



# 2014 Yılı Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı (İşletmeler)

PROGRAM SONRASI DEĞERLENDİRME RAPORU



## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ .....	3
TANIMLAR & KISALTMALAR .....	4
YÖNETİCİ ÖZETİ .....	5
PROGRAM HAKKINDA.....	7
Programın Amacı ve Öncelikleri .....	8
Öncelik 1. Bölge bütününde turizm çeşitliliğinin artırılması ve turizmin bütün yıla yayılmasının sağlanması .....	8
Öncelik 2. Turizm hizmetlerinde kalitenin artırılması ve yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi .....	9
PROGRAM DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ.....	10
DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YÖNTEM.....	11
Araştırmadaki Limitler.....	12
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ KAPSAMINDA PROGRAMIN İNCELENMESİ .....	12
İLGİLİLİK ANALİZİ .....	12
ETKİLİLİK ANALİZİ .....	16
ETKİNLİK ANALİZİ .....	21
ETKİ ANALİZİ .....	23
Program Sonrası Yararlanıcı Kurumlarda Görülen Değişimler.....	24
Program Sonrası Hedef Gruplar ve Nihai Faydalanıcılarda Görülen Değişimler .....	27
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANALİZİ .....	30
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	30
EKLER .....	32
Ek 1. Program Performans Göstergeleri ve Etkililik Oranları .....	32
Ek 2. Projelere Ait Bütçe Bilgileri .....	33
KAYNAKÇA .....	34

## TABLO LİSTESİ

TABLO 1- YARARLANICI KURUMLAR VE PROJELER	10
TABLO 2-PROJELERDE KAPSANAN ÖNCELİKLER	14
TABLO 3-PROGRAM YARARLANICISI İŞLETMELER BAZINDA GERÇEKLEŞEN DESTEK TUTARLARI VE PROJELERİN ETKİLİK ORANLARI	22
TABLO 4- PROJELER ÖZELİNDE ETKİ ALANLARI	24
DENKLEM 1 ETKİLİLİK ORANI .....	16
GRAFİK 1-İLGİLİLİK PUANLARI.....	13
GRAFİK 2 - 2014 KÜRESEL TURİZM MERKEZİ İSTANBUL İŞLETMELERE YÖNELİK MALİ DESTEK PROGRAMI SÖZLEŞMEYE BAĞLANAN TOPLAM DESTEK TUTARI VE GERÇEKLEŞEN TOPLAM DESTEK TUTARI .....	21
GRAFİK 3 - YABANCI ZİYARETÇİ VE YURT DIŞINDA İKAMET EDEN VATANDAŞ ZİYARETÇİ TURİZM GELİRLERİNİN YILLARA GÖRE DAĞILIMI.....	25

## TANIMLAR & KISALTMALAR

### Tanımlar

**Ajans:** T.C. İstanbul Kalkınma Ajansı

**Faydalanıcı:** Proje sonuçlarından doğrudan veya dolaylı etkilenecek gerçek veya tüzel kişiler.

**İştirakçi:** Başvuru Sahibi ya da Ortakların uygunluk kriterlerini karşılama mecburiyeti olmadığı halde projenin yürütülmesine katkıda bulunan taraf. İştirakçilerin harcamaları uygun maliyet olarak değerlendirilmeyeceği gibi proje kapsamında yapılan satın almalarda tedarikçi olamazlar.

**Ortak:** Başvuru Sahibine projenin hazırlık ve uygulama aşamalarında destek veren ve rehberde belirtilen uygunluk kriterlerini sağlayan kuruluş. Ortakların yaptıkları harcamalar uygun maliyet olarak kabul edilmektedir fakat proje kapsamında yapılan satın almalarda tedarikçi olamazlar. Burada kastedilen "ortaklık", şirket/hisse ortaklığı değil, proje bağlamında oluşturulan iş birliğidir.

**Program:** İçeriği ve kuralları Kalkınma Ajansları destek mevzuatı ve bu başvuru rehberi ile belirlenen mali destek programı.

**Proje:** Destekten yararlanmak üzere Ajansa sunulan belli bir amacı, bütçesi ve süresi olan düzenli faaliyetler bütünü.

**Yararlanıcı:** Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde Ajanstan destek almaya hak kazanan gerçek veya tüzel kişiler

### Kısaltmalar

**İSTKA:** İstanbul Kalkınma Ajansı

**KTM:** Küresel Turizm Merkezi

**BAK:** Bölgesel Kalkınma Ajansı

**MDP:** Mali Destek Programı

## YÖNETİCİ ÖZETİ

İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) tarafından yürütülen 2014 Yılı İşletmelere Yönelik Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı'nın kurumlara sağlamış olduğu hibe desteklerinin yararlanıcı kurumlar üzerindeki etkisi yararlanıcı kurumların program sonrası İstanbul Kalkınma Ajansı ile paylaştıkları teknik raporlardan alınan bilgiler ışığında hazırlanmıştır.

Çalışmada 2014 Yılı İşletmelere Yönelik Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı kapsamında desteklenen 3 proje “**ilgililik, etkinlik, etkililik, etki ve sürdürülebilirlik**” olmak üzere 5 boyut kapsamında teknik raporlardan edinilen bilgiler ile birlikte değerlendirilmiştir.

**İlgililik Analizi** kapsamında, destek alan projelerin hem bölgesel düzeydeki ihtiyaçlarla hem de programların amaç ve öncelikleri olan “**Bölge bütününde turizm çeşitliliğinin artırılması ve turizmin bütün yıla yayılmasının sağlanması**” ve “**Turizm hizmetlerinde kalitenin artırılması ve yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi**” hedefleriyle uyumu değerlendirilmiştir. Toplam 25 puan üzerinden yapılan ilgililik değerlendirilmesinde desteklenen 3 projenin ortalaması en yüksek puan 24.5, en düşük puan 18 olmak üzere 20,7 olarak gerçekleşmiş ve 2014-2023 İstanbul Bölge Planı'nda belirlenen stratejik amaç ve hedefler ile ilgili bulunmuştur. 3 projenin programda belirlenmiş olan iki ana önceliği ne kadar kapsadığına dair yapılan değerlendirmede bütün projelerin her iki önceliğe yönelik geliştirici faaliyet ve aksiyon planına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde, projeler 2014-2023 İstanbul Bölge Planı'ndaki temel stratejik hedefleri olan “**İstanbul'un ekonomik anlamda küresel çekim merkezi olması**” ve “**İstanbul'un küresel rekabet gücünü ortaya koyabileceği ve uluslararası değer zincirinde yüksek katma değerli işlevler edineceği sektörlerde uzmanlaşması ve bu sektörlerin geliştirilmesi**” hedeflerine katkıda bulunacak şekilde kurgulanmış ve uygulamaya geçirilmiştir. Projelerdeki göstergeler incelendiğinde; 2010-2013 İstanbul Bölge Planı'ndaki temel stratejik hedefe ulaşmada kritik olan “İstanbul'un bilgi ve iletişim teknolojilerinde küresel rekabet gücünü artırarak, ülke ve yakın bölge merkezi olması” ve “Katma değeri, teknoloji ve bilgi yoğunluğu yüksek ürün ve hizmetler için Ar-Ge, yenilik ve yaratıcılık odaklı üretim yapısının benimsenmesi” alt hedeflerini de kısmen kapsadığı görülmüştür.

**Etkililik Analizi** kapsamında ise, 3 projenin hedef göstergeleri incelendiğinde; özellikle İstanbul'da turizm sektörünün geliştirilerek diğer küresel turizm merkezleri ile rekabet edecek nitelikte bir cazibe merkezi haline getirilmesine fayda sağlayacak haber ve tanıtımlara (örneğin: basın toplantısı, elektronik haber bültenleri, kurumsal tanıtım katalogları, el broşürleri, afiş, tanıtım filmleri, web sitesi) yönelik hedeflerin

daha ağırlıklı olduğu görülmektedir. Buna ek olarak işletmeler, eğitim/seminer verilen kişi sayısı, işbirliği yapılan/iletişim kurulan kurum sayısı, ilgili işletmenin gelirindeki artış, istihdam artışı, projeye yönelik gerçekleştirilen fiziksel alan iyileştirmesi gibi hedefler belirlemiştir.

Bütün yararlanıcı işletmelerin belirlediği tüm göstergeler özelinde hedeflerini tamamladıkları ve birçok hedef gösterge için etkililik oranının %100 ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Program dahilindeki **3 projenin** ortalama etkililik oranı **%133** olarak hesaplanmış olup, genel olarak 2014 Yılı İşletmelere Yönelik Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı'nın performans göstergesi çerçevesinde hedeflediği değerlere ulaşarak hedefleri aştığı ve **etkililik hedefine ulaştığı** sonucu çıkarılmıştır.

**Etkinlik Analizi ile**, program dahilinde sağlanan bütçe kapsamında projelerin hedeflerine ulaşmalarındaki yeterliliğe bakılmıştır. Gerçekleşen destek tutarının, toplam destek tutarına bölünmesiyle hesaplanan performans oranı söz konusu program için %77 olarak hesaplanmıştır ve bütün projeler ortalamaya benzer oranlarda performans göstermiştir.

Program kapsamında gerçekleşen projelerin yararlanıcı kurumlar ve nihai faydalanıcılar üzerindeki olumlu/olumsuz etkilerini ve değişimlerini çözümlmeyi amaçlayan **Etki Analizinde** TMI Programı yararlanıcı işletmelerin gerçekleştirdikleri proje sonrası paylaştıkları kapsamlı teknik raporlardaki veriler değerlendirilmiştir. Nihai faydalanıcıların başta İstanbul'daki medikal sağlık hizmeti sunan sağlık kurumları, bu kurumların ortakları ve hekimler; İstanbul'daki otel, restoran vb. turizm işletmeleri ile turistik ürünler satan mağaza sahipleri ve Türkiye'de ve İstanbul'da turistlerin seyahatini organize eden tur şirketleri, acenta ve kuruluşlar olmak üzere, uluslararası ulaşımı sağlayan havayolu şirketleri, İstanbul Kalkınma Ajansı, Sağlık Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı olarak belirtildiği görülmüştür. Nihai faydalanıcılar üzerinde ulaşılan olumlu değişimler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Bilgilendirici info-turlar sayesinde yabancı ve yerli sağlık turistlerinin hizmet erişiminin sağlanması
- Sağlık turizminde kalifiye personel yetiştirmeye yönelik eğitimler neticesinde elemanların kalifikasyonunun arttırılması ve istihdam sağlanması
- Konaklama, yeme-içme hizmetini veren işletmelere yönelik yeni iş fırsatı imkanlarının oluşması,
- İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayının, dijitalleşmesini burada yapılan etkinliklere katılan delegelerin etkinlik deneyimlerinin iyileştirilmesi
- Öğrenci ve tasarımcılara yönelik eğitimlerle bu kitlenin kültür turizmine dair farkındalıklarının arttırılması ve bu alanda işveren kurumlarla bir araya getirilmesi

- İstanbul Kalkınma Ajansı ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının görünürlüğünün artırılması

Projelerin **sürdürülebilirlik kriterindeki** değerlendirmesi ise; program sonrası değerlendirme anketine işletmelerdeki ilgili sorumlulara erişilememi nedeniyle geri dönüş alamamaktan kaynaklı programın sürdürülebilirlik analizi teknik raporlardaki verilerin analizi ve yorumlandırılmasıyla sınırlı kalmıştır. Teknik raporlardan çıkarılan sonuca göre programın sürdürülebilir en büyük çıktısı İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi sarayının dijital dönüşüm sonrası AIPC sertifikasyonunun sağlanması olmuştur.

## PROGRAM HAKKINDA

Kalkınma Ajansları, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmeyi, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamayı ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle belirlenen politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmayı, sürdürülebilirliğini sağlamayı, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmayı amaçlamakta ve faaliyetlerine bu kapsamda devam etmektedir. Türkiye’de bulunan 26 Kalkınma Ajansı sorumlu oldukları bölgenin öncelikli ihtiyaçlarına göre kalkınmayı teşvik edici destek programları yürütmektedir.

2008 tarihinde kurulan İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) “Küresel kent İstanbul için çalışan, insan odaklı ve çevreye duyarlı, etkili ve yön veren bir çözüm merkezi olmak” vizyonu doğrultusunda katılımı benimsenerek ve; işbirliği ağlarının merkezinde yer alarak kaynakları İstanbul için ortak değere dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda İstanbul Bölge Planı kapsamında belirlenen eksen ve öncelikler doğrultusunda faaliyetlerinin ve kaynaklarının dağılımını belirlemekte ve Bölge Planı ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmaktadır.

İSTKA tarafından bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliği sağlamak, bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak ve sosyal kalkınmayı desteklemek amacıyla önemli kaynaklar tahsis edilmektedir. Bununla birlikte ihtiyaçlar ve önceliklere göre farklı temalarda mali destek programları tasarlanmaktadır.

Birçok gelişmekte olan ülkede olduğu gibi Türkiye’de de turizm, ekonominin motor güçlerinden birini teşkil etmekte; istihdam yaratmak, döviz girişi sağlamak ve yabancı sermaye yatırımlarını çekmek konusunda doğal çekim alanları, tarihi ve arkeolojik alanları, gelişen turizm altyapısı ve kültürel yapısıyla en önemli sektörlerden biri olarak görülmektedir. 2014-2023 İstanbul Bölge Planı’nda turizm sektörü öncelikli sektörler arasında yer almıştır. İstanbul Bölgesi doğal, tarihi ve kültürel varlıkları, insan kaynakları ve ziyaretçilere zengin bir çeşitlilik sunan turizm hizmetleri ile turizm sektöründe yüksek gelişme potansiyeli barındırmaktadır. Bu kapsamda, İstanbul’a gelir ve istihdam bağlamında önemli katkılar sağlayan turizm sektörünün, bölgenin taşıdığı yüksek potansiyel ile doğru orantılı bir şekilde

geliştirilmesi ve bölgenin küresel turizm yarışında üst sıralara çıkarılması hedeflenmiştir. Program ayrıca İSTKA tarafından 2012 yılında yayınlanan Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı kapsamında sunulan mali destekleri de devam ettirerek turizm sektörünün ortaya konan hedefler doğrultusunda gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.<sup>1</sup>

Türkiye Turizm Stratejisi 2023 belgesinde belirtilen uzun vadeli turizm stratejisinin ana hedefi; sürdürülebilir turizm yaklaşımının benimsenerek istihdamın artırılmasında ve bölgesel gelişmede turizmin öncü bir sektör konumuna ulaştırılması ve Türkiye'nin 2023 yılına kadar, uluslararası pazarda turist sayısı ve turizm geliri bakımından ilk beş ülke arasında önemli bir varış noktası ve uluslararası bir marka haline getirilmesinin sağlanmasıdır.

Turizm Türkiye'de olduğu gibi İstanbul Bölgesi'nde de yükselen bir sektör olarak bölge ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sıra dışı tarihi katmanların aynı mekanda izlerinin görülebildiği, imparatorlukların başkenti İstanbul; Boğaz, Adalar, Tarihi Yarımada gibi hem kültürel hem de doğal özellikleri ile çok sayıda turist çekmektedir. Buna ek olarak gelişen diğer turizm çeşitleriyle, alternatif bir turizm destinasyonu olma yolunda ilerlemektedir.

## Programın Amacı ve Öncelikleri<sup>2</sup>

Programın genel hedefi; 2014 Yılı İşletmelere Kuruluşlara Yönelik Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı'na benzer şekilde, turizm sektörünün geliştirilerek İstanbul'un diğer küresel turizm merkezleri ile rekabet edecek nitelikte bir cazibe merkezi haline getirilmesine katkıda bulunmaktır. İstanbul Bölgesi'nin doğal, tarihi ve kültürel varlıkları ile insan kaynaklarının yanı sıra bölgede yüksek gelişme potansiyeli taşıyan turizm türlerinin ziyaretçilere zengin bir çeşitlilik sunması turizm sektörüne önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu kapsamda, İstanbul'a gelir ve istihdam bağlamında önemli katkılar sağlayan turizm sektörünün, işletmeler aracılığıyla bölgenin taşıdığı yüksek potansiyel ile doğru orantılı bir şekilde geliştirilmesi ve bölgenin küresel turizm rekabetinde üst sıralara çıkarılması hedeflenmiştir.

### Öncelik 1. Bölge bütününde turizm çeşitliliğinin artırılması ve turizmin bütün yıla yayılmasının sağlanması

Bölgede ulusal ortalamanın altında kalan yabancı ziyaretçilerin ortalama kalış süresinin artırılması, turizm faaliyetlerinin tüm seneye yayılması için turizmde ürün çeşitlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçtan yola çıkarak; 2014 Yılı İşletmelere Yönelik Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek

<sup>1</sup> 2014 Yılı Küresel Turizm Merkezi İstanbul İşletmelere Yönelik Mali Destek Programı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi

<sup>2</sup> Programın amacı ve öncelikleri bölümünde "İstanbul Kalkınma Ajansı, Küresel Turizm Merkezi İstanbul İşletmelere Yönelik Mali Destek Programı" 2014 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberinden yararlanılmıştır



Programı kapsamında halihazırda yabancı ziyaretçilere yönelik belirli güzergah ve temalarla sınırlı olarak yürütülen kültür turizmi faaliyetlerine ek olarak; kongre ve fuar turizmi, sağlık turizmi, kruvaziyer ve yatçılık turizmi, spor turizmi, inanç turizmi, deniz turizmi, etkinlik turizmi, eko-turizm gibi İstanbul'un potansiyelleri ve ihtiyaçları doğrultusunda turizmin çeşitlendirilmesi; turizmin varış odaklı ve çok fonksiyonlu olarak geliştirilmesi ve turizm türlerinin birbirine entegrasyonunu sağlayarak, çeşitli turizm imkanlarını sağlık, eğitim gibi farklı sektörel kullanımlarla bir arada sunabilen alternatif turizm odaklı bir turizm kentine dönüştürülmesi hedeflenmiştir. Bölgede turizm sektörünün rekabet gücünün artırılarak turizm gelirlerinin ve ziyaretçi sayısının artırılması için entegre turizm çeşitlerinin geliştirilmesi ve bölgede yabancı ziyaretçi sayısının azaldığı özellikle Kasım, Aralık, Ocak ve Şubat ayları ile Ramazan ayı dönemine yönelik etkinlik planlamaları yapılarak, turizm sezonunun bütün yılı kapsayacak şekilde genişletilmesi ve İstanbul'un bütün yıl ziyaretçi çekecek potansiyelinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

## **Öncelik 2. Turizm hizmetlerinde kalitenin artırılması ve yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi**

Turizmde çeşitliliğin artırılmasının yanısıra; bu mali destek programı ile bölgenin turizmde küresel bir cazibe merkezi haline getirilebilmesi için; turizm hizmetlerinin tamamlayıcı hizmetlerle birlikte uluslararası standartları karşılayacak şekilde ve bir bütün olarak ele alınarak kalitenin artırılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda turizm sektörüne yönelik işgücünün niteliklerinin eğitime ağırlık verilerek meslek standartlarını karşılayacak ve mesleki yeterlilik belgelerini edinecek şekilde geliştirilmesi; turizm sektöründe ürün, alt sektör, bölge bazında markalaşmanın sağlanması; turizm hizmetlerinde verimliliğin artırılması; farklı turizm hizmetleri arasında entegrasyonun sağlanması amaçlanmış ve bu doğrultuda kamu kesimi, üniversiteler ve özel sektör arasındaki işbirliğinin de geliştirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, turizm sektöründe hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini, verimliliği, sunulan hizmetlere erişilebilirliği artıracak yenilikçi uygulamaların ve yeni teknolojilerin hayata geçirilmesi de amaçlanmıştır.

Bu destek programı ile turizm işletmelerinin belirlenen hedeflere hangi ölçüde ulaşabildiğinin değerlendirilebilmesi amacıyla program düzeyinde performans göstergeleri belirlenmiş ve bunlar başvuru rehberlerinde yer almıştır. Projelerde belirtilmiş olan performans göstergeleri kullanılarak yapılan analiz sonucu sözleşme imzalanan projelerin uygulanmasıyla beraber hangi alanlarda ne gibi etki oluşturacaklarına dair hedefler değerlendirilmiştir.

Belirtilen program kapsamında İSTKA'nın 2014 Yılı Küresel Turizm Merkezi İstanbul İşletmelere Yönelik Mali Destek Programı desteğinden toplam 40 başvuru yapan kurum içerisinden, 4'ü başarılı olarak değerlendirilmiş ve bunlardan 3'ü programdan faydalanmıştır. Yararlanıcı işletmelerin hepsi program önceliklerine uyumlu şekilde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. (Bkz Tablo 1)

**Tablo 1- Yararlanıcı Kurumlar ve Projeler**

Referans Numarası	Yararlanıcı Kurum	Proje Adı
TMI 10	Tim-Tur Turizm İç Dış Ticaret Ltd. Şti.	İstanbul Temalı Medikal Turizm Turları Tanıtım Ve Tutunturma Projesi
TMI 14	UKTAŞ Uluslararası Kongre Sarayı Tesisleri İşletmeciliği Tic. A.Ş.	Dijital Çağın Küresel Kongre Merkezi: Lütfi Kırdar
TMI 27	IDF Uluslararası Fuarçılık A.Ş.	İstanbul Tasarım Akademisi

## PROGRAM DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Programın yararlanıcılar ve nihai faydalanıcılar üzerinde yarattığı etkileri ortaya koyma aşamasında etki göstergeleri belirlenmiştir. OECD kaynaklarında değerlendirme, devam etmekte olan ya da tamamlanmış proje, program veya politikaların planlama ve uygulama süreçleri ile sonuçlarının sistematik ve objektif olarak incelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Benzer şekilde, “Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul Ve Esaslar”a göre program değerlendirmenin amaçlarında, proje teklif çağrılarının ve güdümlü proje desteklerinin başarısının ölçülmesi ve bu sayede mevcut uygulamalarda etkinlik, şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması ile gelecek dönemde uygulanması öngörülen desteklerin başarısını artırmak için çıkarımlar elde etmek temel hedeflerdir.<sup>3</sup>

Değerlendirme; kamu müdahalesinin<sup>4</sup> başarısının ölçülmesi, mevcut program ve politikaların geribildirimlerinden yapılan çıkarımların sonraki müdahalelerin geliştirilmesine veya karar verme mekanizmalarında kullanılmasına olanak vermesi ve hesap verilebilirliğin sağlanması amacıyla yapılmaktadır.

Ajans tarafından yürütülen desteklerin değerlendirilmesinde; ilgililik, etkinlik, etkililik, etki ve sürdürülebilirlik kriterleri dikkate alınmaktadır.<sup>5</sup>

### İlgililik

İlgililik kapsamında, kamu müdahalesinin hedeflerinin hedef grubuna ilişkin müdahale tarihindeki ve sonrasındaki üst politikalar ile ne ölçüde uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

<sup>3</sup> Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul Ve Esaslar, Madde 4

<sup>4</sup> Müdahale kavramı önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için devlet tarafından uygulanan veya desteklenen proje, program veya politika için kullanılan terimdir.

<sup>5</sup> Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul Ve Esaslar, Madde 7

Bu çalışmada; program hedeflerinin hem teklif çağrısı dönemindeki hem de güncel ulusal ve bölgesel planlarla olan ilgiliği ile müdahale kapsamında yürütülen proje faaliyetlerinin ve çıktılarının program hedefleriyle uyumlu olup olmadığı incelenmiştir.

### **Etkililik**

Etkililik analizi; performans değerlendirmesi niteliğinde bir yöntem olup, kamu müdahalesinde belirlenen hedeflerin ne oranda başarıldığını ölçer. Program hedefleri belirlenmediğinden çalışmamızda sadece projelerin hedeflerine ulaşma dereceleri ölçülmüştür.

### **Etkinlik**

Etkinlik analizi; kamu müdahalesinin doğurduğu maliyete oranla sosyal/ekonomik fayda üretme başarısını, yani ne ölçüde maliyet etkin olduğunu ölçer. “Elde edilen sonuçlar katlanılan maliyetlere değer mi/değdi mi?” ve “Toplam sosyal refah artar mı/arttı mı?” sorularına yanıt aranır.

### **Etki**

Etki analizinde; kamu müdahalelerinin hedef grubunda dolaylı veya doğrudan, amaçlanmış veya amaç dışı yarattığı olumlu ve olumsuz değişimler incelenmektedir. Buna müdahale sonucunda yerel, sosyal, ekonomik, çevresel ve diğer tüm kalkınma göstergelerinde oluşan etki de dâhildir. Ayrıca, müdahalenin sonuçlarının ne olduğu, faydalananlarda sağladığı temel değişikliklerin neler olduğu ve bu aktivitelerden kaç kişinin etkilendiği sorgulanmaktadır.

Bu çalışmada; projelerin sona erdikten sonra günümüze kadar geçen süre içinde hedef grubunda meydana getirdiği etkiler değerlendirilmiştir.

### **Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik analizinde; müdahale kapsamında yürütülen faaliyetlerin müdahale sona erdikten sonra fayda üretmeye devam edip etmediği değerlendirilmektedir. <sup>6</sup>

## **DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YÖNTEM**

2014 Yılı İşletmelere Yönelik Küresel Turizm Merkezi İstanbul MDP değerlendirilmesi maksadıyla bu çalışma kapsamında, geriye dönük bir değerlendirme çalışması yürütülmüştür. Yürütülen bu çalışma ile İSTKA; sağlanan hibe desteklerinin yararlanıcı işletmeler ve nihai faydalanıcılar üzerindeki etkisini

---

<sup>6</sup> European Comission Directorate-General for Education and Culture; Handbook on Sustainability, 2006

ölçümleyip analiz ederek, geleceğe yönelik bu alanda daha etkili program ve hibe destekleri hazırlamayı amaçlamıştır.

Çalışma kapsamında yararlanıcı işletmelere yönelik Program Sonrası Değerlendirme Anketi hazırlanmış; anket, mali destek alan 3 kurumla da İSTKA tarafından gönderilen üstyazı içeriğinde doğrudan paylaşılmıştır. Yalnız ankete, Covid-19 pandemi sürecinde kurumlardan ilgili yetkililere ulaşım noktasında yaşanan zorluklar nedeniyle geri dönüş sağlanamamıştır. Belirtilen gerekçelerden dolayı program sonrası değerlendirme, yararlanıcı kurumların program sonrası İstanbul Kalkınma Ajansı ile paylaştıkları teknik raporlardan alınan bilgiler ışığında hazırlanmıştır.

### Araştırmadaki Limitler

Araştırmadaki temel limitler, yürütülen program sonrası değerlendirme çalışmasının geriye dönük olması ve İSTKA'nın izleme ve değerlendirme çalışmalarının çıktısı bazında olması ile raporun yararlanıcı ve nihai faydalanıcıların görüşlerini kısıtlı şekilde yararlanıcı kurumların teknik raporlardaki beyanlarına ve sağladıkları verilere dayanarak dahil edebilme durumlarıdır. Belirtilen limitler, destek programlarından yararlanan tüm kurumların değerlendirme çalışması sürecine dahil edilerek veri toplanmasıyla aşılmaya çalışılmıştır. Ancak kurumlardaki proje yetkililerine pandemi nedeniyle ulaşılamamış ve değerlendirme anketine katılamamasından kaynaklı doğrulama verilerinin yetersiz olması nedeni ile yararlanıcı kurumların geri bildirimlerini içeren teknik raporlardan faydalanacak şekilde bir rapor içeriği oluşturulmuştur.

## DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ KAPSAMINDA PROGRAMIN İNCELENMESİ İLGİLİLİK ANALİZİ

İlgililik kriteri, mali destek programlarının amaç ve önceliklerinin, bölgesel ve hedef kitle düzeyindeki ihtiyaç ve önceliklerle ne kadar uyumlu ve tutarlı olduğuna dair değerlendirmedir.

2014-2023 İstanbul Bölge Planı'nda "Küresel Ekonomide Stratejik Aktör" öncelik alanı altında "İstanbul'un Ekonomik Anlamda Küresel Çekim Merkezi Olması" bir strateji olarak ortaya konmuştur. Turizm sektörü ise bu stratejinin hayata geçirilmesini sağlayacak yüksek katma değerli ve yüksek gelir getiren birkaç öncelikli sektörden birisi olarak belirlenmiştir.<sup>7</sup> Bu bağlamda "turizm alanında yatırımlara ağırlık verilmesi ve İstanbul'un küresel turizm merkezleri ile rekabet düzeyi yüksek bir cazibe merkezi ve marka kent olmasının sağlanması" hedeflenmiştir. Bununla birlikte 2023 yılına hazırlanırken İstanbul'un halihazırda varolan çekim gücünü artırarak, başta turizm, finans, lojistik ve eğitim alanlarında olmak

---

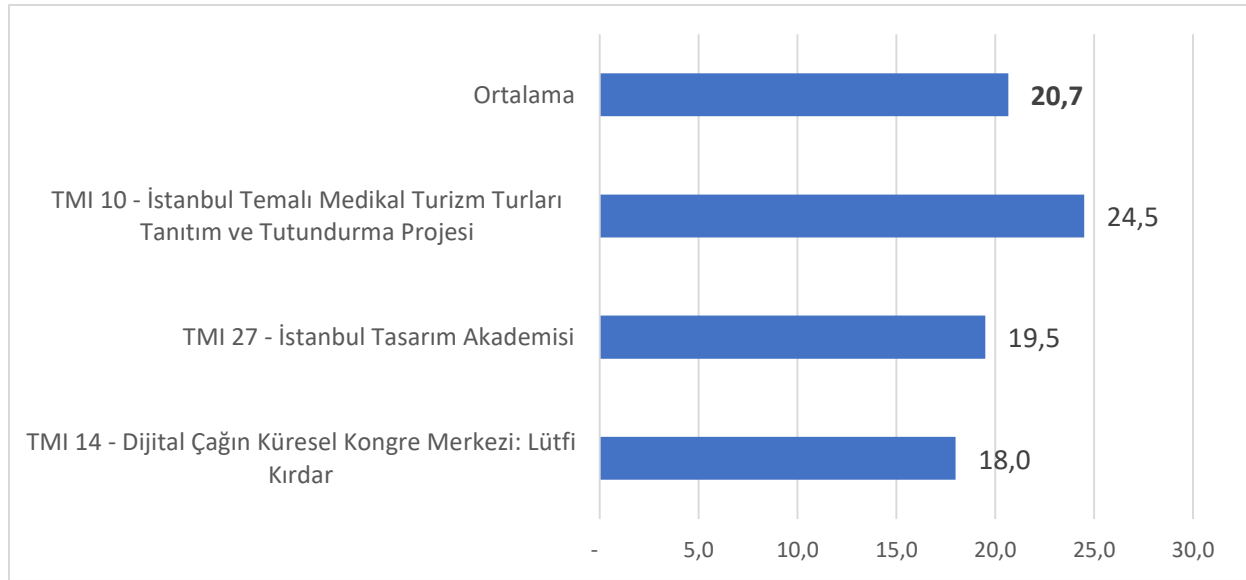
<sup>7</sup> 2014 Yılı Küresel Turizm Merkezi İstanbul İşletmelere Yönelik Mali Destek Programı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi

üzere küresel çekim merkezi olmasını; özgün kentsel mekânları ve sürdürülebilir çevresiyle yerli ve uluslararası işgücünün keyifle yaşayıp üretebileceği, yenilikçi ve yaratıcı bir ekonomi yaratması amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda İşletmelere Yönelik 2014 Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı başvurusunda, projelerin turizm sektörünün geliştirilerek İstanbul'un diğer küresel turizm merkezleri ile rekabet edecek nitelikte bir cazibe merkezi haline getirilmesine katkıda bulunması beklenmiştir. Bununla birlikte "Bölge bütününde turizm çeşitliliğinin artırılması ve turizmin bütün yıla yayılmasının sağlanması" ve "Turizm hizmetlerinde kalitenin artırılması ve yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi" önceliklerini taşıması da ilgililik analizinde önemli kriterler olarak yer almıştır.

Toplam 25 puan üzerinden yapılan ilgililik değerlendirilmesinde proje tekliflerinin mali destek programına hak kazanabilmesi için en az 18 puan almaları koşulu aranmıştır. Buna göre yapılan değerlendirmede program kapsamında desteklenen projelerin ilgililik puanlarının ortalaması en yüksek puan 24,5, en düşük puan 18,0 olmak üzere **20,7** olarak gerçekleşmiştir.

### **Grafik 1-İlgililik Puanları**



2014-2023 İstanbul Bölge Planı'nın 3 gelişme eksenı arasında 'küresel ekonomide söz sahibi, yüksek katma değer üreten, yenilikçi ve yaratıcı ekonomi' yer almıştır. Bu eksen kapsamında, Bölgenin küresel değer zincirlerinde rekabetçi bir konum edinmesi amaçlanmış olup; aşağıda belirtilen stratejiler ve alt hedefleri programın öncelikleriyle ilgili bulunmaktadır:

- İstanbul'un ekonomik anlamda küresel çekim merkezi olması;

- İstanbul'un bilgi ve iletişim teknolojilerinde küresel rekabet gücünü artırarak, ülke ve yakın bölge merkezi olması.
- İstanbul'un küresel rekabet gücünü ortaya koyabileceği ve uluslararası değer zincirinde yüksek katma değerli işlevler edineceği sektörlerde uzmanlaşması ve bu sektörlerin geliştirilmesi;
  - Katma değeri, teknoloji ve bilgi yoğunluğu yüksek ürün ve hizmetler için Ar-Ge, yenilik ve yaratıcılık odaklı üretim yapısının benimsenmesi

Projelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin ve çıktılarının programın hangi önceliklerine katkı sağlayabileceğine göre değerlendirilmiş olup; sonuçları tablo 3'de gösterilmektedir. Programın öncelikleri 2014-2023 İstanbul Bölge Planı'nda belirlenen stratejik amaç ve hedefler ile ilgili olduğu ve ortaya konan çıktılarının programın her iki önceliğine de katkı sağlayabilir nitelikleri sağladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 2-Projelerde Kapsanan Öncelikler**

Referans Numarası	Yararlanıcı Kurum	Öncelik 1: Bölge turizm bütününde çeşitliliğinin artırılması ve turizmin bütün yıla yayılmasının sağlanması	Öncelik 2: Turizm hizmetlerinde kalitenin artırılması ve yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi	İlgili olan öncelik sayısı
TMI 10	Tim-Tur Turizm İç Dış Ticaret Ltd. Şti.	1	1	2
TMI 14	UKTAŞ Uluslararası Kongre Sarayı Tesisleri İşletmeciliği Tic. A.Ş.	1	1	2
TMI 27	IDF Uluslararası Fuarçılık A.Ş.	1	1	2

1: İlgili / 0: İlgili değil

Teknik raporlarda ve başvuru formlarından edinilen veriler ışığında, yararlanıcı işletmeler tarafından dile getirilen amaçlar aşağıdaki şekilde listelenebilir:

1. Sağlık turizmi hizmetlerine yönelik potansiyeli yüksek bölgeleri ve hizmet alanlarını belirleyerek doğru hedefleme ile İstanbul'a sağlık turizmi için gelen yabancı turist sayısını artırmak
2. Yurtdışından gelecek sağlık turizmini canlandırmaya yönelik hedeflenen yurtdışındaki ülkelerde ilgili işletme, kurum ve kişilerle ilişkileri güçlendirmek
3. Sağlık turizmine yönelik gerçekleştirilen reklam ve tanıtım faaliyetleri ile hem Türkiye'nin sağlık sektöründeki güçlü algısını desteklemek, hem de işletme ile birlikte İSTKA'nın yurtiçi ve yurtdışındaki görünürlüğünü artırmak
4. Yenilikçi/dijital yönetim sistemleri entegre ederek İstanbul'un kongre turizmi açısından cazibesini artırmak
5. İstanbul'da yaşayan tasarımcı genç profesyonellerin; endüstriyel tasarım, moda, tekstil, dekorasyon, mobilya, takı, otomotiv ve elektronik vb. çeşitli alandaki özgün ürünlerinden oluşan bir sergi vasıtasıyla İstanbul'un sanatsal algısını güçlendirmek

## ETKİLİLİK ANALİZİ

Etkililik analizi; performans değerlendirmesi niteliğinde bir yöntem olup, projelerde belirlenen hedeflerin uygulama sırasında veya sonrasında ne oranda başarıldığını ölçmektedir. Hedeflere ulaşma derecesini gösteren etkililik, gerçekleşen sonucun hedeflenen sonuçla karşılaştırılmasıyla hesaplanmaktadır:

### **Denklem 1 Etkililik Oranı**

$$\text{Etkililik Oranı} = \frac{\text{Gerçekleşen Sonuç}}{\text{Hedeflenen Sonuç}} \times 100$$

İşletmelere Yönelik 2014 Yılı Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı kapsamında yürütülen 3 projenin sonuçları etkililik analizi kapsamında değerlendirilmiş ve başlangıçta belirledikleri hedefleri ne oranda gerçekleştirdikleri analiz edilmiştir. Program göstergelerine ek olarak, yararlanıcı işletmeler, işletmenin sağladığı hizmetler çerçevesinde, program önceliklerini kapsayan çeşitli performans göstergeleri de hedeflemiştir.

Belirlenen performans göstergeleri içeriğine bakıldığında; özellikle İstanbul'da turizm sektörünün geliştirilerek diğer küresel turizm merkezleri ile rekabet edecek nitelikte bir cazibe merkezi haline getirilmesine fayda sağlayacak haber ve tanıtımlara (basın toplantısı, elektronik haber bültenleri, kurumsal tanıtım katalogları, el broşürleri, afiş, tanıtım filmleri, web sitesi) yönelik hedeflerin daha ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda programa hak kazanan her üç işletmenin de, maksimum nihai yararlanıcıya ulaşmak amacıyla tanıtım süreçlerinde, hem konvansiyonel hem de dijital/teknolojik tanıtım araçlarını kombinleyerek etkin bir şekilde kullanmayı hedefledikleri görülmüştür.

Tanıtım ve reklam faaliyetlerine ek olarak, proje göstergeleri genellikle; proje kapsamında eğitim/seminer verilen kişi sayısı, işbirliği yapılan/iletişim kurulan kurum sayısı, ilgili işletmenin gelirindeki artış, istihdam artışı, projeye yönelik gerçekleştirilen fiziksel alan iyileştirmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Öte yandan göstergeler, projenin kapsam ve niteliğine göre çeşitlilik göstermektedir. Örneğin belirtilen bu performans göstergelerinin yanısıra; UKTAŞ Uluslararası Kongre Sarayı Tesisleri İşletmeciliği Ticaret A.Ş. tarafından planlanan "Dijital Çağın Küresel Kongre Merkezi: Lütfi Kırdar" projesi (TMI 14) kapsamında belirtilen göstergelere ek olarak içerik ve medya yönetimini sağlayan dijital sistem kurulumunu gerçekleştirmeyi ve uluslararası kongre merkezi kalite standartları sertifikasını almak hedeflenmiştir.



Dijital Çağın Kongre Merkezi: Lütfi Kırdar projesi kapsamında proje yönetimi, dijital yönetim sistemi, fiziksel yönlendirmelerin iyileştirilmesi, pazarlama faaliyetleri, AIPC altın standart çalışmaları ile birlikte projenin tanıtımı ve yaygınlaştırılmasına yönelik toplamda 6 farklı faaliyet planı hazırlanmış ve hayata geçirilmiştir.

Bu kapsamda, proje yönetimine yönelik İstanbul Kalkınma Ajansı görünürlük, usul ve esasları doğrultusunda projenin gerçekleştirildiği Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı giriş kapısına ve projenin yürütüldüğü ofisin giriş bölümüne levhalar yerleştirilmiştir. Öte yandan; proje kapsamında satın alımı gerçekleşen dijital yönetim sistemini sağlayan ekipman ve malzeme üzerinde Kalkınma Ajansı görünürlük usul ve esasları kapsamında alınan tüm mallara metal stickerlar yapıştırılmıştır. Dijital yönetim sistemlerine ek olarak; proje kapsamında etkinliklerin gerçekleştirilmesi sürecinde katılım gösteren delegelerin ilgili etkinlik salonuna erişimlerini kolaylaştıracak yönlendirme levhaları tasarlanmış ve yeni tasarıma göre 400 adet levha yenilenmiş ve fonksiyonel dizayn edilmiş tabelalar eklenmiştir.

Proje kapsamında işletme tarafından pazarlama faaliyetlerine yönelik; web ve mobil tabanlı çok dilli tanıtım malzemeleri hazırlanmıştır. Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nın tanıtımı için hazırlanan bir adet tanıtım filmi ve 3 boyutlu bina ve salon yapılarını içeren dijital materyaller hacimlerinin büyük olması nedeniyle 500 adet USB bellek aracılığıyla ilgili uluslararası organizasyon şirketlerine ulaştırılmıştır. Tanıtım materyallerinin yanı sıra UKTAŞ Genel Koordinatörünün; İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nı tanıtmak amacıyla; sektörün en önemli fuar etkinlikleri olan 2014 Yılı Barselona EIBTM Fuarı ve 2015 USA Boston AIPC Genel Kurulu'na katılım göstermesiyle birlikte yeni bağlantılar da kurulmuştur. Bu süreçte gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı Türkiye'nin ilk AIPC (the International Association of Convention Centres) sertifikalı kongre merkezi ünvanını almıştır.

AIPC dünya çapında profesyonel kongre ve sergi merkezi yöneticileri için sektör birliğidir ve üyelerin kongre merkezi performansının önemli alanlarını belirlemek ve değerlendirmek için sektöre özel bir programa sahip olma konusundaki süregelen ilgiye yanıt olarak geliştirilmiştir. AIPC, kongre merkezi yönetiminde mükemmelliği teşvik etmeye ve artırmayı hedeflemektedir, aynı zamanda araştırma, eğitim ve ağ oluşturma programları aracılığıyla bu tür yüksek standartlara ulaşmak için araçlar sağlamaktadır.

Dünya çapında 60'tan fazla ülkeden temsilciliği olan uluslararası organizasyon olması özelliği ile AIPC, toplantı endüstrisini temsil eden çeşitli organizasyonlar arasında da benzersiz bir konuma sahiptir. Özellikle kongre ve sergi merkezlerinin karşılaştığı sorunlara, fırsatlara ve zorluklara odaklanmaktadır ve uluslararası toplantı endüstrisinin çok kültürlü boyutunu ve tesislerin bunu geliştirmede oynadığı rolü

teşvik etmektedir. Aynı zamanda üyelerin genel sektör sorunlarıyla iyi bir şekilde bağlantı kurmasını sağlamak için ilgili sektör kuruluşlarıyla yakın çalışma ilişkilerini sürdürmektedir. <sup>8</sup> Bu kapsamda değerlendirildiğinde; AIPC sertifikasyonunun İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nın uluslararası düzeyde konumlandırılmasına ve kongre ve fuar turizmi sektöründe uluslararası rekabet gücünün artırılarak turizm gelirlerinin ve ziyaretçi sayısının artırılmasına katkı sağlayan önemli bir aşama olduğu bulgusu saptanmıştır. Nitekim projenin tamamlanması neticesinde işletmenin toplamda %10 ciro artışı sağladığı görülmüştür.

İstanbul Temalı Medikal Turizm Turları Tanıtım Ve Tutundurma Projesi kapsamında ise; proje ekibinin görevlendirilmesi ve planlama, satınalım faaliyetlerinin planlanması, personel alımı ve eğitimler, sektör ve pazar araştırmalarının yapılması, alternatif turizm paketlerinin hazırlanması, tanıtım materyallerinin hazırlanması, yurtdışı partnerlerle anlaşmalar, görünürlük /tanıtım aktiviteleri ve İstanbul'da Sağlık Turizmine yönelik info turların organizasyonu olmak üzere toplam 9 farklı faaliyet planı yürütülmüştür:

Buna göre, proje özelinde belirlenen personel alımı ve eğitim faaliyetleri kapsamında toplamda 2 kişi istihdam edilmiş ve 10 kişiye de 2 gün süren müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, kişisel bütünlük, ilişki yönetimi ve satış becerilerinin geliştirilmesine yönelik "satış-pazarlama" eğitimi verilmiştir. Bununla birlikte sağlık turizmi destek personeli yetiştirilmesine yönelik gerçekleşen bir diğer eğitime de benzer şekilde 10 kişi katılım sağlamıştır.

Eş zamanlı gerçekleştirilen pazar araştırmaları neticesinde, başta Türki cumhuriyetler olmak üzere Rusya, ve Balkanları birincil öncelikli, Avrupa ülkelerini ikincil öncelikli; Ortadoğu ülkelerini ise yaşanan savaş ve ticarı sorunlar nedeniyle sağlık turisti potansiyeli açısından üçüncül hedef bölge olarak belirlemiştir. Bu bölgelerde ilgili sağlık acentaları, kuruluşları ve kişiler ile görüşmeler gerçekleştirilerek irtibat kurulmuştur. Türkiye'de ise işbirliği yapılacak sağlık kuruluşlarıyla gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde hazırlanacak olan alternatif turizm paketlerinde oftalmoloji, cerrahi & medikal estetik, saç ekimi uygulamaları, kadın sağlığı, tüp bebek, onkoloji, kardiyoloji ve ağız ve diş sağlığı medikal hizmetlerine ağırlık verilmiştir. Bunların içerisinde Ağız ve Diş sağlığı, Oftalmoloji, Cerrahi & Medikal Estetik ve Onkoloji alanlarına yönelik tanıtım amaçlı 5 farklı el broşürü hazırlanmış ve yabancı sağlık turistlerinin İstanbul'da alabilecekleri sağlık hizmetlerine, hastane ve polikliniklere ve konaklamaya yönelik bilgileri içeren 1 adet kurumsal tanıtım kataloğu ve 1 adet tanıtım filmi oluşturulmuştur. Oluşturulan katalog ve film; İngilizce, Rusça ve Arapça dillerine çevrilmiş ve katalogdan tüm dildeki versiyonları dahil toplamda 2400 adet basılmıştır. Bu faaliyetlerin yanı sıra, hedef kitlelere toplu halde

---

<sup>8</sup> <https://aipc.org/about-aipc/>

ulaşım sağlamak maksadıyla yurtdişi turizm acentaları ve özel sağlık sigorta şirketlerinin temsilcileriyle de irtibata geçilmiş ve gerçekleşen yurtdişi ziyaretleri neticesinde 8 farklı ülkede 60'ın üzerinde kurum ile görüşülmüş, 20'ye yakın turizm acentası, hekim ve diğer aracılar ile işbirliğine gidilmiştir.

Sağlık turizmi sektörünün, aynı zamanda seyahat, konaklama ve yeme içme alt sektörüyle kol kola işlemesi neticesinde aralarında İstanbul'da Çırağan Sarayı, Swiss Hotel, Elite World, Titanic City Hotel, Türk Hava Yolları ve Shangri-La Bosphorus Otel'i içeren toplam 31 kurum ile anlaşma yapılmıştır. Proje kapsamında gerçekleştirilen en önemli faaliyetlerden biri olan sağlık turizmine yönelik organize edilen 18 "Info-tur" aracılığıyla, acenta ve özel sağlık sigorta temsilcileri, hasta yönlendirmesini gerçekleştirecek hekimler ve kurum temsilcileri olmak üzere toplam 96 kişi İstanbul'da ağırlanarak, verilecek sağlık hizmetleriyle ilgili detaylı tanıtım konusunda eğitilmişlerdir. Bu faaliyetlerin neticesinde 2015 sonuna kadar İstanbul'da farklı tedavi hizmetleri almak üzere 30 yabancı turist Türkiye'ye gelmiş ve proje sonunda şirket gelirindeki artış oranı %7,6 olarak gerçekleşmiştir.

2014 Yılı İşletmelere Yönelik Mali Destek Programı sayesinde gerçekleşen bir diğer proje olan İstanbul Tasarım Akademisi kapsamında ise, tasarımcıların İstanbul'dan esinlenerek oluşturdukları ürünlerden bir sergi oluşturulması, genç tasarımcılara yönelik "İstanbul tasarım atölyeleri" gerçekleştirilmesi ve seçilen ürünlerin tanıtımının yapılması olmak üzere toplamda 3 faaliyet yürütülmüştür. Seçilen tasarım ürünlerinin tanıtılmasına yönelik toplam 1000 adet baskı katalog ve 53 ürün için online / dijital katalog oluşturulmuş ve ilgili sektörlerle paylaşılmıştır. Aynı zamanda ulusal/uluslararası etkinliklerde de kullanılabilir, projenin çıktılarını yansıtacak tanıtıcı film hazırlanmıştır. Bu vesileyle tasarımlar ve İstanbul'un markalaşmasına katkı sağlayacak bir ürün ortaya çıkarılarak hedeflendiği gibi, İstanbul'dan tasarımcıların markaların ulusal/uluslararası düzeyde tanınırlığına katkı sağlanmıştır. Proje lansmanında gerçekleştirilen 2 basın lansmanına, tasarım, moda, kültür, sanat, emlak, ve mimari alanlarından 10 basın mensubu katılmıştır. Ulusal yayınlarda, şehir rehberleri/sitelerinde, sektörel bloglarda/yayınlarda, magazinlerde ( şamdan, Hürriyet, Milliyet, Sabah, Habertürk, Sözcü, Ece Saar, 34Volt, Sanartsal, Alemidnya, Ulusal ajans, How to Istanbul, Caferuj, Haberbus, Tüm haberler, Patent dünyası, İstanbul ajansı) proje tanıtımı yapılmıştır.

Projelerin hedefler bazında etkililik oranları ve ortalamaları alınarak belirlenen başarı düzeyleri **Ek 1'de** yer almaktadır. Program dahilindeki **3 projenin** ortalama etkililik oranı **%133** olarak hesaplanmış olup, genel olarak 2014 Yılı İşletmelere yönelik Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı'nın performans göstergesi çerçevesinde hedeflediği değerlere ulaşarak hedefleri aştığı ve **etkililik hedefine ulaştığı** sonucu çıkarılmıştır.

Tabloda analiz edilen ortalama etkililik oranlarına göre; 2014 Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı'ndan yararlanan 3 işletmenin belirlediği tüm göstergeler özelinde hedeflerini tamamladıkları ve birçok hedef gösterge için etkililik oranının %100 ve üzerinde olduğu saptanmıştır.

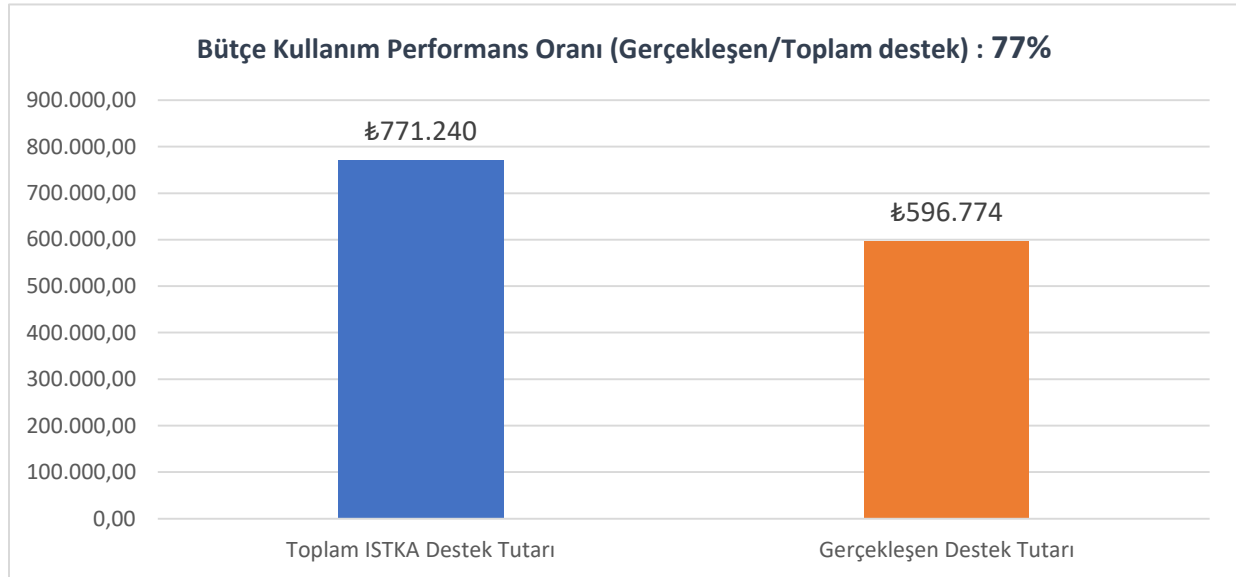
Proje süreçleri boyunca işletmeler, gerçekleştirdikleri tanıtım faaliyetlerinde İstanbul Kalkınma Ajansı ve Kalkınma Bakanlığı'nın desteğini ön plana çıkartmak amacıyla görsel ve yazılı medya materyallerinde İSTKA'nın logolarına da yer vererek, hem Türkiye'de hem de yurtdışında ajansın görünürlüğünü sağlamıştır. Özellikle Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nın dijitalleşme süreci sonrası, dünyada yalnızca 28 kongre merkezinin sahip olduğu AIPC - The International Association of Convention Centers Kalite Standartları Ödülü'nü almasına yönelik gerçekleştirilen basın toplantısında, İSTKA desteği sayesinde projenin hayata geçirildiği açıkça belirtilmiş ve çeşitli farklı mecraada haberlere de bu şekilde yansımıştır.

## ETKİNLİK ANALİZİ

Etkinlik kriteri ile uygulanan desteklerde elde edilen çıktı ve sonuçların kullanılan kaynaklarla (girdiler) ne derece orantılı olduğu, destek bütçesiyle daha fazla nitel ve nicel sonucun elde edilip edilemeyeceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda program yaralanıcılarından gelen geri bildirimlere göre değerlendirilmeler aşağıda yer almaktadır.

2014 Yılı Küresel Turizm Merkezi İstanbul İşletmelere Yönelik Mali Destek Programı kapsamında 3 proje için belirlenen toplam destek tutarına bakıldığında, bu tutarın yaklaşık 771 bin 240 TL olduğu ve yaklaşık 596 bin 774 bin TL'sinin projeler nezdinde kullanıldığı görülmektedir. Grafik 2'de de görüldüğü üzere mali destek programında sözleşmeye bağlanan toplam destek miktarının %77'si projelere başarılı şekilde aktarılabildiği görülmüştür.

**Grafik 2 - 2014 Küresel Turizm Merkezi İstanbul İşletmelere Yönelik Mali Destek Programı Sözleşmeye Bağlanan Toplam Destek Tutarı ve Gerçekleşen Toplam Destek Tutarı**



Mali destek programına hak kazanan 3 projenin destek tutarları projenin kapsamına ve niteliğine göre artmakta veya azalmaktadır. Gerçekleşen destek tutarının, toplam destek tutarına bölünmesiyle hesaplanan performans oranları değerlendirildiğinde ise; projelerin kullanım performans oranlarının çok benzer olduğu görülmüştür. ([Bkz. Ek 2](#))

Bununla beraber hem bütçe verileri hem de çalışmanın ilgililik ve etkililik analiz sonuçları beraber ele alındığında, programın farklı paydaşlarda yaratmış olduğu sosyal etkilerin boyutları ve kalitesi düşünüldüğünde projeler kapsamında harcanan maliyetlerin toplumsal faydaya dönüştüğünü söylemek

mümkündür. (Bkz. Tablo 3 -Program Yararlanıcısı İşletmeler Bazında Gerçekleşen Destek Tutarları ve Projelerin Etkilik Oranları). Projelerin gerçekleşen bütçe tutarı ve etkililik oranı arasındaki ilişkiye bakıldığında, bütçe tutarıyla etkililik oranı arasında doğru orantılı bir durum olmadığı görülmektedir, yani diğer projelere görece daha düşük “gerçekleşen bütçe” tutarına sahip projelerde de etkililik oranının %100’ü aştığı durumlar görülmüştür. (Örneğin TMI 27- İstanbul Tasarım Akademisi)

**Tablo 3-Program Yararlanıcısı İşletmeler Bazında Gerçekleşen Destek Tutarları ve Projelerin Etkilik Oranları**

Referans Numarası	Yararlanıcı İşletme	Proje Adı	Gerçekleşen Destek Tutarı	İlgilik Puanları (25 üzerinden)	Proje Etkililik Oranı
TMI-10	Tim-Tur Turizm İç Dış Ticaret Ltd. Şti.	İstanbul Temalı Medikal Turizm Turları Tanıtım Ve Tutundurma Projesi	190.017,75 TL	24,5	%134
TMI-14	UKTAŞ Uluslararası Kongre Sarayı Tesisleri İşletmeciliği Ticaret A.Ş.	Dijital Çağın Küresel Kongre Merkezi: Lütfi Kırdar	255.734,81 TL	18,0	%100*
TMI-27	IDF Uluslararası Fuarçılık A.Ş.	İstanbul Tasarım Akademisi	151.021,71 TL	19,5	%165
	TOPLAM		<b>596.774,27 TL</b>		<b>%133</b>

\* Program yararlanıcısı kurum proje tasarım aşamasında belirlenen göstergeler özelinde herhangi bir hedef koymamıştır. Öte yandan; proje sonunda ulaşılan rakamlar ve projenin yarattığı etkiler göz önünde bulundurulduğunda projenin amacına uygun tamamlaması ile etkililik skoru %100 olarak belirlenmiştir.

2014 Yılı Küresel Turizm Merkezi İstanbul İşletmelere Yönelik Mali Destek programına hak kazanan projelerin hedef gruplar ve nihai faydalanıcılar üzerinde yarattığı sosyal faydaların yanısıra; gerçekleştirilen projeler neticesinde, Türkiye’de dönem boyunca gerçekleşen terör olayları vb. zorlu sosyopolitik olaylara rağmen, 2 işletmede (Tim-Tur Turizm İç Dış Tic. Ltd. Şti. ve UKTAŞ Uluslararası Kongre Sarayı Tesisleri İşletmeciliği Ticaret A.Ş.) sırasıyla olmak üzere %8 ve %10 oranlarında ciro artışı görülmüştür.

*“2014 yılı için toplam şirket ciromuz 1.346.575 TL olarak gerçekleşmiştir. Projemiz Eylül 2015 tarihinde başlamış olmasına rağmen, medikal turizm hizmetleri doğrultusunda gelir getirici faaliyetlere Mart 2015 tarihinden sonra başlanabilmektedir. Türkiye’de yaşanan terör olayları Türkiye turizm faaliyetlerini olumsuz etkilemesine rağmen, 2015 yılı için Ağustos sonuna kadar şirket cirosu yaklaşık 920.000 TL olarak gerçekleşmiştir.Sağlık turizmine yönelik taleplerin kış aylarına doğru artacağı öngörüsüyle 2015 yıl sonu itibarıyla yıllık cironun yaklaşık 1.450.000 TL olması beklenmiştir.” Tim-Tur Turizm İç Dış Tic. Ltd. Şti. (Teknik Rapor-2015)*

Bununla birlikte, yararlanıcı işletmeler; projelerde tamamlanan hedef göstergelerin bazılarının sürdürülebilir katkı boyutunun güçlü olması sayesinde (Örneğin İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi

Saray'ının AIPC sertifikasyonunu alması, Sağlık turizmine yönelik alternatif hizmet paketlerinin hazırlanması, web sitesinin oluşturulması ve yurtdışında ilgili kurumlarla anlaşmalar yapılması vb.) projelerin tamamlanması sonrasında da finansal faydanın proje tamamlanması sonrasında da devam edeceğine yönelik öngörülerinin olduğunu belirtmişlerdir.

## ETKİ ANALİZİ

Mali destekler, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarında kullanılan ve özellikle karar vericiler açısından uygulama anlamında kolay, ancak ortaya çıkan etkilerin belirlenmesi anlamında oldukça zor olan önemli bir mali politika aracıdır. Bu anlamda, ele alındığında mali destek politikalarının ekonomi ve toplum üzerindeki etkilerinin araştırılması ve ölçülmesi önemli bir problem olarak düşünülebilir. Ekonomik ve sosyal alanlardaki mali destekleme politikalarının uygulanma sürecinin öncesinden başlayarak etkilerinin ortaya çıkmasına kadar geçen süre içerisinde, etkilerin değerlendirilmesi oldukça zor ve etkilerin ölçümü konusu da önemli bir problemdir. Bu çalışma kapsamında projelerin etki analizi, çıktıdaki değişimlerin dağılımını ve büyüklüklerini ve bu değişimlerin hedef kitlenin farklı grupları arasındaki etkilerini tahmin etmek ve bu değişimlerin ne kadarının uygulanan müdahale aracı ile ilgili olduğunu değerlendirmektir.

Bu çalışma kapsamında projelerin etki analizi; yerel, sosyal, ekonomik, çevresel ve diğer tüm kalkınma göstergelerinde oluşan etki de dâhil olmak üzere gerçekleştirilen projelerin sonuçlarının ne olduğu, faydalananlarda sağladığı temel değişikliklerin neler olduğu ve bu aktivitelerden kaç kişinin etkilendiğine göre ele alınmaktadır. Bununla birlikte, projeler 2014-2023 İstanbul Bölge Planı'nda "Yaratıcı Ve Özgür İnsanlarıyla, Yenilik Ve Kültür Kenti; Özgün İstanbul" vizyonu altında İstanbul'un ekonomik anlamda küresel çekim merkezi olması, İstanbul'un dış ticaretinin güçlendirilmesi, İstanbul'un küresel rekabet gücünü ortaya koyabileceği ve uluslararası değer zincirinde yüksek katma değerli işlevler edineceği sektörlerde uzmanlaşması ve bu sektörlerin geliştirilmesi, Ar-Ge ve yenilik çalışmalarında paydaşlar arası işbirliği, paylaşım ve koordinasyonu teşvik edecek inisiyatifler, ara yüz mekanizmaları ve işbirliği ağlarının geliştirilmesine ve kentsel kimlikle uyumlu yüksek kalitede tasarımın, mekânsal özgünlük ve çeşitliliğin sağlanmasına ne derecede katkıda bulunduğuna göre de değerlendirilmelidir. Bu kapsamda, TMI Programı yararlanıcı işletmelerin gerçekleştirdikleri proje sonrası paylaştıkları kapsamlı teknik raporlardaki veriler analiz edilmiştir.

## Program Sonrası Yararlanıcı Kurumlarda Görülen Değişimler

Bu bölümde programların yararlanıcı kurumlar üzerindeki etkiler incelenmiştir. Program dahilindeki 3 projenin etki alanları; ciro artışı, eğitim, görünürlük, kurumlar arası işbirliği, ar-ge/yenilik/sertifikasyon ve istihdam şeklinde belirlenmiş ve Tablo 4'te yararlanıcı işletmeler nezdinde projelerin etki alanları gösterilmiştir.

**Tablo 4- Projeler Özelinde Etki Alanları**

Referans No	Yararlanıcı İşletmeler	Projenin sağladığı şirket gelirindeki ciro artışı	İstihdam Sayısı	Eğitim	Sekörler/Kurumlar Arası İşbirliği	Görünürlük	Ar-Ge/Yenilik/Sertifikasyon
TMI 10	Tim-Tur Turizm İç Dış Tic. Ltd. Şti.	8%	2	+	+	+	+
TMI 14	UKTAŞ Uluslararası Kongre Sarayı Tesisleri İşletmeciliği Ticaret A.Ş.	10%	-		+	+	+
TMI 27	İDF Uluslararası Fuarçılık AŞ	-	-	+	+	+	

Öncelikli olarak destek programının işletmelerin ekonomik çıktıları üzerindeki etkisi incelendiğinde; 3 projenin ikisinde proje sonrasında %8 ve %10 oranlarında ciro artışı görülmüştür.

TMI 10 Tim-Tur Turizm İç Dış Tic. Ltd. Şti.; 2014 yılı için toplam şirket cirosunun 1.346.575 TL olarak gerçekleştiğini ve Türkiye'de yaşanan terör olayları Türkiye turizm faaliyetlerini olumsuz etkilemesine rağmen, proje sonrası 2015 yıl sonu itibarıyla yıllık cironun yaklaşık 1.450.000 TL olmasını beklediğini belirtmiştir. Buna göre yararlanıcı kurum nezdinde proje sonrası etkiler sayesinde şirket bir önceki yıla kıyasla yaklaşık 103.000 TL ciro artışı tespit edilmiştir. Teknik raporlardaki cirosal verilerin eksik olması nedeniyle program dahilindeki diğer iki proje sonrasında gerçekleşen artış rakamı hesaplanamamaktadır.

Bu bağlamda, programın finansal etkilerini anlamak için gerçekleştiği yıl olan 2014 senesinde, Türkiye'nin turizm sektörüne dair verileri de incelemek gereklidir. Grafik 3'te Türkiye'nin 2004-2016 yılları arasındaki turizm gelirleri Dolar üzerinden analiz edilmiştir. Grafikte görüldüğü gibi Türkiye'nin 2014 yılı turizm geliri 34,3 milyar dolar iken; dönemde yaşanan olumsuz sosyopolitik olaylar ve gelişmeler nedeniyle 2015 senesinde bu rakam bir önceki yıla kıyasla %8 oranında daralarak 31,5 milyar dolar seviyesine gerilemiştir.



**Grafik 3 - Yabancı Ziyaretçi ve Yurt Dışında İkamet Eden Vatandaş Ziyaretçi Turizm Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı<sup>9</sup>**



Turizm sektörü, sosyal, çevresel, ekonomik ve siyasi olaylar gibi farklı dış ve iç etmenlere karşı oldukça hassas bir yapıya sahip olması nedeniyle; çevresel ve ekonomik kriz, terör ve savaş gibi olaylardan en hızlı ve en çok etkilenen sektörlerin başında yer almaktadır (Hacıoğlu ve Saylan, 2014). Hırsızlık, gasp, adam yaralama, ekonomik kriz, terör, savaş ve benzeri gibi yaşanan olumsuz olaylar da turizmi ve ziyaretçilerin taleplerini çok büyük oranda etkilediği görülmektedir (Polat, 2019: 1). Destinasyon imajı, potansiyel turistlerin destinasyona dönük beklentilerinin ve algılarının bütünü biçiminde ifade edilebilir (Murphy vd., 2000; Akyurt ve Atay, 2009). Ziyaretçilerin, gidecekleri varış yerini tercih etme nedenleri arasında destinasyon imajı ilk sıralarda yer almaktadır (Kozak, 2010). Herhangi bir destinasyonda, turistlerin maruz kaldığı hırsızlık, gasp, adam yaralama, meydana gelen iç karışıklıklar sonucunda, bölgenin güvenlik imajının zarar görmesinin yanı sıra destinasyona ait turizm taleplerinde de düşüşlerin ortaya çıkması olası bir durum olmaktadır (Seçilmiş ve Ünlüönen, 2009: 69). Turistik destinasyonlarda turistlere yönelik gerçekleştirilen suçlar, turizm destinasyonunu olumsuz biçimde etkileyebilmekte ve turistler açısından güvenlik problemi olduğu düşünülen destinasyonlara istenilen ve beklenen oranlarda turist gelişlerine de engel teşkil edebilmektedir (Polat, 2019: 92). Turistlerin konaklayacağı veya

<sup>9</sup> <https://www.turizmgunlugu.com/2017/09/11/turkiyenin-turizm-geliri-gideri-aciklandi/>

konakladığı alanlar ile alakalı algıladıkları kişisel güvenlik riskleri neticesinde kendilerini güvensiz hissetmeleri, o alanlara ilişkin güvenlik sorunu gelişmesi yaratıp, tatil yapma planlarında değişiklik yapmalarına sebebiyet verebilmektedir. Bir varış yerinde ortaya çıkan terör olayları ya da savaş, sonrasında turizm talebinin ve gelirinin düşmesi gibi turizme doğrudan etkilerinin yanı sıra, bahsedilen olayların söz konusu varış yerine yeni turistlerin çekilmesi hususunda daha çok reklam ve tanıtım harcaması, zarara uğrayan turistik altyapıların baştan inşa edilmesine yönelik harcama ve terörü en az seviyeye getirmek amacıyla daha çok güvenlik tedbiri harcaması gibi dolayları etkileri de mevcut olmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2005).<sup>10</sup> Nitekim; Türkiye’de 2014-2015 yıllarında yaşanmakta olan benzer olayların turizm gelir kaybı üzerindeki etkisi oldukça açıktır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, Türkiye’de turizm sektörünün gerilediği belirtilen zorlu konjonktürde, programın yararlanıcı turistik işletmeler nezdinde sağladığı finansal etki ve ciro artışı programın sağladığı en önemli etkilerden biri olarak değerlendirilmedi.

Programın finansal etkilerinin yanı sıra, yararlanıcı işletmelere sağladığı etkiler arasında istihdam ve personel eğitimleri de önemli bir boyut olarak ele alınmalıdır. Program kapsamına dahil olan 3 proje neticesinde sağlık turizmi faaliyetlerinin satış-pazarlamasını yürütmeye yönelik 2 kişilik istihdam gerçekleşmiştir. Bununla birlikte işletmeler; hizmet alanlarına göre hem sağlık turizminde kurumsal satış-pazarlama aktivitelerini güçlendirmeye yönelik, hem de kültür turizmini canlandırmada genç tasarımcılara yönelik şehir, tasarım, üretim ve pazarlama konularının ağırlıklı olarak ele alındığı 3D printer uygulaması gibi yenilikçi metodları da içeren eğitimler düzenlenmiştir. Sağlık turizmine yönelik eğitimlere 10 kişinin katılması, kültürel turizme yönelik eğitimlere de 8450 kişinin katılmasıyla birlikte toplamda 8450 kişiye program önceliklerine hizmet eden eğitimler verilmiş ve böylece yararlanıcı kurumlar hem yeni istihdam sağlamış, hem de mevcut personellerinin kalifikasyonuna yönelik adımlar atmayı başarmıştır. Eğitimlerden faydalanan gruplar nezdinde olumlu etkileri raporda “Program Sonrası Nihai Faydalanıcılarda Görülen Değişimler” bölümünde detaylandırılmıştır.

Öte yandan program sayesinde, işletmeler etki alanlarını genişleterek; yerli veya yabancı çeşitli kurumlarla işbirliği yapma fırsatı elde etmişler ve böylece hem işletmelerinin hem de İSTKA’nın görünürlüğüne katkıda bulunabilmişlerdir. Program dahilinde, işletmelerin proje etki alanlarını genişletecek kurumlarla işbirliğini önceliklendirdikleri görülmektedir. Bu kapsamda sağlık turizmine yönelik; medikal turizmin pazarlanması ve potansiyel müşterilere ulaştırılmasında önemli rol oynayan

---

<sup>10</sup>Oğuz ÇAM, Dr. Öğr. Üyesi Hakkı ÇILGINOĞLU, İstanbul’da Gerçekleştirilen Terör Saldırıların İncelenerek Bu Destinasyonun İmajının Turistlerin Zihinlerinde Oluşturdukları Algıların Değerlendirilmesi, Aralık-2020 Cilt:5 No:2 Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1402269>

yurtdışı turizm acentaları ve özel sağlık sigorta temsilcileriyle görüşmeler neticesinde 8 farklı ülkede (Almanya, Rusya, Makedonya, Bulgaristan, Azerbaycan, Ukrayna, İsrail) toplam 60'ın üzerinde kişi veya kurumla görüşme sağlanmış ve 20'ye yakınıyla işbirliğine gidilmiştir. Bununla birlikte; sergi ve fuar sektöründe en önemli fuarlardan biri olan Barselona EIBTM Fuarı ve Boston AIPC genel kuruluna katılım sonrası İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nın tanıtımı sağlanmış ve yeni bağlantılar kurulmuştur. Bu bağlantılar neticesinde Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı Türkiye'de ilk ve tek AIPC sertifikalı kongre merkezi olma ünvanını alarak uluslararası düzlemde önemli bir rekabet avantajı kazanmıştır. Programın sağladığı bu etkide, mali destek sayesinde AIPC standartlarına göre gerçekleştirilen fiziksel mekan iyileştirmelerinin ve dijital altyapı sisteminin kurulmasının büyük bir katma değer sağladığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

### **Program Sonrası Hedef Gruplar ve Nihai Faydalanıcılarda Görülen Değişimler**

2014 Yılı İşletmelere yönelik Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programına dahil olan 3 yararlanıcı işletmenin sağladığı veriler incelendiğinde; hazırlanan projelerin hedef kitlelerin projenin niteliğine göre çeşitlilik gösterdiği görülmektedir.

TMI 10- İstanbul Temalı Medikal Turizm Turları Tanıtım Ve Tutundurma Projesi kapsamında öncelikli olarak Türkiye'ye komşu ülkeler olmak üzere, Rusya, Avrupa, Orta Asya ve Arap Ülkelerinden Türkiye'ye gelmek isteyen sağlık turistleri, sağlık hizmetine en çok ihtiyaç duyan engelli, yaşlı ve çocuk turistler, İstanbul'a kongre, fuar, spor, inanç, kültürel ve etkinlik turizmi için gelen ve gelmeyi planlayan sağlık turizmi dışındaki yabancı turistlerin yanı sıra; bu ülkelerdeki tur şirketleri, acenta veya kuruluşlar ve sağlık sektöründeki sağlık sigorta şirketi veya sağlık sektörü aracı kurumları hedef gruplar olarak belirlenmiştir.

Bununla birlikte; projenin nihai yararlanıcıları incelendiğinde başta İstanbul'daki medikal sağlık hizmeti sunan 25 sağlık kurumu, bu kurumların ortakları ve 60 hekim; İstanbul'daki otel, restoran vb. turizm işletmeleri ile turistik ürünler satan mağaza sahipleri ve Türkiye'de ve İstanbul'da turistlerin seyahatini organize eden minimum 50 tur şirketi, acenta ve kuruluşlar olmak üzere, uluslararası ulaşımı sağlayan havayolu şirketleri, İstanbul Kalkınma Ajansı, Sağlık Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda program yararlanıcısı işletme, sağlık turistlerine aracılık yapan tur şirketleri ve Türkiye'de turizm sektöründe yüksek kalite standartlarında konaklama, yeme-içme hizmetini veren 31 işletme/kurumla (Travel Escape Eood Bulgaria, Çırağan Sarayı, Eliteworld Prestige Otel, Titanic City Otel, Shangri-La Bospohorus ve muadili işletmelerle) anlaşma yapmıştır.

TMI 14- Dijital Çağın Küresel Kongre Merkezi: Lütfi Kırdar projesi kapsamında hedeflenen gruplarda ise dünya genelinde organizasyon işleri gerçekleştiren yaklaşık 500 ulusal ve uluslararası organizasyon şirketi ve bu etkinlikler kapsamında ağırlanan delegelerin öncelikli olduğu görülürken; bu organizasyon şirketleri aracılığıyla veya doğrudan Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nda etkinlik gerçekleştiren uluslararası kuruluşlar, yerel yönetimler / şirketler, fuar ve sergi organizasyonu gerçekleştiren kuruluşlar nihai faydalanıcı grupları olarak tanımlanmıştır.

TMI 27-İstanbul Tasarım Akademisi projesinde diğer iki projeden tamamen farklı olarak; kentsel kimlikle uyumlu yüksek kalitede tasarımın, mekânsal özgünlük ve çeşitliliğin sağlanmasını destekleyecek genç profesyonel tasarımcılar ve tasarım eğitimi alan öğrenciler hedeflenmiştir. Proje etkinlikleri ve iletişim faaliyetleri aracılığıyla toplam 8.450 kişiye (3.550 profesyonel tasarımcı; 4.900 tasarım öğrencisi) doğrudan ulaşılmıştır. 65 tasarımcı/öğrenci (38 tasarımcı ilk sergi, 27 tasarım öğrencisi atölye) doğrudan etkinliklerde yer almıştır. Proje ile erişilen nihai faydalanıcılar ise; özel sektörlerde yaratıcı sektör/turizm/ üretici sektörler gibi yer alan kişi/kuruluşlar; trendsetterlar, turistler ve yerel halk olmuştur. Proje etkinliklerini doğrudan hedef kitle de dahil toplamda 34.700 kişi izlemiştir. (33.150 sergileri izleyenler, 1530 açılış davetlileri, 20 basın mensupları/röportajlar) Proje ile aynı dönemde gerçekleştirilen İstanbul Design Week-IDW ve Türkiye Inovasyon Haftası gibi turizm, imalat ve yaratıcı sektörlerin bir arada bulunduğu 2 büyük kitlesel etkinlikte projenin tanıtımı yapılmış ve İstanbul Design Week içinde projenin ilk sergisi tüm sektör temsilcileri ve basının katılımıyla gerçekleşmiştir. Serginin toplamda 30.000 kişi tarafından izlendiği düşünülmektedir. 10.000 kişinin bizzat ziyaret ettiği etkinlikte (4- 5- 6 Aralık) projenin tanıtım standı kurularak İstanbul Tasarım Akademisinin flyer ve broşürleri dağıtılmıştır. Bazı sektör temsilcileri hediyelik eşya tasarımı atölyelerine eğitmen olarak doğrudan katılım sağlamış, hedef kitle ile bir araya gelerek deneyim aktarımları ve sektör beklentilerine yönelik müzakerelerle öğrencilere yönlendirme yapmıştır (Kale AS, Abra Design, Hard Rock Cafe İstanbul, BKG, Kültür A.S, INFOTRON gibi).

Sergi etkinliklerinde de yine sektör temsilcileri ile tasarımcılar bir araya getirilmiş ve sergileri Çin Ticaret Odası ve CONTON tasarım fuarı yetkileri ile beraber tasarım üniversitesi dekanları, tasarım sektöründe öncü firmaların sahipleri de ziyaret etmiştir. Sergilere Çin Ticaret Odası önderliğinde Çin Tasarım Üniversitelerinden eğitmenler ve tasarımcılar, Kadir Has Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gençlik Ekibi, dünyaca ünlü internet habercileri bloggerlar , İSMEK özel gezi turu, TRT OKUL, TRT TÜRK ekiplerinin katılım sağlanmasıyla yerel ve uluslararası düzeyde büyük ilgi olmuştur. Projenin görünürlüğü, radyo-TV programlarına, online-basılı yayınlara, turizm, tasarım, imalat sektörleri

ve popöler magazin yayınlarına taşınmış ve bu araçları izleyen kitle istatistikleri düşünöldüğünde projenin dolaylı olarak eriştiği yararlanıcı sayısı da katlanarak artmıştır.

Belirtilen veriler kapsamında, 2014 Yılı Küresel Turizm Merkezi İstanbul İşletmelere Yönelik Mali Destek Programı'ndan yararlanan 3 işletmenin hedef gruplar ve nihai faydalanacılar nezdindeki faydaları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Sağlık turizminin tanıtımına yönelik gerçekleştirilen bilgilendirici info-turlar sayesinde yabancı ve yerli sağlık turistlerinin çeşitli sağlık konularında hizmet erişiminin sağlanması
- Sağlık turizminde kalifiye personel yetiştirmeye yönelik eğitimler neticesinde elemanların satış ve pazarlamaya yönelik kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve istihdam sağlanması
- Sağlık turizminde en önemli paydaşlar olan konaklama, yeme-içme hizmetini veren işletmelere yönelik yeni iş fırsatı imkanlarının oluşması,
- İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayının, dijitalleşmesini takiben kongre, fuar veya sergilere katılan delegelerin kaliteli ve sorunsuz bir etkinlik deneyimi yaşamaları sağlanması
- Tasarıma yönelik gerçekleştirilen eğitim ve atölyeler sayesinde faydalanıcı öğrenci ve tasarımcıların kültür turizm pazarlama faaliyetlerine yönelik bilgi ve farkındalıklarının artırılması ve bu alanda işveren kurumlarla ortak bir platformda bir araya getirilmesi
- Gerçekleşen projelerdeki faaliyetler neticesinde İstanbul Kalkınma Ajansı ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının görünürlüğünün artırılması

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANALİZİ

Destek Programları kapsamında “sürdürülebilirlik”, proje çıktı, sonuç veya faaliyetlerinin destek tamamlandıktan sonra da devam ettirilebilmesi durumunu ifade eder. Bu kapsamda, finansal, çevresel, sosyokültürel etkenler ile risklerin mevcudiyeti ve destek uygulamalarını etkileme düzeyi dikkate alınmaktadır.

Ancak, program sonrası değerlendirme anketine işletmelerdeki ilgili sorumlulara erişilememesi nedeniyle geri dönüş alamamaktan kaynaklı programın sürdürülebilirlik analizi teknik raporlardaki verilerin analizi ve yorumlandırılmasıyla sınırlı kalmıştır. Teknik raporlardan çıkarılan sonuca göre programın sürdürülebilir en büyük çıktısı İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayının dijital dönüşüm sonrası AIPC sertifikasyonunun sağlanması olmuştur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA) da bir ülkenin belli bir coğrafi bölgesi içerisindeki özel ve kamusal tüm şirketler, yerel otoriteler ile STK’lar arasında işbirliği sağlayarak, o bölgenin ekonomik kalkınmasını hedefler ve yasal bir hükme dayanarak kurulurlar (Koçberber, 2006: 37). Ajansların görevi, sektörel ve genel kalkınma problemlerini belirlemek, bunların çözümüne yönelik olanakları ve çözümleri tespit ederek bu çözümleri geliştiren projeleri desteklemektir (Kayasü vd., 2003: 7). BKA’lar, bölgesel ve yerel yönetimlere, yatırım alanlarından işgücü yapısına, ulaşımdan altyapıya kadar çeşitli konularda bilgi sağlamakta; bölgenin pazarlanması ve imajının yenilenmesine katkı vermekte ve yeni yatırımların bölgeye getirilmesine öncülük etmektedir. Buna ek olarak, bölgelerin potansiyelini ve sorunlarını göz önüne alarak geliştirdikleri politikayla, bölgedeki ekonomiyi canlandırarak bölge halkının gelişmeye katılımını sağlamaktadır ( Berber ve Çelepçi, 2005: 154).<sup>11</sup>

Bu program kapsamında 2014 yılı Küresel Turizm Merkezi İşletmelere Yönelik İstanbul Mali Destek Program’ının sonuçlarını değerlendirme çalışması ile hem yararlanıcı kurumlar hem de nihai faydalanıcılar üzerindeki etkileri “Kalkınma Ajansları Mali Destek Programlarını Değerlendirmeye Yönelik Usul Ve Esaslar” çerçevesinde analiz edilmiştir. Değerlendirme kapsamında performans göstergeleri hedefleri, yanı sıra işletmelerin paylaştıkları detaylı teknik raporlar incelenmiştir. Bununla birlikte, program sonrası değerlendirme anketine katılım noktasında yararlanıcı işletmelerden geri dönüş alınamaması nedeniyle proje faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ve nihai faydalanıcılar üzerindeki devamlılığına dair değerlendirmeler kısıtlı bir şekilde yapılabilmektedir.

---

<sup>11</sup>Zühal CANKORKMAZ, Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bu Ajanslara Yönelik Eleştiriler, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, Yıl:2011, ss.113-138.

Program desteklerinin, İstanbul'un marka kent haline getirilmesi ve uluslararası düzeyde tanıtılması konusunda kurumların özellikle tanıtım ve reklam faaliyetleri ile kapasitelerini & etki alanlarını geliştirmesi, yeni iş birlikleri oluşturmalarına aracı olması ve hedef kitlelerini genişletmeleri, turizm sektörüne kalife personel yetiştirilmesi gibi olumlu etkileri olmuştur. Projeler kapsamında geliştirilen veya kurulan fiziki alanların sürdürülebilirliğinin sağlanmasıyla birlikte, projenin yaratacağı faydanın sürdürülebilirliği açısından önemli bir unsur olduğunu İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nın AIPC sertifikasyonu ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle; proje boyunca geliştirilen/kurulan fiziki alanların ve proje kapsamında alınan ekipmanların kullanımına devam edilmesi, yaratılan faydanın devam etmesinde etkili sebepler olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, çalışma kapsamında incelenen bulgular ajans desteklerinin önemli katkılar sağladığını ve kurumların hibe desteklerine ihtiyacı olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Bu noktada program yararlanıcı kurumların teknik raporları değerlendirildiğinde, Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı'nın program yararlanıcılarına gerçekleştirecekleri projelerin çok daha kapsamlı ölçekte organize edilmesine fayda sağladığı bulgusu ortaya çıkmıştır.

Ancak, program sonrası değerlendirmenin, program üzerinden uzun bir süre geçmeden ilgili yetkili proje ekibini hedefleyerek gerçekleştirilmesi, raporun değerlendirme kriterlerine yönelik analizlerin çeşitlendirilmesi noktasında oldukça büyük önem taşıdığı belirtilmelidir. Proje destek süreci tamamlandıktan sonra da yararlanıcılara ve proje sonuçlarına dair gerekli izleme verilerinin toplanmaya devam edilmesi; uluslararası örnek uygulamalara paralel olarak; programların tasarım aşamasında, ön değerlendirmesinin, her 2 veya 3 yılda bir ara değerlendirmelerinin, tamamlanma aşamalarında ise nihai değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi; gerekli program iyileştirmelerin yapılmasına yönelik kıymetli çıktılar sağlayacaktır.

## EKLER

### Ek 1. Program Performans Göstergeleri ve Etkililik Oranları

Yararlanıcı İşletme	Gösterge	Hedeflenen	Gerçekleşen	Etkililik Oranı	Ortalama Etkililik Oranı*
TMI 10- Tim-Tur Turizm İç Dış Tic. Ltd. Şti.	Proje kapsamında geliştirilen yayın sayısı	1	1	100%	134%
	Proje sonuna kadar Tim-tur üzerinden Türkiye'ye gelen Medikal turist sayısı	20	30	150%	
	Proje kapsamında işbirliği yapılan kurum/kişi sayısı	30	43	143%	
	Proje kapsamında istihdam edilen kişi sayısı	2	2	100%	
	Proje kapsamında eğitim verilen kişi sayısı	5	10	200%	
	Proje sonunda şirket gelirindeki artış oranı*	7%	7,60%	109%	
TMI 14- UKTAŞ Uluslararası Kongre Sarayı Tesisleri İşletmeciliği Ticaret A.Ş.	Ulaşılan seyahat acentası	Proje başlangıcında herhangi bir hedef konulmamıştır	1500	-	100% (Program yararlanıcısı kurum proje tasarım aşamasında belirlenen göstergeler özelinde herhangi bir hedef koymamıştır. Öte yandan; proje sonunda ulaşılan rakamlar ve projenin yarattığı etkiler göz önünde bulundurulduğunda projenin amacına uygun tamamlaması ile etkililik skoru %100 olarak belirlenmiştir.)
	Kullanıma açılan dijital sistem	Proje başlangıcında herhangi bir hedef konulmamıştır	1	-	
	Yenilenen tabela sayısı	Proje başlangıcında herhangi bir hedef konulmamıştır	400	-	
	AIPC sertifikası	Proje başlangıcında herhangi bir hedef konulmamıştır	1	-	
	Basında Çıkan haber sayısı	Proje başlangıcında herhangi bir hedef konulmamıştır	190	-	
	Ciro artışı	Proje başlangıcında herhangi bir hedef konulmamıştır	10%	-	
TMI 27-İDF Uluslararası Fuarçılık AŞ	Proje kapsamında verilen eğitimlerden (beceri geliştirme,	5120	8450	165%	165%



kapasite artırma, mesleki eğitim) faydalanan kişi sayısı				
<b>3 Projenin Etkililik Skoru Ortalaması</b>				<b>133%</b>

## Ek 2. Projelere Ait Bütçe Bilgileri

Referans Numarası	Yararlanıcı Kurum	Proje Başlangıç Tarihi	Bütçe	Destek Oranı	Toplam Destek Tutarı	Gerçekleşen Destek Tutarı	Bütçe Kullanım Performansı
TMI-10	Tim-Tur Turizm İç Dış Ticaret Ltd. Şti.	1.09.2014	508.040,00	50,00%	254.020,00	190.017,75	75%
TMI-14	UKTAŞ Uluslararası Kongre Sarayı Tesisleri İşletmeciliği Ticaret A.Ş.	1.09.2014	633.705,10	50,00%	316.852,55	255.734,81	81%
TMI-27	IDF Uluslararası Fuarçılık A.Ş.	1.09.2014	400.735,00	50,00%	200.367,12	151.021,71	75%
	<b>TOPLAM</b>				<b>771.239,67</b>	<b>596.774,27</b>	<b>77%</b>

## KAYNAKÇA

- İstanbul Kalkınma Ajansı, Küresel Turizm Merkezi İstanbul Mali Destek Programı (İşletmelere Yönelik) 2014 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi
- 2014-2023 İstanbul Bölge Planı
- European Comission Directorate-General for Education and Culture; Handbook on Sustainability, 2006
- The DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance, OECD, 1991, Glossary of Terms Used in Evaluation, in 'Methods and Procedures in Aid Evaluation', OECD 1986, and the Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, OECD, 2000
- Hacıoğlu, N. ve Saylan, U. (2014). Arap Baharı'nın Turizme Yansımaları: Arap Ülkeleri ve Türkiye. Balıkesir University, The Journal of Social Sciences Institute, 17(32), 55-80.
- Zühal CANKORKMAZ, Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bu Ajanslara Yönelik Eleştiriler, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, Yıl:2011, ss.113-138.
- Koçberber, S. (2006), "Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi", Sayıştay Dergisi (61), 37-55.
- Kayasü, S., Pınarcıoğlu, M., Yaşar, S., Deres, S. (2003), "Yerel Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Arttırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları", İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s:6-18.
- Berber, M., Çelççi, E. (2005), "Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", Doğu Karadeniz Bölgesel Kalkınma Sempozyumu- 13-14 Ekim, s.149-157, [www.metinberber.ktu.edu.tr/linler/kajans.pdf](http://www.metinberber.ktu.edu.tr/linler/kajans.pdf).