



Mustafa KARAKAYA
Kalkınma Ajansı İç Denetçisi

TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ ON YILI

İktisadi Kalkınma; Bir ülkenin üretim yapısını yüksek katma değerli ürünler üretecek şekilde dönüştürmesi ve gelirin adaletli bir şekilde dağıtımı ve yaşam standartlarının yükseltilmesi olarak tanımlanabilir.

GİRİŞ

Kalkınma Ajansları 5449 sayılı yasayla 2006 yılında ülke gündemimize girmiş bulunmaktadır. Türkiye'de kalkınma politikaları planlı dönem öncesi ve sonrası uzun bir geçmişe sahip olmakla birlikte

ilk kez 2006 yılında ülke sathında bölge ölçeğinde teşkilatlanmaya gidilmiştir.

Kalkınma teşkilatlanmasına dair konuşacağımız için kısaca iktisadi büyüme, iktisadi kalkınma kavramlarını hatırlatarak konumuza giriş yapalım isterseniz. İktisadi

di büyüme, mal ve hizmet üretiminde yıllık artışı ifade ediyorken iktisadi kalkınma, büyümeyi de içine alan daha geniş bir kavramdır.¹

İktisadi Kalkınma; Bir ülkenin üretim yapısını yüksek katma değerli ürünler üretecek şekilde dönüştürmesi ve gelirin adaletli bir şekilde dağıtım ve yaşam standartlarının yükseltilmesi olarak tanımlanabilir². Bugün Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü(UNDP) tarafından ülkelerin kalkınmışlığı, kişi başına gelir düzeyi ve insani gelişme endeksi³ ile ölçülmeye çalışılmaktadır.

1 Kaynak Yeniçağ Gazetesi: Neden kalkınma?- Etfender KORKMAZ;

<https://www.yenicaggazetesi.com.tr/neden-kalkinma-52334yy.htm> 21.06.2019;

Ekonomik büyüme yanında, kişi başına düşen doktor sayısı, çocuk ölüm oranı, kişi başına düşen gazete, okuma oranı, öğretmen sayısı, teknolojik gelişmenin de sağlanmış olması, yatırımların artması, üretim verimliliğinin yükselmesi, insana yapılan eğitim ve sağlık yatırımlarının talebe cevap verecek şekilde artması, eğitim ve kültür düzeyinin ve yaşam standartlarının yükselmesi, konut ve sosyal güvenlik hizmetlerinin yaygınlaştırılması, Yoksulluğun önlenmesi ve gelir dağılımında düzelme ile en düşük gelir elde edenlerin de insanca yaşadıkları bir yaşam standardı, insani değerlerin yükselmesi gibi ölçütlerle çevre şartlarının iyileşmesi de kalkınmanın birer göstergesidir.

2 <https://ekonomihukuk.com/buyume-kalkinma/iktisadi-buyume-kalkinma-giris/20.03.2020>

3 <http://hdr.undp.org/en/>; İnsani Gelişme Endeksi: 1990 yılından itibaren Birleşmiş Milletler Kalkınma Ajansı (UNDP) tarafından açıklanan ve kalkınmışlık göstergesi olarak kullanılan endekstir. Endeks sıfır ile bir arasında değer almaktadır ve değerin bire yaklaşması insani gelişmişliğin arttığını gösterir. Endeks üç boyut üzerinden hesaplanmaktadır. (1) Uzun ve sağlıklı bir yaşam (Ortalama ömür endeksi), (2) Bilgiye ulaşılabilirlik (Eğitim Endeksi), (3) İnsan onuruna yakışır bir yaşama standardı (satınalma gücüne göre Milli Gelir endeksi(\$)),

Sıra	Ülke	Endeks	(1)	(2)	(3)
4	Almanya	0.939	81.2	14.1	46,946
32	Yunanistan	0.872	82.1	10.5	24,909
59	Türkiye	0.806	77.4	7.7	24,905
116	Mısır	0.700	71.8	7.3	10,744

UNDP raporuna göre Türkiye 0,806 endeks değeri ile 189 ülke arasında 2014 yılı 69. sırada iken 2020 yılında 59. sırada yer alarak yüksek insani gelişme kategorisinde yer almaktadır.

Ekonomik ve sosyal yapı ile çevre etkileşiminin bütüncül bir şekilde değerlendirilerek bugünkü ve gelecekteki nesillerin kalkınmanın getirdiği fırsatlardan hakkaniyetli bir şekilde yararlanmasının sağlanması için herkesin temel ihtiyaçları ile daha iyi bir hayata ilişkin beklentilerinin karşılanması hedefine yönelik çabaları sürdürülebilir/kalıcı kalkınma⁴ olarak tanımlanabilir.

Kalkınma ajanslarının ilk uygulaması İzmir Kalkınma Ajansı ve Çukurova Kalkınma Ajansıyla 2006 yılında iki bölgede pilot olarak başlamıştır. Anayasadaki merkezi idarenin örgütlenmesine aykırılık teşkil ettiği, bölgelerinde özerkliğe varan çok geniş yetkiler kullanacakları, il teşkilatlarının üzerinde bir yapı oluşturulduğu vb. bazı gerekçelerle kuruluş kanunu ve diğer mevzuat düzenlemelerine karşı davalar açılmıştır. Dava süreçlerinin uzaması neticesinde ajansların ülke sathına yaygın kuruluşu 2008-2011 yıllarında gerçekleşmiştir. AB istatistikî bölge kriterleri esas alınarak ülke genelinde 26 ajans teşkil edilerek faaliyetlerine başlamıştır.

Kalkınma ajansları kuruluşlarından bu yana yaklaşık 10 yıldır faaliyet göstermektedirler. Ajanslar geleneksel kamu teşkilatlanması dışındaki teşkilat yapıları ile dikkat çekmiş ve çeşitli tartışmalara konu olmuşlardır. Kalkınma Ajanslarının, 5449 Sayılı (2018 yılında 4 Sayılı CBK, m.184-207'e neredeyse aynen aktarılmıştır.) Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'daki kuruluş amacına baktığımızda;

1. Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek,
2. Kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel

potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak ve kalıcı kılmak,

3. Bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak,

Biçiminde geniş, beklentilerin yüksekliğini gösteren görevler yüklenmiştir. Bunların yanında üstlendikleri görevlerden bölgesel planlama, bölgesini gelişme amaçlı destekleme, bölgesinde kalkınma hedefli araştırma, analiz ve raporlama ve tanıtım görevleri öne çıkmaktadır. Genel olarak ülkemizdeki kalkınma ajanslarının ayırt edici özellikleri şunlardır:

- Her ajansın ayrı tüzel (kamu) kişiliği vardır.
- 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin ajanslarla ilgili bölümde düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tâbidir.
- Fonksiyonel olarak görece bağımsız, yarı özerk kuruluşlardır.
- Kâr amacı gütmeyen yapıda kurulmuşlardır.
- Merkezi idarenin koordinasyonunda çalışan ve vesayet denetimi kapsamında yerel nitelikli kuruluşlardır.
- Faaliyetlerinin temelini belli bir coğrafik bölgenin içsel potansi-

Kalkınma ajanslarının ilk uygulaması İzmir Kalkınma Ajansı ve Çukurova Kalkınma Ajansıyla 2006 yılında iki bölgede pilot olarak başlamıştır.

4 <http://www.surdurulebilirlikalkinma.gov.tr/temel-tanimlar/;30.03.2020>

yelini harekete geçirmek ve bölgesel kalkınma oluşturmaktadır.

- Danışma organı (kalkınma kurulu) ve karar organı (yönetim kurulu) çok paydaşlı yapıda, kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum temsilcilerinden oluşmaktadır.
- Ajans personeli İş Kanunu hükümlerine tabi olup, mevcut personel rejimi, istihdam, ücret ve diğer haklar açısından klasik kamu kurumlarından farklı tasarlanmıştır.
- Diğer kamu kurumlarının tabi olduğu birçok düzenlemeye (5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, ihale kanunları gibi) tabi değildir.
- Klasik kamu kurumlarına göre daha esnek yapılardır.
- Mekânsal sınırları istatistiki bölge düzeyi yapılanmasına uygun olarak belirlenmiş 26 bölge düzeyidir⁵.
- Her bir ajans, bir kaç beş altı ilde oluşsa da, ortalama iki üç iline içine almaktadır.
- Yönetim kurulu ve Bakanlık tarafından onaylanan kararların yürütmesini üstlenen genel sekreterlik yapısı vardır.
- Kanuna göre karar alma mekanizmaları klasik kamu örgütlenmesine benzememektedir. Yö-

netim kurulu merkezi idareden bağımsız karar alıp uygulayabilecek şekilde kurgulanmıştır. Yönetim kurulu vali başkanlığında, belediye başkanı, sanayi veya ticaret odası başkanı, il genel meclisi başkanlarından oluşan 9 ile 12 arası üyeden oluşmaktadır.

- Mal ve hizmet alımları Kamu İhale Kanununa(KİK'e) tabi değildir, KİK'e benzemekle birlikte daha esnek ve sade satınalma mevzuatı vardır.
- Ajans personeli, işçi sendikasına üye olabilmektedir.
- Ajans genel sekreteri ilk yıllarda yönetim kurulu önerisi ve bakan onayı ile atanmakta iken yapılan yasa değişikliği ile doğrudan koordinatör bakanlık(Sanayi ve Teknoloji Bakanı) tarafından atanmaya başlanmıştır.

2018 yılında merkezi yönetim yapısının değiştirilmesiyle 5449 sayılı Kanundaki düzenlemeler 4 Sayılı CBK'ya aktarılmıştır. Kalkınma ajanslarının koordinatör bakanlığı kapatılmış ajanslar 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesindeki Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinesine verilmiştir. Bağlı, ilgili ve ilişkili kurum kavramlarından sonra koordinatör bakanlık kavramı ilk defa ajansları koordine eden Bakanlık için kullanılmaya başlanmıştır. Koordinatör bakanlık denmesine rağmen birçok yönden ajanslar üzerinde vesayet yetkisi diyebileceğimiz yer yer hiyerarşik yetkilerle donatılmıştır. Ajans genel sekreterinin doğrudan bakan tarafından atanması, ajansların yerelde karar alan ve uygulayan merkezden bağımsız yerel teşkilat niteliğine uymaktadır. Bakanlığın koordinasyon rolünü hangi alanlarda uygulayacağı hangi konularda uygulamaya-

cağı, koordinatör rolünün sınırları olup olmaması gerektiği tartışma konusudur.

Ülke genelinde 26 bölgede Ajans kurulmuştur. Avrupa Birliği İstatistik Bölge Birimi kriterleri "NUTS 2 istatistiki ölçütleri" esas alınarak bölgeler belirlenmiştir. Bölge esasına göre kurulan ajansların bölge oluşturulmasındaki kriterler başlı başına tartışma doğurmuştur. Sayısal istatistiki göstergeler esas alınarak oluşturulan bölgeler ile illerin tarihi, kültürel, coğrafi ve sosyolojik gerçeklerinin oluşturduğu bölgeler birbiri ile örtüşmediğinde eleştirilmiştir. Örneğin "Düzyey 2 İstatistik Bölge Birimi", TR72 bölgesi, Orta Anadolu Kalkınma Ajansı(ORAN), Yozgat, Sivas ve Kayseri illerinden oluşmaktadır. Nevşehir ve Niğde illerini içine alan TR71 Düzyey 2 Bölgesindeki Ahiler Kalkınma ajansı(AHİKA) Kalkınma "Ajansı, Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde" illerinden oluşmakta ve merkezi Nevşehir'dedir. Ancak bölge illerinin her birinden bölge oluşumuna çeşitli eleştiriler gelmiştir. Kayseri'nin Niğde ve Nevşehir ile coğrafi, kültürel ve ekonomik bağının Sivas ve Yozgat illerine kıyasla daha fazla olduğu söylenmiştir. Aynı şekilde Sivas ve Yozgat illerinden de, Kayseri ile aynı bölgede bulunmalarına, gelişmiş bir il ile aynı grupta buldukları, ajans kaynaklarının çoğunun Kayseri tarafından kullanıldığı şeklinde itiraz ve eleştiriler gelmektedir.

Kalkınma Ajansları özel hukuk tüzel kişiliği şeklinde kurulmuş, kanunda sayılmayan tüm iş ve işlemlerinde özel hukuka tabi düzenlenmiştir. Ancak Anayasa Mahkemesinde açılan davalar sonucunda yüksek mahkeme ajansların kamu tüzel kişiliği olduğuna hükmederek kanunun ilgili maddelerini iptal etmiştir.

Ülke genelinde 26 bölgede Ajans kurulmuştur. Avrupa Birliği İstatistik Bölge Birimi kriterleri "NUTS 2 istatistiki ölçütleri" esas alınarak bölgeler belirlenmiştir.

AB desteklerinin, proje karşılığı ve AB tarafından belirlenen sınırlı alanlarda verilmesi Ajansların AB kaynaklarından yeterince yararlanamamanın önündeki engellerden biridir.

Ajanslar genel kamu kuruluşları içerisinde sayılmamışlardır (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa tabi değildirler), personel rejimi özel hukuk hükümlerine tabiidir. Çalışanlar 4857 Sayılı İş Kanununa uygun iş akdi ile çalıştırılmaktadır, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu uygulanmakla birlikte on yıllık süreç içerisinde ikincil mevzuatında devlet memuru mevzuatını emsal almaya başlamışlardır. Örneğin 2012 yılından itibaren ücret, harcırah düzenlemelerinde 375 Sayılı KHK emsal alınmaktadır.

1. KALKINMA AJANSLARININ GELİRLERİ

Ajans gelirleri içerisinde, en büyük gelir kalemi merkezi hükümet bütçesinden aktarılmaktadır. Bakanlık üzerinden aktarılan bu kısmı, genel bütçe vergi gelirlerinden nüfus, gelişmişlik ve ajans performansı gibi vb. kriterlere göre transfer ödeneğinin %0,5(binde 5) oranındadır. Merkezi bütçeden aktarılan tutar yaklaşık bir ajansın gelirinin %66'sını oluşturmaktadır. Gelirin kalan kısmı ise bölgedeki yerel yönetimlerden(- Belediye %29, İl Özel İdareleri, Sa-

nayi ve Ticaret Odaları) alınan katkı paylarıdır.

2018 yılı için kanunen tüm ajanslara aktarılması gereken merkezi bütçe transfer ödeneği (merkezi pay) tutarı 1.750 milyon TL olması gerekirken uygulanan tavan sınırlaması nedeniyle ajanslara bütçeleştirilen 452 milyon TL kaynak aktarılmıştır. Dolayısıyla kanunen aktarılması gereken tutarın yalnızca %26'ı ajansların kullanımı için tahsis edilmiştir. Benzer durum diğer yıllar için de söz konusudur.⁶ 2008-2018 yılları arasında merkezi paydan bir ajansa nüfus ve gelişmişlik düzeyine göre ortalama yıllık 20-50 milyon TL arası kaynak düşmektedir.

Belediyelerden olan katkı paylarının, tahsilat oranı %50 civarında olup nüfusu 5.000'in altında olan belediyelerin büyük kısmı ajans katkı paylarını (%0,5-binde 5 oranında) ödeyememektedirler. Nüfusu belli sayının altındaki(5000 kişi) mali gücü zayıf belediyelerin katkı payından muaf tutulması, belediyeden olan katkı payı gelirlerini %0,2-0.5(binde 2-5 arası) azaltacaktır. Küçük belediyelerden katkı payı alınmaması Ajansı kayda değer bir gelir kaybına uğratmamaktadır.

Yasada gelir kalemleri arasında sayılsa da, ajanslara AB tarafından aktarılan düzenli bir gelir bulunmamaktadır. Oysa 5449 sayılı Kanun'un genel gerekçesinde, "AB ile müzakerelerin başlaması halinde bölgesel gelişme için tahsis edilecek kaynakların katlanarak artacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, ülkemizin hem müzakere sürecinde yararlanılabilecek büyük ölçekli hibe kaynaklardan, hem de üyelik sonrasında kullanılacak olan yapısal fonlardan etkin bir şekilde

yararlanabilmesi fırsatını yakalayabilmesi, bölgelerde kurumsal altyapının hazırlanmasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Aksi takdirde kurumsallaşma sağlanamadığı için ülkemize Ekonomik ve Sosyal Uyum başlığı altında sağlanan hibelerin büyük miktarını oluşturan bölgesel programlara ayrılan kaynaklar kullanılamayacaktır. Bu hem hibelerin geri dönmesi hem de yapısal fonlara hazırlıkta büyük ve önemli bir eksiklik anlamına gelecektir"⁷ denilerek Kalkınma ajanslarının kurulmasının altında yatan sebeplerden biri AB bölgesel fonlarından yararlanma olduğu ifade edilmiştir. Ne yazık ki Ajansların geçmiş 10 yılına baktığımızda AB fon imkânlarından yararlanma yok denecek düzeydedir.

26 ajansta toplam 126 adet tamamlanan veya devam eden proje bulunmakta olup, bunun 122'si AB fonları, 4'ü ise diğer uluslararası fonlardan sağlanmıştır. Buna göre ajansların faaliyetleri sonucunda bugüne kadar yaklaşık 260 milyon € AB kaynağı ajanslara tahsis edilmiştir. Kullanılan kaynaklar IPA 1-2 ve diğer AB kaynakları olup mutlaka proje karşılığı kullanılmışlardır.

AB desteklerinin, proje karşılığı ve AB tarafından belirlenen sınırlı alanlarda verilmesi Ajansların AB

26 ajansta toplam 126 adet tamamlanan veya devam eden proje bulunmakta olup, bunun 122'si AB fonları, 4'ü ise diğer uluslararası fonlardan sağlanmıştır.

6 T.C. Sayıştay Başkanlığı; 2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu; Ekim 2019; s.100

Kalkınma ajanslarına aktarılan kaynaklar geçmiş on yıl içinde giderek azaltılmış ve yetersiz kaynaklarla hizmet sunmaya çalışmışlardır.

kaynaklarından yeterince yararlanamamanın önündeki engellerden biridir. AB destekleri ajansların birikim sahibi olduğu destek programlarına doğrudan aktarılmamaktadır. Yani ajansların doğrudan AB fonunu alıp kendi programlarına aktarabildikleri bir mekanizma bulunmamaktadır. Oysa ajanslar faaliyet gösterdikleri bölgelerde birçok çalışma yapmış, bölge planı hazırlamış ve bölge planında gelişme eksenlerini belirlemiştir. Gelişme eksenleri doğrultusunda mali destek programları hazırlamaktadırlar ancak bütçeler çok cılız olduğundan etkisi ortaya çıkmamaktadır. AB kaynaklarının doğrudan Ajansın mali destek programlarına veya sonuç odaklı programına aktarılması durumunda programların işe yarar sonuçlar doğurup doğurmayacağını inceleyebiliriz. AB'nin destek verme politikası da tartışılmalıdır. Ülkemizde temel altyapı, üretim, istihdam, şehirleşme, çevre, ve-

Kalkınma Ajansları kurulmalarını takiben Bakanlık tarafından hızla özel sektör yatırımlarına destek vermeye yönlendirilmişlerdir.

rimlilik vb. gibi alanlar da kurum ve işletmeler ölçeğinde mali destek ihtiyacı öncelikli iken AB sürekli demokrasi, hukuk, insan hakları gibi konularda proje yapılması durumunda destek sağlamaya yönlendirmektedir. Bu ise desteklerin kullanılmasını sınırlandırmaktadır. Üretim, kapasite yenileme, istihdam, kentsel altyapı, çevre, verimlilik gibi öncelikli ve tartışmasız ihtiyaç duyulan birincil alanlar yerine soyut, belli kesimlere kaynak aktarmaya dönüşen ikincil alanlara destek olma politikası AB'nin destek sağlama politikalarının amacının sorgulanmasına neden olmaktadır.

Ajansların çoğu üretim, kapasite yenileme, istihdam, kentsel altyapı, çevre, verimlilik gibi birincil alanlarda düşük bütçeli program uygulamışlar ve tecrübe kazanmışlardır. Eksiklerini gözden geçirerek bu alanlarda daha nitelikli, dışa dokunur kalkınmaya doğrudan katkı sunabilecek destek modeli geliştirebilirler. Bunun önemli adımlarından biri destek programları bütçelerinin işe yarar tutarlarda artırılmasıdır.

Ajanslar kurulduğu günden bugüne kadar harcanan toplam kaynakların yaklaşık üçte biri genel yönetim hizmetleri için kullanılmıştır. Destek giderleri açısından bir kıyaslama yapılacak olursa verilen desteğin yaklaşık yarısı kadar genel yönetim gideri yapılmıştır.⁸ Genel giderler içerisinde personel giderlerinin önemli bir payı vardır. Kuruluş kanunda ajans personel giderlerinin, gerçekleşen bütçe gelirlerinin %15'ini aşmaması kuralına genelde uyulamamıştır.

Kalkınma ajanslarına aktarılan kaynaklar geçmiş on yıl içinde giderek

azaltılmış ve yetersiz kaynaklarla hizmet sunmaya çalışmışlardır. Bu durumda ajansların genel giderleri toplam bütçe içerisinde oldukça yüksek ağırlık oluşturmuştur bir anlamda ajanslar yeterince bütçe kullanamadıklarından atıl kapasite ile çalışmaktadırlar diyebiliriz. Ne var ki şunu da ilave etmeliyiz mevcut destek yapısında destek programı bütçesini %300 artırsa ve tamamını projelere aktarsa kalkınmaya sağlayacağı katkı yine tartışmalı olabilir.

2. KALKINMA AJANSLARININ DESTEK FAALİYETLERİ

Ajanslar tarafından sağlanan destekler; mali destekler ve teknik destekler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu destekler yanında ajanslar, Cazibe Merkezleri Programı, SODES Programı gibi diğer destek modellerinde de rol almaktadır. Bu programlarda doğrudan uygulayıcı olmasalar da program bütçeleri ajanslar aracılığı ile kullanılmakta ve ajanslar koordinatör fonksiyonu üstlenmektedir⁹.

Mali destekler; doğrudan finansman desteği, finansman gideri (faiz) desteği, faizsiz kredi desteğidir. Doğrudan finansman desteği üç şekildedir. Proje teklif tutarının %50'i kadar hibe, güdümlü proje desteği, fizibilite desteğidir.

Kalkınma Ajansları kurulmalarını takiben Bakanlık tarafından hızla özel sektör yatırımlarına destek vermeye yönlendirilmişlerdir. Özel sektör ağırlıklı mali destek programları(MDP) uygulamışlardır. Ajans tarafından belirlenen alanlarda(-turizm, yenilenebilir enerji, çevre, yeni ürün, kapasite artışı gibi) Bakanlığın uygun gördüğü proje teklif

8 T.C. Sayıştay Başkanlığı; 2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu; Ekim 2019; s.107

9 T.C. Sayıştay Başkanlığı; 2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu; Ekim 2019; s.134

çağrısına çıkarak proje başvurusu almışlardır. Bağımsız değerlendirici, değerlendirme komitesi ve yönetim kurulu onayı vb. gibi süreçlerden geçen ajansın belirlediği şartları taşıyan yatırım projesi başvuruları karşılıksız hibe şeklinde desteklenmiştir. Sunulan proje yatırım tutarının %50'si bugünkü rakamlarla firma başına 400.000 ile 500.000TL arasında hibe şeklinde destek sağlanmaktadır.

Ajanslar MDP denen destek türü ile tanınmış ve projelere destek veren kuruluşlar olarak bilinmeye başlamışlardır.

Kalkınma ajanslarının kurulduğu tarihten 2018 yılsonuna kadar yapılan, 19.311 proje için verilen toplam hibe desteği tutarı yaklaşık 2.931 milyon TL'dir. Bu tutarın yaklaşık %84'ü (2.466.milyon TL) proje teklif çağrısı, %9'u (263 milyon TL) güdümlü proje yöntemi, %3'ü (91 milyon TL) DFD/fizibilite desteği ve %4'ü (111 milyon TL) ise teknik destek yöntemi ile ödenmiştir¹⁰.

Sağlanan desteklerin etki analizleri kısmen yapılmakla birlikte destek programı bütçeleri düşük kaldığı için analiz sonuçları, destek verdik de ne oldu? Sorusuna cevap verememektedirler. 19.311 projenin bir çoğu makine ve ekipman alımını destek biçiminde olmuştur. Şüphesiz yatırım projesine sağlanan destek, alan firma için mutlaka yararlı olmuştur ancak bölgede atıl kapasite oluşmasına da yol açmıştır.

Ajans mali kaynaklarının %84'ünün harcandığı proje destek programlarında; proje başına sağlanan desteğin düşük olması işletmeleri nitelikli yatırımlara yönlendirmek yerine hedefi teşvikten yararlanmak

olan, sırf firmanın şartları tuttuğu için destek alma amaçlı yatırımlara yol açmıştır ya da sadece destek alan firmaya yarar sağlayan sıradan bir teşvik desteği sağlanmıştır diyebiliriz.

Sağlanan bu destekler ile kalkınma ve bölge planlarında vurgu yapılan, bölgede ithalatı azaltıcı, ihracatı artırıcı, istihdam ve üretim artışı altyapısına nitelikli katkı sağlayacak yatırımlara, stratejik ürün üretimine, bölgede kamu özel işbirliğine, bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik yatırımların yapılmasına çok az katkı sağlanabilmiştir. Çünkü bölgenin ve ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli yatırımların tutarları 10-15 milyon dolar veya euroyu bulmaktadır. Bu tutarları TL'ye çevirdiğimizde bir yatırımın tutarı 60-100 milyon TL'yi bulmaktadır. Bu tutarlara baktığımızda bir ajansın tüm destek bütçesi bir ya da birkaç projeye aktarılsa bile yine de yetersiz kalacak yatırımlardır. Yani ajansların bütçeleri gerçek anlamda ihtiyaç duyulan yatırımları gerçekleştirilebilmek için çok düşük kalmaktadır.

Örneğin Kayseri ve çevre illerde mobilya, yatak üretimi çok yaygındır. Bu sektöre kapasite artışı ve yeni ürün geliştirme desteği programları bölgedeki Ajans tarafından uygulanmıştır. Mobilya ve yatak üretiminde sünger önemli bir maliyet unsuru olup süngerin hammaddesi(TDI denen bir kimyasal madde) büyük ölçüde ithal temin edilmektedir. Bölgenin sünger üretiminde kullandığı hammadde kimyasalı ihtiyacını karşılayacak bir tesis kurulabilse hem ithalata bağımlılık azalacak hem de müşterisi hazır bir ürün üretilbilecektir. Ne var ki bölgedeki mobilya üreticilerinin böyle bir düşüncesi olduğu kanaatinde değiliz, olsa bile sünger hammaddesi(TDI) üretim yatırımı

Kalkınma ajanslarının kurulduğu tarihten 2018 yılsonuna kadar yapılan, 19.311 proje için verilen toplam hibe desteği tutarı yaklaşık 2.931 milyon TL'dir.

için mali kaynakları yetersiz kalabilir. Bugün sünger hammaddesi üretiminde BASF isimli Alman bir firma söz sahibidir. BASF firmasının üretimi milyar Euroolar ile ifade edilmektedir. ORAN Kalkınma Ajansı sünger hammaddesi üretimi için Kayseri OSB yönetimine fizibilite desteği sağlamış ancak ortaya tam bir fizibilite raporu bile çıkarılamamıştır. Ayrıca birçok kesimden OSB yönetiminin TDI fizibilitesi ile ne işi! olduğu şeklinde eleştiriler gelmiştir. Bölgedeki mobilya ve yatak üreticilerinin bir araya gelerek böyle bir yatırımın yapılabilirliğine ilişkin çalışmaları bulunmamaktadır.

Kalkınma ajanslarının yatırım projesi başına sağladığı destek tutarı düşük kalmaktadır. Nitelikli yatırımlar için bu tutarların artırılması

Sağlanan desteklerin etki analizleri kısmen yapılmakla birlikte destek programı bütçeleri düşük kaldığı için analiz sonuçları, destek verdik de ne oldu? Sorusuna cevap verememektedirler.

10 T.C. Sayıştay Başkanlığı; 2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu; Ekim 2019; s.138

gerekmektedir. Proje tekli çağrısı ile sağlanan proje başına destek tutarı çok düşük rakamlar olup işe yarar bir yatırım için çok yetersiz kalmaktadır bu da yatırımcıyı basit proje görünümü ancak gerçekte makine veya ekipman alımı gibi aslında proje olmayan yatırımlara yönlendirmektedir. Sürecin bu şekilde işleyişi kısır döngüye yol açmıştır denilebilir. Kalkınma Ajansları yatırımları hayata geçirebilecek yeterli tutarda desteği içeren, geri dönüşlü yeni destek türleri geliştiremediği için işletmelerde nitelikli, kendi bütçelerini aşan yeni, farklı ortak sermayeli büyük yatırım türlerine yönelmemektedirler.

Proje destekleri baştan sona gözden geçirilmelidir gerekirse proje mantığı sorgulanarak yatırım desteğinin, yararlanıcıyı yönlendirecek, yatırımdan murad edilen amacı sağlayacak ve verilen kamu desteğinin çarçur edilmesinin önüne geçebilecek yeni yatırım modelleri mutlaka geliştirilmelidir. Kalkınma ajanslarında yeni yatırım modelleri ve kalkınma araçları geliştirebilecek tecrübe ve altyapı oluşmuştur.

Şu anda bir proje desteğinde 70-94 adet arasında belge kullanılmakta-

dır. Hem destek alan işletme veya kuruma hem destek veren ajans için ciddi emek israfı ve kırtasiyecilik doğurmaktadır. Proje başvuruları önündeki önemli engellerden biri de sürecin yatırımın gerçekleştirilmesi amacına hizmet etmekten uzak çok sayıdaki bürokratik belgeleme işleridir. Yatırım projesi desteğinin kontrolü, sadece fatura almak ile 70-94 adet arası evrak oluşturmak arasında makul bir seviyede ayarlanabilmelidir. Bunun için ajans yönetiminin ve uzmanlarının insiyatif alması, belirli risk belirtilerine göre belgeleme (doğrulama araçları) kullanılmasına dayalı proje değerlendirme ve uygulama tasarımı geliştirilebilir.

Destek türlerinden güdümlü proje desteği, bölge planlarında veya saha çalışmaları sonucunda belirlenen öncelikli alanlarda, fizibilitesi Bakanlık tarafından onaylanmış kamu projelerine sağlanan destek türüdür. Geçtiğimiz 10 yılda Kalkınma Ajansları desteklerinin %9'u (263 milyon TL) güdümlü proje yöntemi ile verilebilmiştir. Destek tutarının ve destek yüzdesinin yüksek olduğu (%75) bu destek oldukça düşük düzeyde kullanılabilmektedir. Bunda gelen proje sayısının ve proje niteliğinin düşük olması kısmen etkili olmuştur diyebiliriz.

Güdümlü proje desteği çok düşük oranda verilmiştir. Oysa destek tutarı bakımından oldukça yeterli destek verilmektedir. Bu destek türünün de yaygın kullanılabilmesi için bölgedeki kurum ve kuruluşlara yaygın biçimde proje eğitimi ve fizibilite hazırlama eğitimi verilmeli, Bakanlıktaki onay süreçleri kısaltılmalıdır. Bakanlık Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünde sırf proje ve yatırım fizibilitesi değerlendirme için daire başkanlığı oluşturulmalı yeterli sayıda uzman istihdam edilmelidir.

Güdümlü proje desteğiyle ilgili önemli bir diğer hususta bu proje türünün sadece kamu kurum ve kuruluşlarına verilmesi, kar amacı güden özel sektöre verilmemesidir. Oysa hem kamu hem özel sektöre verildiği gibi kamu özel sektör ortaklık, işbirliği ve elbirliği modelleri desteklenmelidir ki Ajansların kamu özel kaynaşması, özel sektörün kamuyu tanınması, özel sektörün esneklik ve çevikliğinin kamuya sırayet etmesi sağlanabilsin, özellikle üniversite sanayi kaynaşması gerçekleşsin, ajansların bölgede koordinasyon rolü sağlanabilsin.

Kalkınma ajanslarının sağladığı teknik destek, bölgedeki kamu kurum ve kuruluşlarına eğitim verme, program ve proje hazırlanmasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi vb. ihtiyaçları için sağlanan desteklerdir. Bu destek türü kullanımı da kalkınma ajansları desteklerinin %4'ü (111 milyon TL) gibi düşük düzeyde kalmakla birlikte bu destekten yararlanan kurumların kişisel gelişim, personel motivasyonu, iletişim eğitimi, kamu protokolü vb. gibi birbirinin benzeri rutin, yaygın popüler eğitimlere yöneldiği, çok düşük kısmının işe yarar eğitim talepleri olduğu gözlenmiştir.

Teknik destekler işletme ve kurumların asli faaliyetlerindeki teknik bilgiyi artırmaya yönelik eğitim, danışmanlık, tecrübe transferi gibi konularda verilmesine odaklanılmalıdır. Teknik destek sağlama sadece kamu kurumları ile sınırlı tutulmamalı kar amacı güden işletmelere de istihdam artırıcı, mesleki teknik bilgiyi ve kapasite artırıcı, sektörün yetişmiş usta ve kalifiye elemanlarından teknik bilgi ve becerinin çırak ve ustalara aktarılmasına yönelik eğitim vb. faaliyet-

Destek türlerinden güdümlü proje desteği, bölge planlarında veya saha çalışmaları sonucunda belirlenen öncelikli alanlarda, fizibilitesi Bakanlık tarafından onaylanmış kamu projelerine sağlanan destek türüdür.

lerine yönelik olarak yaygın şekilde verilmelidir.

Kalkınma ajanslarının fizibilite desteği ise bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılmasına, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesine, bölgenin yenilik ve girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesine yönelik projelerin fizibilite çalışmalarına doğrudan mali destek sağlanmasıdır. Kalkınma ajansları desteklerinin %3'ü (91 milyon TL) DFD/fizibilite desteği olarak sağlanmıştır. Oysa bir yatırım girişiminin uygulanabilirliğine ilişkin önemli veriler sağlayan bu çalışma bölgeler için çok önemlidir. Bölgenin tüm potansiyel ekonomik değerlerinin fizibilitesinin yapılarak tahmini yatırım bütçesi çıkarılması ve kaynak arayışına gidilmesi gerekmektedir. Ne yazık ki bu destek türü bütçesi kullanımı da oldukça düşük düzeyde kalmıştır.

Fizibilite desteği de sadece kamu kurum ve kuruluşlarına verilmekte, kar amacı güden özel sektör işletmelerine verilmemektedir. Bu kısıtlamanın da bir an önce kaldırılması gerektiğini düşünüyoruz. Fizibilite desteğinin bürokratik aşamalarının ve şekli şartlarının gözden geçirilerek sadeleştirilmesi, yatırım değerlendirilmesini (tahmini maliyet ve tahmini getiri mukayesesi) zora sokan detaycılıktan kaçınılmalıdır. Bunun için gerekirse ön fizibilite desteği geliştirilebilir. Yaygın biçim-

Kalkınma Ajansları kuruluşlarından bu yana finansman desteği ve faizsiz kredi desteği vermemiştir.

de kamu ve özel kesim için fizibilite eğitimleri verilerek destek bütçesinin kullanılması, bölgedeki yatırım değerlerinin ilçe düzeyinde envanterinin çıkarılması sağlanabilir.

Kalkınma Ajansları kuruluşlarından bu yana finansman desteği ve faizsiz kredi desteği vermemiştir. Bu durum başlı başına ele alınması gerekli bir konudur.

Kalkınma ajansları desteklerinin tümü için geçerli olacak hususlara değinecek olursak, ajans desteklerinde önemli hususlar süreçlerin sadeleştirilmesi ve kolaylaştırılarak yaygınlaştırılması hususudur.

Aslında kalkınma ajanslarının mevzuatına ve ajans yapılanmasına baktığımızda Genel Sekreterlik teşkilat yapısının bölgeye uygun yeni destek mekanizması geliştirmeye müsait tasarlandığı düşünülmektedir. Ajanslarda destek kılavuzuna göre Planlama, Destek programlama (Program yönetim birimi-PYB) ve destek uygulama ve izleme (proje izleme değerlendirme ve uygulama birimi-İDB/PUB) birimleri kuruluşundan beri vardır. Bu teşkilat yapısının faaliyetlerini düzenleyen mevzuatta verilen desteklerin planlamasından, tasarım ve uygulanmasına kadar birçok gözden geçirme ve yenileme mekanizması içermektedir. Ne yazık ki tasarım böyle olmasına karşın kuruluştaki destek türleri dışında bölge yapısına uygun yeni bir destek tasarlanmadığı gibi mevcut destek mekanizmaları dahi tam olarak kullanılamamıştır. Şablon olarak mevzuat transferi ile alınan destek türleri on yıldır uygulanmaya çalışılmıştır. Bunların içinden finansman (faiz) desteği ve faizsiz kredi desteği hiç uygulanmamıştır.

Oysa ajans personeli yeni destek türleri geliştirme potansiyeli olan nitelikli personeldir ya da en azından

Fizibilite desteği sadece kamu kurum ve kuruluşlarına verilmekte, kar amacı güden özel sektör işletmelerine verilmemektedir.

nitelikleri geliştirilmeye müsaittir. Ajans Genel Sekreterliği (Planlama, PYB ve İDB birimleri) aynı destek türlerini uygulamaya devam etmişler, verilen desteklerden edindikleri tecrübe doğrultusunda bölgelerine uygun yeni destek mekanizması geliştirmeye yönlendirilmemişlerdir. Bakanlıktan beklenen koordinasyon rolü burada uygulanamamıştır. Ajanslar kuruluşlarındaki destek türlerinden özellikle proje teklif çağrısı (PTÇ) ile desteklerini (%84) sağlamışlar. Finansman desteği ve faizsiz kredi desteği mevzuatta yeri olmasına rağmen 2020 yılına kadar hiç denenmemiştir.

Bazı ajansların değişik birimleri yeni destek ve teşvik mekanizması geliştirme yönünde bazı çabalar gösterse de Bakanlık düzeyinde pilot veya numune çalışmaları koordine edilerek yapılamamıştır. Her şeyden önemlisi ajans destekleri hali hazırda mevcut olan destek türlerinden farklılaşmaya gidememiş kendisinden beklenen işlevi icra edememiştir.

Üstelik verilen destekler karşılıksız hibe şeklinde verildiği için kısıtlı merkezi bütçe imkânları zorlanmıştır. Oysa ajansların belli bir süre hibe destekleri ile tanınırlığı sağlandıktan sonra hibe değil de geri dönüşlü biçimde yeni yöntemlerle destekleri sağlaması gerekirdi. Maalesef böyle bir mekanizma geliştirilememiştir. Oysa örnek düzeyinde bir iki proje

Ülkede KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı ve daha değişik ulusal ve yerel birçok destek ve teşvik mekanizması bulunmaktadır.

düzeyinde dahi olsa geri dönüşlü destekler verilip neticeleri denenebilir.

Ajans desteklerinin büyük kısmının karşılıksız hibe şeklinde verilmesine son verilip karşılıklı yeterli miktarda destek sağlanmaya başlanması denemelidir. Çünkü Ajanslara sürekli karşılıksız kaynak aktarılması hem mümkün olmayabilir hem de bu tür sıradan destekler piyasanın işleyişine müdahale olup atıl kapasite veya haksız rekabet yaratmaya çok müsaittirler. Bunun için yeni destek türleri mutlaka ithalat önleyici, ihracat artırıcı, bölgede sektör oluşturan doğurgan yatırım gibi stratejik alanlarda yeterli desteğin sağlandığı yatırımların önünü açacak şekilde tasarlanmalıdır. Burada özel sektör sermayesini bir ara-

Ajansların kalkınmaya yönelik destek sağlamadaki rolleri ülkedeki teşvik ve destek mekanizması bütüncül olarak ele alınarak yeniden tanımlanmalıdır.

ya getirici ortaklık modelleri, özel sektörün bilgi birikimini bir araya getirici ortaklık ve yönetim modelleri, özel sektöre güven vermek için sermaye ve yönetimde kalkınma ajansı(kamu) ortaklığı modelleri denenmelidir.

Geçtiğimiz on yılda denenmeyen yeni destek türleri geliştirilmesi önümüzdeki süreçte Ajansların temel görevi olmalıdır. 26 ajansın her biri kendi bölge dinamiğine uygun geri dönüşlü ancak yüksek meblağlı yatırımlara destek sağlamaya yönlendirilmeli ve koordine edilmelidir. Geçtiğimiz on yıllık tecrübeye gördüğümüz mevcut destek türleri ile Ajanslar kendi haline bırakıldığında sadece destek sağlayan, klasik kamu kurumu olmaya doğru hızla evrilmektedir. Bu durumun önüne geçilmelidir. Elbette yeni destek türleri geliştirmenin pek çok zorlukları olacaktır. Bir nevi göle maya çalmak gibi görülebilir. Ancak geldiğimiz noktada ülke ve bölgenin ihtiyacına, bünyesine uygun, nitelikli, yaygın netice üretebilecek bir destek türü bulunmaya değin yeni destek türleri denemelidir. 26 ajanstan biri yeni bir destek türü geliştirebilse ve bu yaygınlaştırılabilse ajansların destek sağlama fonksiyonu kalkınma misyonuna uygun biçimde icra edilmiş olur. Yoksa ülkedeki birçok teşvik, destek türüne Ajansların da dâhil olmasının sağlayacağı katkı düşük kalmaya devam edecektir. Çünkü merkezi bütçenin kısıtlı imkânları ve AB müzakere sürecinden mali kaynak sağlamayacağımız ihtimali düşündüğünde ajansların kıt ve kısıtlı kaynaklarını verimli kullanamamış oluruz.

Ülkede KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı ve daha değişik ulusal ve yerel birçok destek ve teşvik mekanizması bulunmaktadır. KOBİ niteliği taşıyan küçük işletme-

lere KOSGEB'in sağladığı teşvikler oldukça yaygındır. Kalkınma Ajanslarının bu kadar desteğin verildiği yapı içerisinde temel görevine katkı sağlayacak destek türleri geliştirerek ayrışması beklenirdi. Maalesef ajanslar bölgelerine has bir destek veya teşvik mekanizması geliştirememişlerdir. Kalkınma Ajanslarının kurucu bakanlığı, mülga Kalkınma Bakanlığı(Devlet Planlama Teşkilatı-DPT) ajans desteklerini bir yönüyle ajansların tanıtım ve görünür yüzü olmasını istemişlerdir. Bu belki başlangıçta ilk üç yıl için makul olabilirdi ancak tanıtım sağlandıktan sonra verilen desteklerden geri dönüş olarak yeni destek türleri geliştirilmesi gerekirdi.

Ajansların kalkınmaya yönelik destek sağlamadaki rolleri ülkedeki teşvik ve destek mekanizması bütüncül olarak ele alınarak yeniden tanımlanmalıdır. Kamu kurumlarına Ajansların destek vermesi, özel sektöre diğer kurumların destek vermesi gibi kamu özel sektör ayırımının isabetli olmadığını düşünüyoruz. Bu tarz ayrımlar bürokrasi ve denetim odaklı yapılara yol açabileceği gibi, mükerrer desteğe yol açabilir, destek alanlarının izleme ve takibini güçleştirebilir. Bunun yerine Ajanslar destek sağlamanın yerelde koordinasyon rolünü üstlenebilir.

Ülke genelinde destek ve teşvik mekanizmalarının çoğu bilgi sistemleri ile takip edilmekle birlikte bunlar arasında bir entegrasyon ve koordinasyon yapısı bulunmamaktadır. Bunun için teşvik ve destek mekanizmalarının merkezi ve yerel düzeyde izleme ve takibinin sağlanabileceği bir elektronik ağ kurulması düşünülebilir. Yerel düzeyde desteklerin yerinde izlemesi ve mükerrerlik kontrolü ve koordinasyonu ajanslar tarafından ilk elden yapılabilir.

Desteklerde mükerrerliğin önlenmesi diğer bir önemli konudur, sadece kalkınma ajanslarının destekleri burada işletme sahibi(mercis no, vergi no vb. gibi) gerçek kişiler veya kurum bazında takip sağlanarak aynı konuda aynı kişiye ikinci kez destek sağlanmamasına dikkat edilebilir. Ajansların kendi sağlayacağı desteklerinde, sektörde sağlanan diğer desteklerle benzeşmemesi esas olmalıdır. Destek ihtiyacı devam ediyorsa firma veya kurumun yatırım konusu için bir limit belirlenerek diğer destek sağlayıcı kurumların bu limit içerisinde destek vermesi düşünülebilir.

Kalkınma Ajanslarının kurulmasından bu yana on yıl geçmiş bulunuyor. 10 yıl Bir kamu kurumu için çok uzun süre sayılmayabilir ne var ki içinde bulunduğumuz hız ve iletişim zamanlarında kısa bir süre de sayılmaz. Ajanslar ilanihaye kuruluşlar değildirler fonksiyonlarını icra ettikten sonra veya edemedikleri bir süre sonunda eğer ki yeni işlevlere (sürdürülebilir/kalıcı kalkınma) doğru yönelemezler ise kaldırılmaları gündeme gelebilir. Kalkınma kavramına ajansların yaklaşımı, Ajansların örgütlenme yapısından, işleyişine, verilen görev ve hedeflerden bunların gerçekleştirme düzeylerine kadar pek çok konunun ele alınması, gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bunlardan bazılarını başlık olarak hatırlatabilirsek;

- Kalkınma ajansları tarafından hazırlanan bölge kalkınma planlarının uygulanabilirliği,
- Bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelik kalkınma ajansı örgütlenmesi bölge ölçeğinde mi? il ölçeğinde mi? yoksa ilçe ölçeğinde mi? ele alınmalı vb. gibi,
- Ajansların ve bölge içi(belediye, eğitim kurumları, oda ve borsa,

il müdürlükleri) aktörlerin karar alma süreçlerinde birbirlerini etkileme durumu, bölge içi kurumlarla işbirliği, elbirliği faaliyetlerinin durumu,

- Ajansların bölgede koordinasyon rolünü icra durumu,
- Kalkınma Ajanslarının ülke dışı ilgili kurumların (UNDP, UNIDO, OECD, UNCTAD, IFAD, UNSDG vb. diğer ulusal ve küresel) bilgi ve birikiminden yararlanma durumu,
- Kalkınma ajanslarında stratejik yönetimin uygulama düzeyi, Sonuç Odaklı Programlar (SOP)
- Kalkınma ajanslarında iç kontrol (idare) sisteminin durumu, Kalkınma Ajansı Yönetim Sistemi (KAYS), EBYS vb. gibi diğer bilgi ve belge sistemleri Ajansı mükerrerlikten ve rutin işlerin yükünden kurtarabiliyor mu? Gerçek gündemlerine odaklanmalarına hizmet edebiliyor mu?
- Kalkınma ajansı genel sekreterinin niteliği ve görevleri,
- Kalkınma ajanslarında performans yönetimi durumu ve uygulanabilir mi? konusu, SOP'ların Ajansın, GS'nin ve personelin iş başarımları ölçülüyor mu? Yönetim bilgi sistemleri performansı ölçmeye müsait yapıda mı?
- Ajans ile bölgesindeki yatırımcı ilişkileri, bölgenin yatırım ortamını izleme, değerlendirme ve tanıtma (BM çerçevesine uygun), bölgenin yatırım envanteri çıkarma durumları,
- Ajans yönetim kurulunun rolü ve durumu, genel sekreterin rolü
- Ajans yönetim kurulunun koordinatör Bakanlıkla ilişkisi,
- Hizmet yerinden yönetim kurumu olan ajans üzerindeki merkezi idarenin(Bakanlığın) koordi-

nasyon rolünün durumu, hangi alanlarda? nasıl olmalı? Ajans üzerindeki bakanlığın hiyerarşik yetkisi ve vesayet yetkisinin düzeyleri ve faaliyetlere etkisi,

- Ajansların özerkliği,
- Koordinatör bakanlık Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyon işlevini yerine getirebilecek insan ve nitelik kaynağına sahip mi?
- Ajans insan kaynağının ücret ve çalışma statüsü, rotasyon, işgücü devir hızı gidişatı, nitelikli ve tecrübeli personeli Ajanslara çekme ve tutma kabiliyeti, uzman personelin yerel kalkınma ve yatırım uzmanı şeklinde kariyer mesleğe dönüştürebilme durumu,

SONUÇ

Sözü uzattık ele alınması gereken pek çok konuya değinme imkânımız olmadı, bu yazımızda sadece kalkınma ajansları hakkında kısa bilgi, kalkınma ajanslarının gelir yapısı ve durumu ile kalkınma ajanslarının destek faaliyetlerinin durumunu ele almaya ve değerlendirmeye çalıştık, değinemediğimiz diğer konuları belki başka yazılarda konu edebiliriz.

Kalkınma Ajanslarında stratejik yönetim uygulanmaya çalışılmıştır diyebiliriz. Ulusal Kalkınma planları doğrultusunda her bir ajans bölge planı hazırlamıştır. Bölge planları çerçevesinde stratejik planlar hazırlanmış ve yıllık programlar şeklinde uygulanmaya çalışılmıştır. Planların izlenmesi ise yıllık faaliyet raporları ile performans değerlendirilmesi şeklinde yapılmaya çalışılmıştır.