göre, Mali Destek Programlarından yararlanan işletmelerin %40'ı, hibe katkısı almadan proje faaliyetlerini gerçekleştiremeyeceklerini, yarıdan fazlası (%57) projelerini bütçe, zaman ve mekanlarında yapılacak değişikliklerle uygulamaya alacaklarını söylemiş; sadece %3'ü Ajans desteği almadıkları takdirde de proje faaliyetlerini aynı şekilde gerçekleştireceklerini belirtmiştir (Şekil 22).

Proje desteği almadıkları takdirde proje faaliyetlerini erteleyeceklerini söyleyen yararlanıcılar (%39), bu erteleme süresinin yaklaşık bir yıl olacağını ifade etmişlerdir. Destek almadığı takdirde proje faaliyetlerini daha düşük bütçe ile gerçekleştireceğini belirten yararlanıcılar (%17) ise proje faaliyetlerini ortalama %32 daha düşük bütçe ile gerçekleştirmek durumunda kalacakları görüşündedir.

Ajans desteği olmadan proje faaliyetlerini gerçekleştiremeyeceğini düşünen yararlanıcılar, oransal olarak en fazla tarım programlarında görülmekte olup (%46), bunu Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcıları takip etmektedir (%43). Turizm programlarından yararlanan işletmelerde bu görüşte olanların oranı oldukça düşüktür (%18). Bununla birlikte turizm programı yararlanıcılarının yaklaşık yarısı (%47), Ajans desteği olmasaydı proje faaliyetlerini daha düşük bütçe ile gerçekleştireceğini belirtmiştir.

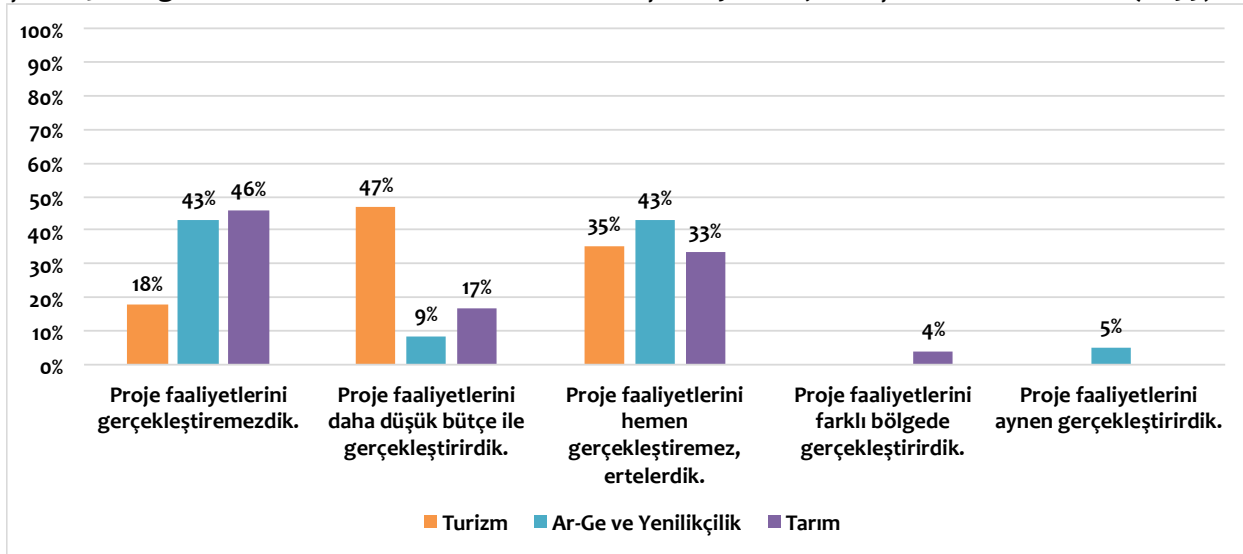
Ajans desteği olmadan proje faaliyetlerini gerçekleştirebileceğini söyleyenler, sadece Ar-Ge ve yenilikçilik programlarının yararlanıcılarıdır (%5). Proje faaliyetlerini başka bir bölgede gerçekleştirebileceklerini ifade edenler de sadece tarım programlarından yararlanan işletmelerin %4'dür.

**Şekil 22. Yararlanıcıların Hibe Katkısı Almamış Olsalardı Projeleri için Atacakları Adımlar**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

**Şekil 23. Programlar Bazında Hibe Katkısı Alınmamış Olsaydı Projeler için Atılacak Adımlar (n=99)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

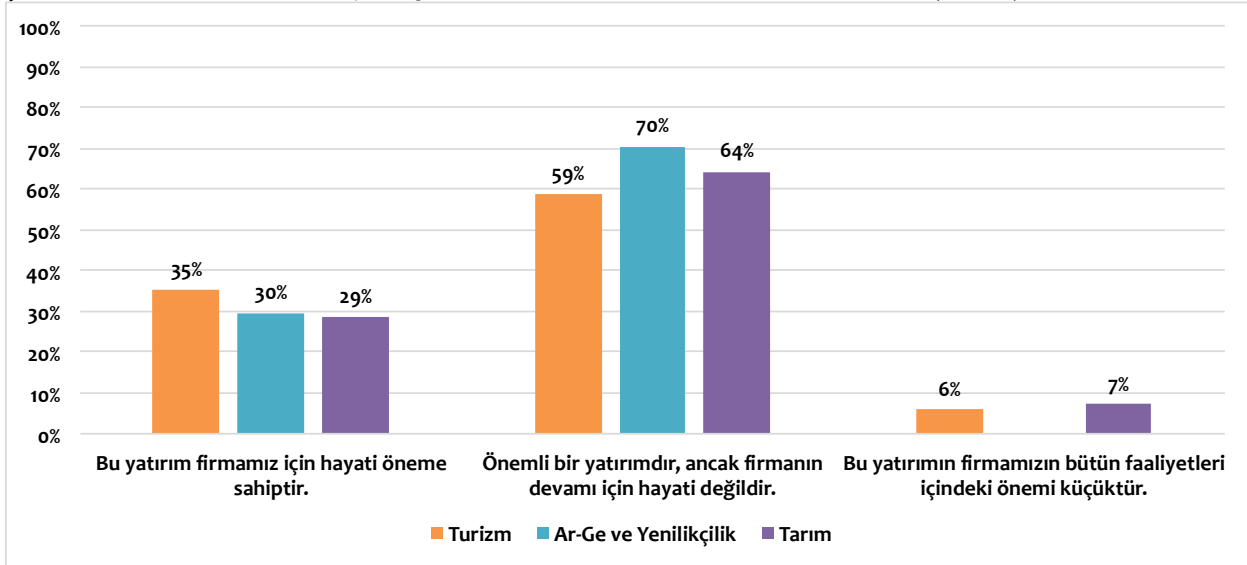
Gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında program yararlanıcılarının proje yatırımları hakkında fikirleri alınmıştır. Ankete katılan toplam 106 işletmenin %67'si yürüttükleri proje kapsamındaki yatırımın önemli olduğunu, ancak işletmelerinin devamı için hayati olmadığını dile getirmiştir. Öte yandan katılımcıların %30'u projelerinin firmaları için hayati öneme sahip olduğunu söylerken geri kalan %3'lük kısım ise firmalarının bütün faaliyetleri göz önüne alındığından projelerinin küçük bir

öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Bu oranlar, yararlanıcıların Ajans desteği olmadan proje faaliyetlerini gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerine dair görüşleriyle paralellik göstermektedir.

Programlar bazında bakıldığında, Ajans desteği ile gerçekleştirdikleri projelerinin firmaları için hayati öneme sahip olduğunu düşünen yararlanıcıların oranı en fazla turizm programlarında olduğu görülmektedir (%35). Bu görüşte olanların oranı Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarında daha düşüktür (sırasıyla %30 ve %29). Projelerinin hayati öneme sahip olduğunu düşünen işletmelerin oranı son yıllarda yürütülen programlarda daha düşüktür. (Turizm programlarında 2011’de yararlanıcıların %75’i, 2012’de %50’si, 2015’te ise %20’si; Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında 2011, 2012 ve 2014 yıllarında yararlanıcıların sırasıyla %33, %31 ve %35’i , 2015 yılında ise %10’u; tarım programlarında 2011’de yararlanıcıların %33’ü, 2012’de ise %23’ü bu görüştedir.)

Ar-Ge ve Yenilikçilik Programları yararlanıcılarından, projeleri kapsamında gerçekleştirilen yatırımların firmaları için düşük öneme sahip olduğunu ifade eden işletme bulunmamaktadır. Bu görüşte olan işletmelerin oranı tarım programlarında %7 iken turizm programlarında %6’dır.

**Şekil 24. Yararlanıcıların Proje Kapsamındaki Yatırımları Hakkında Fikirleri (n=106)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

### Uygulanan Projelerin İşletmelerdeki Etkisi

#### *Turizm dönemi ve doluluk oranları:*

Yapılan araştırma, turizm programlarından yararlanan işletmelerin tümünde yıllık turizm faaliyet süresinin uzadığını göstermiştir. Yararlanıcılar proje öncesinde yılın ortalama 6 ayı turizm faaliyetlerini yürütürken, proje sonrasında bu süre 8 aya yükselmiştir. Özellikle Alternatif Turizmin Geliştirilmesi (2012) Mali Destek Programı’ndan yararlanan işletmelerin faaliyet yürüttükleri ortalama süre, proje



sonrasında proje öncesine göre dikkat çekici bir artış göstermiştir: bu işletmeler proje öncesinde ortalama 3,5 ay turizm faaliyet yürütürken proje sonrasında bu süre ortalama 9 aya çıkmıştır. Faaliyet süresinde en az artış ise Alternatif Turizmin Geliştirilmesi (2014) Mali Destek Programı yararlanıcılarında gerçekleşmiştir. İşletmelerin faaliyet süreleri proje sonrasında öncesine göre ortalama 6 aydan 7 aya çıkmıştır.

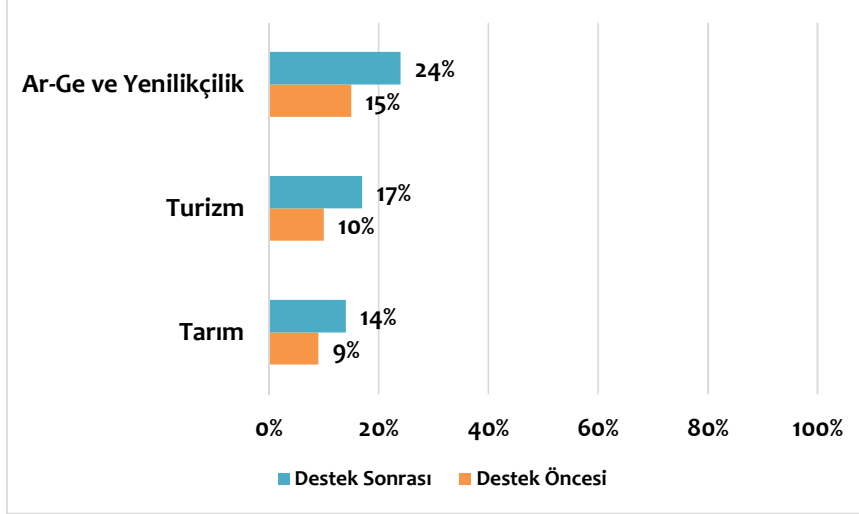
Turizm programlarından yararlanan ve işletmelerinde konaklama hizmeti sunan katılımcılara, yıllar bazında doluluk oranları da sorulmuştur. 2011 ve 2012 yıllarında uygulanan Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi ve Alternatif Turizmin Geliştirilmesi Programlarının her birinden iki, 2015 yılında uygulanan Alternatif Turizm Desteklenmesi Programından bir olmak üzere toplam beş işletmeden doluluk oranları hakkında bilgi alınabilmektedir. Bu beş işletmenin doluluk oranları (yatak kapasitelerinde değişim olmadan) destek öncesinde ortalama %38 iken destek sonrasında %52'ye yükselmiştir.

#### *Pazar Payı:*

Programlardan destek alan işletmelerin pazar paylarında destek aldıktan sonraki 3 yıl içinde değişim incelendiğinde önemli artışlar elde edildiği görülmüştür. Bu durum, bölge firmalarının büyümeleri ve rekabet avantajı sağlamaları anlamında önemli bir veri olarak değerlendirilmiştir. Ar-Ge ve yenilikçilik programlarındaki yararlanıcıların 2011 yılında pazar payları ortalama %15 iken artışla 2014'te %24'e ulaşmış; turizm programlarında proje başlangıcında %10 iken sonraki 3 yıl içinde %17'ye, tarım programlarında ise %9'dan %14'e artış göstermiştir. Programlar bazında yararlanıcıların pazar payı ortalamaları Şekil 25'de gösterilmektedir.

2011 yılında uygulanan Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi, Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi ve Tarıma Dayalı Sanayinin Geliştirilmesi Programları yararlanıcılardan alınan bilgilere göre 2014 ve 2011 yılları arasında pazar paylarında sırasıyla %56, %70 ve %61'lik artış gerçekleşmiştir. 2012 yılında uygulanan Ar-Ge ve Yenilikçilik Odaklı Sanayinin Desteklenmesi Programı yararlanıcılarında pazar payı artışı 2014 ve 2011 yılları arasında 3 katında fazla olmuş ve Tarıma Dayalı Sanayinin Desteklenmesi Programlarından yararlanan işletmelerde ise %50'lik artış yaşanmıştır. 2014 yılında uygulanan Alternatif Turizm Geliştirilmesi ve Yenilikçilik Odaklı İktisadi Kalkınma Programları yararlanıcısı işletmelerin pazar payları 2016 ve 2013 seneleri arasında %57 ve %35 artmıştır. 2015 senesinin turizm programından destek alanların pazar payları 2017 ile 2014 arasında yaklaşık 2 katına çıkmış, aynı yıl yürütülen Ar-Ge ve yenilikçilik programından destek alanları ise %67 oranında artmıştır.

**Şekil 25. Yararlanıcıların Destek Öncesi ve Sonrası Ortalama Pazar Payları (n=61)**



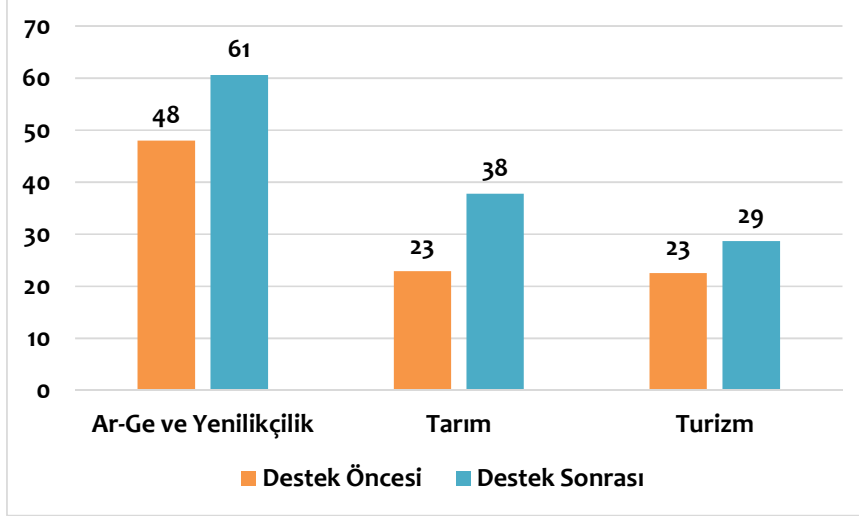
Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

#### *Personel İstihdamı:*

Gerçekleştirilen anket çalışmasında katılımcıların destek aldıkları program öncesi ve sonrasına dair personel verileri temin edilmiştir. Verilerden analize uygun olanlar değerlendirilmiş ve programlar bazında sonuçlar aşağıda sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, Ajansın uyguladığı Mali Destek Programlarının bölge istihdamı üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür. Tarım programları yararlanıcılarının 2011 yılında personel sayıları ortalama 23 iken 2014'te %65 artışla 38'e ulaşmış; Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında proje başlangıcında ortalama 48 olan istihdam sonraki 3 yıl içinde %26 artışla 61'e yükselmiş; turizm programlarında ise proje başlangıcında 23 olan personel sayısı sonraki 3 yıl içinde %27 artışla 29'a ulaşmıştır (Şekil 26).

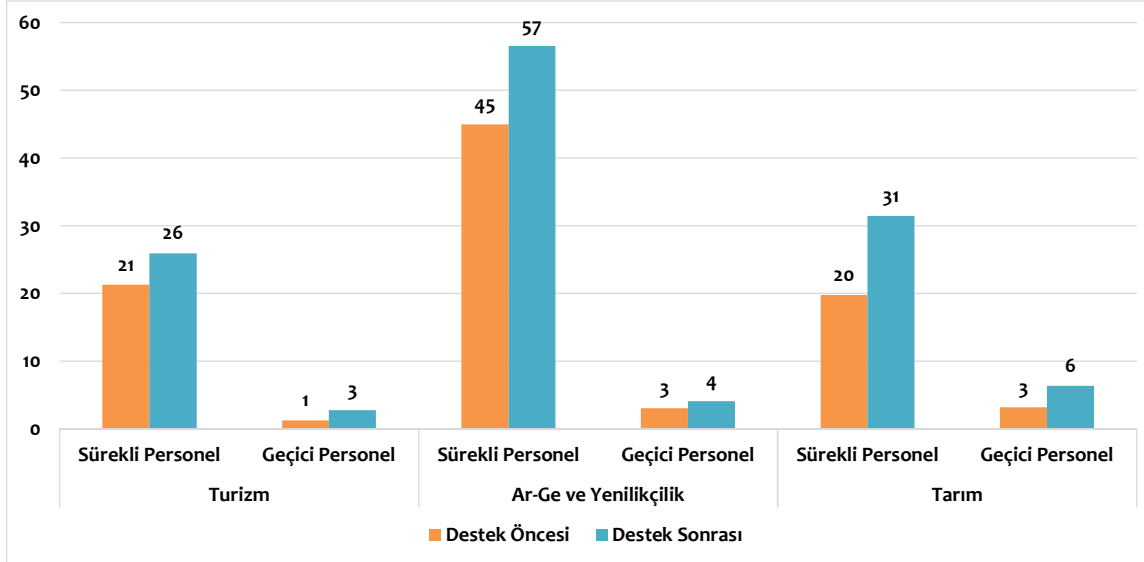
Anket uygulaması kapsamında işletmelerde istihdamı süreklilik gösteren kadın ve erkek personel ile geçici süreli istihdam edilen personel sayıları da toplanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerde, programlar özelinde proje öncesine ait verilerle proje uygulandıktan sonraki veriler yıllar bazında karşılaştırılmıştır. Buna göre her üç program tipinde de (tarım, turizm ile Ar-Ge ve yenilikçilik) hem geçici hem de sürekli personel sayısı artış gösterse de, geçici personel sayısındaki artış oranı, sürekli personele göre daha yüksek olmuştur. Örneğin, tarım programlarındaki geçici personel sayısı %102 oranında artarken sürekli personel sayısı ortalama %59; Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında geçici personel sayısı %36 artış gösterirken sürekli personel sayısı ortalama %26; turizm programlarında ise geçici personel sayısı %120 artarken sürekli personel sayısı ortalama %22 oranında artmıştır (Şekil 27).

**Şekil 26. Yararlanıcıların Destek Öncesi ve Sonrası Ortalama Personel Sayıları (n=95)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

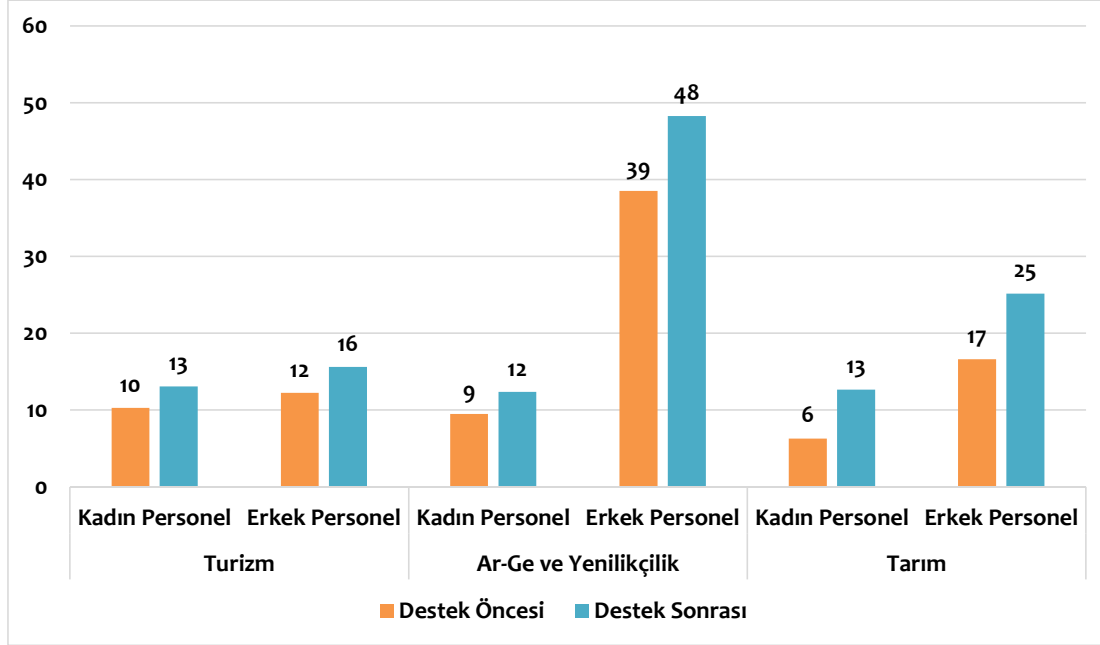
**Şekil 27. Yararlanıcıların Sürekli ve Geçici Personel Sayıları Ortalaması (n=95)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Tüm programlarda ortalama olarak hem kadın hem de erkek personel sayısı artış göstermiştir. Turizm programlarında kadın ve erkek personel sayısı neredeyse eşit oranda artarken (sırayla %27 ve %28), Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarında kadın personel artış oranı, erkek personel artış oranından daha yüksek gerçekleşmiştir. Buna göre Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında kadın personel sayısı ortalama %31 artarken erkek personel sayısı %25; tarım programlarında kadın personel sayısı %101 artarken erkek personel sayısı %51 oranında artmıştır.

**Şekil 28. Yararlanıcıların Kadın ve Erkek Personel Sayıları Ortalaması (n=95)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

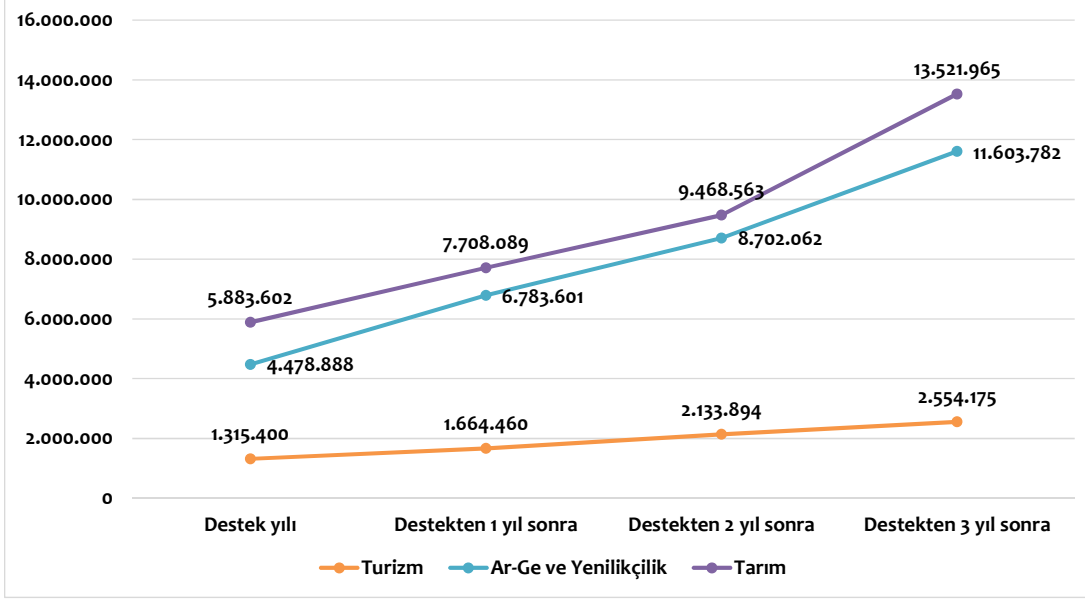
Anket çalışmasında, işletmelerdeki personel istihdamlarına dair toplanan verilerden bir diğeri de dezavantajlı bireylerin sayısıdır. Turizm programlarından yararlanan anket katılımcıları, işletmelerinde çalışan dezavantajlı personel bulunmadığını söylemiştir. Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programları yararlanıcılarından elde edilen verilere bakıldığında ise yıllar içinde istihdam edilen dezavantajlı birey sayısında önemli artışlar olduğu görülmüştür. Destek almadan önce işletmelerdeki toplam dezavantajlı personel sayısı 48 iken, desteklerden sonra bu sayı yaklaşık 3 katına çıkmış ve toplam 124 olmuştur. Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında destek almadan önce işletmelerdeki dezavantajlı personel sayısı ortalama 2 iken, 3 yıl içinde bu sayı ortalama 6'ya, tarım programlarında ise 2011 yılında ortalama 1 iken 2014'te 3'e çıkmıştır.

#### *Ticari Göstergeler:*

Anket uygulaması kapsamında Ajans desteklerinden yararlanan işletmelerden projelerini uygulamadan önceki ve sonraki yıllara ait bilanço büyüklükleri ve net kâr-zarar tutarları hakkında bilgi alınmıştır. Elde edilen tüm tutarlar, destek yılı ve destekten sonraki yıllar için kamu sabit sermaye yatırım ve dış para deflatörleri kullanılarak 2017 fiyatları ile hesaplanmıştır.<sup>12</sup> Elde edilen sağlıklı verilere göre turizm, Ar-Ge ve yenilikçilik ve tarım programlarından yararlanan işletmelerin ortalama bilanço büyüklükleri destekten sonraki yıllarda artan bir ivme göstermektedir. En fazla büyüme oranı Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında görülmüş (%159), bunu tarım (%130) ve turizm programları (%94) takip etmiştir (Şekil 29).

<sup>12</sup> <http://www2.kalkinma.gov.tr/kamuyat/deflator.html>

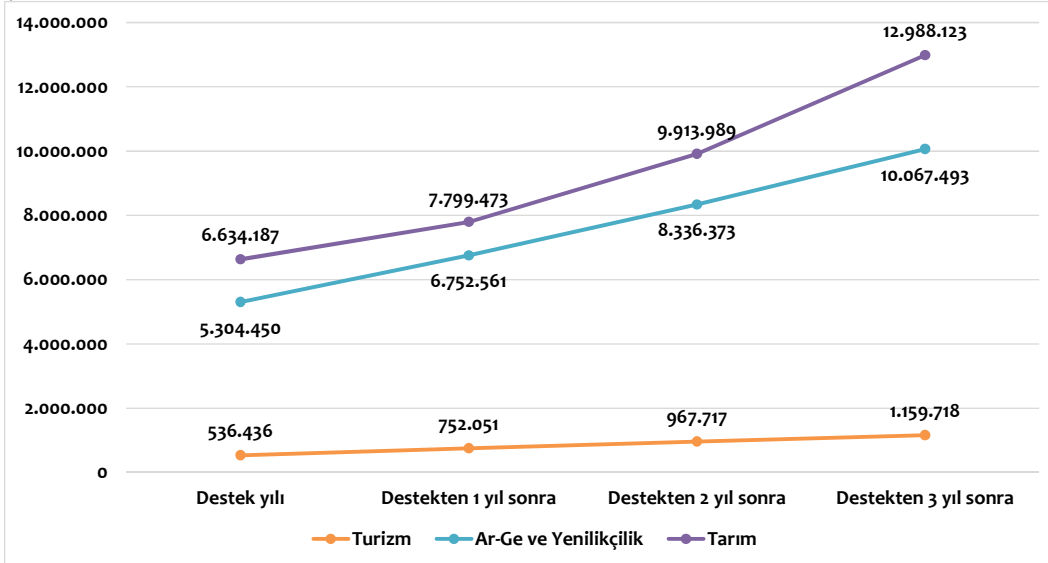
**Şekil 29. Yararlanıcıların Yıllara Göre Ortalama Bilanço Büyüklükleri, TL (n=79)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Yararlanıcıların toplam satış rakamları da bilançoları gibi desteklerden sonra artış göstermiştir. Destek aldıkları yıl ile 3 yıl sonrası karşılaştırıldığında en fazla ciro artışı, turizm programlarının yararlanıcılarında görülmektedir (%116). Bunu tarım ve Ar-Ge ve yenilikçilik programları takip etmektedir (sırayla %96 ve %90).

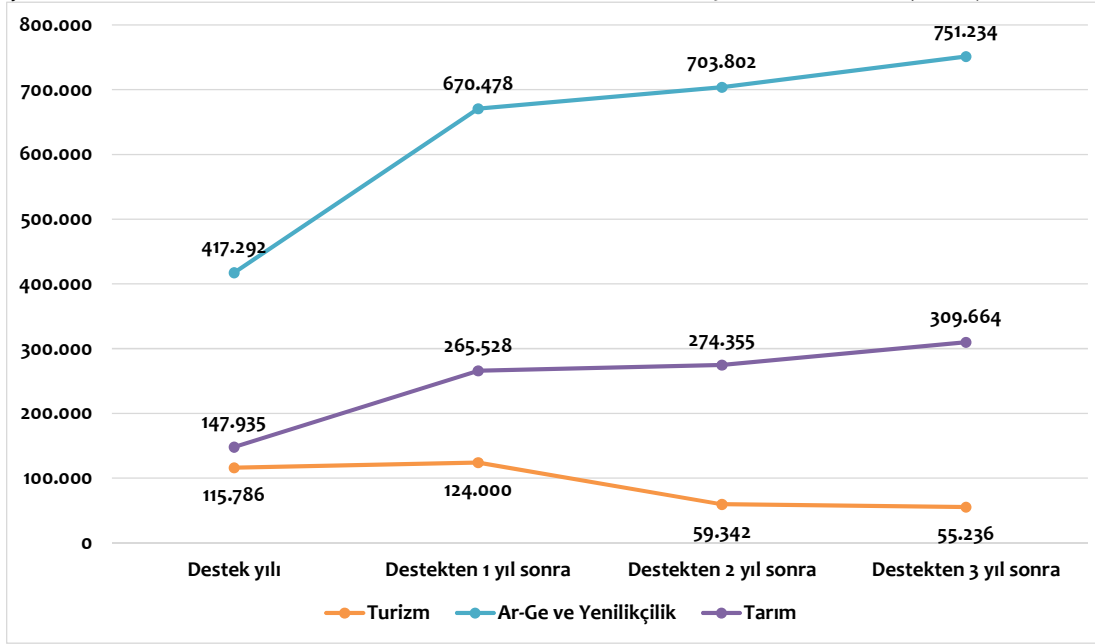
**Şekil 30. Yararlanıcıların Yıllara Göre Ortalama Ciroları, TL (n=75)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Ciro artışı en fazla turizm programı yararlanıcılarında görülsede bu işletmelerin kârları destekten 3 yıl sonra ortalama %52 oranında düşüş göstermiştir. Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarında ise ortalama %80 ve %109 oranında artış görülmüştür.

**Şekil 31. Yararlanıcıların Yıllara Göre Ortalama Net Kâr veya Zararları, TL (n=76)**

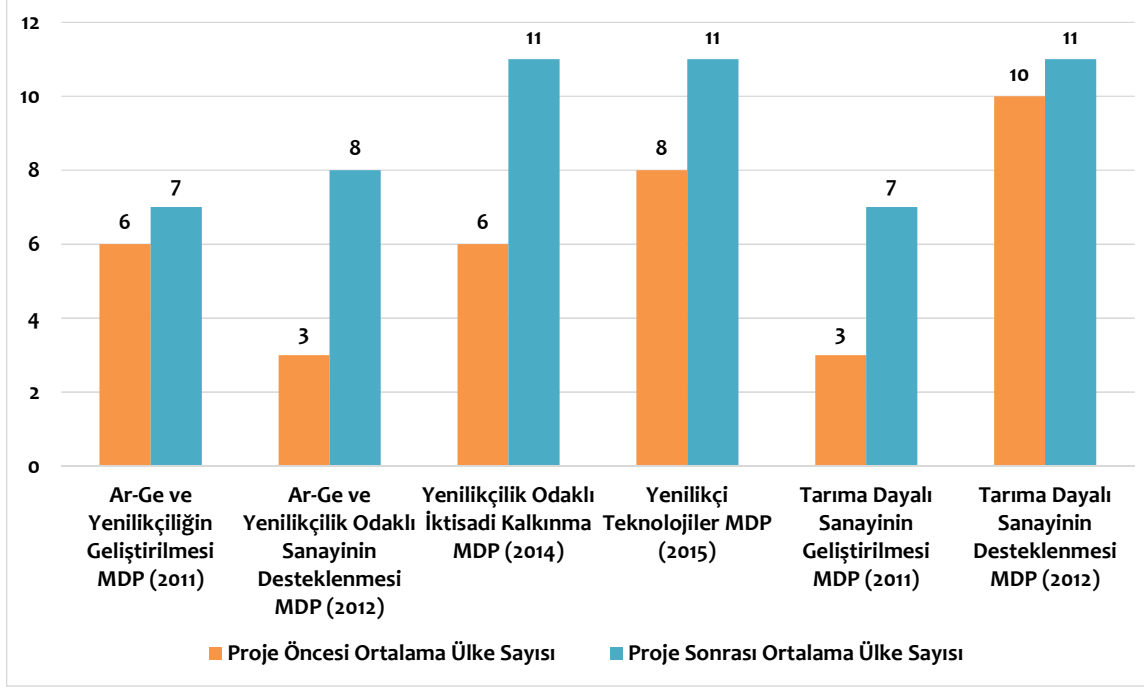


Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Uygulanan anketlere göre, Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programları yararlanıcılarının ihracat gerçekleştirdiği ortalama ülke sayısı proje sonrasında artış göstermiş; proje öncesinde işletmeler ortalama 5 ülkeye ihracat yaparken proje sonrasında ülke sayısı ortalama 9 olmuştur.

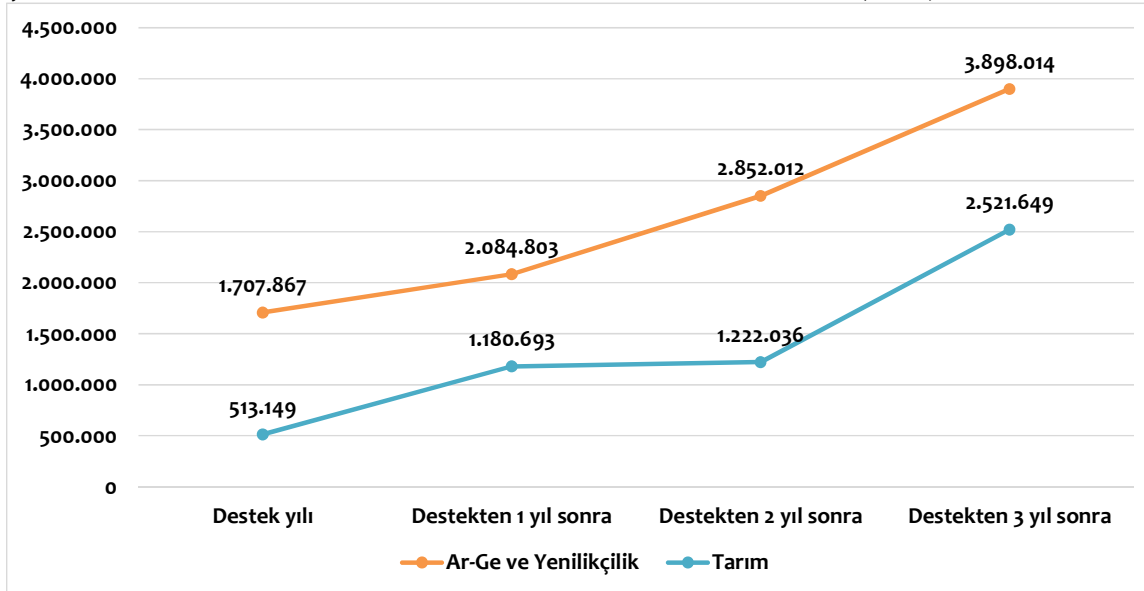
Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarından yararlanan işletmelerin ihracat miktarlarında destek aldıktan sonraki 3 yıl içinde artış olmuştur. Tarım programlarındaki yararlanıcıların 2011 yılı ihracatı ortalama 513.149 TL iken yaklaşık dört kat (%391) artarak üç yıl sonunda ortalama 2,5 milyon TL'ye ulaşmış; Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında ise proje başlangıcından sonraki 4 yıl içinde %128 artış göstererek ortalama 3,8 milyon TL'ye ulaşmıştır.

**Şekil 32. Ar-Ge ve yenilikçilik ve Tarım Programları Yararlanıcılarının Program Öncesi ve Sonrası İhracat Gerçekleştirdiği Ülke Sayıları**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

**Şekil 33. Yararlanıcıların Yıllara Göre Ortalama İhracat Rakamları, TL (n=79)**

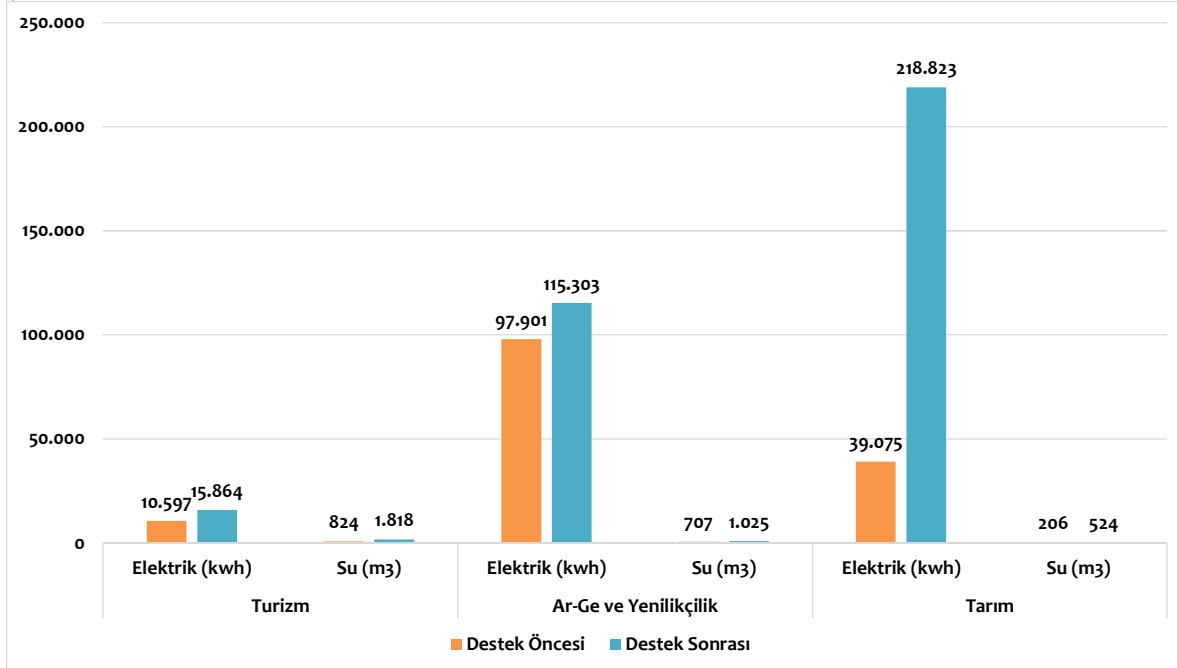


Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

### Enerji ve Su Tüketimleri:

Gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında katılımcılardan proje öncesi ve sonrasındaki yılları kapsayan şekilde elektrik (kwh), doğalgaz (m<sup>3</sup>) ve su (m<sup>3</sup>) tüketimlerinin yıllık miktarları temin edilmeye çalışılmıştır. Ancak özellikle doğalgaz tüketimine dair elde edilen veri sayısı az olduğu için analizlere dahil edilememiştir. Elde edilen verilerde, destekten önceki yıllık tüketim ile destekten 3 yıl sonrasına tekabül eden son yıl verileri karşılaştırılmış ve işletmelerin yıllık tüketim miktarları hakkında Şekil 34'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre elektrik ve su tüketim miktarları tüm program yararlanıcılarında artış göstermektedir. En fazla artış tarım programlarında yaşanmış, elektrik tüketimi destekten sonra %460, su tüketimi ise %154 artmıştır. Turizm programlarında elektrik tüketimi destek aldıktan 3 yıl sonra %50 ve %121 daha fazla, Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında ise %18 ve %45 daha fazla gerçekleşmiştir. Bölgede enerji verimliliğini sağlamaya yönelik sadece 2015 Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programı'nın "Bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lerin, bölgede öne çıkan sektörlerde enerji verimliliklerini artırarak enerji maliyetlerini azaltması ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi" amaçları arasına dahil edilmiş, diğer programlarda ve yıllarda enerji maliyetini azaltmak program amaçları arasında yer almamıştır. Dolayısıyla yararlanıcı işletmelerde ortalama elektrik ve su harcamalarının, işletmelerin büyümesi ve kapasite artışı ile birlikte artış göstermesi doğaldır. Bununla birlikte 2015 Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programı yararlanıcılarının yıllık ortalama elektrik tüketimleri 2015 ve 2016 senelerinde artış göstermiş, ancak 2017 senesinde azalmıştır (2014 senesinde 185.752 olan tüketim 2017 senesinde 135.807 olmuştur). İşletmelerin su tüketim miktarlarında da 2015 ile 2017 yılları arasında ortalama 79 m<sup>3</sup>'lük bir azalma olmuştur.

**Şekil 34. Yararlanıcıların Destek Öncesi ve Sonrasında Ortalama Elektrik ve Su Tüketimleri**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

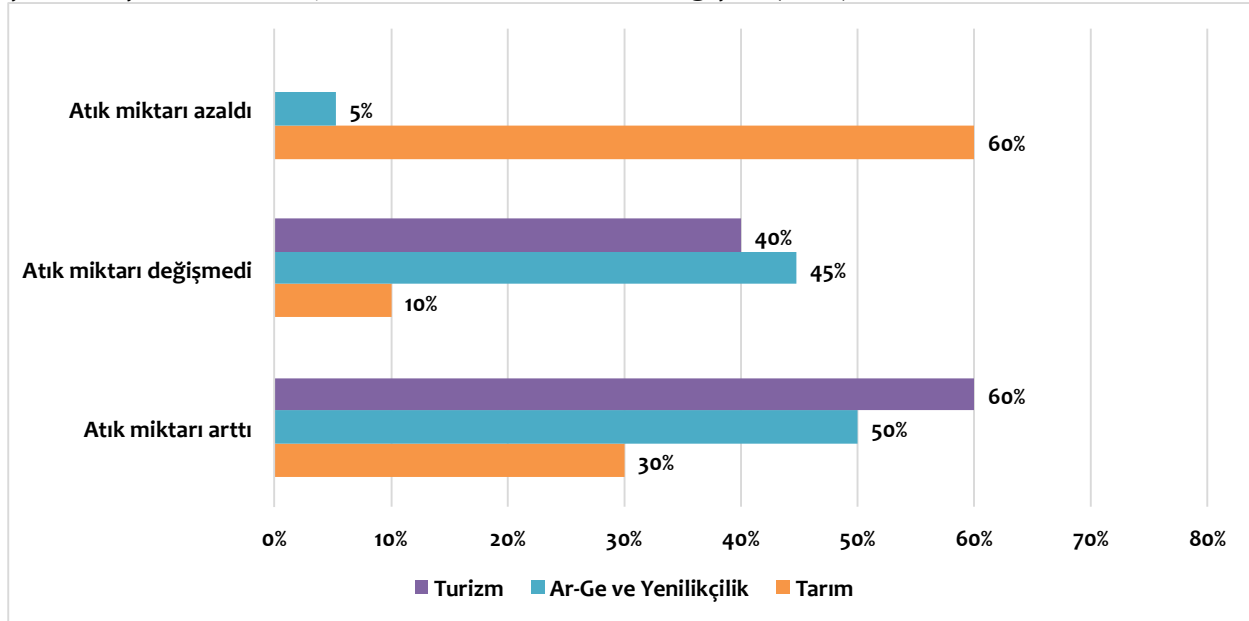


### Atık Oluşumu ve Değişimi:

Ankete katılan yararlanıcıların yarısı (%50) işletmelerinde hizmet sürecinde atık oluştuğunu, diğer yarısı ise oluşmadığını belirtmiştir. Turizm ve tarım programları yararlanıcıların az bir kısmı (sırasıyla %29 ve %36) işletmelerinde hizmet/imalat sürecinde atık oluştuğunu söylerken Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcılarının %60'ı hizmet/imalat süreçlerinde atık oluştuğunu ifade etmiştir. Hizmet ve imalat süreçleri sonunda atık oluştuğunu ifade eden işletmelerden sadece %15'i uygulanan projeler sonucunda atık miktarında azalma olduğunu belirtmiştir. Proje sonucunda atık miktarında artış olduğu yararlanıcıların %47'si; atık miktarının değişmediği yararlanıcıların %38'i tarafından ifade edilmiştir. Bu durum, programların işletmelerde atık oluşumunu azaltma yönünde özel bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Yürütülen programlardan sadece tarım programının hedefleri arasında atık oluşumunun azaltılması yer almakta olup, programların amaçlarında biri de “*Tarımsal atıklar ve orman atıklarının yenilenebilir enerji (biyogaz, biyoyakıt) üretiminde kullanılması yoluyla ekonomiye kazandırılması*” olarak belirlenmiştir. Buna bağlı olarak, tarım programı yararlanıcılarının %60'ı destek programları sonucunda atık miktarlarının azaldığını; %30'u atık miktarının arttığını; %10'u ise değişmediğini belirtmiştir. Turizm programlarından destek alan ve hizmet süreçlerinde atık oluştuğunu söyleyen işletmelerden (turizm yararlanıcılarının %29'u) hiçbiri proje sonucunda atık miktarında azalış olduğuna değinmemiştir. Bununla birlikte yararlanıcıların %60'ı atık miktarının arttığını, %40'ı ise değişmediğini söylemiştir. Benzer şekilde, Ar-Ge ve yenilik programı yararlanıcı işletmelerin de %50'si projeleri sonunda atık miktarının arttığını ve %45'i de değişmediğini söylemiş, sadece %5'i atık miktarının azaldığını belirtmiştir.

**Şekil 35. İşletmelerin Projeleri Sonunda Atık Miktarı Değişimi (n=53)**



Kaynak: Program Değerlendirme ve Etki Analizi Anketleri

Anket katılımcılarının yalnızca %30'u projelerinin, uygulama aşamasında ortaya çıkan atıkların ekonomiye geri kazandırılmasına etkisi olduğunu belirtmiştir. Ar-Ge ve yenilikçilik programlarından yararlanan işletmelerin %40'ı projelerinin atıkların ekonomiye geri kazandırılmasına etkisi olduğunu söylerken turizm ve tarım programları yararlanıcılarında bu oran %7 ve %32'dir. Bu katılımcıların cevaplarına bakıldığında, projelerinin ortaya çıkan atıkların yaklaşık %33'ünün geri kazandırılmasını sağladığı görülmüştür.

## 5. Bulguların Değerlendirilmesi

Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı'nın 2011, 2012, 2014 ve 2015 yıllarına ait Mali Destek Programlarının değerlendirme ve etki analizi çalışmasından elde edilen bulgular, programların amaçları doğrultusunda başarıyla uygulandığını göstermiştir. Programların ulusal ve bölgesel politikaların üzerinde durduğu ve öncelik verdiği konulara odaklandığı görülmüştür.

Tarım, turizm ve Ar-Ge ve yenilikçilik programlarının tümünde yararlanıcı işletmelerin büyük kısmı projeler sonucunda hedefledikleri çıktılarını elde etmişlerdir. Bu kapsamda, turizm programları ile işletmeler yeni tesisler kurmuş ya da varolan tesislerini iyileştirmiş; Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programlarından yararlanan işletmelerin üretim kapasitelerinde artış sağlanmıştır. Ayrıca bu programların yararlanıcıları aldıkları hibe ile ürün ve hizmetlerinde yenilikler yapmışlardır. Araştırma sonuçları, özellikle Ar-Ge ve yenilikçilik programlarının fikri mülkiyet hakkı ve kalite belgesi başvurularında oldukça etkili olduğunu göstermiştir.

Turizm programları yararlanıcılarının elde ettikleri sonuçların başında hizmet kalitesinin artması ve yabancı turist misafir edilmeye başlanması gelmektedir. Ayrıca proje öncesinde yararlanıcılar yılın ortalama 6 ayı turizm faaliyetlerini yürütürken, proje sonrasında bu süre 8 aya yükselmiştir. Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcıları açısından elde edilen başlıca sonuçlar, yeni teknolojiler kullanılmaya başlanması, yeni faaliyet alanlarına girilmesi, ürün kalitesi ve çeşitliliğinin artması şeklinde olmuştur. Tarım programları sonunda ise yeni teknolojiler kullanılmaya başlanması, işletmelerin pazar paylarının artması ve üretim maliyetlerinin düşmesi elde edilen belli başlı sonuçlar olmuştur.

Firmaların büyüme verileri incelendiğinde, gerek toplam personel sayılarının, gerekse de geçici ve kalıcı personel sayılarının arttığı görülmektedir. Ayrıca işletmelerin bölge dışından çalıştırdıkları personel sayısı da özellikle turizm programları sonucunda artış göstermiş; tarım ile Ar-Ge ve yenilikçilik programları yararlanıcılarında da dezavantajlı çalışan sayısı önemli ölçüde yükselmiştir. Tüm programların yararlanıcılarında hem kadın hem de erkek personel sayısında artış sağlanmış; turizm programı yararlanıcıları dışındaki işletmelerde kadın personel artış oranı, erkek personel artış oranından daha yüksek gerçekleşmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, tüm programlarda yararlanıcı işletmelerin ortalama bilanço büyüklükleri ve ciroları destekten sonraki yıllarda artan bir ivme göstermiştir. Ortalama kârlılık ise turizm programları dışında programlarda önemli oranlarda gerçekleşmiştir. Ar-Ge ve yenilikçilik ile tarım programları yararlanıcıları destekten sonra daha fazla ülkeye ihracat yapmaya başlamış ve yıllık ihracat rakamlarında artış yaşanmıştır. İşletmelerdeki büyümeye bağlı olarak, elektrik ve su tüketim miktarları tüm program yararlanıcılarında<sup>13</sup> artış göstermiştir. Tarımsal programlar dışındaki programların, işletmelerde atık oluşumunu azaltma yönünde bir sonuç doğurmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte

<sup>13</sup> Amaçları arasında "Bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lerin, bölgede öne çıkan sektörlerde enerji verimliliklerini artırarak enerji maliyetlerini azaltması ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi" olan 2015 yılı Yenilikçi Teknolojiler Mali Destek Programı hariç olmak üzere.

özellikle Ar-Ge ve yenilikçilik programları, işletmelerde ortaya çıkan atıkların ekonomiye geri kazandırılmasında etkili olmuştur.

Programların önemli bir kazanımını olarak, yararlanıcıların büyük kısmında girdi artımsallığı<sup>14</sup> sağlanmıştır. Özellikle turizm programı yararlanıcıları ilgili proje bütçesi dışında da harcama yaptıklarını belirtmiştir.

Uygulama süreçlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, projelerini tamamlamış işletmelerin sözleşmedeki hibe miktarının neredeyse tamamını kullanabildiği; programların yönetiminde Ajans'ın başarılı bir performans sergilediği ve programın etkin ve verimli bir biçimde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Bununla birlikte, uygulama verimini düşürme riski taşıyan bazı hususlarda iyileştirmeler yapılmasına ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu hususların başında, feshedilen proje sayısının düşürülmesi, proje bütçelerinin öngörüldüğü şekilde kullanılması ve projelerin planlanan sürelerde tamamlanması yolunda gerekli önlemlerin alınması gelmektedir. Özellikle tarım ile Ar-Ge ve yenilikçilik programlarında sözleşme imzalamayan ve sözleşme imzalsa da daha sonra sözleşmesi feshedilen işletme sayısı oldukça yüksektir. Bu duruma bağlı olarak, programlar için ayrılan bütçenin önemli bir kısmı da (%40) kullanılamamıştır.

Programların tanıtımında ve özellikle Ar-Ge ve yenilikçiliğe yönelik programlarda, danışmanların yıllar içindeki daha etkin rol oynadığı anlaşılmıştır. Ajans'ın birebir tanıtım faaliyetleri de programların duyurusunda etkin rol alsa da basın ve medyadan yeterince faydalanılamadığı görülmüştür.

Raporun önceki bölümlerindeki bulgulardan ve yukarıdaki tespitlerden hareketle geliştirilen öneriler aşağıda sunulmaktadır. Önerilerin geliştirilirken, uluslararası iyi uygulamalardan hareketle, konuya ilişkin kamu müdahalesi yaklaşımından yararlanılmıştır (Şekil 36). Buna göre, başarılı bir program,

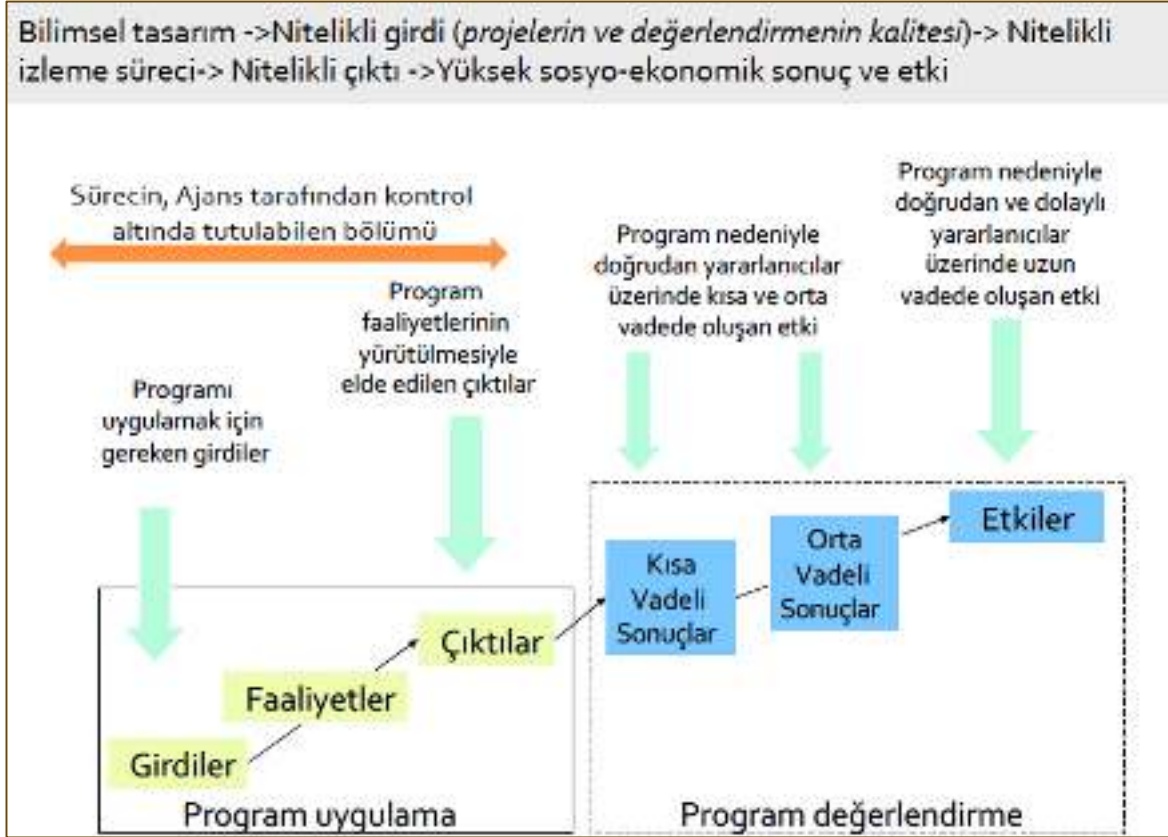
- Bilimsel yöntemlerin kullanılmasıyla tasarlanır;
- En nitelikli projelerin oluşmasını ve başvurusunu sağlayacak unsurlar barındırır;
- Nitelikli bir değerlendirme sürecine sahiptir;
- İzleme süreci, projelerin başarıyla yürütülmesini ve hedeflenen nitelikli çıktıları üretecek şekilde sonuçlanmasını sağlayacak biçimde yürütülür;
- Arzu edilen çıktıların elde edilip edilmediğini, bunların hedeflenen sonuç ve etkileri ortaya koyup koymadığını tespit etmek amacıyla düzenli olarak değerlendirilir.

İyi tasarlanmış bir programın, uygulama süreci, uygulayıcı kuruluş tarafından kontrol altında tutulabilen bir süreçtir. Hedeflenen sonuç ve etkileri elde edilebilmesi, uygulayıcı kuruluşun bu süreci başarıyla yürütmesine bağlıdır. Tüm bunlardan hareketle, Ajans'ın program tasarımının, projelerin, değerlendirme ve izleme süreçlerinin niteliğini yükseltmesi, programın başarısını ve bölgenin kalkınmasına ve gelişimine sağlayacağı katkıyı artıracaktır.

---

<sup>14</sup> Girdi artımsallığı: Kamu desteğinin, yararlanıcının finansmanını kendisinin sağladığı destek konusu harcamalarına olan etkisini;

**Şekil 36. Kamu müdahalesi yaklaşımına göre program tasarım, uygulama, izleme ve değerlendirme mantığı**



Kaynak: Elçi, Ş. Kamu Destek Programları Çevrimi, İNOMER, 2014

## 6. Öneriler

### 1) Program tasarımının güçlendirilmesi:

- Ajans tarafından başlatılması planlanan programların sistematik ve bilimsel bir tasarım süreci dahilinde gerekli tüm öğeleri (müdahale mantığı, ölçülebilen hedefler ve göstergeler, vb.) içerecek şekilde hazırlanması;
- Ar-Ge ve yenilikçilik odaklı programların yarattıkları etki dikkate alındığında yaygınlaştırılarak sürdürülmesi; bölge için önemli tarım ve turizm başta olmak üzere sektörel bazda yürütülen programlarda da yenilikçiliğin öncelikli hedefler arasında yer almasının sağlanması;
- Tasarlanacak programların, ulusal destek kurumları tarafından yürütülen programları tamamlamalarının ve bunlarla sinerji oluşturmalarının sağlanması;
- Programların bölgesel iş, girişimcilik ve inovasyon ekosisteminin harekete geçirilmesi ve güçlendirilmesini sağlayacak öğeler barındırmasının sağlanması; bu kapsamda, programların firmalar ve kurumlararası işbirliğini ve çok-disiplinli projeleri özendirecek nitelikler taşıyacak şekilde tasarlanması.

2) Projelerin niteliğinin yükseltilmesi:

- a. Program çağrı dönemlerinden bağımsız olarak, düzenli ve sürekli bir biçimde işletmelere yönelik olarak yeni ve özgün fikir geliştirme ve proje tasarlama konularında vizyon ve kapasite geliştirici faaliyetlerin uygulanması;
- b. Program çağrısıyla birlikte işletmelere nitelikli proje tasarımı konusunda birebir rehberlik sağlanması;
- c. Proje hazırlama ve yönetme konularını kapsayan uygulamalı eğitimlerin sürekli ve düzenli bir biçimde ilçeleri de kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması;
- d. Bir bölgesel mentör ağı oluşturularak destek alan ve alma potansiyeli bulunan tüm işletmelerin alanında yetkin gönüllü mentörlerle eşleştirilmesi;
- e. Programların tanıtımında ve sonuçlarının ve başarı öykülerinin yaygınlaştırılmasında medyanın daha aktif şekilde kullanılması;
- f. İşletmelerin proje sonunda elde edecekleri çıktıları mümkün olan en kısa sürede ekonomik değere dönüştürecek faaliyetlerin de projelere entegre edilmesinin sağlanması (projenin ilk aşamasından itibaren pazar araştırmalarının yapılması; olası müşterilerin tespiti ve süreç boyunca müşteri geri beslemelerinin alınması, vb.).

3) Proje destek ve izleme sürecinin iyileştirilmesi:

- a. Proje sözleşmeleri imzalanmadan önce kurumlarla birebir çalışarak projelere yönelik mevcut ve olası kurumsal ve uygulama risklerinin belirlenmesiyle fesih olasılığının en aza indirilmesi;
- b. Projelerin desteklenmesi sürecinde etkin bir izleme ve rehberlik mekanizması oluşturularak, projelerin başarıyla yürütülmesinin ve sonuçlandırılmasının sağlanması;
- c. Projelerin, ilgili alanda derin bilgi ve deneyim sahibi (tercihen değerlendirme aşamasında görev yapan) dış uzmanlar tarafından da - Ajans personelinin koordinasyonunda - *teknik açıdan* izlenmesinin sağlanması; bu izlemenin, projenin hedeflenen çıktıları üretmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını mümkün kılacak şekilde uygulanması;
- d. Program izleme verilerinin yıllar bazında zaman serileri oluşturacak şekilde toplanmasını sağlayacak bir sistemin oluşturulması;
- e. İzleme sürecinde yararlanıcılar tarafından gereken bilgi ve belgelerin zamanında gönderilmemesi gibi durumlarda destek sözleşmesinde belirlenen yaptırımların zaman kaybetmeden uygulanması; böylelikle proje sürelerinin uzamasına ve program maliyetinin artarak verim ve etkinliğinin düşmesine izin verilmemesi;
- f. Ajans çalışanlarının, program tasarımı, yönetimi ve izleme konularında ve programların kapsadığı alanları ilgilendiren hususlarda kapasitelerinin gelişimini sağlayacak programların düzenli olarak uygulanması;
- g. Projesi tamamlanan işletmelerle iletişimin ve izlemenin sürdürülmesi ve proje sonuçlarını ticarileştirmeye yönelik ihtiyaçlarının tespit edilmesiyle gerekli rehberlik ve yardımların sağlanması.

4) Program değerlendirme ve etki analizi:

- a. Proje destek süreci tamamlandıktan sonra da yararlanıcılara ve proje sonuçlarına dair gerekli izleme belli başlı verilerin toplanmaya devam edilmesi;
- b. Program tasarımında değerlendirme sonuçlarına göre gerekli iyileştirmelerin yapılması;
- c. Yeni programların tasarımında, değerlendirme sonuçlarından yararlanılması.

## Kaynaklar

Avrupa Birliğinde Kalkınma Ajansları, Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, 2018

Elçi, Ş. (2014) Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programlarının Değerlendirilmesi ve Etki Analizi, "Ar-Ge ve İnovasyon Programlarında Değerlendirme ve Etki Analizi", R. Akpınar, ed.

Elçi, Ş. Kamu Destek Programları Çevrimi, İNOMER, 2014

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

Mali Destek Programları Başvuru Rehberleri, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

OECD/Mountford D., "Organising for local development: the role of local development agencies. Summary Report", 26-27 November 2009, working document, CFE/LEED, OECD, [www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446](http://www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446)

Özen, P., "Bölge Kalkınma Ajansları", Ankara, 2005

Sertesin, S., Kalkınma Ajanslarının Geleceğini Nasıl Bir Çerçeve de Düşünmeliyiz?, TEPAV, 2015

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

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

TR61 Düzey 2 Bölgesi 2010–2013 Bölge Planı, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

TR61 Düzey 2 Bölgesi 2014–2023 Bölge Planı, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

Usta, S., Akyol, B., Bölgesel Kalkınma Aracı Olarak Bölgesel Kalkınma Ajansları: Macaristan Örneği, 2017