



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**YILLIK ÇALIŞMA PROGRAMLARI VE BÜTÇELERİ:
KALKINMA AJANSLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR
ANALİZ**

Yüksek Lisans Tezi

Hatice ARSLAN

Danışman

Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ

Nevşehir

Aralık 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmada kullanılan tüm bilgilerin, etik ve akademik kurallara uygun bir şekilde elde ettiğimi beyan ederim. Buna ek olarak bu kural ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Hatice ARSLAN

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Yıllık Çalışma Programları ve Bütçeleri: Kalkınma Ajanslarında Karşılaştırmalı Bir Analiz” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Hatice ARSLAN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ danışmanlığında Hatice ARSLAN tarafından hazırlanan “Yıllık Çalışma Programları ve Bütçeleri: Kalkınma Ajanslarında Karşılaştırmalı Bir Analiz” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

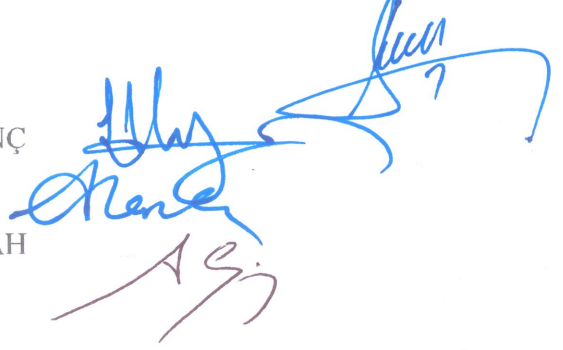
02/12/2019

JÜRİ İMZA

Danışman: Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ

Üye: Doç. Dr. Ahmet TANÇ

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman GÜMRAH



ONAY:

2020.01.02

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 03./01./2020 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

03.01./2020


Doç. Dr. Vedat AKTEBE
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince bana her türlü destek olan, tez çalışmamın araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda yoğun iş temposuna rağmen ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgileri ile beni yönlendiren ve motive olmamı sağlayan çok kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Değerli jüri üyelerim Doç. Dr. Ahmet TANÇ' a ve Abdurrahman GÜMRAH'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca bu süreçte her daim yanımda olan ve manevi desteğini hiç esirgemeyen, beni sürekli motive eden çok kıymetli eşim Resul ARSLAN'a, tezin uygulama bölümünde ihtiyacım olan verilere ulaşmamda desteklerini esirgemeyen Kalkınma Ajansları Destek Hizmetleri Birim Başkanlarına ve mesleki gelişimim konusunda beni yönlendiren çok değerli Ahiler Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri Bekir VAROL'a sonsuz teşekkür ederim.

Nevşehir, 2019

Hatice ARSLAN

**YILLIK ÇALIŞMA PROGRAMLARI ve BÜTÇELERİ:
KALKINMA AJANSLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

Hatice ARSLAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Aralık 2019

Danışman: Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bölgesel kalkınma için katalizör olma misyonu ile oluşturulan Kalkınma Ajanslarının bütçe ve bütçe uygulama sonuçlarını analiz edilerek bütçe performans sonuçlarına ulaşılmasıdır. Türkiye'de faaliyet gösteren 26 kalkınma ajansından 24 tanesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Kalkınma Ajanslarının bütçe ve bütçe uygulama sonuçlarını analiz edilerek bütçe performans sonuçlarına ulaşabilmek için Kalkınma Ajanslarının 2010-2018 yılları arasında hazırlamış oldukları bütçe ve aynı yıllara ait bütçe uygulama sonuçları oran analizi ile incelenmiş ve bütçe uygulaması performans sonuç oranlarına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Kalkınma Ajanslarının bütçe uygulama performans ortalamalarının %50'nin altında olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan, kalkınma ajanslarının bütçelerinin önemli bir bölümünü proje ve faaliyet destekleme hizmetlerine ayırdığı, bunu genel hizmet giderlerinin izlediği tespit edilmiştir. Genel hizmet giderlerini içerisinde ise en büyük payın genel yönetim giderlerine ait olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalkınma Ajansları, Bütçe, Performans

**ANNUAL WORK PROGRAMS AND BUDGETS:
A COMPARATIVE ANALYSIS IN DEVELOPMENT AGENCIES
Hatice ARSLAN**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Business Administration, M.B.A, December 2019**

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ

ABSTRACT

The aim of this study is to reach the budget performance results by analyzing the budget and budget implementation results of the Development Agencies established with the mission of being a catalyst for regional development. 24 of the 26 development agencies operating in Turkey constitute the sample of the research. In order to reach the budget performance results by analyzing the budget and budget implementation results of the Development Agencies, the budget and results of the budget implementation results prepared by the Development Agencies between 2010 and 2018 were analyzed with the ratio analysis and the budget implementation performance ratios were reached. According to the results of the research; It has been determined that the budget implementation performance averages of Development Agencies are below 50%.

On the other hand, it has been determined that development agencies allocate a significant portion of their budgets to project and activity support services, followed by general service expenses. It was found out that the biggest share in general service expenses belongs to general administrative expenses.

Keywords: Development Agencies, Budget, Performance

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
BÜTÇE, BÜTÇE İLKELERİ ve BÜTÇE SİSTEMLERİ.....	3
1.1.BÜTÇE KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1.2. BÜTÇENİN YARARLARI	5
1.3. BÜTÇENİN İLKELERİ	6
1.3.1.Genellik İlkesi	6
1.3.2.Bütçede Birlik İlkesi	7
1.3.3.Bütçede Doğruluk İlkesi	7
1.3.4.Bütçede Samimiyet İlkesi	7
1.3.5.Bütçede Açıklık İlkesi.....	8
1.3.6.Bütçenin Yıllık Olma İlkesi	8
1.3.7.Bütçenin Önceden İzin Alma İlkesi	8
1.3.8.Bütçede Denklik İlkesi.....	8
1.3.9.Bütçede Alenilik İlkesi.....	9
1.3.10.Giderlerin Bölümler İtibariyle Onanması İlkesi	9

1.4. BÜTÇE SİSTEMLERİ	9
1.4.1.Klasik(Geleneksel) Bütçe Sistemi.....	10
1.4.2. Performans Bütçeleme Sistemi.....	11
1.4.3 Program Bütçe Sistemi.....	12
1.4.4. Planlama, Programlama Bütçeleme Sistemi	15
1.4.5. Sıfır Esaslı Bütçeleme Sistemi	17
1.4.6. Performans Esaslı Bütçeleme.....	19
1.4.7. Çok Yıllı Bütçeleme Sistemi.....	22
İKİNCİ BÖLÜM.....	27
KALKINMA AJANSLARI VE BÜTÇELERİ.....	27
2.1. BÖLGESEL KALKINMA	27
2.2. BÖLGESEL KALKINMA AJANSI.....	28
2.3. KALKINMA AJANSLARI	29
2.4. KALKINMA AJANSLARININ AMAÇLARI.....	30
2.5. KALKINMA AJANSLARININ ÜSTLENDİKLERİ ROLLER.....	31
2.6.TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI.....	31
2.7. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ KURULUŞ SÜRECİ.....	36
2.8. KALKINMA AJANSLARININ KURULUŞ GEREKÇELERİ.....	38
2.9. DÜNYADA KALKINMA AJANSLARI	38
2.10. KALKINMA AJANSLARI ÇALIŞMA PROGRAMLARI ve BÜTÇELERİ	41
2.10.1. KALKINMA AJANSLARI ÇALIŞMA PROGRAMLARI	43
2.10.2. KALKINMA AJANSLARI BÜTÇELERİ	43
2.10.3. KALKINMA AJANSLARI BÜTÇE GELİRLERİ	44
2.10.4. KALKINMA AJANSLARI BÜTÇE GİDERLERİ.....	45
2.10.5. KALKINMA AJANSLARI BÜTÇE UYGULAMA SONUÇLARI.....	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	46

KALKINMA AJANSLARI BÜTÇELERİ UYGULAMA SONUÇLARI VE BÜTÇE PERFORMANSI ANALİZİ	46
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	46
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	47
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	47
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	48
3.4.1.Kalkınma Ajansları Gider Gerçekleşmeleri Fonksiyonel Esaslı Sınıflandırmaları	50
3.4.2.Kalkınma Ajansları Genel Hizmetler Fonksiyonel Esaslı Sınıflandırması	68
3.4.3.Kalkınma Ajansları Ajans Bütçeleri ve Bütçe Uygulama Sonuçları Performansı	85
SONUÇ	99
KAYNAKÇA.....	101
ÖZGEÇMİŞ	107

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kalkınma Ajansları ve Kapsadığı İller Tablosu.....37

Tablo 2: Kalkınma Ajansları 2010 – 2018 Yılları Bütçe Gerçekleşmeleri Oranı Tablosu.....97



GİRİŞ

Kalkınma Ajansları, kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliği geliştirilmesi, kaynakların yerinde ve etkin kullanımının sağlanması ve yerel potansiyelin harekete geçirilmesi suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu bir şekilde bölgesel gelişmeyi hızlandırma, sürdürülebilirliği sağlama, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltma amacıyla kurulmuş, kendine has teknik ve bütçe mekanizmasına sahip, kâr amacı olmayan, hızlı karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve STK'ları bir araya getiren, tüzel kişiliğe haiz, 5449 sayılı Kanun ve Cumhurbaşkanlığı 4 Numaralı Kararname ile düzenlenmemiş işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olan, İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (düzey 2 bölgeleri) esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan teknik kapasiteleri yüksek, uygulamacı olmayan ancak destekleyici, katalizör ve koordinatör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleridir.

Kalkınma Ajanslarının gelirleri merkezi bütçe ödenekleri, il özel idareleri, belediyeler ve sanayi ticaret odalarından ayrılan fonlar ile diğer gelirlerden oluşmaktadır. Kalkınma Ajanslarının bütçeleri 28.09.2006 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda hazırlanır. Bu yönetmelik hükümleri kapsamında bütçenin kabulü, giderlerinin yapılması, gelirlerinin tahsilatı, bunlara ait varlıkların yönetimi, bu işlemlere ilişkin tutulan hesap ve kayıtların muhasebenin temel kavramlarına ve genel kabul görmüş muhasebe ve bütçe ilkeleri ile ilgili mevzuata ve uluslararası standartlara uygun olarak tutulması ve bunların şeffaf ve anlaşılır şekilde kamuoyuna duyurulması işlemleri gerçekleştirilmektedir.

İlgili yönetmelik hükümlerince Genel Sekreter tarafından yıllık çalışma programlarına uygun olarak hazırlanan bütçe taslağı en geç Ağustos ayının ilk haftasına kadar Ajans

yönetim kurullarına sunulmaktadır. Bütçe taslağı Ajans Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek Eylül ayının en geç ilk haftası içinde görüş alınmak üzere Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına iletilmekte ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Aralık ayının on beşine kadar görüşünü bildirmektedir.

Kalkınma Ajansları “Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği” gereği denetimin sağlanması amacıyla, finansal ve mali kaynaklarının elde edilmesinde ve kullanılmasında, kamuoyunu zamanında bilgilendirmekle yükümlüdür. Kalkınma Ajansları kamuoyunu bilgilendirmek maksadıyla ilgili yönetmelik gereği bütçe gerçekleştirme sonuçlarını, Genel Sekreterlik tarafından üçer aylık dönemler itibarıyla, internet sitelerinde ilan etmektedirler.

Bu çalışmanın amacı, bölgesel kalkınma için katalizör olma misyonu ile oluşturulan Kalkınma Ajanslarının bütçe ve bütçe uygulama sonuçlarını analiz edilerek bütçe performans sonuçlarına ulaşılmasıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren 26 kalkınma ajansından 24 tanesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Çalışmada araştırmanın sorunsalı; “Kalkınma Ajanslarının bütçe performans oranları nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorunsala cevap aramak için tasarlanan tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; bütçe, bütçe ilkeleri ve bütçe sistemleri kavramlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde; kalkınma ajansları, dünyada kalkınma ajansları, Türkiye’de kalkınma ajansları, kalkınma ajanları bütçeleri kavramları ele alınmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın yöntemine, verilerin analizine ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜTÇE, BÜTÇE İLKELERİ ve BÜTÇE SİSTEMLERİ

Çalışmanın bu bölümünde bütçe kavramı ve tanımı, bütçenin yararları, bütçenin ilkeleri ve bütçe sistemleri detaylı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır.

1.1.BÜTÇE KAVRAMI VE TANIMI

Bütçe kavramı kökeni Latince olmakla birlikte yıllar içinde Avrupa dillerinin tamamına girmiştir. Kavram günümüzdeki anlamı ile 17 yy. ikinci yarısından itibaren kullanılmaktadır (Temelli, 2007: 3). İnsanların toplu halde yaşamaya başlamasıyla birlikte dünya nüfusu zaman içinde artmış ve bireylerin ortak ihtiyaçları karşılama zorunluluğu sonucunda ‘devlet’ kavramı ortaya çıkmıştır. Kamu hizmetlerinin artması sonucu kamu giderleri artmış ve devletler kısıtlı olan ve arttırılması zor olan bu kamu kaynakları arasında bir denge kurmak sorunu ile karşı karşıya kalmışlardır. Devletlerin karşı karşıya kaldığı bu durum ise ‘bütçe’ kavramını ortaya çıkarmıştır (Biber, 2013: 19). Türk Dil Kurumu ise bütçeyi; “devlet ve öteki kuruluş ya da toplulukların belirli bir dönem içerisindeki gelirlerinin ve giderlerinin oranlama niceliklerini öncesinde belirleyen, onaylayan ve tüm bu işlemlerin yapılmasına izin veren kanun veya karar” şeklinde tanımlamaktadır (<https://tdk.gov.tr/>).

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı durumlarda başarılı olabilmenin bir koşulu da geleceği doğruya en yakın bir şekilde öngörümleyip, şirket faaliyetlerini bu yönde yönlendirmektir. Geleceğe yönelik planlama yapıldığı zaman planlara hangi derecede ulaşabildiğinin belirlenmesi diğer bir ifade ile performans (başarı) değerlemesinin yapılabilmesi mümkün olabilmektedir. Bu noktada planlama; ilerdeki faaliyetlerin kimler tarafından, ne şekilde hangi araçlar ile yerine getirileceğinin daha önceden belirlenmesini ifade etmektedir. Bu tanımdan hareketle bütçe kavramı da planların rakamlar ile belirtilmiş şekli olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2014: 556). Bir diğer

tanıma göre bütçe, gelirlerin ve giderlerin takibinin bir denklik düzeni içerisinde yapılmakta olduğu belgeye verilen isimdir (Erdem, Şenyüz ve Tatlıoğlu, 1998: 283).

Bütçe kelimesi ilk kez dilimize Tanzimat döneminde girmiştir. Daha önceleri “Muvazene-i Umumiye Lahiyası” ya da “Muvazene Defteri” isimleriyle kullanılmıştır. Cumhuriyet döneminde bütçe kavramına ilk kez 491 sayılı Teşkilatı Esasiye Kanununda değinilmiştir. 1927 tarihli 1050 sayılı kanunda ise bütçe “Devlet daire ve kurumlarının yıllık gelir ve gider tahminlerini gösteren ve bu gelir ve gider uygulanmasına ve yürütülmesine izin veren kanun” ve kamu mali yönetimini yeniden düzenleyen 5018 sayılı kanunda “Belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belge” şeklinde ifade edilmiştir (Hastürk, 2006: 2).

Kamu bütçelemesi ile amaçlanan hükümetin görevi ile tutarlı bütçe önceliklerini belirlemek, uzun vadeli kalkınma vizyonunu sürdürmek için harcamalar ile ilgili planlamayı gerçekleştirmek, mali disiplini ve düzeni sağlamak için girdiler üzerinde finansal kontrol uygulanmasını sağlamak ve devlet operasyonlarının etkinliğini sağlamak için operasyonların yönetimi sağlamaktır. Bütçenin en temel işlevi ise girdiler üzerindeki finansal kontrol tarafından sıklıkla yapılan kamu harcamalarını kontrol etmektir (Shah ve Shen, 2006: 1). Bütün bunlara ek olarak kurumların, amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için dikkat edilmesi gerekli olan noktaları, karşılaşılabilecekleri riskleri ve fırsatları önceden tespit etmekte bütçenin amaçları arasında yer almaktadır (Geyik, 2016: 7). Kısa süreli planlama olmaksızın hiçbir örgüt günlük taleplerini karşılayabilecek ürün ve hizmet üretim faaliyetini etkin bir şekilde gerçekleştiremez. Bu noktada kısa süreli planlama, alternatifler arasından bir tanesinin seçilmesi ve bu seçeneğe ait süreçlerin gerçekleştirilmesini içermektedir. Bu doğrultuda bütçe ve bütçelemenin amaçları aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Haftacı, 2010: 2):

- Beklentilerin resmi bir şekilde ifade edilmesi sebebiyle bu beklentilerin altında yatmakta olan varsayımları tanımlamak.
- Üst yöneticilerin seçtiği hedef ve yöntemleri bütçeler ile alt kademelere iletilebilmesi sonucu diğer yöneticilerin bunları anlamalarını ve bütçeyi desteklemelerini sağlamak.

- İstenilen amaçlara ulaşabilmek için alt kademelerde görev alan çalışanların üretim faktörlerine uyumlaştırmasını sağlayabilmek.
- Beklentilerin başarı ölçümü için bir çerçeve oluşturması sağlandıktan sonra çalışanların kendilerinden beklenenleri anlayabilmelerini sağlamak.
- Çalışanların bütçesi tanımlanan hedefler ile motive edilmeleri ve sonuçta bütçelenen performans ölçütleri değerlendirilmelerine imkân sağlamaktır.

1.2. BÜTÇENİN YARARLARI

Bütçeleme ile kıt kaynakların etkin bir şekilde dağıtımı sağlanmaktadır. Bütçe, kurumların likiditesinin, kârlılığının ve verimliliğinin artırılmasına yardımcı olmaktadır. Şirketler gelirlerini ve giderlerini takip edebilmek ve geleceğe ilişkin yatırımları planlayabilmek için bütçeye ilişkin raporlarından faydalanmaktadırlar. Ayrıca yapılan bütçenin başarı durumu yönetimin iyi bir planlama aracı olarak bütçeyi kullanmasına da bağlıdır. Bu nedenle bütçe, yöneticiler için en önemli bir raporlama aracıdır(Geyik, 2016: 7-8) Bütçe; harcama ve tasarrufları organize etmeye yardımcı olmakta, paranın kontrol edilmesini ve para hedeflerine odaklanmayı, paranın nasıl çalışacağına önceden karar vermeyi, beklenen ve beklenmeyen maliyetlerden tasarruf etmeyi ve potansiyel problemler için önceden uyarı sağlamaktadır. Bütçeler, finansman sağlamada referans belgeler olup borç alıp alamamayı ve ne kadar alacağını belirlemeye yardımcı olan kaynaklardır. Bütçelerin bir diğer fonksiyonu geç ücretler, cezalar ve faizler gibi gereksiz harcamaların tespit edilip kontrol edilmesini ve para hedeflerine odaklanmaya yardımcı olmasıdır. Bütçeler, muhasebe fonksiyonlarının planlama ve kontrol için ihtiyaç duyulan raporları vermesini hızlandırmasını, kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken yönetici ve personellerin tamamının sorumluluklarının belirlenmesini ve optimum bir şekilde organize olmalarını sağlamaktadır. Tüm bunlara ek olarak bütçe sadece gelecek için değil içinde bulunulan dönem için de piyasada oluşan gelişmelerin ilgili faaliyetlere olan etkisi önceden tahmin edilerek önlem alınmasını veya piyasaya kurallarına uygun bir biçimde hassasiyetle hareket edilmesini sağlamaktadır (Geyik, 2016: 8).

1.3. BÜTÇENİN İLKELERİ

Devlet bütçesinin faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için uygulamasında ve denetlenmesinde belli başlı ilkelere uyması gerekmektedir. Bu söz konusu ilkeler hakkında literatürde farklı görüşler yer alsa da genel kabul görmüş bütçe ilkeleri şöyle sıralanabilir; genellik, birlik, doğruluk, samimiyet, açıklık, yıllık olma, önceden izin alma, denklik, alenilik ve giderlerin bölümler itibariyle onanması ilkesi (Gazioğlu, 2018: 11).

1.3.1.Genellik İlkesi

Bütçede genellik ilkesi, devletin gelir ve giderlerinin tamamının ayrı ayrı ve tam olarak bütçede yer almasıdır. Genellik ilkesi ile devlet maliyesi tek bir varlık şeklinde ele alınmaktadır. Bir başka ifade ile gelirlerin tamamı ortak bir havuzda toplanmakta ve tüm harcamalar yine bu havuzdan gerçekleştirilmektedir (Biber, 2013. 25).

Devletin tüm gelirlerinin ve giderlerinin eksiksiz bir şekilde bütçede yer alması gayrisafı bütçe ilkesi kavramıyla belirtilmektedir ve bu ilkeye göre gelirlerden giderler indirilmeden ve giderlerden de gelirler indirilmeden gösterilmesi esastır. Belli gelirlerin belli giderlere tahsis edilmemesi (ayrılmaması) de adem-i tahsis ilkesi olarak bilinmektedir (Yılmaz, 2017:20).

Bütçede genellik ilkesi temel bütçe ilkeleri arasında yer almaktadır ve bu ilkenin her iki boyutu da 5018 sayılı Kanun'un "bütçe ilkeleri" başlıklı 13. maddesinde aynı şekilde yer almıştır. Bu maddenin (f) bendinde "tüm gelir ve giderler gayrisafı olarak bütçelerde gösterilir", (g) bendinde ise "belirli gelirlerin belirli giderlere tahsis edilmemesi esastır", (m) bendinde de "kamu idarelerinin tüm gelir ve giderleri bütçelerinde gösterilir" denilmektedir. Diğer taraftan Kanun'un Hazine birliği başlıklı 6. maddesinde "Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin gelir, gider, tahsilat, ödeme, nakit planlaması ve borç yönetimi Hazine birliğini sağlayacak şekilde yürütülür. Genel bütçeli idarelerin tüm gelirleri Hazine veznelere girer, giderleri bu veznelere ödenir. Bu idareler özel vezne açamaz" denilmektedir. Ancak emredici bu ilkelere rağmen, modern bir yapıya kavuşturulması iddiaları ile tekrardan şekillendirilmeye çalışılmakta olan kamu malı yönetim sistemindeki, genellik ilkesinin

gayrisafilik boyutuna kural olarak uyulmasına karşın, ademi-i tahsis boyutuna aykırı hükümler yer almaktadır (Söyler, 2006. 189-190).

1.3.2.Bütçede Birlik İlkesi

Tüm gelir ve giderlerin tek bütçede yer alması bütçenin birliği ilkesidir. Bu ilke, parlamenter sisteminin, temsili demokrasinin güçlenmesi ile daha fazla gelişme göstermiştir. Genellik ilkesi içerik yönünden birliği; birlik ilkesi şekil açısından tekliği ifade etmektedir. • Zaman içinde kamusal müdahalenin çeşitlilik göstermesi ile birlikte bu ilke belli kurallar çerçevesinde esnemiştir. Mali durum hakkında bilgi sahibi olma ve • yasama denetimi (bütçe hakkı) plan, program yapabilme gibi yararları vardır (Yılmaz, 2017: 22). Ancak bütçenin birliği ilkesi yakın geçmişte Türkiye’de de sık bir şekilde uygulanmakta olan bütçe dışı fonlar ile çığnenmiştir. Bu eylem yatırım faaliyetlerini hızlandırmak amacı ile bir reform düşüncesi ile yapılırken fonların denetimi ve kontrolünün başarılı bir şekilde gerçekleştirilememesi sonucunda bütçede önemli ölçüde açıklara sebep olmuş ve ülke ekonomisini hedeflediği gibi iyileştirmek yerine mevcut durumdan daha kötü hale getirmiştir (Gazioğlu, 2018: 12).

1.3.3.Bütçede Doğruluk İlkesi

Doğruluk ilkesi bütçeyi yapıcılarının; enflasyon tahminlerini ve piyasa koşullarını değerlendirdikten sonra gelirlerini ve giderlerini belirlemeleridir. 5018 sayılı kamu mali yönetim reformu bütçe ilkelerinin sıralandığı 13. maddesinin (i) fıkrasında “*Bütçe gelir ve gider tahminleriyle uygulama sonuçlarının raporlanmasında açıklık, doğruluk ve mali saydamlık esas alınır*” ifadesi ile belirtilmektedir (Temelli, 2007: 12).

1.3.4.Bütçede Samimiyet İlkesi

Bütçe, gelecek dönem içinde devletin yapacağı faaliyet planını ve bu faaliyetlere ilişkin mali değeri gösteren cetveldir. Devlet bütçesi bu yönüyle toplumun ya da milletin adına onun verdiği kararlar, ciddi bir mali akışa izin vermektedir. En önemli yönü ile bütçe, kamusal özellik kapsamında topluma sunduğu hizmetler bedelini tekrar millete ödetmektedir. Bu perspektif ile yaklaşıldığında topluma karşılıksız ödeme ve yük niteliğinde vergi yükü yüklenmektedir. Dolayısıyla bu nitelikteki bulunan bir mali durumun, gelir ve gider kalemleri itibarıyla, milletin adına, milletin

beklentisine uygun hassasiyetle dürüst, gerçekçi ve samimi bir yaklaşımla öngörülmesi gerekmektedir.

1.3.5.Bütçede Açıklık İlkesi

Bütçenin açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Bütçeyi oylayan vekiller ile bütçe sürecinde görev alan bütçe ile ilgilenen herkes tarafından bütçenin kolay bir şekilde anlaşılır olması oldukça önemlidir. Aynı zamanda bu bütçe belgelerinin ilgili kişiler tarafından incelenmeye ve eleştirilmeye uygun olması gerekmektedir. Son zamanlarda bütçenin boyut olarak çok büyümesi ve ekleriyle beraber fazla teknik terim içermesi bu ilkeye uymayı zorlaştırmasına karşın, bu durumu kolaylaştırmak amacıyla bütçe özeti gibi dokümanlar hazırlanıp ilgili kişilere sunulmaktadır (Coşkun, 1976: 32).

1.3.6.Bütçenin Yıllık Olma İlkesi

Bu ilke ile bütçelerin bir yıl süre ile sınırlandırılması ve verilen ödeneklerin ilgili olan yıl içerisinde kullanılması gereği ifade edilmektedir. Gelirleri ve giderleri yıllar itibari ile karşılaştırmak, kontrol ve denetimi kolaylaştırmak amaçlanmaktadır (Geyik, 2016: 13). Bu ise T.C Anayasası'nın 161. maddesiyle hüküm altına alınmaktadır. Aynı maddenin ikinci fıkrasında ise “*mali yılın başlangıcı ile merkezi yönetim bütçesinin nasıl hazırlanacağı ve uygulanacağı kanunla belirlenir*” denilmektedir. Bu hüküm doğrultusunda, bütçenin yıllık olma ilkesini bütçenin hazırlanma, uygulanma ve hesapların kapatılma süreci boyunca ayrı ayrı incelemek gerekmektedir (Söyler, 2006: 192).

1.3.7.Bütçenin Önceden İzin Alma İlkesi

Bütçeler bütçe dönemine ait yıl başlamadan önce yetkili organlar tarafından kabul edilmemesi veya onaylanmaması halinde uygulanamamaktadır. Hiçbir gelir ve gider parlamentonun onayı olmadan gerçekleştirilememektedir (Yılmaz, 2017: 29).

1.3.8.Bütçede Denklik İlkesi

Bütçede gelirlerin ve giderlerin denk olmasını ifade etmektedir. Gelecekte yapılacak olan faaliyetlerin gelir-gider dengeliği içerisinde doğru ve uygun bir biçimde tahmin edilmesi her zaman pek kolay olmamaktadır. Bu güçlük, bu ilkeye ilişkin bütçenin

uygulanması ya da gerçekleştirilmesiyle ilgili olan bir kavram şeklinde belirtilmesinden kaynaklanmaktadır. Bütçe özü itibari ile gelecek zamandaki belirli bir döneme ait gelir-gider rakamlarının denk olması anlamına geldiğine göre; hazırlanan, kabul edilen ve uygulamaya girmekte olan her bütçe mutlaka denktir.

1.3.9.Bütçede Alenilik İlkesi

Bütçelerin alenilik ilkesi, bütçelerin şeffaflığı ve denetlenebilirliği bakımından düşünüldüğünde ciddi ölçüde önemli bir ilkedir. Bütçenin hazırlanması, onaylanması, uygulanması ve uygulama sonrası denetlenmesinde kullanılmakta olan her belgenin zamanında, düzenli ve mali açıdan değerlendirmeye uygun bir şekilde yayınlanması alenilik ilkesinin gereğini oluşturmaktadır. Bütçenin amaçlarına ulaşmasında ne gibi problemlerle karşılaştığını ve hangi noktalarda aksama olduğunu görüp durum analizi yapma imkânı vermekte olan bu ilke bütçenin başarılı olması ve amacına ulaşması bakımından oldukça büyük önem arz etmektedir (Gazioğlu, 2018: 13-14).

1.3.10.Giderlerin Bölümler İtibariyle Onanması İlkesi

Bütçe meclis tarafından onaylandığı zaman bütçe, kurum ve kuruluşların bölümleri itibari ile görüşülmekte, incelenmekte ve onaylanmaktadır. Dolayısıyla Bu özellik kuruluşlar arası bütçe transferini engellemektedir ve meclise bütçe ödeneklerinin kullanımında daha etkin bir rol vermektedir (Gazioğlu, 2018: 14).

1.4. BÜTÇE SİSTEMLERİ

Bütçe, devletin gelir-gider durumunu göstermekte olan mali bir plan olma özelliğiyle beraber; ekonomide fiyat istikrarının sağlayan, gelir dağılımının düzeltilmesinde önemli bir role sahip olan, yatırımların teşvik edilmesini, ekonomik büyüme ve kalkınmanın sağlanması gibi ekonomiyi düzenleyen ve yönlendiren özelliklere sahip mali bir araçtır. Bütçede yer alan faaliyetleri yerine getirebilmesi için bütçenin düzenlenme şekli büyük önem arz etmektedir. Bütçede gelir ve giderlerin nasıl sınıflandırılacağını göstermekte olan bütçe sistemleri, ekonomi tarihi boyunca çeşitli süreçlerden geçmiştir. Türkiye'de ekonomik tarih süreci içerisinde yer alan bütçe anlayışı, bugüne değin pek çok farklı sistemin uygulandığı bir görünüm arz etmektedir (Demircan, 2005: 68). Devlet bütçesini uygulamada pek çok sistem geliştirilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde geçmişten günümüze kadar uygulanmakta olan devlet

bütçesi sitemleri ayrıntılı bir şekilde incelenerek, günümüzde kullanılmakta olan performans esaslı bütçeleme sistemi ve bu sisteme bağlı olarak uygulanan çok yıllık bütçeleme sistemini değerlendirmeye referans olacaktır.

1.4.1.Klasik(Geleneksel) Bütçe Sistemi

Bu bütçe sisteminde, kamu kurumlarının yürütmekte olduğu görevleri ve fonksiyonları için gereken kaynak ihtiyacı belirlenerek ödenek olarak bütçe ile tahsis edilmektedir. Ödeneklerin belirlenmesinde ise hizmetlerin maliyeti, etkinliği, gerekliliği ile ilgili konulardan ziyade, kuruluşun faaliyetini devam ettirebilmesi için gerekli olan girdi (personel giderleri, mal ve hizmet alım giderleri, makine-teçhizat giderleri, tüketim malzemeleri gibi) maliyetleri esas alınmaktadır (Bulutoğlu ve Kurtuluş, 1981: 80). Bu bütçe sisteminin amacını kamu harcamalarının miktar ve toplamının parlamentonun onayladığı şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin denetlenmesi oluşturmaktadır.

Bütçeleme ile ek olarak yürütme organına verilen harcama yetkisinin aşılmaması, ödeneklerin bütçede belirlenen harcama kalemlerine uygun bir şekilde harcanıp harcanmadığı ve ödeneklerin kullanımında ilgili yasal düzenlemelere uyulup uyulmadığı hususlarının denetlenmesi de amaçlanmaktadır (Batırel, 1996: 38). Klasik bütçe sisteminde yalnızca kamu harcamalarına ait ekonomik nitelikte hukuka uygunluk denetimi yapılmaktadır. Bu bütçe sisteminde kaynak kullanım etkinliği, verimliliği, tutumluluğun gerçekleştirilmesi, kamu hizmetlerinin belirlendiği şekilde gerçekleştirilmesi, ödeneklerin tahsisi ve kullanımı ile hizmet önceliklerinin sağlanması gibi konular açısından bir denetim mekanizmasının varlığından söz edilemez. (Candan, 2007: 104).

Klasik bütçe sistemi pek çok ülkede çok uzun yıllar boyunca kullanılmıştır. Ancak siyasi ve ekonomik koşulların değişiklik göstermesi ile beraber yeni düzene ayak uydurmada başarısız olmuş ve bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Bu bütçe sistemine yöneltilen eleştirilerin bazıları şunlardır; alternatiflerin bilimsel bir şekilde değerlendirilmesine ve bunların içinden en iyi seçimi yapmasına fazla önem vermemesi; bütçenin yıllık olarak uygulanması ve uzun döneme ilişkin hiçbir plana

yer verilmemesi; devletin hangi amaçla yaptığına ve ne başardığına fazla önem vermemesi ve sadece satın alınan şeye ve buna ne ödediğine bakıyor olmasıdır.. Ayrıca devlete de sınırlı fonksiyonlar yüklediğinden dolayı etkili bir bütçe yönetimine çok fazla izin vermemektedir (Tüğen, 2015: 113). Geleneksel bütçenin zaafiyet ve eksiklikleri, yönetim açısından fonksiyonlarının sınırlanmış olması daha etkili bir bütçe yönetimi için farklı sistem arayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.4.2. Performans Bütçelemesi Sistemi

Performans bütçelemesi, kamu kurum kuruluşlarına sağlanan fonlar ile kaynak tahsisi karar vermesinde resmi performans bilgilerinin kullanılması yoluyla elde edilen çıktılar arasındaki bağlantıları güçlendirmeyi amaçlayan prosedürleri veya mekanizmaları ifade eder. Bu bağlamdaki resmi performans bilgileri, performans ölçütleri, belirli çıktı ve sonuç taraflarına maliyetlerin ölçülmesi, bir dizi analitik araç kullanımıyla elde edilen harcamaların etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ile ilgilidir. ve Performans bütçelemenin en önemli iki unsuru kamu harcamalarında verimliliği sağlamak ve Kaynak dağılımında etkinliği arttırmaktır. (Robinson and Brumby, 2005: 5-12). OECD, performans bütçelemesini, ölçülebilir sonuçlara tahsis edilen fonları birbirine bağlayan bütçe olarak tanımlamıştır (OECD, 2008).

Performans bütçeleri, paranın neden harcandığını açıklamak için misyon ifadelerini amaçları ve nesnelere kullanır. Bu bütçeler program hedeflerine ve ölçülen sonuçlara dayanarak belirli hedeflere ulaşmak için kaynakları tahsis etmenin bir yoludur. Performans bütçelemeyi anlamının anahtarı, 'sonuç' kelimesidir Bu yöntemle, tüm planlama ve bütçeleme çerçevesi sonuç odaklı olmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için hedefler ve faaliyetler vardır ve bunlar genel değerlendirmenin temellerini oluşturur. Segal ve Summers (2002) tarafından yapılan daha kapsamlı bir tanımlamaya göre, performans bütçelemesi üç unsurdan oluşur: sonuç (nihai sonuç); strateji (nihai sonucu elde etmenin farklı yolları); ve faaliyet / çıktılar (nihai sonucu elde etmek için gerçekte ne yapıldığı) (Aristovnik ve Seljak, 2009: 2).

Performans bütçe sistemi kamuda harcamalarının kullanımında ve etkinliğin sağlanmasında önemli bir araç konumundadır. Bu amacın kamu mali yönetimine

uyumlaştırılması; performans bütçe sistemine uyum yeteneği, yasal, hukuksal ve yönetsel kurumların işleyişi ve performans bütçe sisteminin siyasi ve yönetsel yönden benimsenmesi olmak üzere üç temel niteliğe bağlanmaktadır (Demircan, 2016: 52). Performans ve program bütçeleme çabalarının ortak bir eleştirisi, mekanik, aşırı karmaşık, işe yaramaz verilerle aşırı yüklenmiş bütçe planlama sistemlerine yol açmaları ve performans verilerinin fiili kararlar üzerinde çok az etkisi veya hiç etkisi olmaması yönündedir. Performans bütçeleme içinde yer alan reform çabalarının oldukça mekanik olduğu, bütçe programlarının ve göstergelerinin kalitesine çok az dikkat edildiği, program ve gösterge tanımlarının girdilere ve faaliyetlere ve bir ölçüde çıktılara odaklanma eğiliminde olduğu eleştirisi getirilmektedir. (Aristovnik ve Seljak, 2009: 2). Performans bütçe sisteminin uygulama alanı genişledikçe hem uzun vadeli planlarda hem de programlar arasında uyumsuzluk artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Tüm bu olumsuzluklar performans bütçe sistemi ile devlet bütçesinde gerçekleştirilmesi beklenen reformun farklı bir sistemle denenmesine neden olmuştur (Gazioğlu, 2018: 26).

1.4.3 Program Bütçe Sistemi

Türkiye’de 1973 mali yılı bütçesiyle beraber geleneksel bütçe sisteminin yerine, amacı bütçenin bir planlama aracı olan program bütçe sistemine geçiş gerçekleştirilmiştir. Ancak program bütçe sistemi daha sonra gerekli alt yapıya ilişkin düzenlemelerin yerine getirilememesi ve özellikle merkezi bürokrasinin yeterli sahiplenme gösterme konusunda başarısız olması sonucunda bir dönem sonra görüntüde program bütçe, ama uygulamada klasik bütçe sistemine tekrardan geri geçiş yapmıştır. Program bütçe sisteminin uygulanmasına yönelik bir kanuni düzenlemeden ziyade, 1910 yılından beri yürürlükte olan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu, bütçe kanunlarıyla bütçe hazırlama rehberleri ile oluşturulan çerçeve doğrultusunda uygulanmaya çalışılmıştır. 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu, klasik bütçe sisteminin uygulandığı 1923-1973 dönemi dâhil, yaklaşık 83 sene yürürlükte kalmıştır ve Türk mali yönetim sisteminin temel yasası olmuştur. Kontrol Kanunu ile 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi yürürlükten kaldırılmıştır (Yılmaz ve Biçer, 2010: 45-46). Program bütçe sistemi, belirli kaynaklarla hangi hizmetlerin en yüksek toplum refahını sağlayacağını belirlemeye yönelik sistematığı olan bir bütçe sistemidir (Candan, 2007: 106).

Program bütçe sistemi, mevcut ekonomik ve sosyal yapı içerisinde devlet yükümlülüklerinin yapılmakta olan hizmet yönünden değerlendirilmek suretiyle sınıflandırıldığı ve kaynak ayırımında, faaliyetlerin yerine getirilmesi ve sürdürülmesinde "hizmeti" baz almakta olan bütçedir. Bu bütçe uygulamasının temel yaklaşımını faaliyetlerin belirlenmesi ve bunların eşitli aralar kullanılarak değerlendirilmesi ve ölçülmesi oluşturmaktadır. Bu sistemde bütçenin temel öğelerini, planlama, programlama, bütçeleme, yönetim ve değerlendirme oluşturmaktadır. Bu sistemde planlama orta vadeli bir süreçte hedeflenen amaçların ve maliyetlerin belirlenmesi, kısa vadeli dönemde söz konusu planın etkin olarak uygulanması ve kontrol edilmesi, bütçeleme programının uygulamaya dönüştürülmesi, yönetim sistemin uygulanmasında yer alan birimlerin etkin bir biçimde yapılandırılması ve nihai olarak değerlendirme tüm sistemin analizi, maliyet-fayda, maliyet-etkinlik gibi çeşitli analiz teknikleri kullanılarak belirlenmesi söz konusudur. (DTP, 2000: 48-49).

Program bütçe sistemi genel olarak devlet yönetimi ile ilişkili bir sistem gibi görünmekle birlikte bu bütçeleme sisteminin temel yaklaşımı kamu veya özel sektörün hemen hemen tüm kuruluşlarına uygulanabilir olmasıdır. Program bütçeleme, ekonominin bazı temel ilkelerini, sınırlı kaynakların en iyi şekilde nasıl tahsis edileceğini seçme sorununa uygulama çabasıdır. Bu sistem maliyetlerle karşılaştırıldığında kazanımların fazla olduğu yerlerde yenilik yapmayı ve artırmayı seçmeyi, maliyetlerin faydaları aşmaya başladığı yerlerde kısmayı ve ortadan kaldırmayı seçmeyi ilke edinmiştir. Kısacası, program bütçeleme, aşağıdaki soruların her şeyden önemli olduğu bir bütçe yaklaşımıdır (Bradley, 1968: 1-2).

- Kuruluşun temel amaçları ve hedefleri nelerdir?
- Bu hedeflere ulaşmak için alternatif araçlar nelerdir?
- Her bir alternatifin hem finansal hem de finansal olmayan terimlerle ölçülen şimdiki ve gelecekteki tam maliyetleri nelerdir?
- Her alternatif ne gibi yararlar sağlayacak ve her biri belirtilen hedeflere ulaşmada ne kadar etkili olacak?

Bu program bütçeleme, merkezi planlamadan açıkça etkilenmiş ve Sovyet 5 yıllık planlarına büyük bir ilham kaynağı olmuştur. Bu dönem hükümetlerin, toplumların gelişimini ayrıntılı olarak planlayıp yönetebileceklerine ve bunu yapmanın önemli olduğuna inandığı bir dönemdir. İlgili süreçte merkezi planlama modelindeki temel kusurlar henüz genel olarak görülmemiş ve birçok Avrupa ülkesinde makroekonomik modellere dayanan ayrıntılı hükümet planlama mekanizmalarını benimsenmiştir. 1960'ların program bütçeleme girişimleri, özellikle de Sovyet planlama modelinin yetersiz kaldığını ispat etmesi nedeniyle başarılı olamamıştır. Bazı ülkelerin ayrıntılı programlar, belgeler ve göstergeler üretmiş olmasına karşın süreç çoğu zaman gerçek karar alma süreçleri ile benzerlik gösterememektedir. Buna ek olarak, kamu hizmeti yönetimi, kaynakların dağıtılmasında ve personel yönetiminde bir takım katılımlar tarafından engellenmiş olup göstergelerin ve sonuçların izlenmesi gelişmemiş ve sonuçlarla ilgili çok az belirgin ödül ya da yaptırım sözkonusudur. Yöneticiler genellikle program bütçesi çabalarını geçici bir sorun olarak algılamışlar ve önemsememişlerdir. Performans ve program bütçeleme çabalarının ortak bir eleştirisi, mekanik, aşırı karmaşık, işe yaramaz verilerle aşırı yüklenmiş bütçe planlama sistemlerine yol açmaları ve performans verilerinin fiili kararlar üzerinde çok az etkisi veya hiç etkisi olmamasıdır (Aristovnik ve Seljak, 2009: 3-4).

Program bütçe uygulanmasına geçilmesinin amacı kamu hizmetlerinde tekrarları önlemek, hizmetlerin önceliklerinin önemi ve kapsamlarında yer alan değişikliklere paralel olarak bütçeye esneklik kazandırmak, bütçenin hazırlanması ve uygulanması aşamalarında sorumlu yöneticilerin yönetsel sorumluluklarının sınırını açık bir hale getirmek, hizmet-maliyet ve maliyet-fayda arasındaki ilişkileri açık bir şekilde ortaya koyabilmek ve bütçe hazırlama sürecinde yöneticilere, hükümete ve yasama organlarına problemler hakkında farklı çözüm önerileri sunmak ve sonuç itibarıyla en rasyonel seçimin yapılarak karar verilmesi imkânını sağlamaktır(DTP, 2000: 49-50). Fakat uygulamada program bütçeyle gerçekleştirilmesi amaçlanan, plan-program, program-bütçe ve plan-bütçe ilişkisine dayanan kamu mali yönetimi sistemi oluşturulamamıştır. Türkiye'de 1990'ların sonunda kamu mali yönetimine yönelik reform önerilerinin temelinde, program bütçe sisteminde plan ve program arasında devamlı bir ilişkiyi ve geçişi sağlayacak yapının oluşturulamaması, strateji belirlemede yaşanan bu ilişki kopukluğu nedeniyle kamu kurumlarında kamu

politikası oluşturma sürecine gerekli olan önemin verilmemesi gösterilmiştir (Yılmaz ve Biçer, 2010: 46).

1.4.4. Planlama, Programlama Bütçeleme Sistemi

Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi bir yıldan daha uzun zaman dilimlerini kapsamakta olan plan ve programların girdi kontrolü yaklaşımı ile değil de elde edilen çıktılarının yönetimi yaklaşımı ile harcanan miktardan çok yapılan faaliyetlerin dikkate alındığı bütçe sistemini oluşturmaktadır (Falay, 1987: 58).

Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi kamu bölümüne iletilen kaynakların, kamu hizmetlerinin finansmanı için kaynak dağıtımını yapılırken alınacak kararlara yardımcı olmak ve bu kararların en iyi biçimde alınmasını gerçekleştirmek amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Sistem analizi bu bütçeleme sisteminin temelini oluşturmaktadır. Kamu sektöründe, hangi hedeflere ulaşmak için hangi hizmetlerin gerçekleştirileceğinin bilinmesi durumunda, bu hedeflere ulaşmada kullanılacak seçeneklerin belirlenip dikkate alınması, hedeflerin uzun vadeli olarak tanımlanması ve mevcut hizmet programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi durumunda kaynak dağıtımına yönelik kararların daha verimli alınmış olacağı kabul edilmektedir (Batirel, 1996: 44).

Bu bütçeleme sistemi öncelikli olarak ana karar verme süreçleri ile ilgilidir. Sistemin temel öğeleri planlama, program ve bütçeleme işlevlerinin birleştirilmesidir. PPBS prensibi, bir kuruluşun açık ve resmileştirilmiş bir programının olması gerektiğidir. Program ve Finansal Plan, programın resmileştirilmesi işlevine hizmet eden belgedir (Donvito, 1969: 7).

PPBS uzun vadeli planlamayı, programlamayı ve bütçelemeyi bir sistem oluşturacak bir biçimde bir araya getirmektir. Bu süreçlerin her birinin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır ve yıllarca aralarında sistematik bir bağlantı kurulmadan ayrı ayrı teknikler şeklinde kullanılmaya devam edilmiştir. Fakat, uzun vadeli planlama ve programlama yıllık bütçe uygulamasını içine almadığı sürece uygulama için değeri olmayan akademik bir çalışmadan ileriye gidemez. Benzer şekilde, kalkınma planının eş güdümlenmiş ihtiyaçları dikkate alınmadan yapılmakta olan bir bütçe de ülkenin enerjisini bölmeyi ve milli kalkınmayı ertelemeyi ifade etmektedir. Bu durumda,

PPBS tüm bunları bir araya getirmek maksadıyla ekonomik kaynakların yarışan ihtiyaçlar arasında ulusal amaçları en iyi yerine getirebilecek şekilde tahsisini sağlamakta; kısaca kamu yönetiminde ulusal kararların alınması imkânı hazırlamaktadır (Dicle, 1973;72).

PPBS, program hedeflerinin belirlenmesi ve “sonuçların” veya “çıktıların” nicel olarak ölçülmesine büyük önem vermektedir. Bununla birlikte, doğal kaynak alanında “çıktı” veya “sonuç” odaklı hedeflerin belirlenmesi çok zordur (Hooper, 1965: 123).

Uzun süreli planlamaya dayanması ve bu uzun süreli planlamayı bütçe ile ilişkili duruma getirmesi, gerçekleştirilecek kamu hizmetlerini ve yapıma sebeplerini belirleyip amaç ve hedefleri saptadıktan sonra bu hedeflerin gerçekleştirmelerini değerlendirme olanağı sağlaması, bütçe kararlarında plan ve sistem analizi teknikleri kullanılarak karar mercii için yararlı bir araç olması, bütçenin uygulanmasından sonra başarı durumunun nesnel bir şekilde ortaya konması PPBS’yi diğer sistemlerden ayırt eden nitelikler arasında yer almaktadır (Sönmez, 1994: 152).

Uygulamada büyük yeniliklere neden olduğundan dolayı bu sistemin uygulanması bazı zorluklara ve sorunlara yol açmıştır. Bu sorunların en başında PPB sisteminin daha açık ve net olarak tanımlanmamış olmasından dolayı literatürde ve bütçe uygulamalarında kavramsal karışıklığa sebep olması yer almaktadır. Diğer bir sorun ise bütçe uygulamasında meydana gelen bu değişimlere kamu yöneticilerinin tepkisi ve karşı çıkması oluşturmaktadır. Yine kamu bütçe uygulaması ile ilgili kamu personelinin yeterli eğitim ve niteliğinin olmaması bu personellerin eğitimi ya da yeni personel alımını zorunlu hale getirmektedir. Bütçe uygulamaları her ne kadar ekonomik işlem olsa bile hükümetlerin politikalarını yerine getirmede en önemli araç olması bütçe uygulamasının politik bir yönünün olduğu anlamını ifade etmektedir. PPBS ise politik gerekçelerden bağımsız bir şekilde ekonomik olarak en objektif ve rasyonel alternatifin uygulanmasını tercih eder, bu sebeple bütçeyi hükümete kabul ettirmek pek de olası değildir. Dolayısıyla tüm bu avantaj ve uygulama zorlukları beraber dikkate alındığında kamu yönetiminde mali ve ekonomik problemleri çözüme

kavuşturacak potansiyel bir sistem olarak düşünülmemektedir (Coşkun, 2000: 126-1459).

1.4.5. Sıfır Esaslı Bütçeleme Sistemi

Sıfır esaslı bütçeleme, kuruluşların yıllık bütçede her doları titizlikle gözden geçirmek, finansal performansı temelde aylık olarak yönetmek ve tüm çalışanlar arasında maliyet yönetimi kültürü oluşturmak için kullandıkları tekrarlanabilir bir süreçtir. Dünya standartlarında sıfır esaslı bir bütçeleme süreci, maliyet faktörlerine derin görünürlük kazandırmaya ve bu görünürlüğü sert fakat güvenilir bir bütçe hedefi belirlemek için kullanmaya dayanmaktadır. Yıllık bütçeleme süreci aslında sıfırdan başlamaktadır ve çok ayrıntılı, yapılandırılmış ve etkileşimli bir bütçeleme sistemidir. Birden fazla mal sahibi yıl boyunca, maliyet yönetiminde performans yönetmek ve sağlıklı tartışmaları sürdürmek ile görevlendirilmiştir. Yeni sistem, süreç kontrolü ve uyumlu teşvik programları sayesinde, tüm çalışanlar maliyet yönetimini günlük rutinlerinin bir parçası haline getirmektedir. (Callaghan, Hawke, ve Mignerey, 2014: 1-2).

Sıfır esaslı bütçeleme sisteminde, program hedefleri ve faaliyetleri her bütçe döneminde tekrardan değerlendirilmektedir. Eski ve yeni programlar aynı ölçüt sınırları içerisinde tekrar değerlendirilmekte ve kaynak tahsisleri bu değerlendirmelere göre gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme yapılmakta olan döneme yönelik farklı uygulamalar bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda, herhangi bir etkinliği bulunmayan harcamalar engellenmekte, zamanını bitiren programlar sonlandırılmakta, faydası azalmakta olan programlara yapılan kaynak tahsisleri gerektiği zaman azaltılmakta, devam ettirilmemesi gereken hizmetler tespit edilerek bu hizmetlere yapılacak kaynak tahsisi engellenmekte ve aynı zamanda, kaynak tahsisinin yapılması gerektiği hizmet ve programlar belirlenerek bu hizmet ve programlara öncelik sağlanmaktadır (Candan, 2007: 108-109).

Sıfır esaslı bütçeleme tekniğinde, yöneticiler misyonu belirleme, genel hedeflerle ilişkilendirme ve operasyonu iyileştirme eğilimindedir. Bu bütçe misyonu planlamak, faaliyetleri geliştirmek ve üniversite eğitim hedeflerine ulaşmak amacıyla uygulanabilir.

Sıfır esaslı bütçeleme, yönetimin bir önceki faaliyet dönemindeki bütçesi yerine her yıl için tüm faaliyetlere ve programlara yeni bir bakış atmasını gerektiren bir bütçeleme yöntemidir. Bu bütçeleme, geleneksel bütçeleme çalışma sürecini tersine çeviren bir planlama ve karar verme yaklaşımıdır. Sıfır esaslı bütçeleme, yeteri kadar kıyaslama yapılması zor olan program ve faaliyetler arasında karşılaştırma ve seçim yapmaya zorlar. Ancak bütçe uygulamasının, adaletli kaynak tahsisi, iyileştirme, kalite kontrolü ve hesap verebilirlik amacıyla bütçe sonuçlarını belirleyen vazgeçilmez bir faktör olduğu konusunda bir kazanç yoktur (Ekanem, 2014: 11-13).

Diğer bütçe sistemlerinde olduğu gibi bu bütçeleme sisteminin de üstün yönleri olduğu gibi zayıf yönleri de vardır. Kaynakların kullanılmasında etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında oldukça faydalı olması, yöneticileri her yıl yeniden gider analizi yapmaya zorlayarak faydası azalmış, önemsiz, beklenen düzeyde performans gösteremeyen programları çıkarması, herhangi bir kuruluştaki yöneticilerin tamamının beraber çalışmasını gerekli kılarak kurum kimliği ve ruhunu oluşturması bu sistemin üstünlükleri olarak sıralanabilir. Diğer taraftan bu sistemin en büyük zayıf yönü ise yöneticilere yeni iş yükleri yükleyerek sürekli tekrarlayan düzenden farklı bir çalışma düzeni gerektirmesi yöneticiler tarafından tepki çekerek kabul edilebilir olmasının güçlüğüdür. Ayrıca alt birimlerin oluşturmuş olduğu karar paketinin sayısı olarak fazla olması nedeniyle seçenekler içinde karar vermeyi zorlaştırması, gelir bölümüne ilişkin herhangi bir yenilik veya öneri getirmemesi ve faaliyetlere öncelik verilebilmesi için yeterli sayıda nitelikli elemanın olmaması sistemin diğer zayıf yönleri olarak sıralanabilir (Sönmez, 1994: 167).

Sıfır esaslı bütçeleme sistemi geliştirildiği dönemde kullanılan teknoloji itibari ile bütçenin hazırlanma aşamasından uygulanma ve değerlendirilme aşamasına kadar ki süreçlerin tamamında oldukça fazla bir iş yükü oluşturmaktadır. Fakat bu iş yükü genel itibari ile kırtasiye ve kurumlar arası iletişimden kaynaklanmaktadır. Zamanımız teknolojisini göz önünde bulundurduğumuzda bu durumun çok önemli bir sorun oluşturmayacağı düşünülürse sıfır esaslı bütçeleme sisteminin günümüze uyarlanıp oldukça verimli ve etkili kullanılabileceği belirtilmektedir (Gazioğlu, 2018: 21).

1.4.6. Performans Esaslı Bütçeleme

Dünya ekonomilerinde son yüzyıl içerisinde meydana gelen şiddetli krizler kamu harcamalarında artış yaşanmasına sebep olmuştur. Kamu harcamalarında meydana gelen bu artış devletlerin vergilerde yaptıkları artışlar ile sonuçlanmıştır. Kamu harcamalarında yaşanan bu artışlar hesap verilebilirlik ve mali saydamlığı zorunlu hale getirmiş ve uygulamalarında bu doğrultuda geliştirilmesine neden olmuştur. Kamu mali yönetiminde oluşan bu değişimlerin ilki ve en önemlisi merkezden yönetimi başlıca noktası alan, kaynak dağılımı ve girdiye dayalı geleneksel bütçeleme sisteminden, yetki ve sorumluluk dağıtımını çerçevesinde kaynakların yerinden yönetilmesi temeline bağlı bir mali yönetim ve çıktı/sonuç odaklı performans esaslı bütçeleme sistemine geçilmesi olmuştur (Hastürk, 2006: 12). Performans esaslı bütçeleme, kamu hizmetlerine daha ödenek dağıtımını dahi yapılmadan önce yürütülecek her bir faaliyet ve proje için ayrı ayrı maliyetlerinin çıkartılması ve aynı zamanda gerçekleştirilecek her bir faaliyet ve proje için ayrı ayrı performans hedefleri (kalite, etkinlik, verimlilik, çıktı. Vs.) oluşturulmasını öngörmekte olan bütçe sistemidir (Aktan ve Tüğen, 2006: 206). Performans esaslı bütçeleme sistemi, çıktı başarısı ve çıktılarının sonuçları hakkındaki nesnel bilgiler, yasama ve yürütme seviyelerinde planlama ve karar vermeyi geliştirir ve temsilcilerin kaynakları tahsis etmeye karar vermeleri konusunda temsilcilerin sivil topluma karşı hesap verebilirliğini kolaylaştırır. Bu sistem, yöneticileri program sonuçlarından sorumlu tutarken ve bu tür sonuçların gücünden ödün vermeyi ya da telafi etmeyi vaat ederken, kaynaklarını denetlemekte önemli esneklik sağlar (Andrews, 2003: 6).

Performans esaslı bütçelemeye ilişkin esaslar, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanununun, Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme maddesinde (Madde 9) düzenlenmiştir. Bu maddede stratejik planların hazırlanmasıyla ve uygulanmasıyla performans bütçeye yönelik olarak “Kamu idareleri; programlar ve kalkınma planlarının ilgili mevzuatları ve benimsedikleri temel ilkeler esas alınarak geleceğe ilişkin plan ve hedefleri oluşturmak, stratejik amaçları ve ölçülebilir hedefleri tespit etmek, performanslarını daha önceden tespit edilmiş olan paritelere göre ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yerine getirmek amacı ile kollektif yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri bütçelendirmelerini, mevcut olan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler ile uyumlu olarak performans esasına dayalı

olarak stratejik planlarında hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirtilen performans paritelerine uygunluğu ve idarelerin bu kapsamda sürdürecekleri faaliyetlerle performans esaslı bütçelemeye ait diğer konuları belirleme konusunda Maliye Bakanlığı yetkilendirilmiştir (Hastürk, 2006: 15-16).

Performansa dayalı bütçeleme, sonuç odaklı yönetimle kritik olarak bağlantılı olduğundan dolayı, hedeflenen sonuç sürecinin diğer yönetim alanlarıyla ilişkilendirilmesi gerekir. Nitekim, sonuç, tedbirlerinin gerçekçi olmasını sağlamak için, görevlilerin hedef belirlerken risk değerlendirmesi yapması zorunludur. Risk, bir çıktının veya sonucun elde edilmesini tehlikeye atabilecek herhangi bir şeyi ifade etmektedir (Andrews, 2003: 104).

Performans esaslı bütçeleme, çıktı ya da sonuç merkezli bütçeleme olarak ifade edilmektedir. Bu bütçelemenin temel odak noktası çıktılar veya sonuçlardır. Böylelikle yeni sistem kaynak kullanımında etkinliği sağlayabilmek için elde edilen çıktı veya sonuçları birbirinden farklı performans kriterleriyle ölçerken ve kaynak dağıtımını ulaşılan sonuçlara göre gerçekleştirmektedir. Bu sisteme yönelik çalışmalar gerçekleştiren ülkelerin tamamında bu konu benzer olmakla beraber ülke uygulamaları arasında farklılıklar gündeme gelebilmektedir. Bu durum esas alınarak dünyada Performans Sözleşmesine Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Modeli, Bütçe Formatına Dönüştürülmüş Performans Esaslı Bütçeleme Modeli, Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Modeli olmak üzere üç farklı türde performans esaslı bütçeleme sisteminin uygulandığı belirtilebilir. Ülkeler bu üç model arasından seçtiklerinde kendi yapısal durumlarını dikkate almaktadırlar. Bu doğrultuda Türkiye 24.12.2003 tarihli “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile stratejik planlamayı temel noktası alan performans esaslı bütçeleme modelini benimsemiştir (Aksaraylı, vd., 2007: 314-315).

Performans bütçelemesi konusunda yapılan reformların üzerinden son yirmi yılda yapılan araştırmalar, “performans bütçelemesinin bütçe çalışanları arasındaki ilişkiyi güçlendireceğini, daha mantıklıca bütçe kararları alınmasını sağlayacağını ve hükümet etkinliklerinde yüksek derece güvenebilirlik ve saydamlık sağlayacağını” ileri sürmektedir. Performans bütçelemesinin yararları (Çelebi ve Kovancılar 2012: 3-4):

- **Bütçe çalışanları ve halk arasındaki iletişimin arttırılması.** Performans bütçeleme programının hedeflerinin daha saydam bir hale getirerek performans hedeflerini tanımlar ve böylelikle kamu bölümlerine ve kamu bölümlerindeki çalışanlara performansları üzerinde ki beklentileri konusunda daha net bir yönden inceleyebilme imkanı sunar. Kamu yöneticilerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili amirlerine, yönetime ve halka daha anlaşılır bilgi sunmaları konusunda yardımcı olurlar. Geleneksel bütçelerin tersine, bu performans bütçeleme her vatandaşa karşı oldukça anlaşılırdır ve kamu yöneticilerinin programlarıyla ilgili halkında bilgilendirilmesi kolayca sağlanarak halktan destek almayı oldukça kolaylaştırır.
- **Hükümet ajanslarında yönetimin gelişmesi.** Performans bütçeleme reformu bütçe program yöneticilerinin düzenleme hedeflerini belirlemelerine, program performansını takip edilmelerine, program işlemleriyle, programın yapısı içindeki hatalar konusunda daha düzgün bir fikre sahip olmalarına, ve program sonuçlarını bu yönde değerlendirebilmelerini sağlarlar.
- **Bütçe kararlarının alınmasında daha bilgili olmak.** Performans bütçeleme politik bütçeleme faaliyetini düzenleyerek rasyonel bir hale sokmayabilir ancak fikirleri daha değerli kılar çünkü yatırım seviyesi tespiti yapıldığı aşamada performans bilgileri değerlendirmeye alınacaktır. Politika belirleyicileri gerekli bilgiler doğrultusunda, gelişim baskısı uygulayarak önlerindeki problemlerle daha iyi ilgilenebilirler.
- **Daha yüksek saydamlık ve güvenilirlik.** Performans esaslı bütçeleme gelirleri programlara göre sınıflandırarak ve performans belirtilerini sunar. Hükümetlerin performansları yıllık ya da iki yıllık şekilde düzenlenen performans raporları ile ifade edilebilir. Kamu kesiminde güvenilirlik geleneksel olarak kural ve yöntemlere uyumlu bir şekilde düzenlenirler. Performans esaslı bütçeleme sistemi sonuç merkezli güvenilirlik sağlamaktadır bir diğer ifade ile yöneticiler çalıştıkları şekle göre değil, başardıklarına göre değerlendirilmektedir.

Performans esaslı bütçeleme en temel formu, hükümet bütçesi oluşturulurken, kilit karar vericilerin harcamalarla elde edilecek sonucu sistematik olarak göz önünde bulundurmalarını sağlamaktır. Bu bazen performans bilgili hedefleme olarak adlandırılmaktadır. Performans esaslı bütçeleme en temel form için gerekli düzenlemeleri (Robinson ve Last, 2009: 2):

Kilit performans göstergeleri ve basit bir program değerlendirme şeklinde devlet harcamalarının amaçları ve sonuçları hakkında bilgilendirme yapmak, basit harcama inceleme süreçleri ve bakanlık bütçesi kararlarını içeren bütçe fon kararlarında bu bilginin kullanımına izin vermek için bir bütçe hazırlama süreci tasarlamak şeklindedir.

Devletin fonksiyonlarının değişmesi sonucunda artan kamu hizmetleri ve bu kamu hizmetlerinde kullanılmakta olan kaynakların sınırlı olması nedeniyle devlet bütçeleme sisteminde etkinlik arama faaliyetleri gündeme gelmiştir. Bu etkinlik arayışları sonucunda pek çok sistem geliştirilmiş olsa da günümüzde dünya genelinde en etkin bütçe sistemi olarak performans esaslı bütçeleme sistemi benimsenmiştir. Bu bütçe sisteminin uygulamasında ise en yaygın kullanılmakta olan yöntem çok yıllık bütçe yöntemidir (Gazioğlu, 2018: 23-24).

1.4.7. Çok Yıllı Bütçeleme Sistemi

Dünya ekonomisinde meydana gelen değişimler Türkiye’de etkilemiş ve 1990’lı yılların ortalarından sonra kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması çerçevesinde bazı yeni düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu düzenlemelerden bir tanesini orta vadeli harcama sistemi olarak da belirtilen çok yıllık bütçeleme sistemi oluşturmaktadır. Çok yıllık bütçeleme sistemi kamu kaynaklarının tahsisinde ve kullanımında etkinliğin sağlanmasında önemli bir araçtır. Aslında 2003 yılında kabul edilerek Resmi Gazetede yayımlanan ve 2006 yılından sonra yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu performans esaslı bütçeleme sistemine geçişi sağlamıştır. Dolayısıyla performans esaslı bütçeleme sisteminin etkinliğinin artırılması, makro planlarla bütçeler arasında uyumun sağlanması, kaynak etkinliğinin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalar ile çok yıllık bütçeleme sistemi uygulamasına geçilmiştir (Egeli ve Dağ, 2017: 482). Çok yıllık bir bütçe devletin

gelirlerini belirleyen ve harcamaları çok yıllık bir dönem için tahsis eden dar bir bütçe olarak tanımlanabilmesine rağmen, bu terim genellikle yıllık bütçe sürecinin çok yıllık özelliklerle, özellikle de çok yıllık gelir ve gider tahminleriyle veya çok yıllık bir finansal planla güçlendirildiği bir bütçeleme yaklaşımına atıfta bulunmak için kullanılır (Boex, Martinez-Vazquez ve McNab, 200: 92). Çok yıllık bütçe yaklaşımının temel unsurunu, mali yıl kavramının çok yıllık olması değil, bütçe ve kaynakların birden çok yıl için incelenmeye alınmasının gerekli olması oluşturmaktadır. Çok yıllık bütçeleme, devletin gelecek bir yılı esas olmak üzere, izleyen birkaç yıla ait gelir ve gider tahminlerine yer verildiği, gelecek yıla ait gelir ve giderlerinin yürütülerek uygulanması konusunda hükümetin parlamentodan yetki ve izin alarak oluşturduğu bir bütçeleme sistemidir. Bu bütçeleme süreci genellikle 2 ila 4 yıl arasında gerçekleşmektedir. Bu süre dilimi ülkeden ülkeye ya da ülkenin içinde bulunduğu konjoktüre göre değişiklik gösterebilmektedir (Cansız, 2007: 97).

Çok yıllık bütçeleme yaklaşımlarının ortak bir özelliği, cari yılın ötesinde iki veya üç yıl boyunca gelir tahminlerinin ve harcama tahminlerinin dahil edilmesi olsa da, çok yıllık bütçe uygulamaları ülkeler arasında büyük ölçüde farklılık göstermektedir (Boex, Martinez-Vazquez ve McNab, 200: 91).

Geleneksel bütçe ile çok yıllık bütçeleme arasında; yöneticilerin özerkliği, performans ve hizmet sağlanması, politika oluşturma ve kaynakların akışının tahmin edilmesi süreçlerinde farklılıklar bulunmaktadır (Cansız, 2007: 113).

Çok yıllık bütçelemenin yokluğunda, değişen koşulları yansıtmak için yapılan harcamalar geçici olma eğilimindedir ve kısa sürede azaltılabilecek faaliyetler üzerine kuruludur. Genelde bunlar, kısa vadeli politik maliyetle fakat önemli ölçüde daha uzun vadeli sosyal maliyetle azaltılabilen önemli kamu yatırım harcamalarıdır. Çok yıllık bütçelemenin şeffaflığı, politika bildirimlerini kısıtlayarak politik disiplini zorlar. Ayrıca tahmin edilebilirliği artırarak finansman kararları için kriterler konusunda daha fazla netlik sağlar. Bu bütçeleme sistemi, bakanlara, parlamentoya ve kamuya gelecek yıllarda harcama taahhütlerinin pratik amaçlar için yapıldığını açıkça ortaya koymaktadır. Gelecekteki yıllarda harcamalara yönelik birçok taahhüt kaçınılmazdır. Ayrıca, çok yıllık bütçeleme makroekonomik koşullar, vergi politikaları ve bunların

uygulanmasıyla sınırlandırılan bu harcamayı gelirlerin finanse etme ettiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu bütçe sistemi hem toplam harcama hem de programlar arasındaki dağılım açısından, herkese değişimin yönünü açıkça göstermektedir (Spackman, 2002: 4-5).

Çok yıllık bütçe uygulamakta olan ülkeler kendilerine Dünya Bankası Kamu Harcamaları El Kitabını rehber edinmektedir. Bu rehber niteliğindeki el kitabı çok yıllık bütçeleme amacını, verimsiz harcamalardan ve sonuçlardan kaçınmak, etkin bir politika-plan-bütçe ilişkisi kurmak şeklinde belirtmektedir. Bu doğrultuda etkin bir biçimde tasarlanmış çok yıllık bütçelemeye şunlar amaçlanan unsurlar aşağıda yer almaktadır(Egeli ve Dağ, 2017: 484);

- Gerçekçi ve uyumlu bir kamu kaynak yapısı geliştirerek mali disiplini makroekonomik dengeyi sağlamak,
- Sektörler arasında ve sektör içerisinde yer alan kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlamak,
- Fonların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması için gereken teşviklerin artırılmasıyla beraber, harcamaları gerçekleştiren kuruluşların özerkliklerini arttırmak ve katı bütçe kısıtları koymak,
- Orta vadeli konular olan yatırım programı, borçlanma kapasitesi, harcama politikalarının ve önceliklerinin değişmesi hususları ile bütçe arasındaki ilişkiyi geliştirmek,
- Siyasi karar alıcılara harcama politikalarının uygulamaları sonucunda oluşan maliyetler hususunda gerekli bilgileri sağlamak.

Çok yıllık bütçeleme bu söz konusu amaçlarına ulaşabilmesi için kararlı bir tutum takip etmesi, kapsamlı bir bütçe hazırlanması ve harcamaların kontrolünde başarı sağlanması, maliyetlerin doğru olarak raporlanması ve saydamlık ilkeleri ile uyumlu hareket edilmesi, bütçe süreçlerinin hazırlık, uygulama ve sonuçlarını etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir (Cansız, 2007: 113).

Çok yıllık bütçe yaklaşımının önemi çok fazla kullanılmaya hazır faydaya dayanıyor olmasıdır. Bu faydalar (Günay ve Öz, 2000: 2);

- bir bütçe sürecinin çok yıllık bir çerçeve ile uygulanması, hükümetlerin politika hedeflerini ve öncelikli faaliyetlerini daha açık ve tutarlı ifadeler ile belli bir duruma getirmelerini sağlar.
- Orta dönemli hazırlanan bütçe projeksiyonları mevcut politikaların ve gelecekteki tahminlerin bu mali stratejiyle uygun bir durumda olup olmayacağını bildirir.
- Çok yıllık perspektif ile hazırlanan bir bütçe boyutu, devletin orta vadeli mali stratejisi ve politika öncelikleri odağına yıllık bütçe tartışmasının yerleştirilmesi sayesinde bütçe sürecinde devamlılık sağlar.
- Çok yıllık bütçe perspektifi, bütçe hazırlama sürecindeki sorumluluk ve şeffaflığın artırılmasıyla taahhüt ve harcama önceliklerinin tekrar incelenmesi çerçevesinde yer alan mekanizmasıyla kamu harcamalarının tahsisinde verimliliği teşvik edici role sahiptir.
- Çok yıllık bütçe perspektifi, bütçe sürecine dâhil olan bakanlıkların daha fazla katılımını destekleyerek, devletin çeşitli birimleri arasında işbirliğini teşvik eden bir araç misyonuna sahiptir.

Öte yandan çok yıllık bütçe yaklaşımı yukarıda açıklanan faydalarına karşın bazı olumsuzluklara da sahiptir. Bunlardan ilki yıllık bütçe uygulamalarında geleceğe yönelik tahminlere fazla güvenme nedeniyle mali politikalarda tembellik ve esneklik durumlarının söz konusu olabilmesidir. Bir diğer unsur gereğinden fazla iyimserlik barındırabilen çok yıllık projeksiyonların aksi bir durum söz konusu olduğunda savunulması güç kamu harcama programları için bir özür olarak kullanılabilme ihtimalidir. Üçüncüsü ise, çok yıllık bütçe yaklaşımı belirlenen hedeflere ve seçilen yaklaşımlara bağlı olarak, gelişme gösteren yeterli yıllık bütçelerin temel hedeflerinden dikkatleri ve kaynakları saptırabilen karışık ve idari yönden maliyetli bir araç olabilmektedir (Günay ve Öz, 2000: 2).s

Çok yıllık bütçeleme kavramı, 1970'lerde birçok OECD ülkesinde gelişmiştir, ancak çoğu zaman yeni programlara özel bir odaklanmaya başlamıştır. 1980'lerde daha güçlü bir genel harcama kontrolü kavramı haline gelmiştir. Ancak bu gelişmeler iki sorunu ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlardan birincisi, hükümetlerin nesnel analizlerden ziyade politik analizleri yansıtan makroekonomik tahminlere dayanan orta vadeli planları

temel almasıdır. Çok yıllık bütçeleme diğer bir diğer sorunu ise, daha sonraki yıllara ait harcama rakamlarının bakanlıklar tarafından politika hakkı olarak görülmesidir (Spackman, 2002: 5).

Çok yıllık bütçeleme, kamu fonlarının rasyonel harcamalarını teşvik eder. Devlet yetkilileri tarafından üstlenilen harcama öncelikleri ve taahhütlerin sistematik bir şekilde gözden geçirilmesi olasılığı bütçeyi daha güvenilir ve şeffaf hale getirecektir. Ayrıca, çok yıllık bütçeleme, uzun vadeli hedeflerin uygulanmasına yönelik mali faaliyetlerin koordinasyonunda farklı devlet kurumlarının işbirliği yapmasını gerekli kılmaktadır. Çok yıllık bütçeleme kavramının uygulanması, daha uzun bir çerçevede, ülkenin makroekonomik riskini azaltacak, kamu fonlarının finansman maliyetlerinde düşüşe neden olacaktır (tahvil piyasasında prim riskinin azalması) ve özellikle mikroekonomik kararları etkileyecektir (Franek, 2012: 155).

İKİNCİ BÖLÜM

KALKINMA AJANSLARI VE BÜTÇELERİ

Çalışmanın bu bölümünde bölgesel kalkınma kavramı ve tanımı, kalkınma ajansları, kalkınma ajanslarının amaçları ve üstlendikleri roller, dünyada kalkınma ajansları, Türkiye’de kalkınma ajansları, Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluş süreçleri ve kuruluş gerekçeleri, kalkınma ajanslarının çalışma programları ve bütçeleri detaylı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır.

2.1. BÖLGESEL KALKINMA

Bölgesel kalkınma; sanayileşme faaliyetinin belirli bölgelerde toplanması sonucunda ortaya çıkan bölgeler arası eşitsizliklere son vermek, geri kalan bölgeleri sanayileştirerek gelişmiş bölgeler seviyesine yükseltmek amacıyla ülke içinde adil bir refahın gerçekleştirilmesidir (Aybay, 2011: 10). Bölgesel kalkınmayı kavramsal olarak incelersek; bu kavrama yüklenmekte olan anlam, bölge kavramının tanımına bağlı olarak ciddi derecede farklılık gösterebilir. Bölgeler arasında gelişmişlik düzeyi farkı dünyada kıtalar arası, ülkeler arası, aynı ülkede bölgeler-yörelere ve bir kentin semtleri arasında açığa çıkabilir. Planlamada ekonomik önceliklerin ön plana çıkartılması polarize bölge, çevresel ve ekonomik ölçütlerin göz önünde bulundurulması ise bir havza veya coğrafi bir bölge, kültürel-tarihi ölçütlerin dikkate alınması ise siyasal bir bölge ile bölge tanımı ve alanı belirlenmesi ortaya çıkmaktadır. Bölge tanımı geniş tutulursa kalkınma çalışmalarının çabasının hedef noktası kalkınma bölgeleri, dar tutulursa büyüme noktaları olacaktır. Sonuç olarak herhangi bir bölgenin kalkınma çabasında bölge tanımının nasıl yapılacağı büyük önem arz etmektedir (Arslan, 2005: 278) .

Bölgesel kalkınmanın ülke ekonomisine katkıları aşağıda verilmektedir (Aybay, 2011: 10).

- Ülkenin farklı bölgelerinde var olan kaynakların iktisadi faaliyet içinde değerlendirilmesi sonucunda yüksek kalkınma hızının elde edilmesi,
- Ülke içerisinde nüfus- kaynak dengesinin sağlanması,
- Düalist niteliğe sahip ekonomik yapının bütünleşmesi,
- İktisadi mekânın ve şehirleşme olayının ekonomik gelişme ile en uygun biçimde düzenlenmesi,
- Bölgeler arasındaki refah düzeyi farklılıklarına son verilmesidir.

2.2. BÖLGESEL KALKINMA AJANSI

Kuruluş nedenleri ve gerçekleştirdiği faaliyetler paralelinde Bölgesel Kalkınma Ajansları ile ilgili literatürde pek çok tanımlamaya yer verilmektedir. Bir yaklaşıma göre; Bölgesel Kalkınma Ajansları merkezi hükümetten tamamen bağımsız bir idari yapıya sahip olan, sınırları belirlenmiş bir bölgenin sosyo-ekonomik şartlarını iyileştirmek amacı ile kurulmuş ajanslardır. Diğer taraftan Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) Bölgesel Kalkınma Ajanslarını şu şekilde tanımlamıştır: bir bölgesel kalkınma ajansı genel kalkınma ve sektörel problemlerini belirledikten sonra, bunların çözmeye yönelik imkânları saptayarak bu çözümleri geliştiren projeleri destek verirler (Berber ve Çelepçi, 2005: 146).

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının varlığının temel nedenleri, bölgesel ve yerel girişimciliği desteklemek, bölgesel stratejileri uygulamak, alt yapı hizmetlerinin sağlanmasına yönelik yardımlarda bulunmak, özel sektörün yakın geleceği için yerel ve bölgesel talepleri karşılayacak şekilde çözümler üretmeye çalışmak, yeni ürün ve hizmet üretimi için finans garantisi aramak şeklindedir (Hasanoğlu ve Aliyev, 2009: 85:).

Dünyada ‘kalkınma ajansı’ olarak adlandırılmakta olan kuruluşların örgütsel ve hukuksal yapıları, yetki ve sorumlulukları, görev ve faaliyetleri, diğer ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile olan tüm ilişkileri önemli farklar göstermektedir ve bu durum genel geçer bir ‘kalkınma ajansı’ modelini tanımlamayı önemli ölçüde zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, kalkınmanın değişken, dinamik yapısına uyumlu olarak, kalkınma ajanslarının yapısı, faaliyetleri ve finansman kaynakları da zaman içerisinde büyük değişim göstermiştir. Fakat genel anlamda kavram olarak kalkınma

ajansı 1980'lerde yaygınlaşmakta olan küreselleşme ve kamu işletmeciliği anlayışı ile artan yerel rekabetle birlikte 1990'larda yaygınlaşan yönetim anlayışıyla süregelen bir ürünü olduğu düşünülebilir. Buna göre, yeni kalkınmacılık anlayışının örgütsel bir şekli olarak bölgesel kalkınma ajansları tanımlanabilir (Özen, 2005: 2).

2.3. KALKINMA AJANSLARI

Birçok Avrupa ülkesinde Kalkınma Ajansları 1950'li ve 1960'lı yıllardan bu zamana ekonomiyi bölgesel ölçekte canlandırmak, örgütleyerek geliştirmek üzere kurulmuş kuruluşlardır. BKA kurma tecrübesiyle her ülkede farklılıklar göstermekte ve bunun yanı sıra her kurum, kendine munhasır olarak faaliyet göstermektedir. Şimdilerde BKA'lar çoğu zaman tabandan tavana doğru örgütlenme modelini benimsemektedirler. Tabandan tavana yaklaşım bir takım faydalar sağlarlar.

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kurulabileceği yere yönelik bir ilke bulunmama ile beraber, fonksiyonel olabilmeleri için bazı değişkenlerin varlığı gerekmektedir. Bu değişkenler (Berber ve Çelepçi, 2005: 147):

- Nüfus yoğunluğunun yeterli olması,
- Girişim ve girişimcilik faaliyetinin teşvik edilerek geliştirilmesi,
- Personelin nitelikli olması,
- Bölgesel gelişme stratejileri konusunda ortak bir görüş sağlanması,
- Gelişmeye müsait sektörlerin belirli bir bölgede varlığının bulunması,
- İş çevresinin rekabet temelli olması,
- Devlet desteğiyle altyapının geliştirilmesinin etkin bir şekilde sağlanması şeklinde sıralanabilir.

1930'lu yıllarda ABD'de ilk örnekleri görülmeye başlanan kalkınma ajansları kısa zaman içinde birçok ülkede bölgesel kalkınmanın önemli faktörleri arasına girmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1). Bir ülkenin her hangi bölgesinde faaliyet gösteren özel veya kamu şirketlerinin tümü ile sivil toplum kuruluşları ile birlikte işbirliği kurarak o bölgenin kalkınmasını amaçlayan kuruluşlara kalkınma ajansı denir (Koçberber, 2006: 37). Türkiye toplam 7 coğrafi bölgeden oluşmaktadır. Bölgeler

arası var olan ekonomik eşitsizliğin giderilebilmesi için Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) öncülüğünde kalkınma ajansları kurulmuştur. Bu ajanslar, özel, kamu veya sivil toplum kuruluşlarından oluşmaktadır. Kalkınma ajansları direk olarak faaliyet gösterdikleri bölgeye yatırım yapmazlar. Ancak, o bölgedeki kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarıyla güvenli ilişkiler kurarak bölgedeki pasif halde bulunan potansiyelin aktif hale gelmesini sağlarlar (SERKA, 2013: 3).

Kalkınma ajansları birçok konuda (yapı, işlev, kuruluş tarzı vb.) birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmasına rağmen ortak bir amacı, faaliyet göstermiş oldukları bölgelerin gelişimini sağlamaktır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2018: 7). Ayrıca tüm kalkınma ajanslarının 3 ortak özelliği vardır. Bunlar (Koçberber, 2006: 37):

- Belli bir alanda faaliyet göstermesi,
- Ekonomik sorunları çözmeye odaklanması,
- Kamu tarafından desteklenmesi.

Kalkınma ajanslarının faaliyet göstermiş oldukları bölgede sağladıkları başlıca destekler Finansman desteği, Yapılması planlanan faaliyet destekleri, Teknik destekler, Dolaylı finansman şeklindedir (SERKA, 2013: 4).

2.4. KALKINMA AJANSLARININ AMAÇLARI

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının temel amacını, bölgelerin potansiyelini ve problemlerini dikkate alarak geliştirmiş oldukları politika vasıtasıyla bölgedeki ekonominin canlanmasını sağlamak ve bölge halkının gerçekleştirilen gelişmelere katılımını ve gelişmelerden yararlanmasını sağlamak oluşturmaktadır. Bir diğer ifade ile, Bölgesel Kalkınma Ajanslarının amaçları, bölgesel ekonomik kalkınmanın uzun dönemde sağlanması amacıyla elverişli fırsatların oluşturulması gibi yönlerden ekonomik, bölgenin çekiciliğinin artırılması yönünden çevresel, bölgenin sosyo-kültürel değerlerinin iyileştirilmesini sağlanması gibi yönlerden sosyal olarak çeşitli sınıflandırmalar şeklinde sıralamak mümkündür (Hasanoğlu ve Aliyev, 2009: 90). Bir başka görüşe göre bölgesel kalkınma politikaları esasen; “bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesi”, “bölgesel büyümenin sağlanması” ve “bölgesel rekabet edebilirliğin geliştirilmesi” şeklinde üç temel amaç üzerine inşa edilmiştir (Şimşek, 2013: 9).

Ayrıca Çerçeve Politika’da Bölgesel Kalkınma Ajanslarının beş amacı şu şekilde sıralanmıştır (Özen, 2005: 11):

- Bölgesel ekonomik kalkınmayı ve yeniden yapılanma faaliyetine destek olmak,
- İş sahasında yatırım, verimlilik ve rekabet üstünlüğü konularında artış sağlamak,
- İş imkânlarının artırılmasını sağlamak,
- Bölgelerinin mevcut potansiyelinin gelişimini sağlamak,
- Sürdürülebilir kalkınmaya destek olmak.

2.5. KALKINMA AJANSLARININ ÜSTLENDİKLERİ ROLLER

Bölgesel kalkınma ajansları dünyada 1950’li ve 1960’lı yıllarda yabancı yatırımcıların ülkeye çekilmesini sağlayarak ülkenin ekonomik kalkınmasına destek olmuşlardır. Daha sonraki dönemlerde ise bölgesel ve yerel işletmelere yalnız başlarına ya da ortaklıklar şeklinde hizmetlerde bulunmuşlardır. Ayrıca bu yıllarda dünyada bölgesel kalkınma ajanslarının diğer faaliyetleri bölgeye yatırım yapmak isteyen girişimciler için gerekli olan bilgiyi sunmak, bölge içinde veya bölge dışına bilgi transferiyle ilgilenmek, sermaye katılımıyla iş çevrelerine destek olmak, büro, depo ve fabrikaları satma veya kiralama yolu ile iş çevrelerinin hizmetine sunmak, bölgeye yerleşen şirketlere danışmanlık hizmetini bütün alanlarına sunmak, kanalizasyon, su, yol , çöp toplanması gibi alt yapıyı iyileştirme konularında etkin bir şekilde faaliyet göstermek gibi işlevleri bulunmaktaydı. Genelde son belirtilmekte olan konular yerel yönetimlerin faaliyet kapsamına girmektedir. Fakat yerel yönetimlerin ekonomik imkânlarının yeterli olmaması ve bu faaliyetleri gerçekleştirecek personelin yeterli olmadığı gibi konularda bu faaliyetlerin artık bölgesel kalkınma ajanslarına devredilmesi istenilmektedir (Hasanoğlu ve Aliyev, 2009: 92).

2.6. TÜRKİYE’DE KALKINMA AJANSLARI

Türkiye’de 1950’li yılların sonlarına doğru ilk bölgesel planlama çalışmasına başlanmıştır. Bir kısmı potansiyel büyüme alanı olan 16 bölge belirlenmiş ve bu bölgelerde uygun çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ülkemizin batı ve kuzeybatı

bölümleri başlıca olmak üzere bazı bölgelerde hızlı bir gelişim göstermesine karşı bazı bölgelerdeyse istenilen gelişme gerçekleştirilememiştir. Bunun üzerine, bölgesel kalkınma projeleri yeniden incelenmiş ve aşağıda belirtilmekte olan beş büyük projenin uygulanması için gerekli olan çalışmalar başlatılmıştır. Bu projeler; DAP (Doğu Anadolu Projesi), DOKAP (Doğu Karadeniz Bölgesel Gelişim Projesi), GAP (Güneydoğu Anadolu Projesi), ZBK (Zonguldak, Bartın, Karabük Projesi) ve Yeşilirmak Havza Gelişim Projeleridir (Arslan, 2010: 96).

Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının hedefleri yönünden dünyada faaliyet gösteren diğer pek çok ajans ile uyum göstermektedir. Kalkınma Ajansları kamu, özel ve sivil ortaklığının gelişmesini sağlamak, yerel potansiyeli açığa çıkarmak ve bu potansiyele yönelik ulusal hedefler ile uyumlu bir şekilde bölgenin gelişmesinin hızlanmasını sağlamak ve bölge içi ile bölgelerarası gelişmişlik düzeylerinin farklarını en aza indirmek dünyadaki pek çok Kalkınma Ajansının hedeflerini oluşturmaktadır. Ayrıca dünyadaki Ajanslarla öne çıkan bölgelerin rekabet gücünün artırılmasına ilişkin faaliyetler 5449 sayılı kanunun 5/g maddesinde yer almıştır. Geçmişte Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının gelişmemiş bölgelerde kurulmasına ilişkin önerilere rastlanmaktadır. Örneğin, GAP (Güneydoğu Anadolu Projesi) Bölgesi'nde, GAP İdaresi'nin merkezîyetçi yapısı sebebiyle en yüksek işlevsel faydayı sağlayamayacağı, bunun yerine bölgenin sosyo-ekonomik koşullarını iyileştirip bölgeyi hareketlendirecek, bölge halkının kalkınmaya katılımını ve kalkınmadan faydalanmalarını sağlayacak, istihdamı arttıracak ve kalkınmanın tüm yönleriyle devletin ilgilenememesi sebebiyle birçok ülkede uygulanmakta olan kamu kurumu niteliğinde olan Bölgesel Kalkınma Ajanslarının düzenlenmesinin gerekliliği belirtilmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki Kalkınma Ajanslarının geri kalmış bölgelerin varlığı üzerindeki etkisi uygulamalar ile beraber netlik kazanmaktadır (Özer, 2008: 398).

Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu'na göre kalkınma ajansları, yeni bölgesel gelişim paradigması ışığında, bölgesel gelişimin sağlanması için tasarlanan bir araç olarak nitelendirilmektedir. İlgili raporda kalkınma ajansları, genel çaplı veya sektörel kalkınma problemlerini tanımlayıp problemlerin çözümüne odaklı stratejiler geliştiren ve pratik sonuçlara ulaşma

amacıyla çözüm üretebilecek plan ve projeleri destekleyen koordinatör, katalizör yapılar olarak tanımlanmıştır.

Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği ise (European Association of Development Agencies-EURADA) bölgesel kalkınma ajansını, "sektörel ya da genel olarak kalkınma problemlerini tanımlayan, bu problemlerin çözümleri için bir dizi fırsat ya da yöntem seçen ve problem çözümlerinin en iyi biçimde olması için projeleri destekleyen bir operasyonel yapı" olarak tanımlamaktadır.

Türkiye’de kalkınma ajanslarının ortaya çıkması, Avrupa birliğinin isteği doğrultusunda oluşturulmuştur. Türkiye’de ilk olarak kalkınma ajansı 2000 yıllarında kurulmuştur. Avrupa’ya uyum sürecinde Türkiye’den bölgesel plânlarını uygulamak amacıyla bölge birimlerinin kurulması istenmiştir. Bu bağlamda Devlet planlama Teşkilatı (DPT) tarafından Ön Ulusal Kalkınma Plânı hazırlanmış ve bu planlama Yüksek Planlama Kurulu tarafından onaylanmıştır. Türkiye’de kalkınma ajansları hakkında çıkarılan kanuna göre, ajanslar bölgede faaliyet gösteren çeşitli kurumlar arasında işbirliği yapmak, sahip olunan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak, bölgesel potansiyeli harekete geçirmek amaçlarını gütmektedirler (Koçberber, 2006: 37-42).

Türkiye’de bölgesel eşitsizliklerin en aza indirilmesi amacı ile uzun zamandır bölgesel planlar hazırlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak hazırlanmış olan DAP, DOKAP, GAP gibi projeler oldukça önemlidir. Fakat ulusal siyaset alanında gerçekleşen kararsızlıklar, öncelikli faaliyetlerin devamlı değişiklik göstermesine ve böylelikle bölgesel kalkınma uğraşların başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açmıştır. Bu noktada planlama anlayışının sürdürülebilir olmasının önemi gündeme gelmiştir. AB’ye girmeye çalışma sürecindeki bir Türkiye için bölgesel gelişmeyi sağlamak, AB’nin sadece üye devletlere kullandığı teşvik fonlarından fayda sağlamak ve bölgesel politikalarını AB ile uyumlu hale getirmek amacı ile bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması gibi yeni bir uygulama alanının içine girmiştir(Maç, 2006: 8).

Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının kurulmasının en önemli nedeni Türkiye’nin AB’ye üye olma sürecidir. Yapısal uyum, birlik ve küreselleşme politikalarıyla ilişkili araç ve değişimler doğrultusunda, AB’ye aday olacak ve üye olan ülkelerde bölgesel planlamanın yeni bir anlayış ile ele alınarak bölgesel kalkınma ajanslarının kurulmasını istemiştir. Bu doğrultuda Türkiye, bölgesel kalkınma ajanslarını gerçek manada ilk olarak 1999 Helsinki Zirvesi’nde aday üyeliğinin tescili sonrasında ele almıştır. AB Komisyonu’nun hazırladığı “Katılım Ortaklığı Belgesi’nde” orta vadede yapılması gerekli olan düzenlemeler içinde yer alan bölgesel kalkınma ajanslarını oluşturmak amacı ile yasal düzenleme aşaması başlatılmıştır. Bu doğrultuda öncelikli olarak kısa vadede topluluk kurallarına uygun olarak istatistiksel bölge olarak bilinen NUTS sistemi 22 Eylül 2002 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla kabul edilmiştir. Sonrasında da 2003 yılı Katılım Ortaklığı Belgesi’nde, ekonomik yardım programından yararlanabilmek amacıyla katılımın hemen öncesinde Bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması öngörülmüştür. Bu süreçte Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Görevleri, Koordinasyonu Hakkında Kanun gündeme gelmiştir. Kanun 25 Ocak 2006 tarihinde kabul edilmiş ve 08 Şubat 2006 tarihinde resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Soyak, 2005: 3).

Türkiye’nin hızlı nüfus artışı, kırsal kesimden büyük kentlere doğru yoğun göç yaşanmasına neden olmuş ve bu durum özellikle belirli kentlerde önemli çevre, yerleşim ve kentleşme problemlerini de beraberinde getirerek yerel yönetimlerin bu gibi durumların yönetimi konusunda sorunlar yaşadıkları gözlemlenmiştir. Sürekli artan ve büyük kentlere göç etmeye hevesli olan genç nüfusun verimli alanlara yönltilmesinde ve kalkınmanın itici gücü haline getirilmesindeyse bölgesel planlamaya ek olarak bölgesel kalkınma ajansları ciddi destek sağlamaktadır (Arslan, 2005: 293).

Bölgesel kalkınma ajansları ilk başlarda kuruluş yapıları itibari ile merkezi yönetimin ya da kendilerine politik desteği sağlamakta olan kurumun bir süre gözetiminde varlığını devam ettirme ihtiyacı duymaktadırlar. Başlangıç ve ilerleme aşaması sonrasında kendi ayakları üzerinde durmakta başarı sağlayan bölgesel kalkınma ajansları, önemli oranda bağımsız yapılar haline gelerek ekonomiye yön verme sürecini başarıyla tamamlamışlardır. Bu süreç içerisindeki en hayati noktaysa

ekonomik, sosyal ve politik aktörlerin tamamının bu sürece etkin katılımının gerçekleştirilmesi ve söz konusu yapıların elverişli çalışması için tam destek sağlamalarıdır (Pıçak, 2008: 88).

Türkiye’de kurulan bölgesel kalkınma ajanslarının finansmanındaysa vergi gelirleri ve genel bütçenin binde beşi oranında her geçen yıl için ayrılacak transfer ödeneğinden, nüfus, performans ve gelişmişlik düzeyi ölçütlerine göre ayrılan payla, il özel idaresi bütçesinin yüzde beşi ve belediye gelirlerinin yüzde biri oranında ayrılan paylar kamu finansmanı şeklinde kabul edilmiştir. Çok fazla ekonomik sıkıntıları olan yerel yönetimlerden pay aktarılması, yerel yöneticilerin büyük tepkisini toplamaktadır. Diğer taraftan vergi gelirleri ve genel bütçeden aktarılabilecek pay da oldukça sınırlı bir alana sahiptir (Özen, 2005: 24).

Gelişmiş toplumlarda ortalama gelir seviyesi ve genel büyüme oranı artık gelişmişliğin tek göstergesi olarak düşünülmemektedir. Bu gelirin nasıl bir yapıda, hangi bölümlerin katkısı ile üretildiği ve bölümler arasında ve mekânda nasıl dağıtıldığı da gelişmişlik göstergeleri arasında değerlendirilmektedir. Ayrıca, gelişmenin ve büyümenin ölçüsünün sürdürülebilirliği bu hususları göz önünde bulunduran bir üretim ve yönetim yapısının varlığı ile doğru orantılı olarak görülmektedir. Dengeli dağılımı göz önünde bulundurmayan yönetim anlayışı ve politikalar yalnızca sosyal adaletten uzaklaşmaz, ayrıca istikrar sağlanmasını ve sürdürülebilir bir gelişme performansı yakalamakta başarısız olmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye’de karar alıcılar, bu etkenleri dikkate alan farklı yaklaşımlar, politikalar ve araçlar geliştirme yükümlülüğüyle karşı karşıya kalmaktadır. Bölgesel Kalkınma Ajansları da böyle bir arayışın ürünü oluşturmaktadır (Göymen, 2005: 13).

Türkiye’de 2018 yılı itibariyle kalkınma ajanslarının sayısı 26’dır. Türkiye’de kalkınma ajanslarının sahip oldukları özelliklerinden bazıları şunlardır (Erbaş, 2016: 78):

- Kalkınma ajansları, ülkenin bakanlar kurulu kararı ile kurulup, gerekli olan tüm hukuki haklara sahiptirler,
- Kalkınma ajansları belirli bir bölge içinde faaliyet gösterirler,

- Kalkınma ajansları tüzel kişiliktir,
- Kalkınma ajansları faaliyet gösterdikleri bölgede çeşitli kalkınma programları uygular ve bölgedeki yeni girişimlere olanak sağlar,
- Kalkınma ajansları, devlet bütçesinden ayrılan kaynağın haricinde belediyeler, ticaret odaları, il özel idareler tarafından da finanse edilebilirler.

2.7. TÜRKİYE’DE KALKINMA AJANSLARININ KURULUŞ SÜRECİ

Kalkınma ajanslarının kuruluşunu ve hukuki yapısını şekillendiren en önemli etken AB üyelik süreci ve bu süreçteki gelişmelerdir. Avrupa Birliği, hedeflerine ulaşabilmek için üye ülkelerin bölge düzeyinde gelişmesine, bölgesel uyumuna ve bölgeler arası gelişmişlik farkının kapatılmasına önem vermektedir.

Bölgesel hedeflerin gerçekleşmesi için sağlıklı ve karşılaştırılabilir verilere ihtiyaç duyulduğundan Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (Eurostat) tarafından kısaca NUTS olarak ifade edilen İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (The Nomenclature of Territorial Units for Statistics) geliştirilmiş ve buna dayalı bölge sistemi oluşturulmuştur.

AB Müktesebatının Üstlenmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programında yer alan hedefi gerçekleştirmek üzere 2001-2129 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı çıkarılmış ve “Düzyey” olarak ifade edilen 3 kademeli NUTS bölge sistemi ülkemizde de kullanılır hale gelmiştir. Bu çerçevede, Düzyey-2 sınıflandırmasına uygun olarak 26 bölgede bölgesel kalkınma hedefli yeni kuruluşlar kurulması ihtiyacı doğmuş ve bu amaçla 2006 yılında 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir.

5449 sayılı Kanun’un 3’üncü maddesinde kalkınma ajanslarının kuruluş şekli açıklanmıştır. Madde hükmüne göre “kalkınma ajansları, bölgeler esas alınarak, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan’ın teklifi üzerine Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur.” Söz konusu Kanun hükmünün verdiği yetkiye istinaden Bakanlar Kurulu, bazı Düzyey-2 bölgelerinde kalkınma ajansları kurulması için 2006, 2008 ve 2009 yıllarında üç ayrı karar almıştır. Bu kapsamda

öncelikle 06.07.2006 tarihli ve 26220 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Çukurova Kalkınma Ajansı ile İzmir Kalkınma Ajansı kurulmuştur. Sonrasında ise, 22.11.2008 tarihli ve 27062 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile sekiz Düzey-2 Bölgesinde; 25.07.2009 tarihli ve 27299 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile de ülke sınırlarını tamamlayan diğer on altı Düzey-2 bölgesinde kalkınma ajansları kurulması kararlaştırılmıştır.

Böylece Avrupa Birliği NUTS düzenleme sistematığı çerçevesinde Düzey-2 bölgelerinin tamamında 26 ajansın kuruluşu 2009 yılında tamamlanmış ve faaliyete geçmiştir.

Düzey-2 bölge birimleri yapılanmasına göre oluşturulan Ajanslar ve merkezleri ile ajans bölgelerinde yer alan iller Tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Kalkınma Ajansları ve Kapsadığı İller Tablosu

Düzey-2 Bölgesi	Kalkınma Ajansı	Kuruluş Yılı	Kapsadığı İller
TR31	İzmir Kalkınma Ajansı	2006	İzmir*
TR61	Çukurova Kalkınma Ajansı		Adana*, Mersin
TR10	İstanbul Kalkınma Ajansı	2008	İstanbul*
TR52	Mevlana Kalkınma Ajansı		Karaman, Konya*
TR83	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı		Amasya, Çorum, Samsun*, Tokat
TRA1	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı		Bayburt, Erzincan, Erzurum*
TRB2	Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı		Bitlis, Hakkâri, Muş, Van*
TRC1	İpekyolu Kalkınma Ajansı		Adıyaman, Gaziantep*, Kilis
TRC2	Karacadağ Kalkınma Ajansı		Diyarbakır*, Şanlıurfa
TRC3	Dicle Kalkınma Ajansı		Batman, Mardin*, Siirt, Şırnak
TR21	Trakya Kalkınma Ajansı		2009
TR22	Güney Marmara Kalkınma Ajansı	Balıkesir*, Çanakkale	

TR32	Güney Ege Kalkınma Ajansı	Aydın, Denizli*, Muğla
TR33	Zafer Kalkınma Ajansı	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak
TR41	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı	Bilecik, Bursa*, Eskişehir
TR51	Ankara Kalkınma Ajansı	Ankara*
TR61	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	Antalya, Burdur, Isparta*
TR63	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	Hatay*, Kahramanmaraş, Osmaniye
TR71	Ahiler Kalkınma Ajansı	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir*, Niğde
TR72	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	Kayseri*, Sivas, Yozgat
TR81	Batı Karadeniz kalkınma Ajansı	Bartın, Karabük, Zonguldak*
TR82	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	Çankırı, Kastamonu*, Sinop
TR90	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon*
TRA2	Serhat Kalkınma Ajansı	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars*
TRB1	Fırat Kalkınma Ajansı	Bingöl, Elazığ, Malatya*, Tunceli

(*Ajans Merkezinin Bulunduğu İller

2.8. KALKINMA AJANSLARININ KURULUŞ GEREKÇELERİ

5449 sayılı Kanun ajansların oluşturulmasını şu temel gerekçelere dayandırmaktadır:

- Özel kesim, kamu kesimi ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- Öncelikle kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayarak sonrasında yerel potansiyeli harekete geçirmek,
- Ulusal kalkınma plânı ve programlarda bulunan politika ve ilkelerle uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak suretiyle sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak,
- Bölgesel planlamayı yapmak

2.9. DÜNYADA KALKINMA AJANSLARI

Dünyada bilinen ilk bölgesel kalkınma ajansı uygulaması 1933 yılında ABD'de kurulan Tennessee Valley İdaresidir. Söz konusu idare, çok geniş kapsamdaki çevresel, ekonomik ve teknolojik konularla ilgili çalışmalar yapmak üzere

kurulmuştur. Bazı kamusal yetki ve güçlerin yanı sıra bir şirketin esnekliği ve hareket serbestisi ile donatılmış, idari ve mali açıdan özerk olan bu yapı, sonraki deneyimler için de örnek bir model olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında bölgesel kalkınma konusu önem kazanmıştır. Buna paralel olarak Avrupa'da da bölgesel kalkınma ajansı oluşumları başlamış, Avrupa Birliği'nin bölgesel politikalarının da etkisiyle zamanla sayıları artmıştır.

Uluslararası alanda son 25 yıl içerisinde birçok ülkede hükümetler ve yerel yönetimler, kalkınma ve gelişme hedeflerine bölgesel düzeyde ulaşmak amacıyla, kurumsal anlamda yenilikçi nitelikte yapılar olarak kalkınma ajansları oluşturmaya başlamışlardır.

Avrupa'da ilk kalkınma ajansları, İkinci Dünya Savaşı sonrasında savaşın yol açtığı tahribatın neticesinde, sanayinin gerilemesi ve birçok ihmal sonucu ortaya çıkan bölgesel krizlere karşı oluşturulmuştur.

AB'nin 1990'lı yıllardan itibaren bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak için kullandığı araçlarından biri haline getirdiği kalkınma ajansları için bu durum bir dönüm noktası olmuştur. Kalkınma ajanslarının AB'nin bölgesel kalkınmaya yönelik yapısal fonlarının kullanılmasında aracı görevi üstlenmesi ile birlikte, ajansların sayıları, faaliyet alanları ve yetkinlikleri artmıştır. Bulgaristan, Polonya, Slovakya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, İsveç, Slovenya, Estonya, Romanya, Portekiz gibi birçok ülke bu dönemde kalkınma ajansları ile tanışma imkânına sahip olmuştur.

Bugün başta Avrupa ülkeleri olmak üzere dünyada, kurumsal ve hukuki yapıları, görev ve yetkileri, işlevleri ve faaliyet oranları çok farklı olabilen, birbirinden çok değişik özellikler gösteren ve "kalkınma ajansı" olarak adlandırılan yirmi binden fazla kalkınma ajansı bulunmaktadır.

Diğer ülke kalkınma ajanslarına kuruluş şekli ve kurucuları açısından bakıldığında bunları temelde dört kategori altında toplamak mümkündür:

- Merkezi hükümetlerin kurduğu,
- Bölgesel veya yerel nitelikteki idareler bünyesinde oluşturulanlar,

- Bölgesel veya yerel idareler tarafından kurulanlar,
- Özel ve kamu sektör ortaklığıyla bağımsız nitelikte kurulanlar.

Dolayısıyla kalkınma ajanslarının gerek hukuksal statüsü gerekse finansal yapısı ülkeden ülkeye değişmektedir.

Kalkınma ajanslarının dünyada çeşitli ülkelerde ortaya çıkış yıllarına göz atarsak, 1950 yıllarında Fransa, Avusturya, İrlanda, 1970 yıllarında Hollanda, İngiltere, İtalya ve Almanya; 1980'li yıllarında; Danimarka, Finlandiya, Yunanistan ve İspanya; 1990'lı yıllarında; Macaristan, Slovakya, Litvanya, Estonya, İsveç, Çek Cumhuriyeti ülkelerinde meydana gelmiştir. Günümüzde ise, Avrupa'da 200'den fazla kalkınma ajansı bulunmaktadır. Her bir kalkınma ajansının merkezi Brüksel'de bulunmaktadır. Ayrıca Avrupa'da kalkınma ajanslarına öncülük eden ve 150 den fazla üyesi olan EURADA (Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Avrupa Birliği) adlı kuruluş meydana getirilmiştir (Koçberber, 2006: 38-39).

Kalkınma ajanslarının hukuki statüleri ülkelerden ülkeye farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde kalkınma ajansları Vakıflara ait iken bazılarında ise, Limited şirketlere ait olabilmektedir. Ancak, kalkınma ajanslarının hukuki statüleri farklılık gösterse de dünya genelinde ortak görevlere sahiptirler. Bunlar (Erbaş,2016: 71-72):

- Bölgesel kalkınma yöntemleri geliştirmek,
- Yatırım yapacak kurum veya kuruluşlar çekmek,
- Faaliyet gösterilen bölgenin tanıtımını yapmak,
- Bölgesel yardım hibeleri hazırlamak ve yönetmek,
- Bölgenin altyapısını güçlendirmek,
- Kırsalda ekonomik kalkınmayı sağlamak,
- Bölgede yapılacak yeni girişimlere danışmanlık hizmeti vermek,
- Proje yapımcılarına ihtiyaç duyacakları fonu sağlamak.

Dünyanın her hangi bir bölgesinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının faaliyet gösterdikleri bölgeyi geliştirmek gibi ortak bir amacı vardır.

2.10. KALKINMA AJANSLARI ÇALIŞMA PROGRAMLARI ve BÜTÇELERİ

Kalkınma ajansları, bir bölgede sektörel veya daha geniş çaplı ekonomik problemlerin neler olduğunun belirlenmesinde önemli rol oynayan ve bu problemlere karşı uygun çözüm yollarının neler olabileceği hakkında fikir beyan eden projeleri destekleyen kurumlar olarak tanımlanabilir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2018: 7). Kalkınma ajansları, 1930'lu yıllarda ABD' de 'Tennessee Valley Authority (TVA)'nın kurulmasıyla ortaya çıkmıştır (Berber ve Çelepçi, 2005: 150). Daha sonra 1990 yıllarına kadar; Fransa, Almanya, Slovakya, Estonya gibi birçok ülkede kalkınma ajansları kurulmuştur. Türkiye'de ise 2000 yıllarında ortaya çıkmıştır (İZKA, 2008:12).

Türkiye, ciddi anlamda kalkınma ajansları ile 2000 yıllarına doğru Helsinki zirvesi sonunda tanışmış ve bu bağlamda yasal çerçevenin oluşturulmasına bu tarihten sonra başlanmıştır. İlk olarak AB sistemi 22 Eylül 2002 tarihinde bakanlar kurulu tarafından kabul edilmiştir. Bu gelişmenin akabinde 2003 yılında bölgesel kalkınma ajanslarının kurulmasını öngören ve kalkınma ajanslarıyla ilgi bilgileri içeren 31 maddelik kanun tasarısı oluşturulmuştur (Berber ve Çelepçi, 2005: 146).

Bütün kalkınma ajanslarının ortak bir amacı, faaliyet gösterdikleri bölgede pasif halde var olan potansiyeli aktif hale getirmek ve bölgede mevcut olan ekonomik sorunları çözmek olmasına rağmen kalkınma ajansları üstlendikleri roller açısından birbirlerinden farklı özelliklere sahip olabilir. Kalkınma ajanslarının üstlendikleri bazı roller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Danyıldız, 2019: 31).

- Yeni kapasite oluşturma rolleri,
- Stratejik açıdan roller,
- İşletme, beceri rolleri,
- Yatırım rolleri,
- Ortaya çıkarma (Tanıtım) rolleri.

Her bir kalkınma ajansının üstlendiği roller yukarıdaki gibi farklılık gösterdiğinden, her bir kalkınma ajansı üstlendiği rollere paralel olarak kendine ait özel bir çalışma

programı hazırlamaktadır. Bu nedenle kalkınma ajanslarının üstlendikleri görevler birbirlerinden farklılık göstermektedir. 15/7/2018 Tarihli Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde kalkınma ajanslarının görev ve yetkileri hakkında gerekli görülen düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler doğrultusunda 15/7/2018 Tarihli ve 30479 sayılı; Bakanlıklara bağlı, ilgili kurum ve kuruluşlar ile diğer kurum ve kuruluşların teşkilatı hakkında Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde belirtilen kalkınma ajanslarının görev ve yetkilerinden bazıları şu şekildedir:

- Çeşitli anayasal kuruluşlara teknik destek sağlayarak, plânlama konusunda onlara yardımcı olmak,
- Faaliyet gösterdikleri bölgede çeşitli plânların uygulanabilmesi için gerçekleşmesi gereken projelere destek sağlamak ve desteklenen projelerin uygulanma süreci takip edilerek sonuçları hakkında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığını haberdar etmek,
- Faaliyet gösterilen bölgede, özel, kamu ve sivil toplum kuruluşlarının önemli görülen projelerinin takibini yapmak,
- Faaliyet gösterilen bölgenin daha hızlı gelişebilmesi için özel, kamu ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliği yapmak,
- Bölgenin gelişimine yönelik kalkınma ajanslarına tahsil edilen tüm kaynaklarını, bölge plânlarına uygun biçimde kullanmak,
- Bölgenin sahip olduğu yatırım fırsatlarının, ilgili tüm kuruluşlarla işbirliği yaparak ulusal veya uluslararası alanda duyurmaya çalışmak,
- Üretim, pazarlama, yönetim gibi alanlarda ilgili tüm organizasyonlarla beraber küçük ve orta ölçekli yeni girişimleri desteklemek,
- Faaliyet gösterilen bölgedeki plânlamaya uygun olarak kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitenin geliştirilmesini sağlamak ve bu konudaki projeleri desteklemek.
- Kalkınma ajansının faaliyetlerini, mali yapısını ve diğer hususları güncel olarak sunabileceği internet sitesi oluşturmak.

Kararnamede belirtildiği üzere kalkınma ajanslarının birçok görev ve yetkileri vardır. Ancak temelde hepsi faaliyet gösterilen bölgenin geliştirilmesi, bölgede yaşayan insanların daha ferah bir yaşam sürmesini amaçlamaktadır. Kalkınma ajanslarının finansmanı, Devletin genel bütçesinden ve bazı özel fonlardan yapılmaktadır. Ayrıca,

kalkınma ajansları, oluşturmuş oldukları projelere göre de devletin bazı fonlarından kredi alabilmektedirler (Berber ve Çelepçi, 2005: 149).

2.10.1. KALKINMA AJANSLARI ÇALIŞMA PROGRAMLARI

Bütün kalkınma ajanslarının üstlendikleri roller farklılık göstermektedir. Bu nedenle her bir kalkınma ajansı kendine özel çalışma programı hazırlamaktadır. Her bir kalkınma ajansının çalışma programı Genel Sekreterlik tarafından hazırlanır. Hazırlanan çalışma programları ağustos ayında Yönetim Kurulu'na sunulur. Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen çalışma programı ise en geç eylül ayının ilk haftasına kadar Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na sunulur. Bakanlığa sunulan çalışma programı ise en geç aralık ayına kadar onaylanır. Bakanlıkça belirlenen usullere göre hazırlanmış olan çalışma programında bütçe yılına ait ayrıcalıklı alanların neler olduğu, proje ve faaliyetlerin neler olduğu ve bunlara karşı ayrılacak yaklaşık mali kaynakların ne olduğu yer almaktadır. Ayrıca çalışma programında bütçe yılını takip eden iki yıla ait çalışma programı tahminlerine de yer verilir. Çalışma programında yer alan plan ve projelerin amaçları, süresi ve muhtemel sonuçları açısından bölgenin plan ve programlarına uygun olarak hazırlanmış ve ayrıca diğer yerel kalkınmayla ilgili plan ve projelerle tutarlı olması gerekmektedir (resmigazete.gov.tr).

2.10.2. KALKINMA AJANSLARI BÜTÇELERİ

Kalkınma ajanslarının bir yıl içindeki tahmini gelir ve gideri gösteren cetvellere bütçe denir. Bütçe metninde, kalkınma ajanslarının tahmin ettiği gelirler ile bu gelirlerin hukuki dayanakları, tahmini giderler, parasal limitler ve yedek ödeneklere ilişkin esaslar yer almaktadır. Bir kalkınma ajansının bütçesi A,B,C cetveli olmak üzere toplam üç cetveldен oluşur. A cetvelinde; tahmin edilen gelirler türlerine ayrılarak ifade edilir. B cetvelinde; yapılacak harcamalar için öngörülen ödenekler ifade edilir. C cetvelinde; Kalkınma ajansının sahip olduğu çalışan sayıları nitelikleri ile beraber ifade edilir (resmigazete.gov.tr).

Kalkınma ajansları bütçe ve muhasebe yönetmeliğinde bütçe hazırlanırken uyulması gereken bütçeleme ilkelerinden bazıları şunlardır (resmigazete.gov.tr):

- Tahmin edilen gelir ve giderler ile uygulama sonuçları ifade edilirken, doğruluk, açıklık ve malî saydamlık esas alınmalıdır.
- Bütçeyi ilgilendirmeyen gereksiz bilgilere yer verilmemelidir.
- Bütçeyle beraber kalkınma ajanslarına verilen harcama yetkisi, mevzuatta belirtilen görevlerin yerine getirilebilmesi için kullanılmalıdır.
- Bütçe, ilgili görevlilerin hesap verebilmelerini sağlayabilecek şekilde uygulanmalıdır.
- Bütçe, kalkınma ajanslarının yetkilileri tarafından kabul görmedikçe uygulanamaz.

Yönetmelikte belirtilen bütçeleme ilkeleri, bir bütçenin en güzel şekil hazırlanmasını sağlamaktadır. Bu nedenle bu ilkelere mümkün olduğu kadar uyulmalıdır.

2.10.3. KALKINMA AJANSLARI BÜTÇE GELİRLERİ

Kalkınma ajanslarının gelir bütçesi, ajansların elde edecekleri gelirlerin çeşitlerini gösterir. Ajansların elde edeceği tahmini gelirler A cetvelinde gösterilmektedir. Kalkınma ajanslarının elde edebilecekleri gelirlerden bazıları şunlardır (resmigazete.gov.tr):

- “Avrupa birliği ve diğer fonlardan oluşabilecek gelirler,
- Gerçekleştirilen faaliyet sonucu oluşan gelirler,
- Bir önceki yıl gerçekleşen bütçe gelirleri üzerinden, bölgedeki il özel idareleri için; borçlanma, tahsisi mahiyetteki gelirler ile genel ve özel bütçeli kuruluşlardan alınan yardımlar kalemleri hariç tutulmak üzere yüzde bir ve belediyeler için; borçlanma ve tahsisi mahiyetteki gelir kalemleri hariç tutulmak üzere yüzde bir oranında cari yıl bütçesinden aktarılacak paylar bütçe gelirlerini oluşturmaktadır.
- Bir yıl öncesinden devreden gelirler,
- Bölgede faaliyet gösteren ticaret odalarının, önceki yıllarına ait kesin hale gelmiş bütçe gelirlerinden yüzde bir oranındaki gelirler,”

Bakanlar kurulu gerekli gördüğü takdirde il özel idareleri için belirlenen oranı yüzde beşe kadar yükseltebilir veya yüzde bire kadar indirilebilir. Kalkınma ajanslarına aktarılacak paylar, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen banka hesabına aktarılır. İlgili kuruluşlar tarafından ödemeler ajanslara haziran ayının sonuna kadar

ödenmelidir. Süre içinde ödenmediği takdirde, Maliye Bakanlığı veya iller bankasınca ilgili kuruluşun hesabından kesinti yapılarak ajansların hesabına aktarılır. Bağışların kabul edilip edilemeyeceği Yönetim kurulunca, ilgili ajansın faaliyetleri göre değerlendirme yapılarak karar bağlanır.

2.10.4. KALKINMA AJANSLARI BÜTÇE GİDERLERİ

Gider bütçeleri, kalkınma ajanslarının belli bir dönemde gerçekleşmesini tahmin ettiği gider kalemlerini gösteren cetveldir. Gider bütçesi, ekonomik, finansman, fonksiyonel, ve kurumsal olarak dört kısma ayrılır. Kalkınma ajanslarının oluşabilecek giderlerinden bazıları şunlardır (resmigazete.gov.tr):

- Tanıtım ve eğitim giderleri,
- ARGE giderleri,
- Yönetim giderleri,
- Plan ve program giderleri,
- Faaliyet ve proje destekleme giderleri,
- Üstlenilen görevler ile ilgili diğer giderler.

Kalkınma ajanslarının bir yıllık toplam personel giderleri geçen yılın bütçe gelirlerinin % 15'ini aşmamalıdır.

2.10.5. KALKINMA AJANSLARI BÜTÇE UYGULAMA SONUÇLARI

Genel sekreterlik tarafından yılı bütçe sonuçları Yönetim Kuruluna sunulur ve en geç sonraki mart ayı içinde karara bağlanır. Bir bütçenin onaylanmaması halinde, Sanayi ve Teknoloji bakanlığına gönderilir. Bütçe gönderilen kurumlar tarafından ilgili mevzuat hükümlerine göre değerlendirilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KALKINMA AJANSLARI BÜTÇELERİ UYGULAMA SONUÇLARI VE BÜTÇE PERFORMANSI ANALİZİ

Bu bölüm kalkınma ajansları 2010 -2018 yılları arasında hazırlamış oldukları bütçeleri ile bütçe uygulama performans sonuçları ile ilgili bir alan araştırmasının bulgularından oluşmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun 2006 yılında yürürlüğe konulmuş olup, Kalkınma Ajansları ile bölgesel kalkınmada yeni bir anlayış başlamıştır. Kalkınma Ajanslar, kalkınmaya bütüncül bakış açısı ile yaklaşan, esnek örgüt yapısına sahip, hızlı karar alıp uygulayabilen, kararlarında katılımcılığa önem veren ve nitelikli işgücü istihdam edebilen kurumlardır.

Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının temel misyonu kalkınmanın ülke geneline dengeli olarak yayılması, yerelde bulunan potansiyelin harekete geçirilmesi, iletişim ağlarının geliştirilmesi bölgesel düzeyde işbirliği sağlanması ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasıdır.

Kalkınma Ajansları beklenen, iç dinamiklere dayalı olarak kalkınmanın gerçekleştirilmesi, yerel kesimler arasında işbirliği ağlarının güçlendirilmesi, kuruldukları bölgenin ulusal ve küresel çapta rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasıdır.

Kalkınma Ajanslarında Yönetim Kurulu karar organı, Kalkınma kurulu danışma organı ve Genel Sekreterlik icra organıdır. Karar organı olan Yönetim Kurulu ve valiler, belediye başkanları, il genel meclisi başkanı, ticaret ve sanayi odası

başkanlarından teşkil edilmektedir. Ajans icra organı Genel Sekreterliktir. Genel Sekreterliğin görevi bölge plan ve programlarını oluşturmak, bu plan ve programlara göre oluşturulacak Ajans destek programlarını yönetmek, projeleri için takip süreçlerini tamamlamak, projelerin izlemesini ve değerlendirmesini yapmak, bilgi, derleme ve analiz gibi işlemleri yerine getirmek, destek gibi görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir. Ek olarak Ajansların bölgeye yatırımcı çekmek amacıyla illerde Yatırım Destek Ofisleri kurulmaktadır.

Kalkınma Ajanslarının gelirlerini merkezi bütçe payları, il özel idareleri, belediyeler ve sanayi ticaret odalarından ayrılan fonlar ile diğer gelirler oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, bölgesel kalkınma açısından katalizör olma misyonu ile kurulan Kalkınma Ajanslarının bütçeleri ve gider gerçekleştirmeleri üzerinden bütçe uygulama sonuçları oranlarının analiz edilerek bütçe uygulama performanslarının belirlenmesidir. Ayrıca çalışmada elde edilen bilgiler ile Kalkınma Ajanslarının gerçekleştirmiş oldukları bütçe giderlerinin fonksiyonel dağılım oranları incelemesine yer verilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın uygulamaya yönelik olan kısmı Kalkınma Ajanslarının gider gerçekleştirmeleri üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma ile ajansların fonksiyonel sınıflandırma ile gider oranları ve genel giderler üzerinde fonksiyonel sınıflandırma ile gider gerçekleştirmeleri grafikler üzerinden incelenecektir. Nihai olarak Kalkınma Ajanslarının bütçeleri ve gider gerçekleştirmeleri üzerinden bütçe uygulama sonuçları oranları analizine yer verilerek bütçe uygulama performansları oluşturulacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi başlığı altında araştırmanın evrenine ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 26 Kalkınma Ajansı oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminde yer alan Kalkınma Ajansları bütçe verileri Ajansların internet sitelerinden ve Ajanslardan elde edilmiştir. Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı ve Mevlana Kalkınma Ajansı verileri araştırmada kullanılan formata uygun olmaması nedeniyle çalışmaya dâhil edilmemiştir.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada Türkiye’de İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre kurulan Kalkınma Ajanslarının her Ajansın dönem sonunda ilan etmiş oldukları bütçe uygulama sonuçları üzerinden gerçekleştirmiş oldukları bütçe giderlerinin fonksiyonel dağılım oranları belirlenecektir. Türkiye’de faaliyet gösteren 26 Kalkınma Ajansından 24’üne ait bütçe uygulama sonuçları 2010 yılı itibari ile değerlendirilecektir. Genel olarak Kalkınma Ajansları bütçe uygulama sonuçları incelenerek, Kalkınma Ajansları bütçeleri üzerinde değerlendirme yapılacaktır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu başlık altında Türkiye’de faaliyet gösteren 26 Kalkınma Ajansından 24 tanesine ait bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin “Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi” ve “Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırması” verilerine yer verilmektedir.

Araştırmada Kalkınma Ajansları bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin bilgiler her ajans için üç ayrı analizle incelenmiştir. Gerçekleştirilen ilk analizde her ajans bütçesi fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu esasa göre Ajansların yıl bazlı gider gerçekleşme oranları grafiklerle yardımıyla incelenmiştir. Ajans bütçeleri bu esasa göre sınıflandırıldığında yıl bazlı meydana gelen gider gerçekleştirmeleri genel hizmetler ve proje ve faaliyet destekleme hizmetleri başlığı altında toplanmaktadır.

Araştırmada ajans bütçeleri fonksiyonel sınıflandırma başlığı altında yer alan genel hizmet fonksiyonel sınıflandırma esaslı olarak da incelenmiştir. Kalkınma ajansları bütçeleri fonksiyonel sınıflandırma altında yer alan genel hizmetler kendi içinde fonksiyonel sınıflandırmaya tabi tutulduğunda bu grup altında (1) genel yönetim

giderleri, (2) izleme, değerlendirme ve koordinasyon hizmetleri, (3) plan, program ve proje hizmetleri, (4) araştırma ve geliştirme hizmetleri ve (5) tanıtım ve eğitim hizmetleri yer almaktadır. İkinci analizde ise ajansların genel hizmetler bütçesi gider gerçekteşmelerine yer verilmiştir.

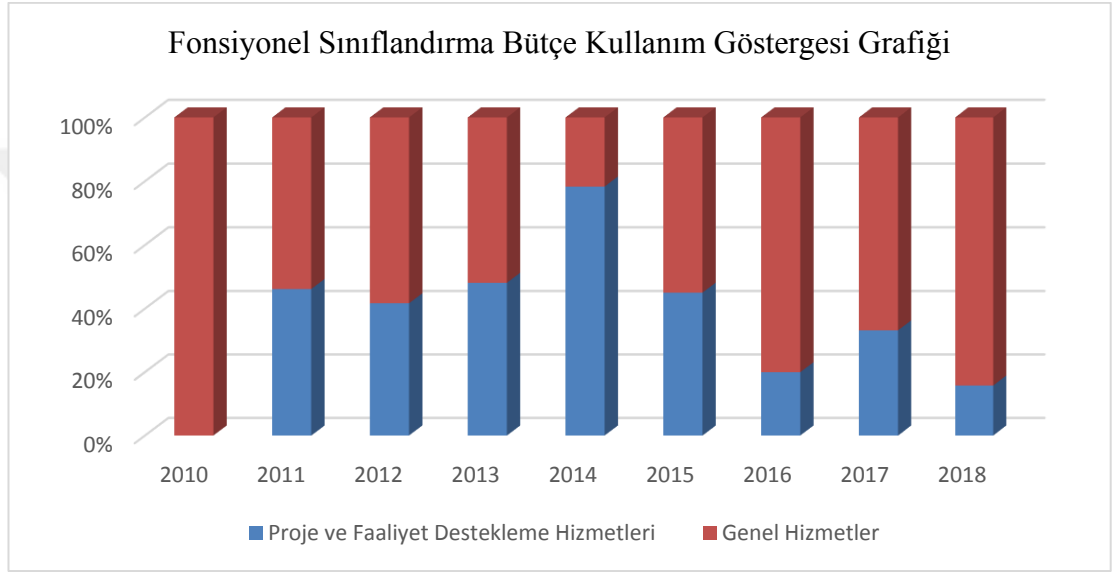
Araştırmada nihai olarak kalkınma ajanslarının 2010-2018 yılları arasında hazırladıkları bütçeler ile bütçe uygulama sonuçları karşılaştırılmış ve bütçe uygulama sonuçları oranları grafikler yardımı ile açıklanmıştır.



3.4.1.Kalkınma Ajansları Gider Gerçekleşmeleri Fonksiyonel Esaslı Sınıflandırmaları

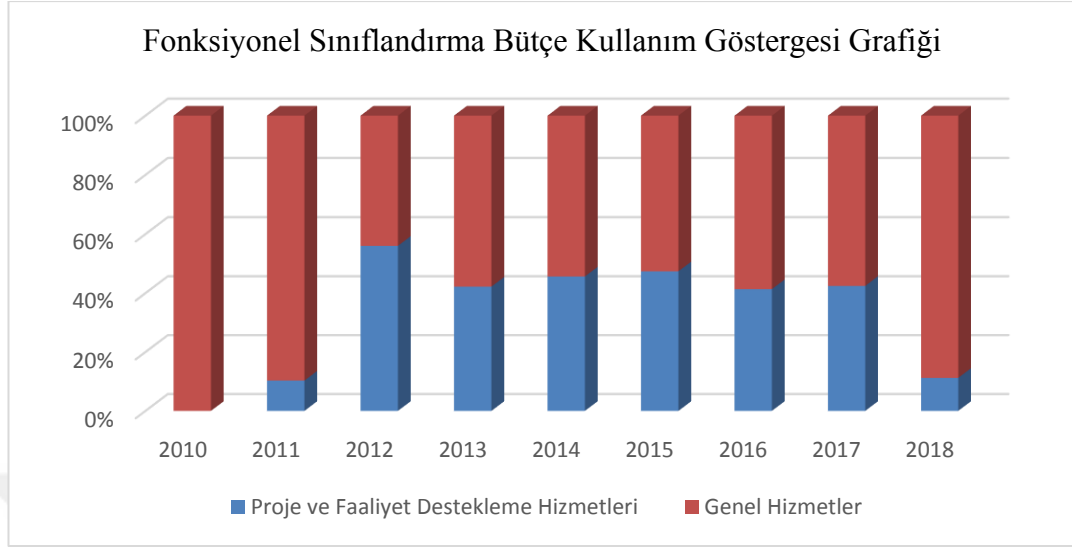
Gerçekleştirilen ilk analizde her ajans bütçesi fonksiyonel esasa göre sınıflandırılmış olup, bu esasa göre Ajansların yıl bazlı gider gerçekleşme oranları grafikte yardımıyla incelenmiştir.

Grafik 1. Ahiler Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



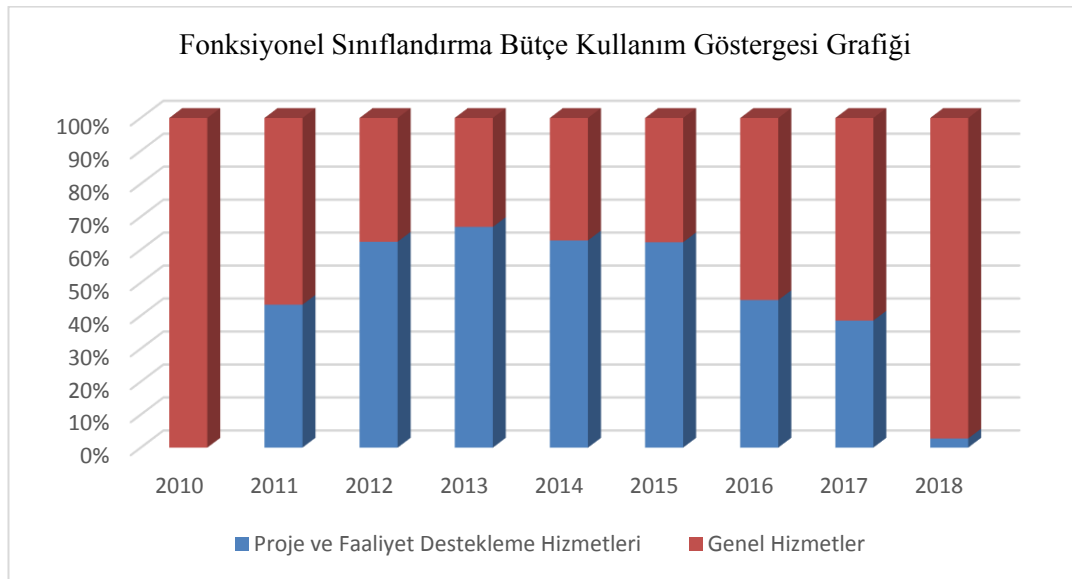
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2014 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2016 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 2. Ankara Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



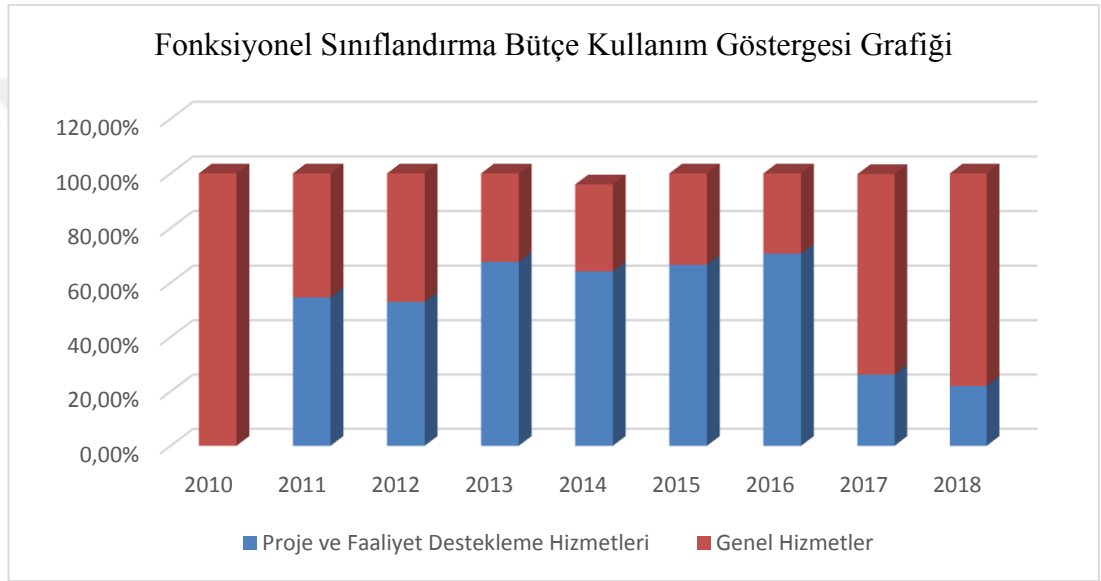
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2012 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2011 ve 2018 yıllarında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 3. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



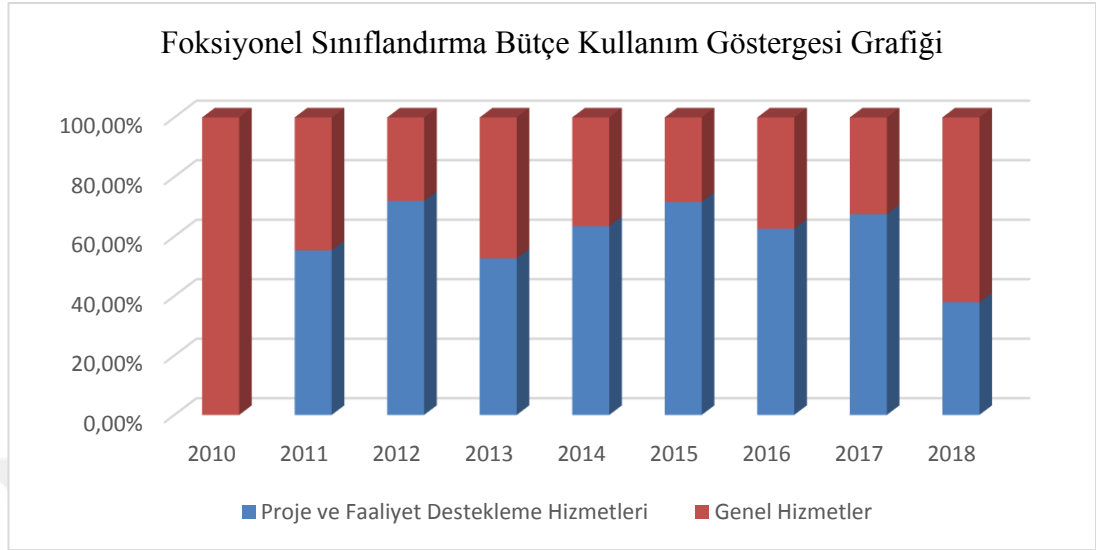
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2013 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2018 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 4. Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



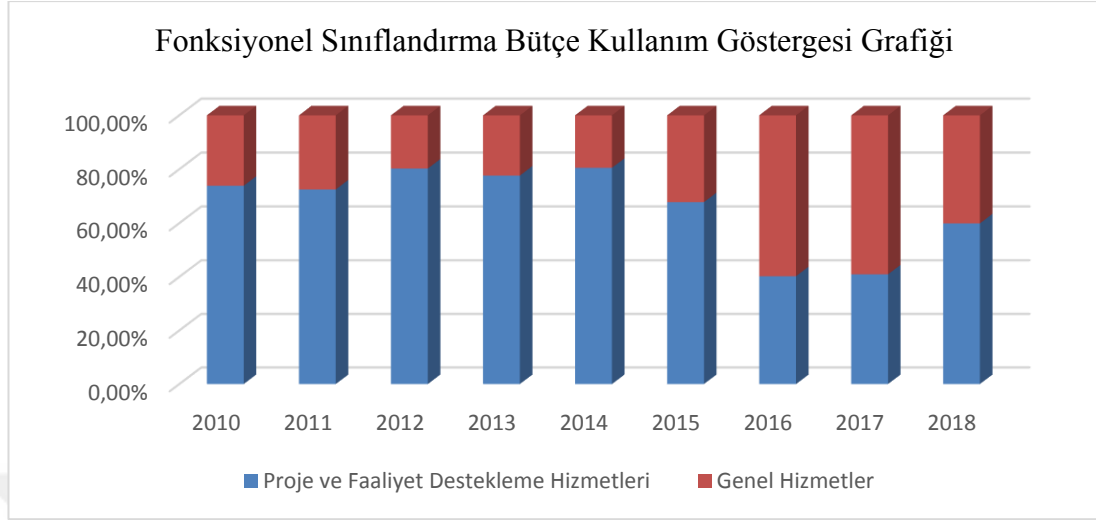
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2016 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2018 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır. Grafik bir bütün olarak yorumlandığında ise proje ve faaliyet destekleme faaliyetlerinin gider gerçekleştirmeleri içinde oranının nispi olarak yüksek olduğu görülmektedir.

Grafik 5. Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



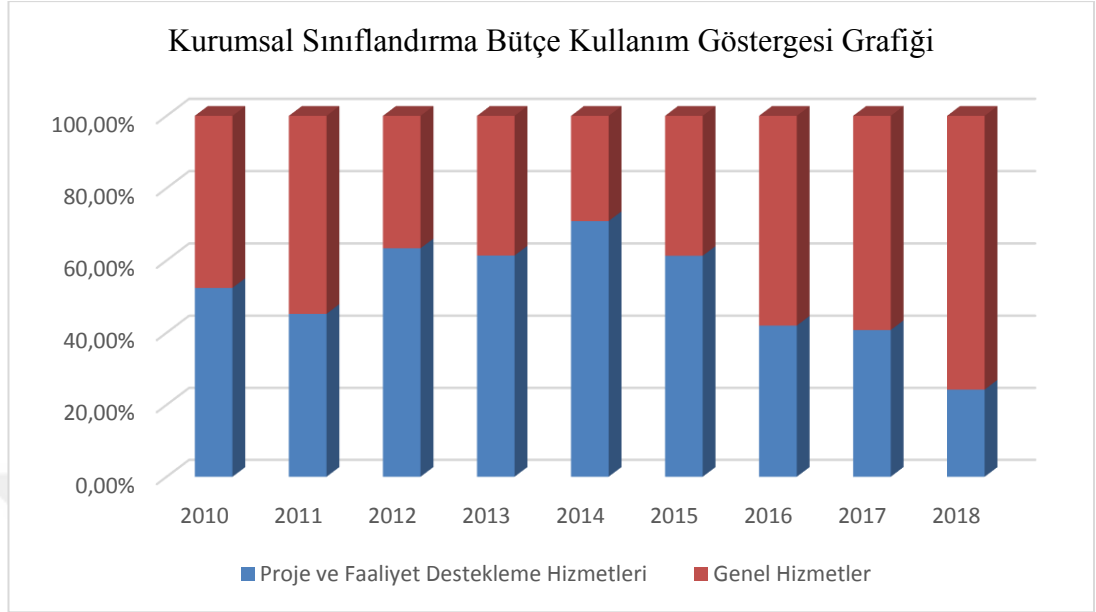
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2015 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2018 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır. Grafik bir bütün olarak yorumlandığında ise proje ve faaliyet destekleme faaliyetlerinin gider gerçekleştirmeleri içinde oranının nispi olarak yüksek olduğu görülmektedir.

Grafik 6. Çukurova Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



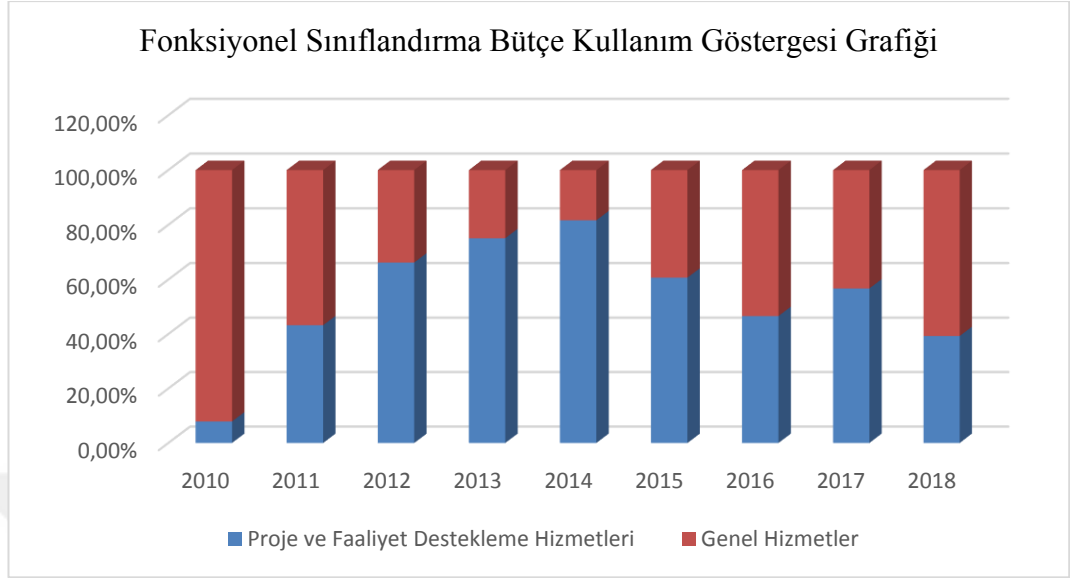
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2014 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2016 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır. Grafik bir bütün olarak yorumlandığında ise proje ve faaliyet destekleme faaliyetlerinin gider gerçekleştirmeleri içinde oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Çukurova Kalkınma Ajansı 2006 yılında kurulmuş olmasının bu dağılımda önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

Grafik 7. Dicle Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



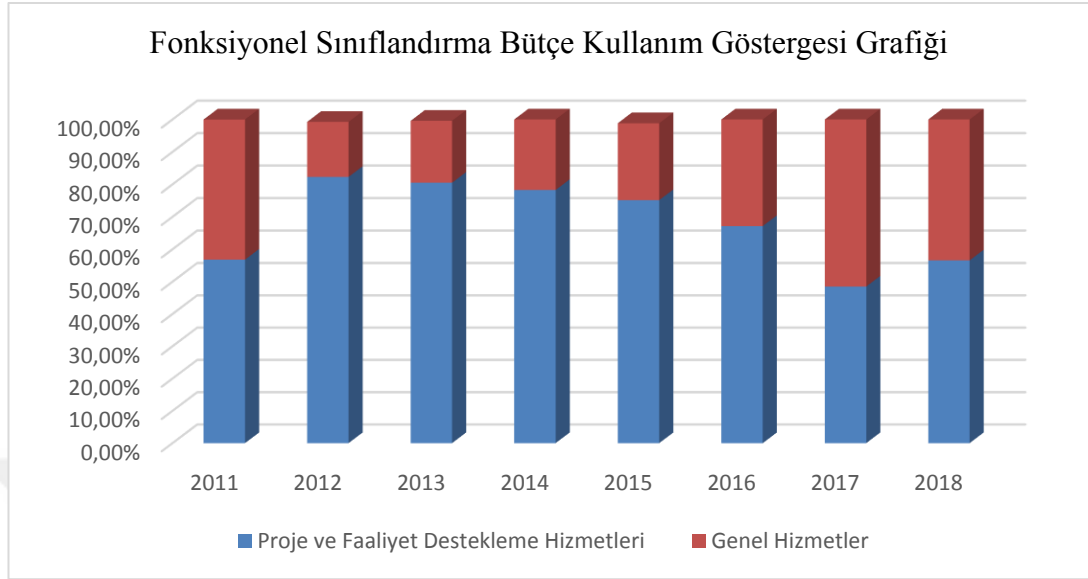
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2014 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2018 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır. Grafik bir bütün olarak yorumlandığında ise proje ve faaliyet destekleme faaliyetlerinin gider gerçekleştirmeleri içinde oranının 2015 yılından bu yana azalış gösterdiği gözlemlenmektedir.

Grafik 8. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



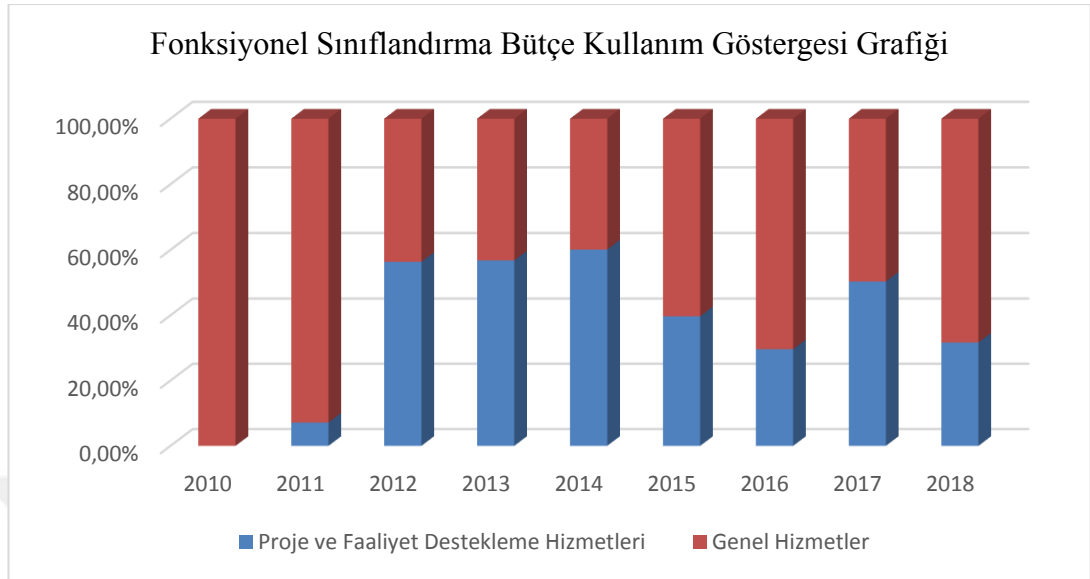
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2014 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2016 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 9. Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



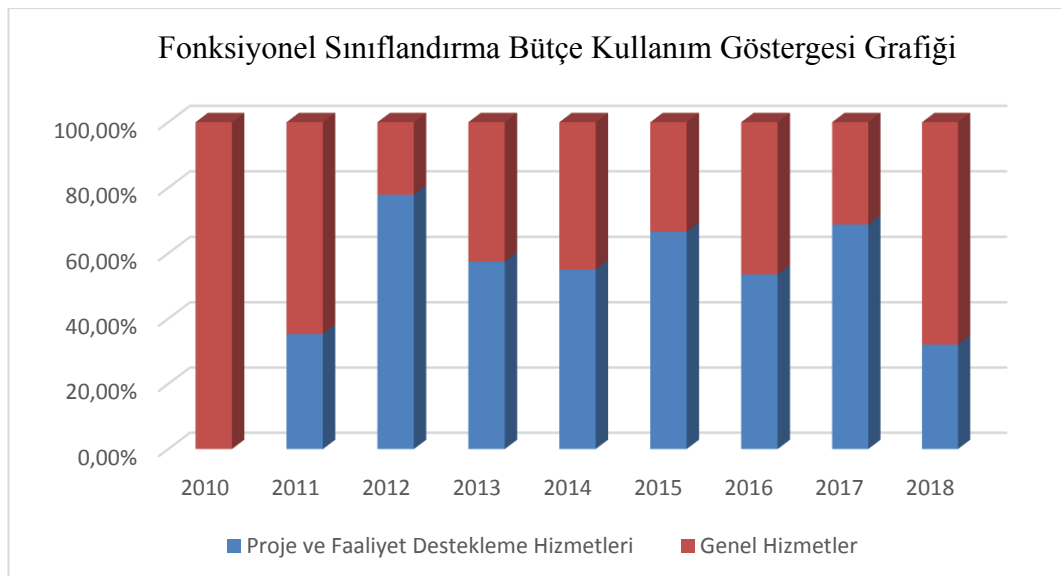
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2011-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. 2010 yılı verilerine ulaşılamamıştır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2014 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük nispi uygulama oranının ise 2016 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır. Proje ve faaliyet destekleme giderlerinin toplam bütçe gerçekleşmesi içinde oranının oldukça yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Grafik 10. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



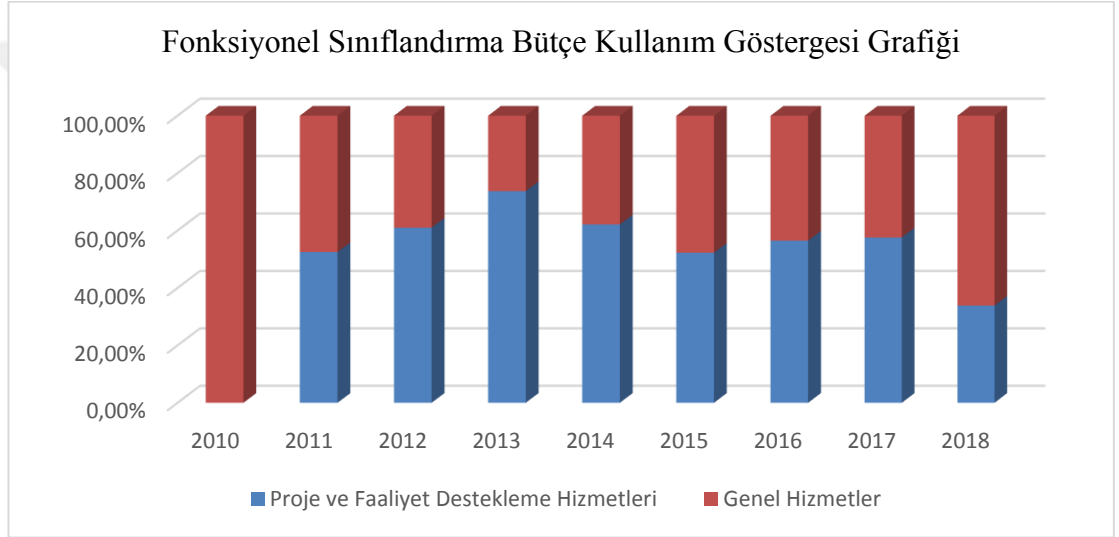
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2014 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2011 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 11. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



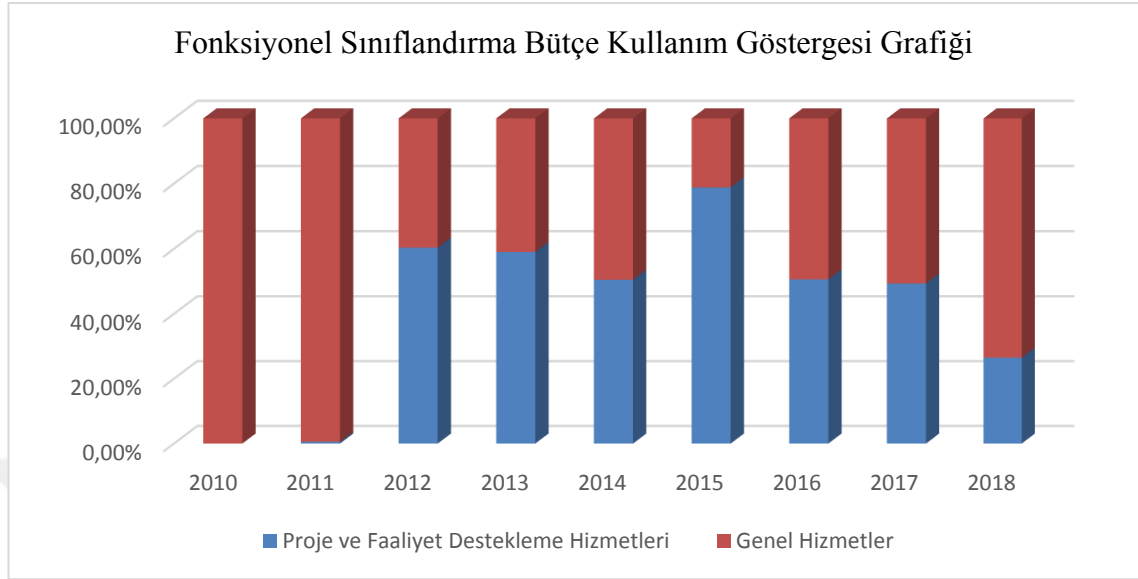
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2012 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2011 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 12. Fırat Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



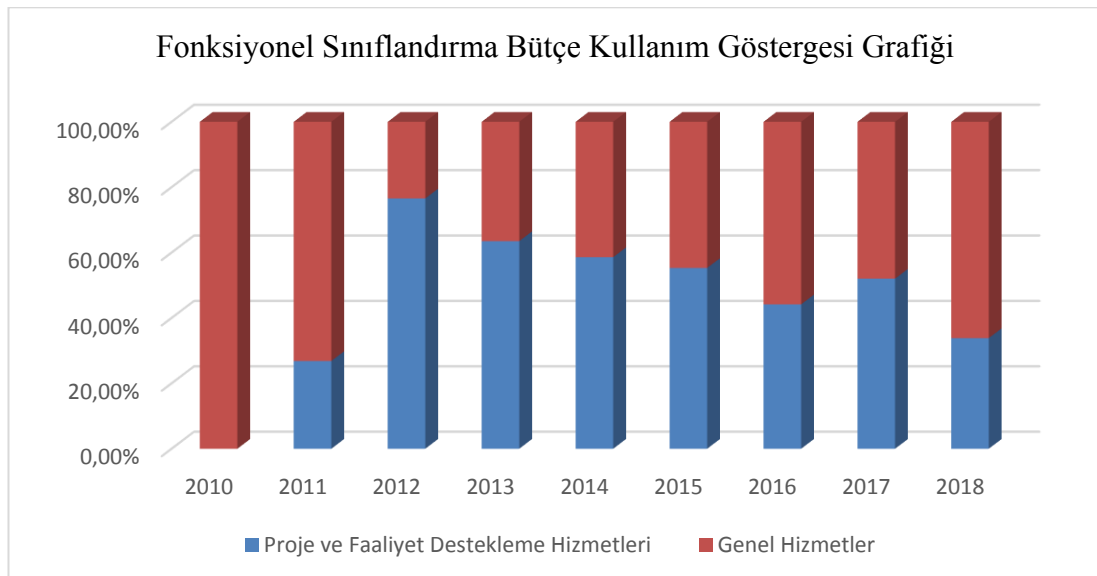
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2014 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2016 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 13. Güney Ege Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



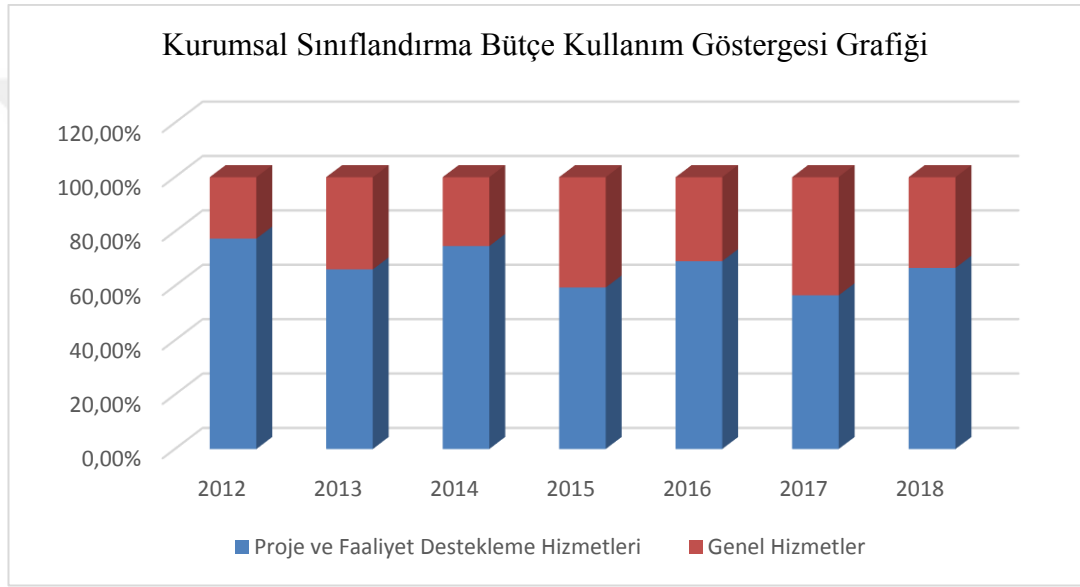
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2015 yılında ulaştığı verisine ulaşılmış olup, ilgili faaliyete ilişkin 2011 yılında harcama gerçekleştirilmediği görülmektedir.

Grafik 14. Güney Marmara Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



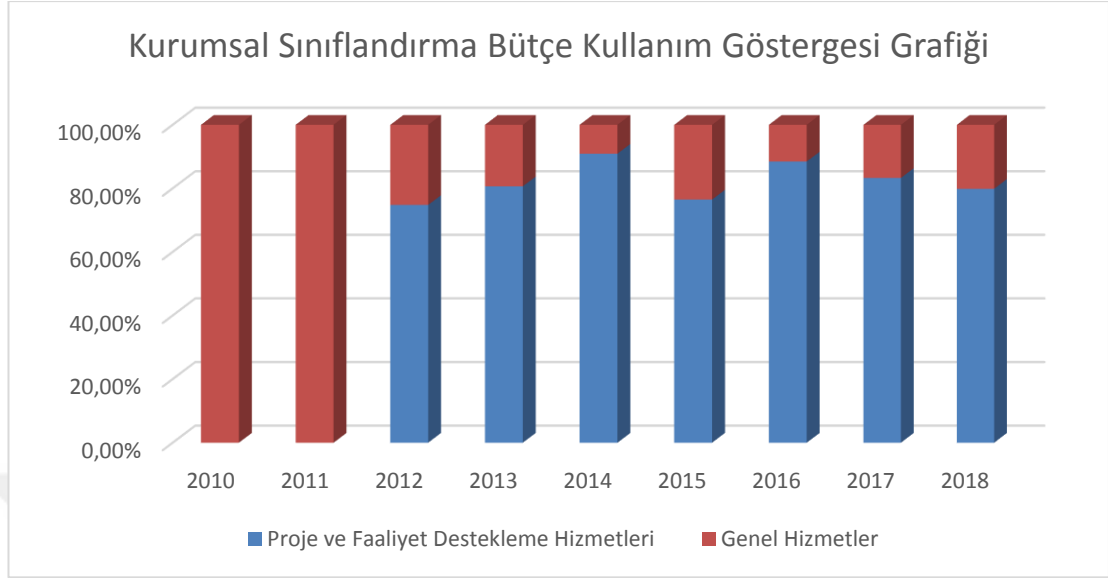
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2012 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2011 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 15. İpekyolu Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



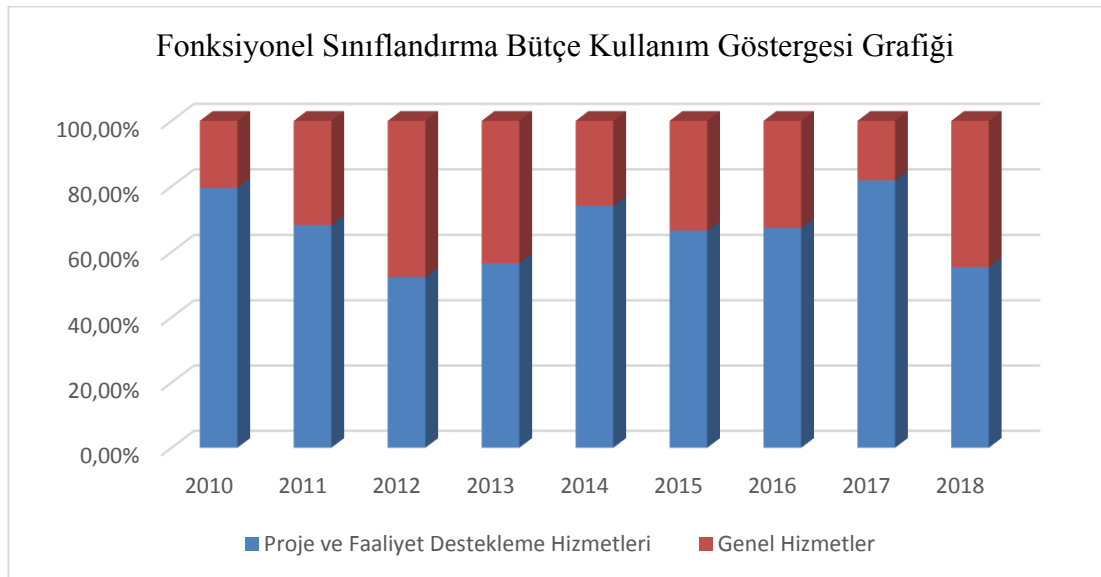
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2012-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. 2010 ve 2011 yılı verilerine ulaşılamamıştır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde yüksek bir orana sahip olduğu verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 16. İstanbul Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



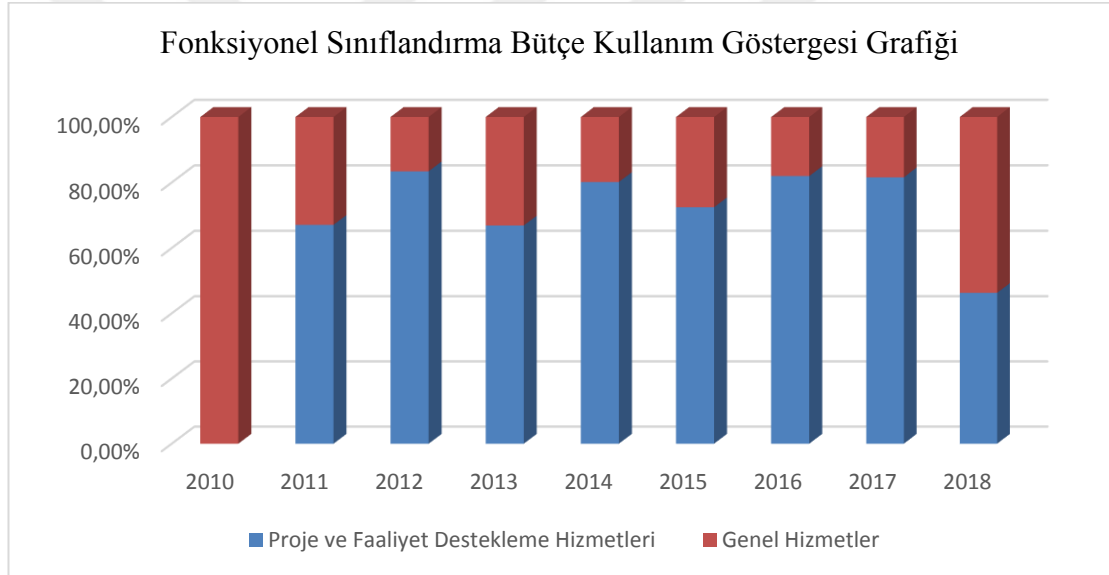
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde yüksek bir orana sahip olduğu verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 17. İzmir Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



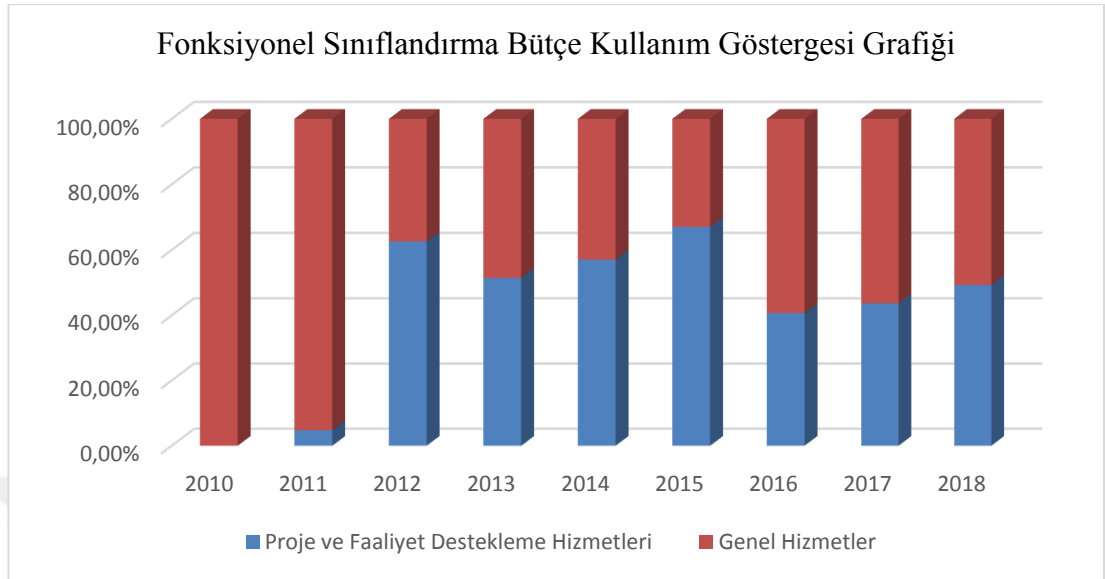
Yukarıdaki grafikte İzmir Kalkınma Ajansı'nın 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe kullanım durumunun fonksiyonel sınıflandırmaya göre oranlarına yer verilmiştir. Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde yüksek bir orana sahip olduğu verisine ulaşılmaktadır. İzmir Kalkınma Ajansı 2006 yılında kurulmuş olmasının bu dağılımda önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

Grafik 18. Karacadağ Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



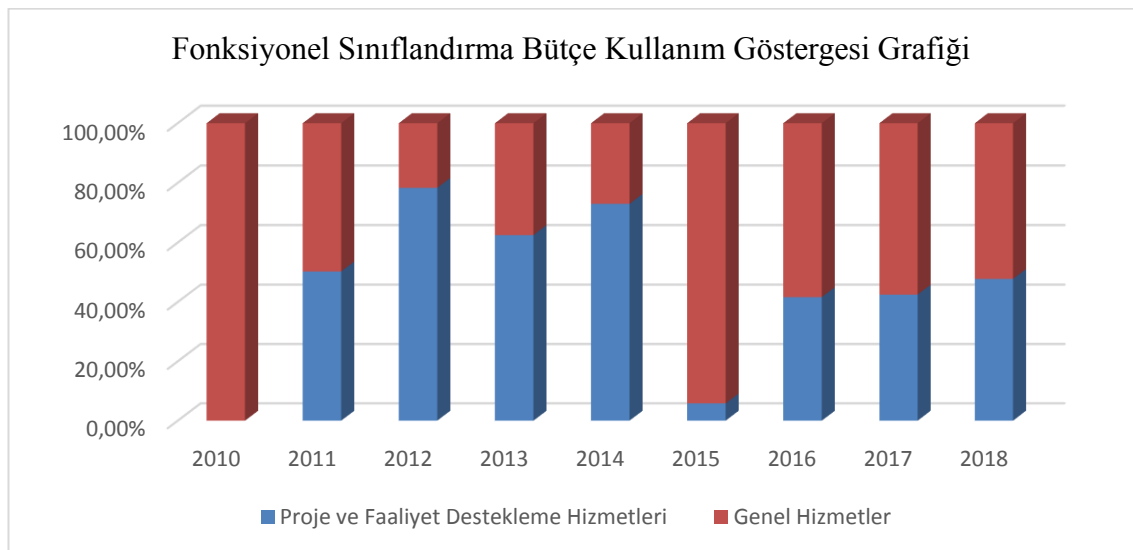
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en düşük uygulama oranının ise 2018 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır. Grafik bir bütün olarak incelendiğinde ise diğer yıllarda proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde yüksek bir orana sahip olduğu verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 19. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



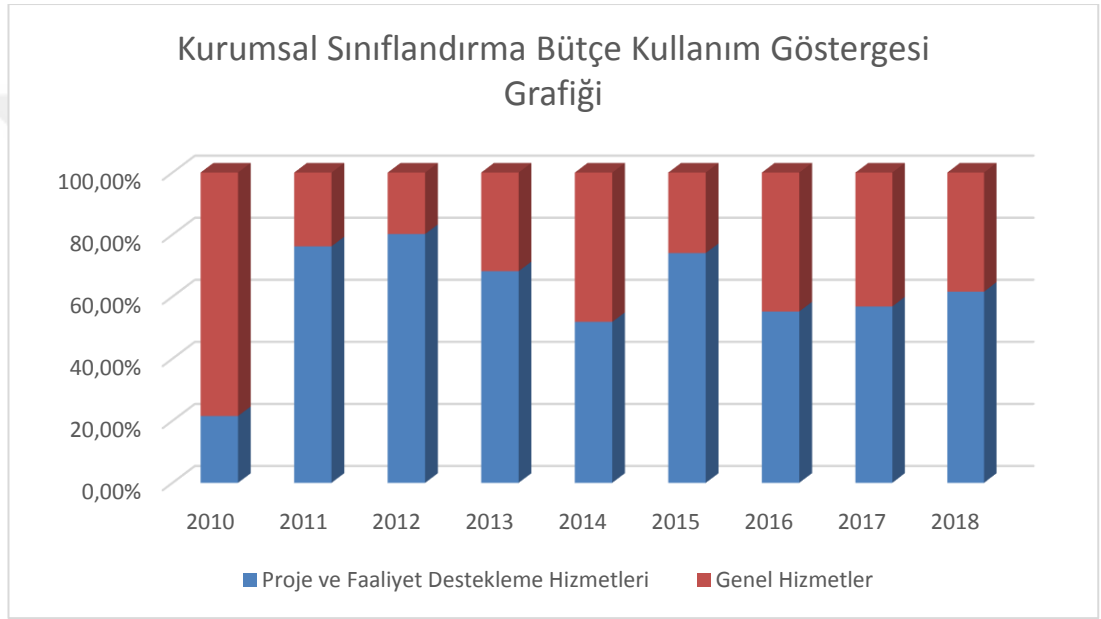
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2015 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2011 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 20. Orta Anadolu Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



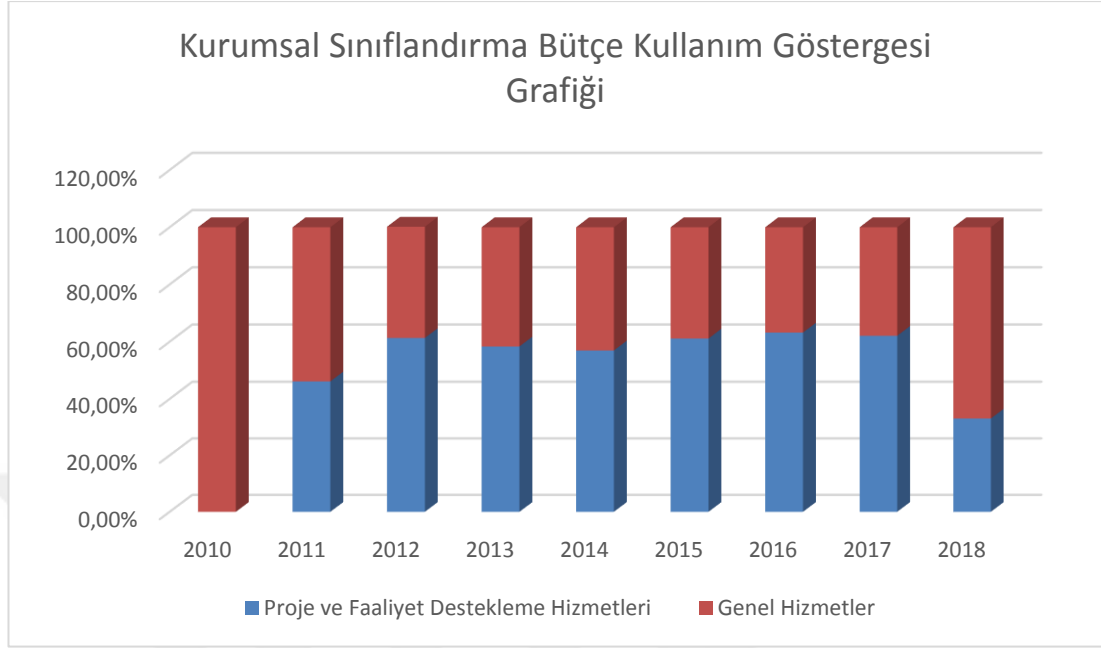
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2014 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2015 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 21. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



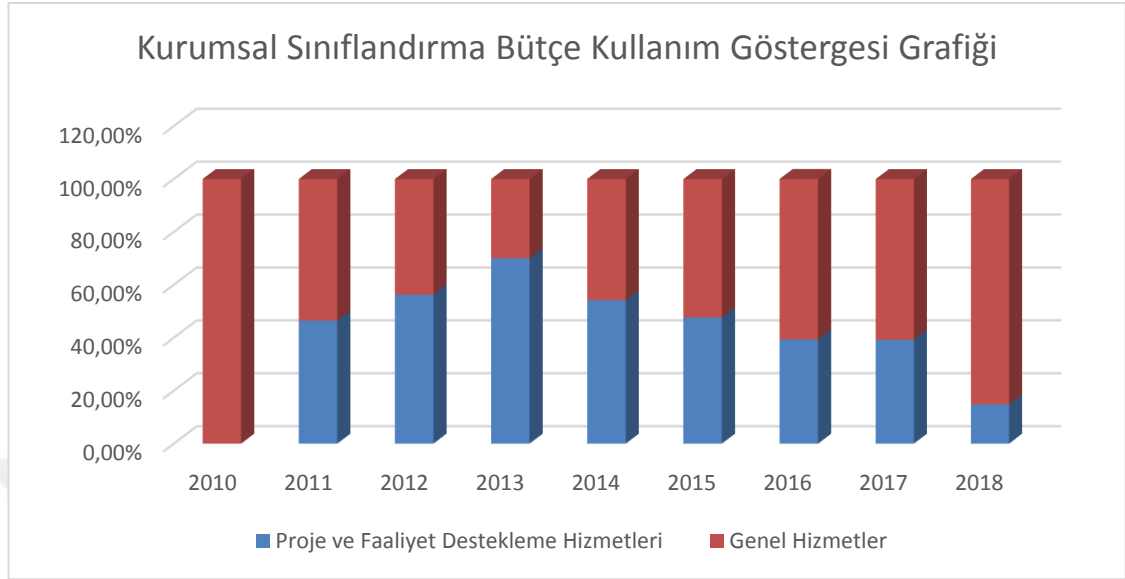
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2012 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2014 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır. Grafik bir bütün olarak incelendiğinde ise diğer yıllarda proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde yüksek bir orana sahip olduğu verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 22. Serhat Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



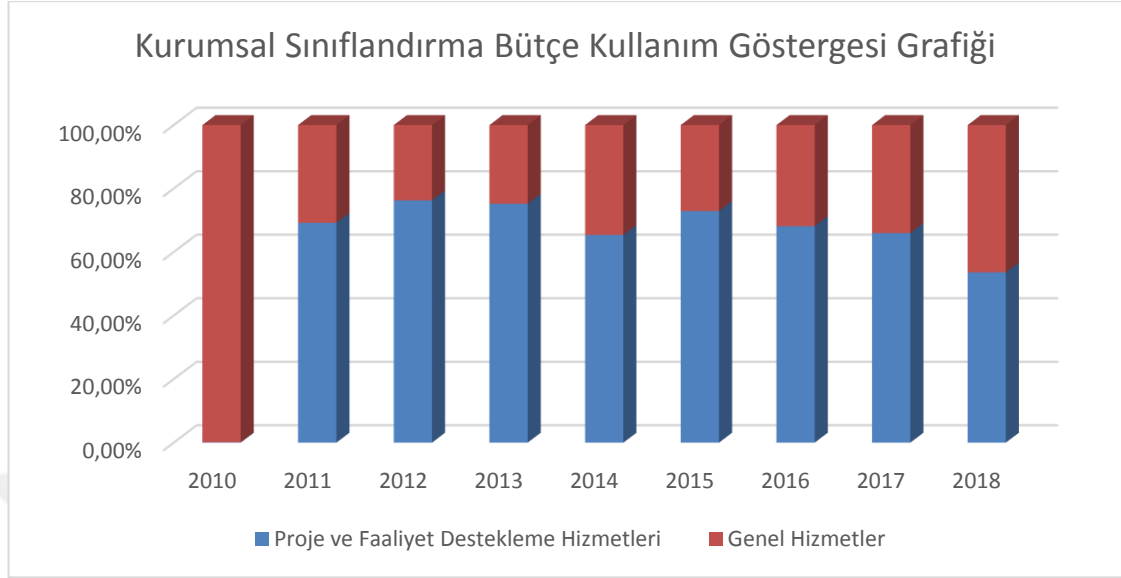
Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2016 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2018 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır. Grafik bir bütün olarak incelendiğinde ise diğer yıllarda proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde dengeli bir dağılıma sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Grafik 23. Trakya Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği



Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde en yüksek orana 2013 yılında ulaştığı, bu hizmete ilişkin en düşük uygulama oranının ise 2018 yılında gerçekleştiği verisine ulaşılmaktadır.

Grafik 24. Ahiler Kalkınma Ajansı Fonksiyonel Sınıflandırma Bütçe Kullanım Göstergesi Grafiği

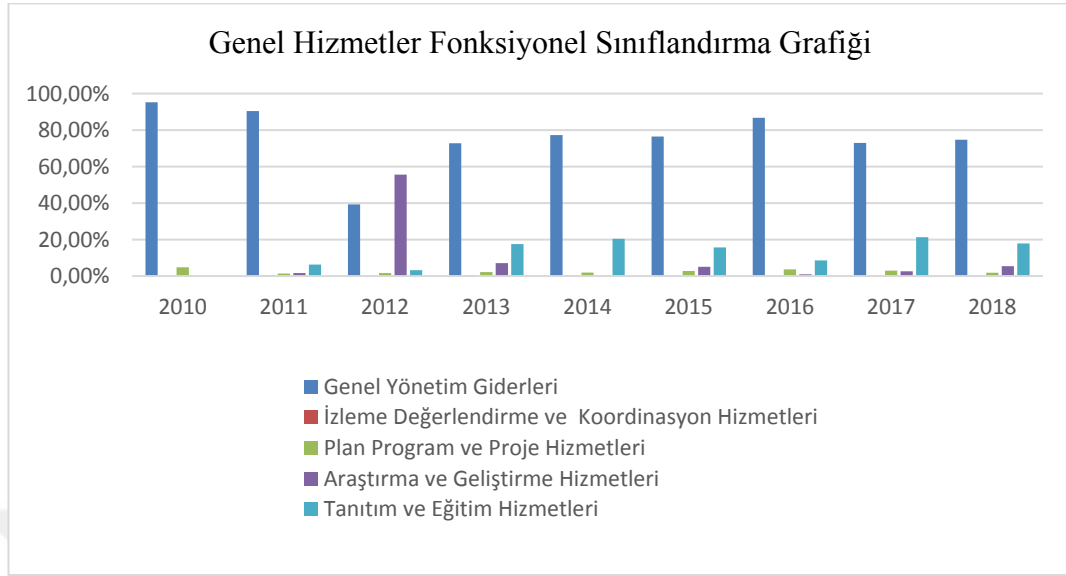


Yukarıdaki grafikte Ajansa ait 2010-2018 yılları arasında gerçekleşen bütçe gerçekleştirmeleri fonksiyonel esaslı sınıflandırılmış olup, bu sınıflandırma başlığı altında (1) proje ve faaliyet destekleme hizmetleri ve (2) genel hizmetler yer almaktadır. Grafik bir bütün olarak incelendiğinde proje ve destekleme hizmeti faaliyetlerinin bütçe uygulamaları içinde yüksek bir orana sahip olduğu verisine ulaşılmaktadır.

3.4.2.Kalkınma Ajansları Genel Hizmetler Fonksiyonel Esaslı Sınıflandırması

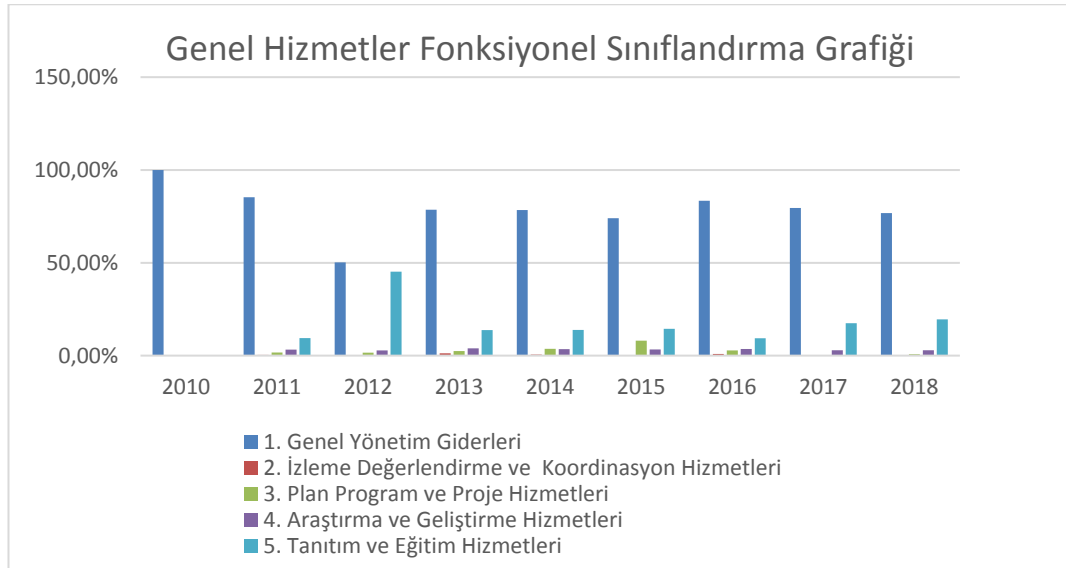
Araştırmada kalkınma ajansları ajans bütçeleri fonksiyonel sınıflandırma başlığı altında yer alan genel hizmet fonksiyonel sınıflandırma esaslı olarak da incelenmiştir. Kalkınma ajansları bütçeleri fonksiyonel sınıflandırma altında yer alan genel hizmetler kendi içinde fonksiyonel sınıflandırmaya tabi tutulduğunda bu grup altında (1) genel yönetim giderleri, (2) izleme, değerlendirme ve koordinasyon hizmetleri, (3) plan, program ve proje hizmetleri, (4) araştırma ve geliştirme hizmetleri ve (5) tanıtım ve eğitim hizmetleri yer almaktadır

Grafik 25. Ahiler Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



Ahiler Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

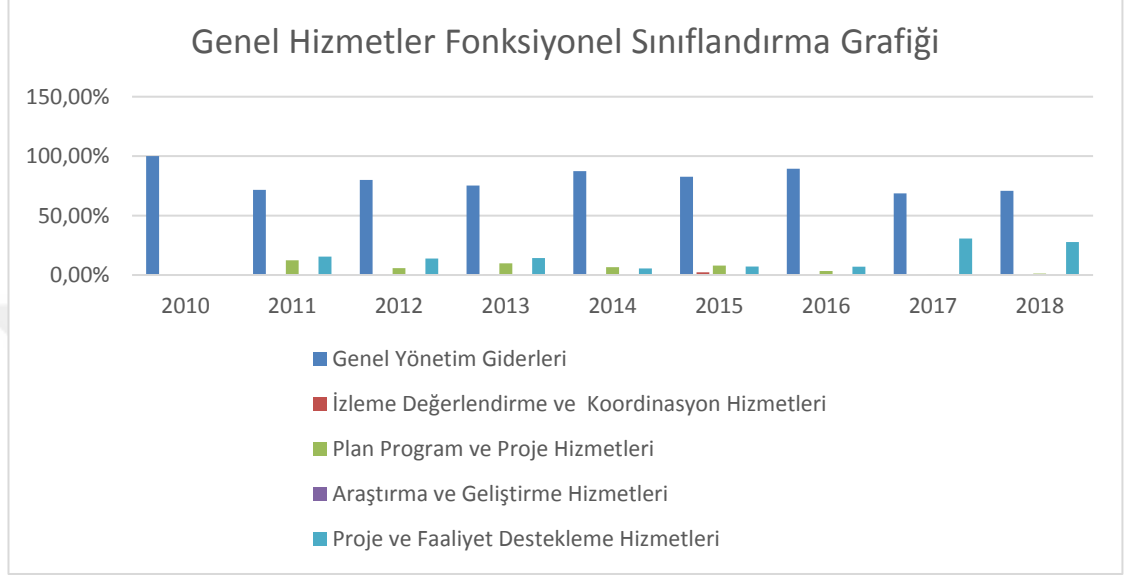
Grafik 26. Ankara Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



Ankara Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim

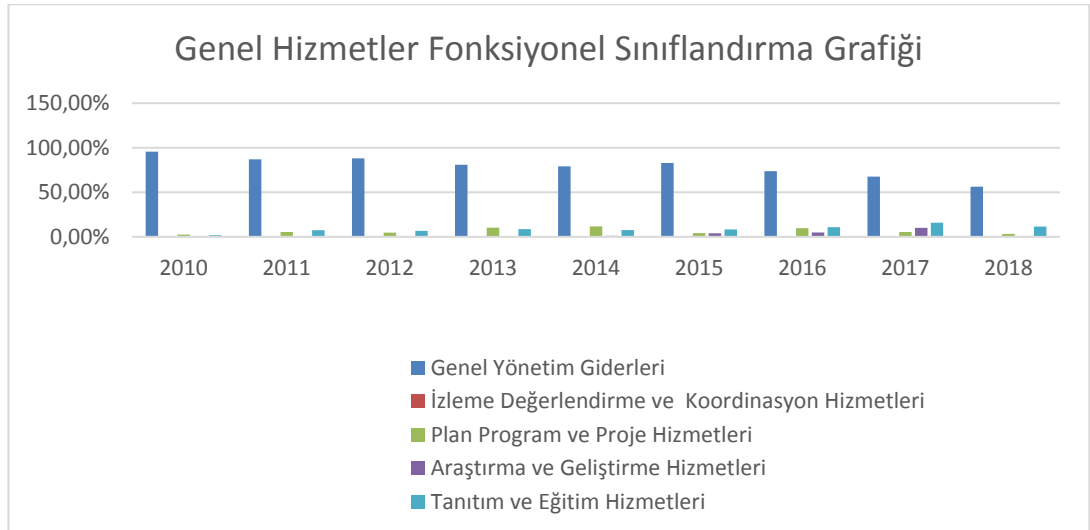
giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 27. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



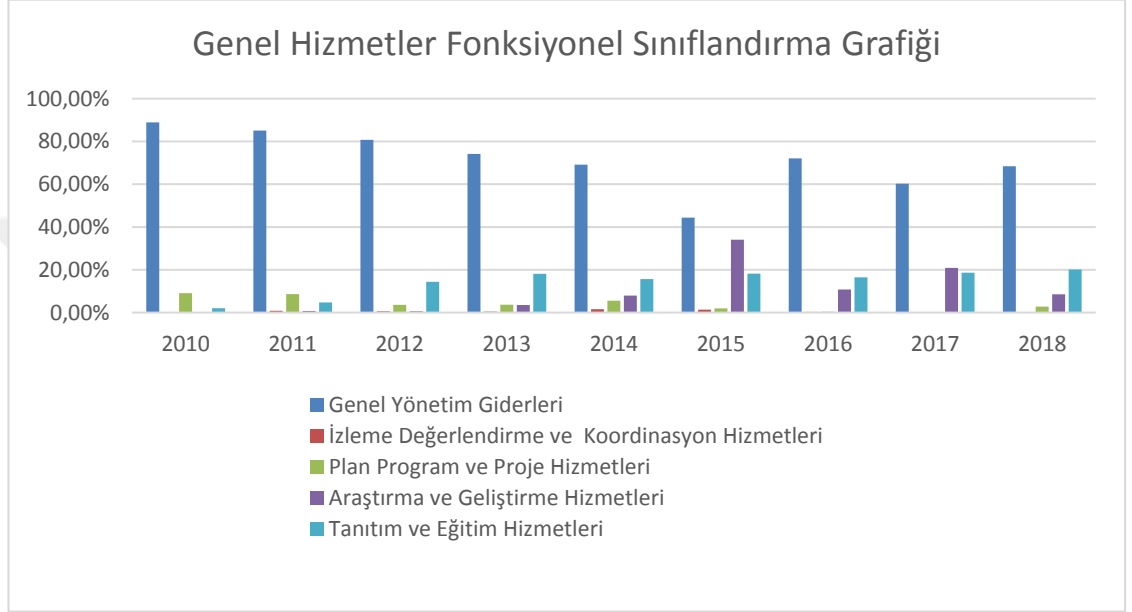
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 28. Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



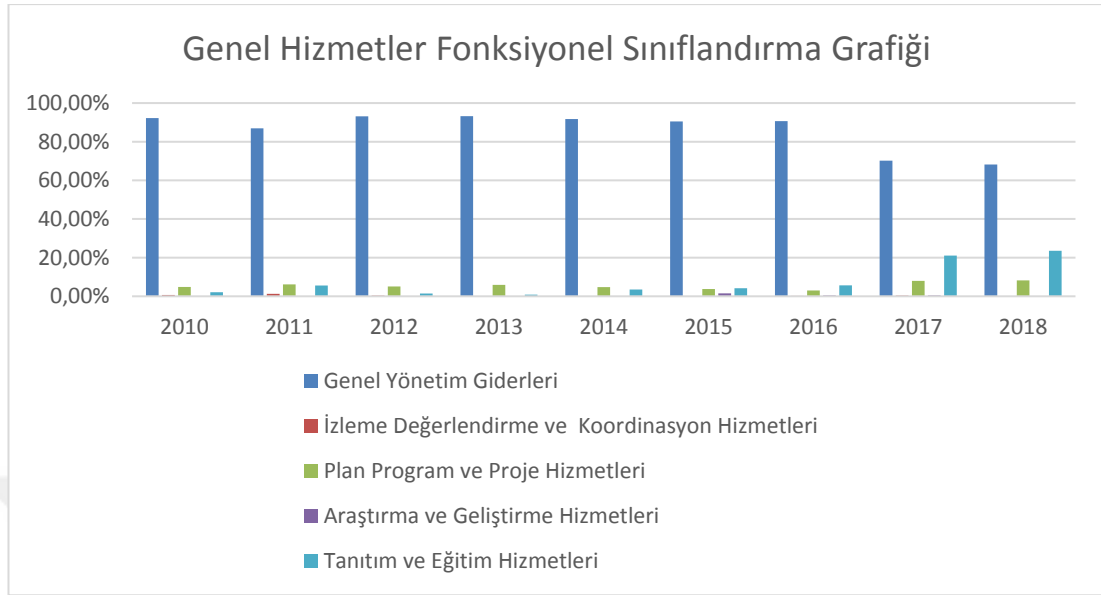
Batı Karadeniz Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir.

Grafik 29. Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



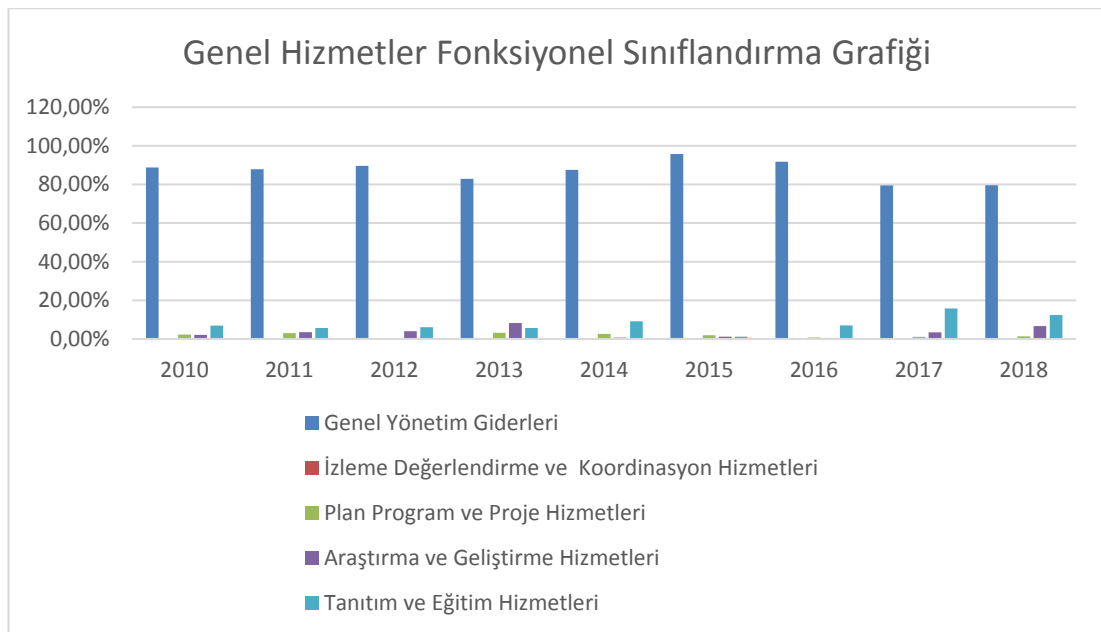
Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim ve araştırma ve geliştirme hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 30. Çukurova Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



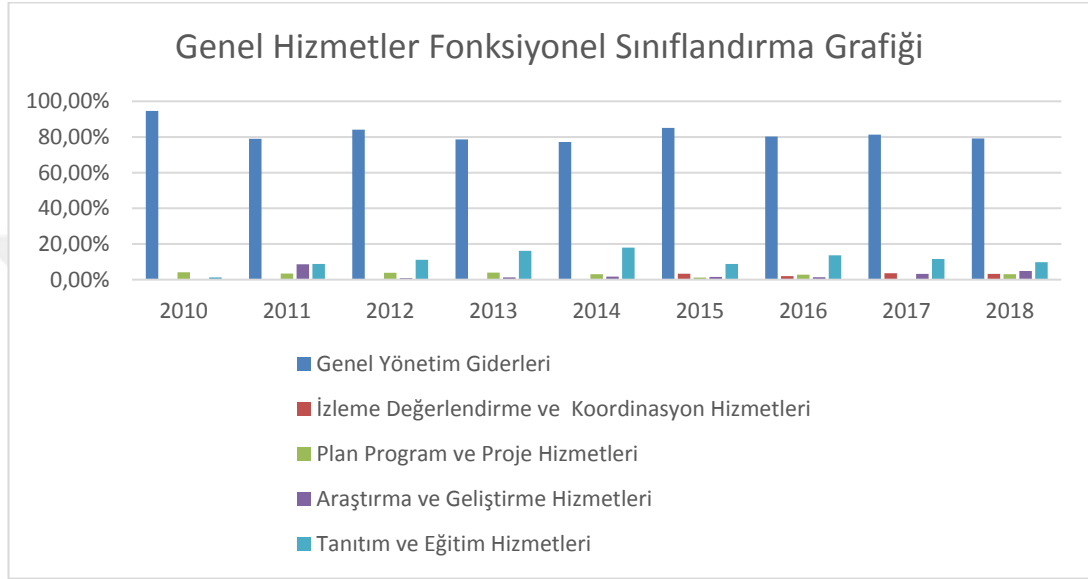
Çukurova Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 31. Dicle Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



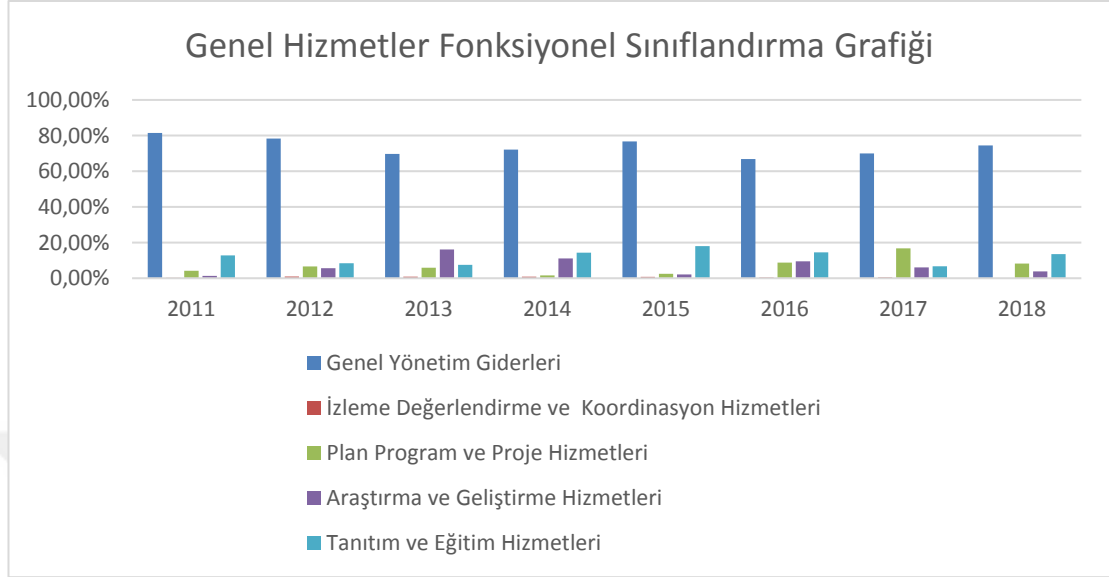
Dicle Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini nispi oranda tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 32. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



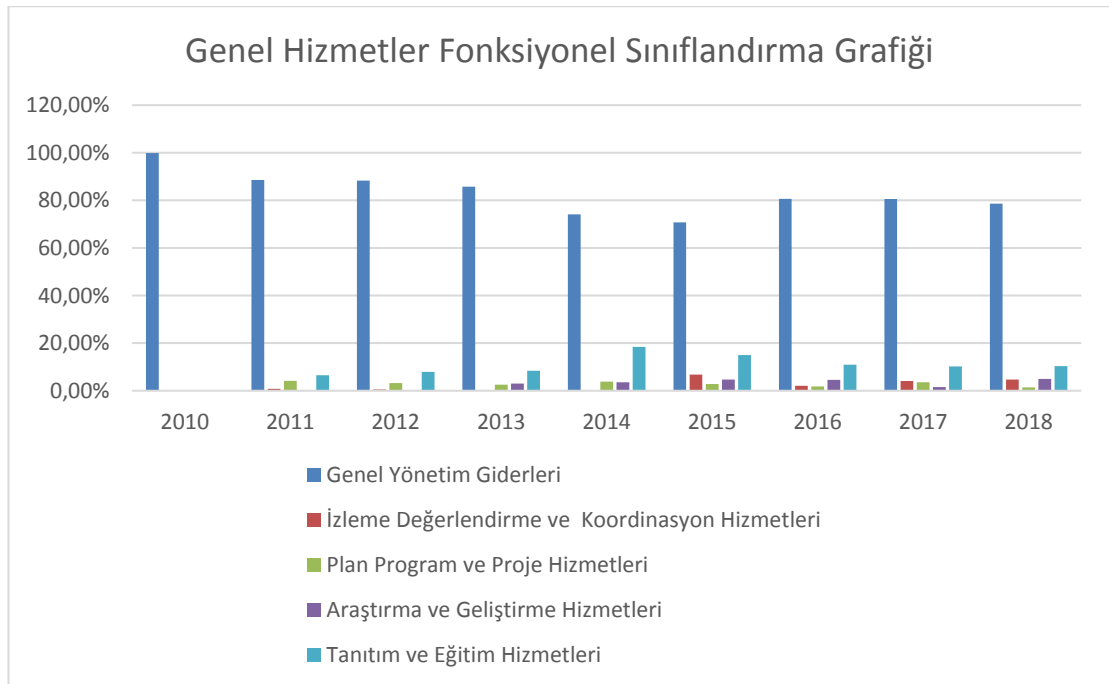
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 33. Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



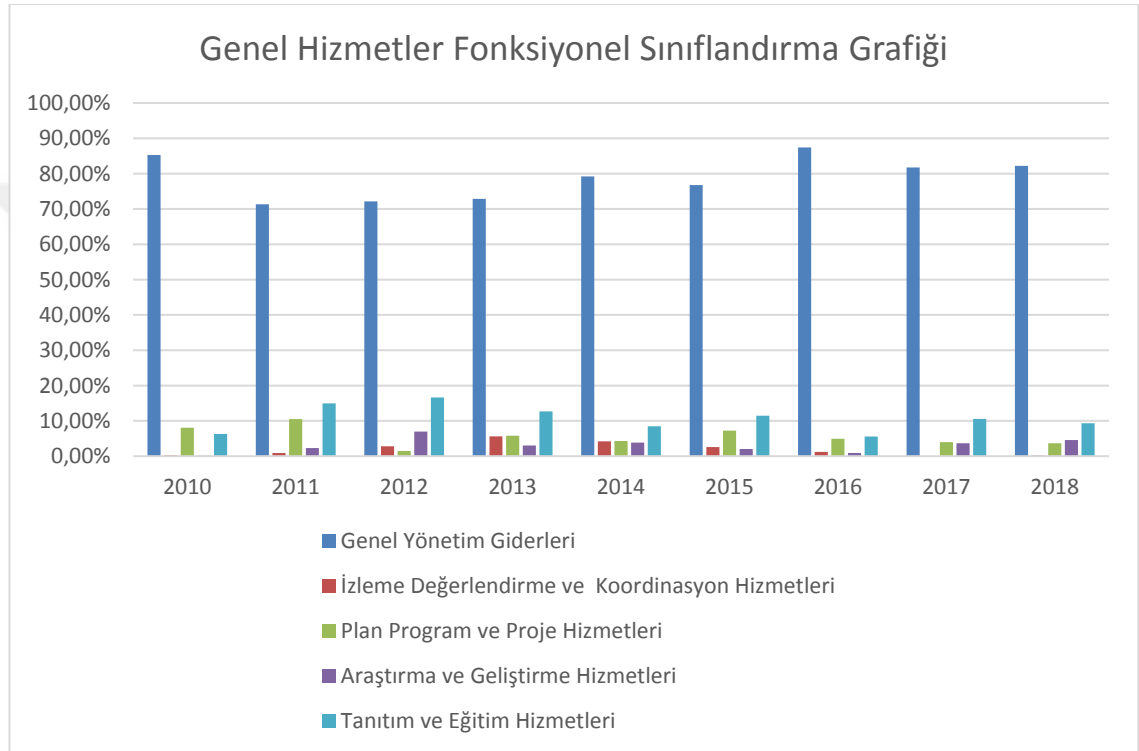
Doğu Anadolu Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetleri ve araştırma ve geliştirme hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 34. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



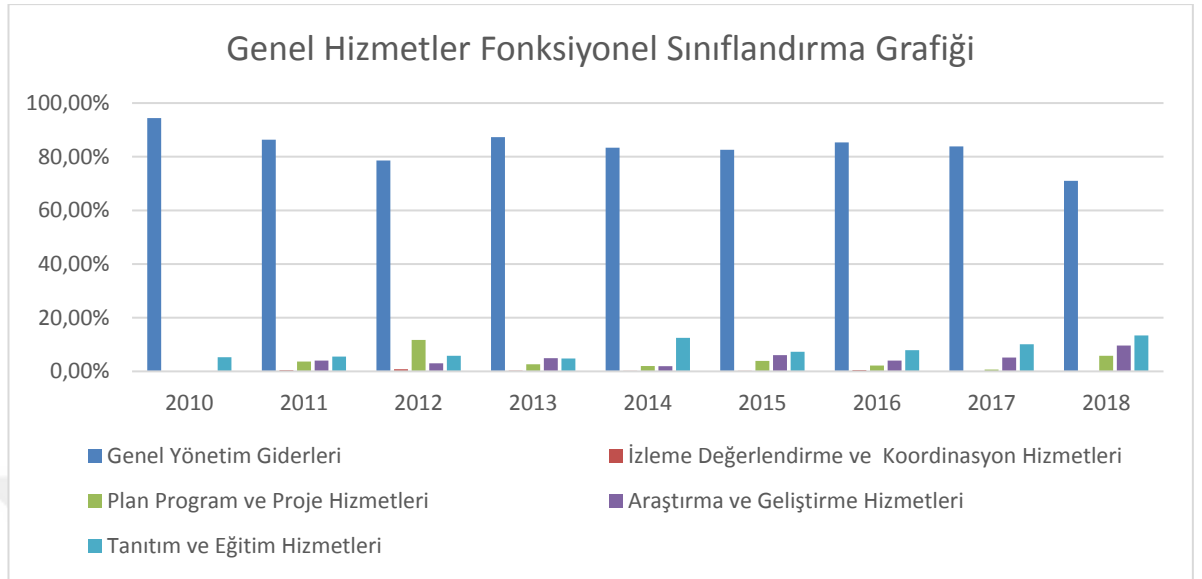
Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 35. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



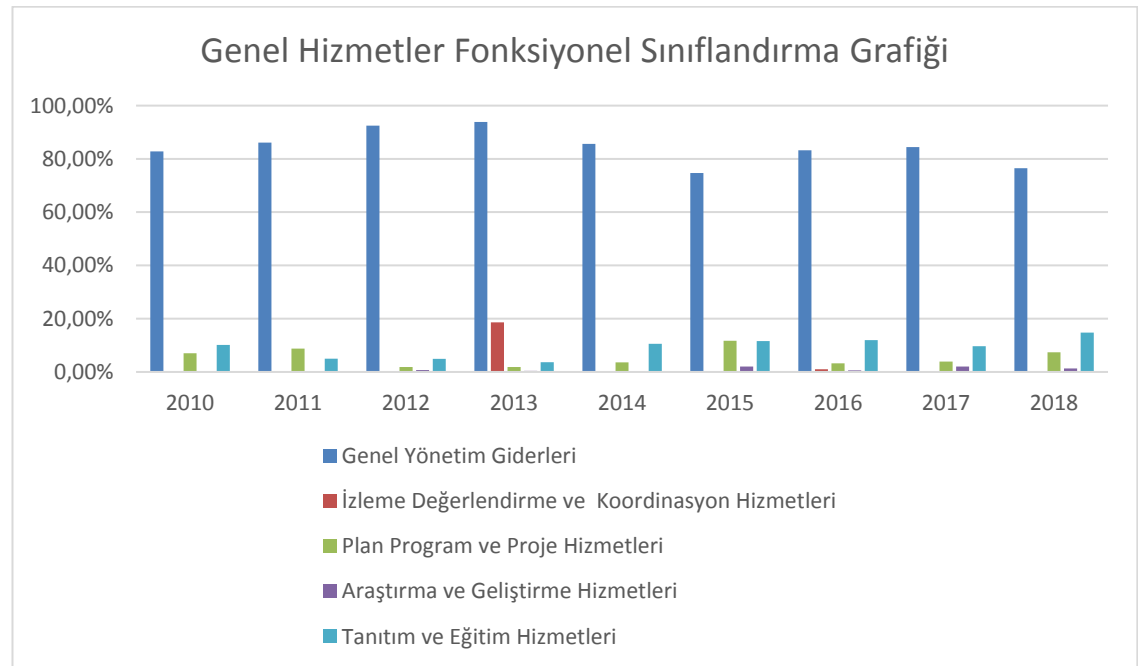
Doğu Marmara Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetleri ve plan program proje hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 36. Fırat Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



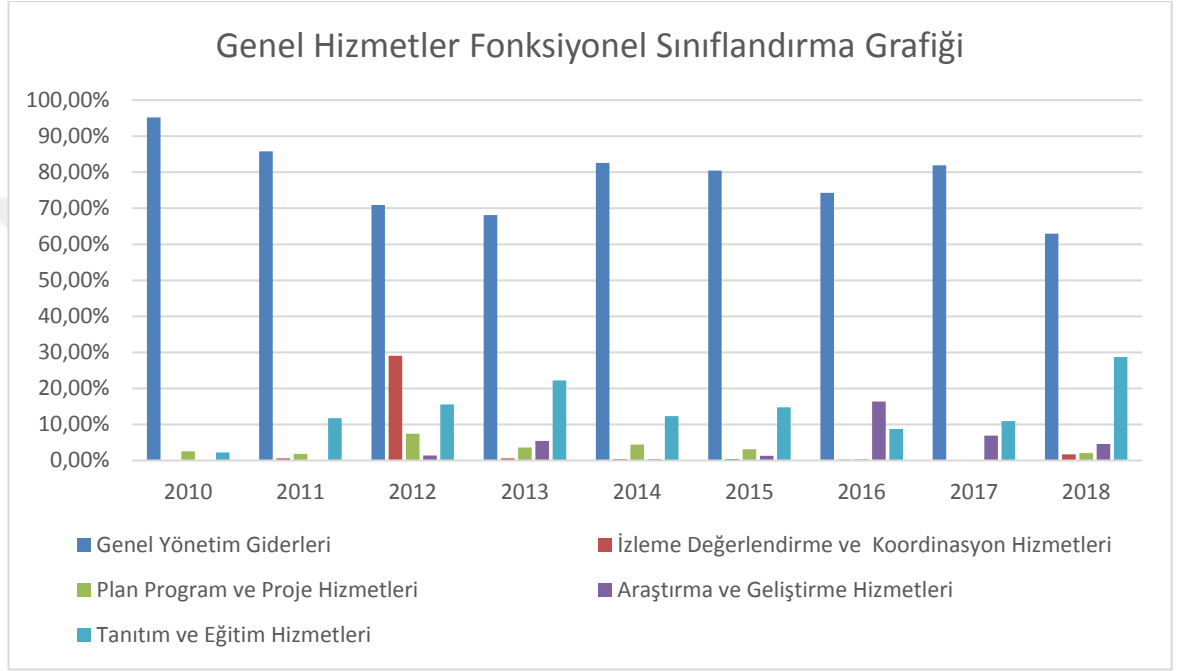
Fırat Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir.

Grafik 37. Güney Ege Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



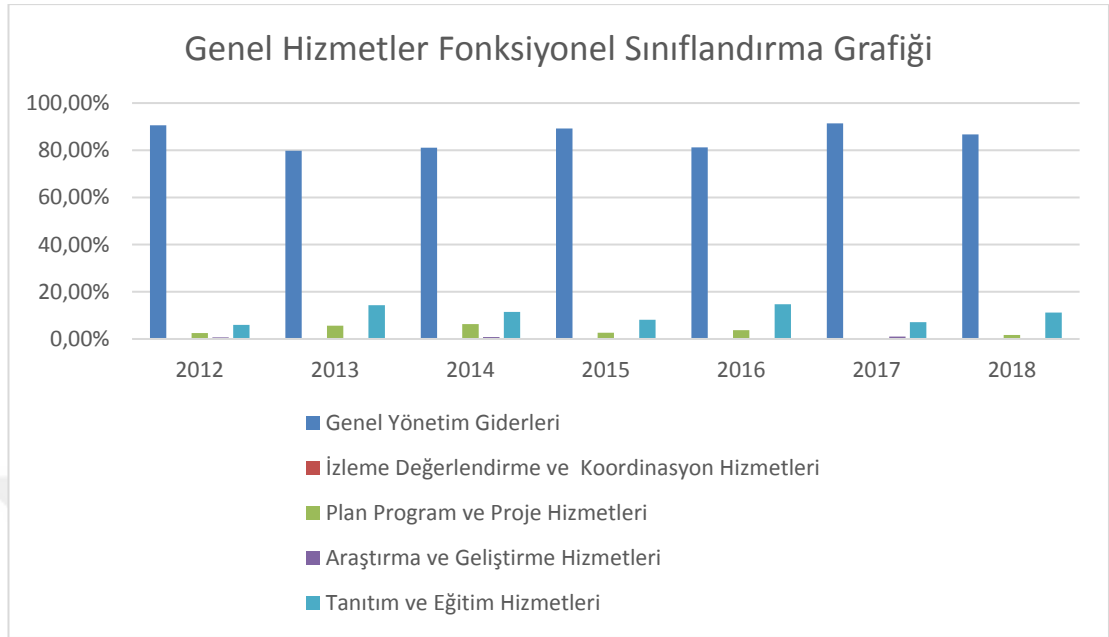
Güney Ege Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetleri ve plan program ve proje hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 38. Güney Marmara Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



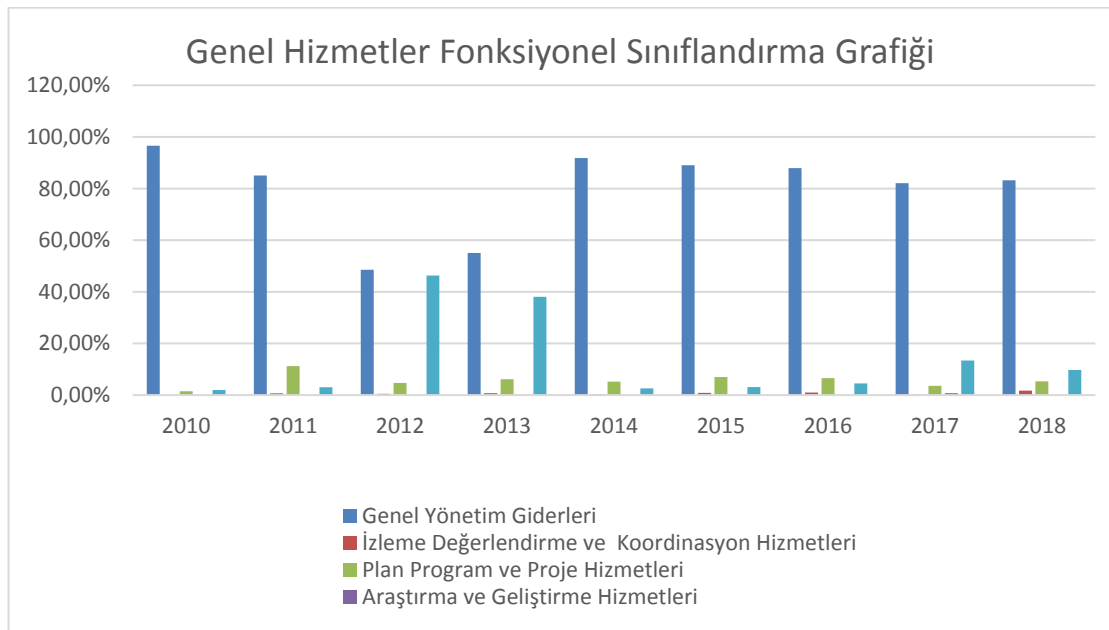
Güney Marmara Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir. 2012 yılında ise izleme, değerlendirme ve koordinasyon hizmetlerinde %28'lik harcama oranı gözlemlenmektedir.

Grafik 39. İpekyolu Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



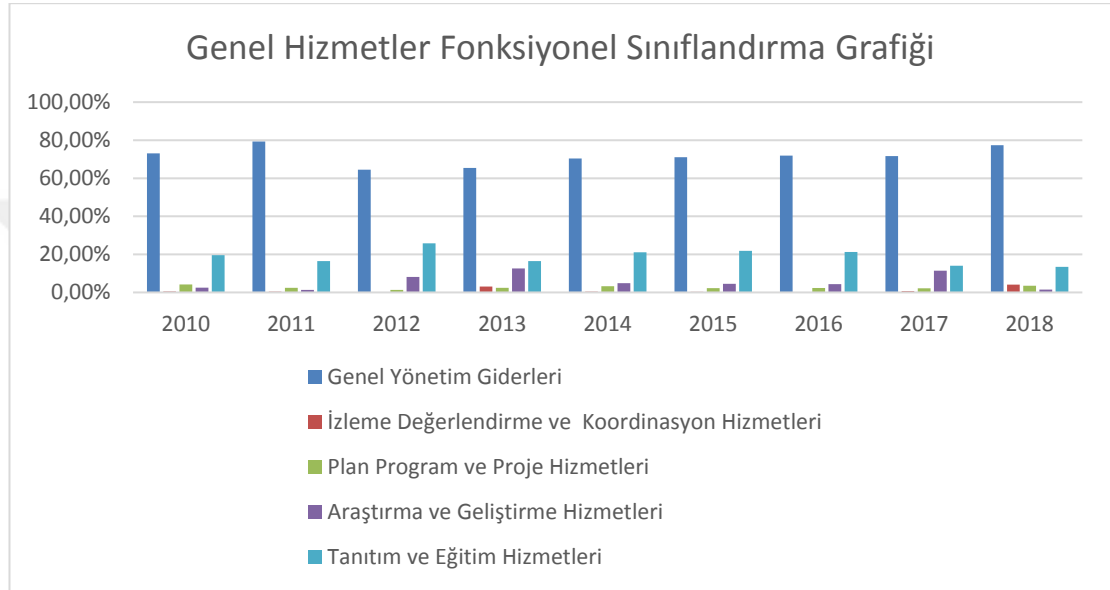
İpekyolu Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 40. İstanbul Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



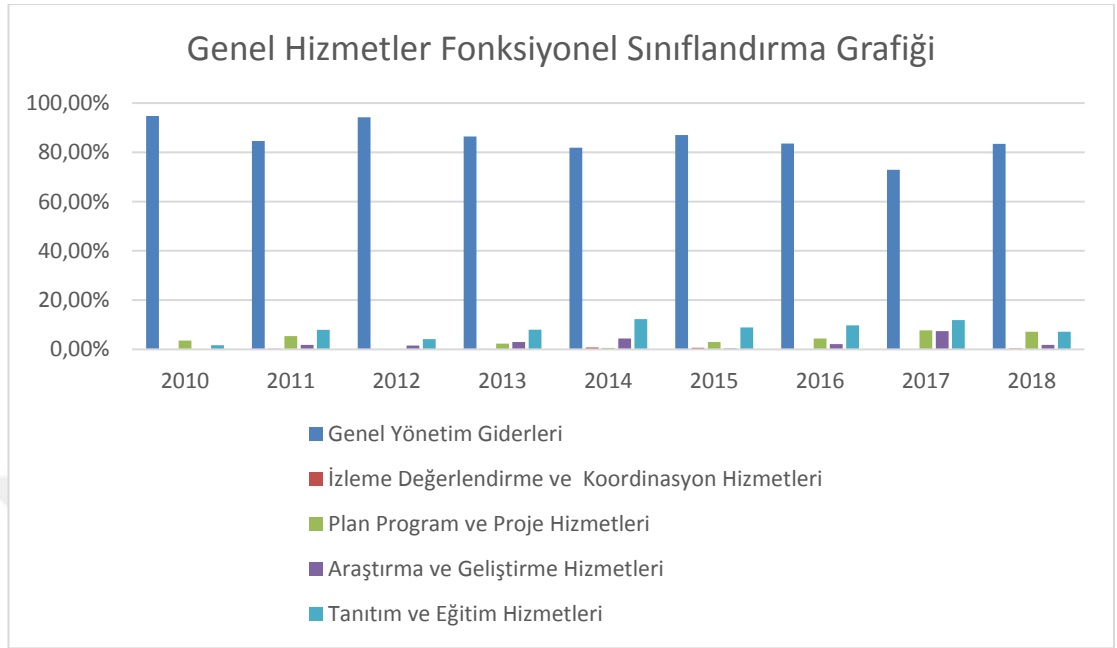
İstanbul Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 41. İzmir Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



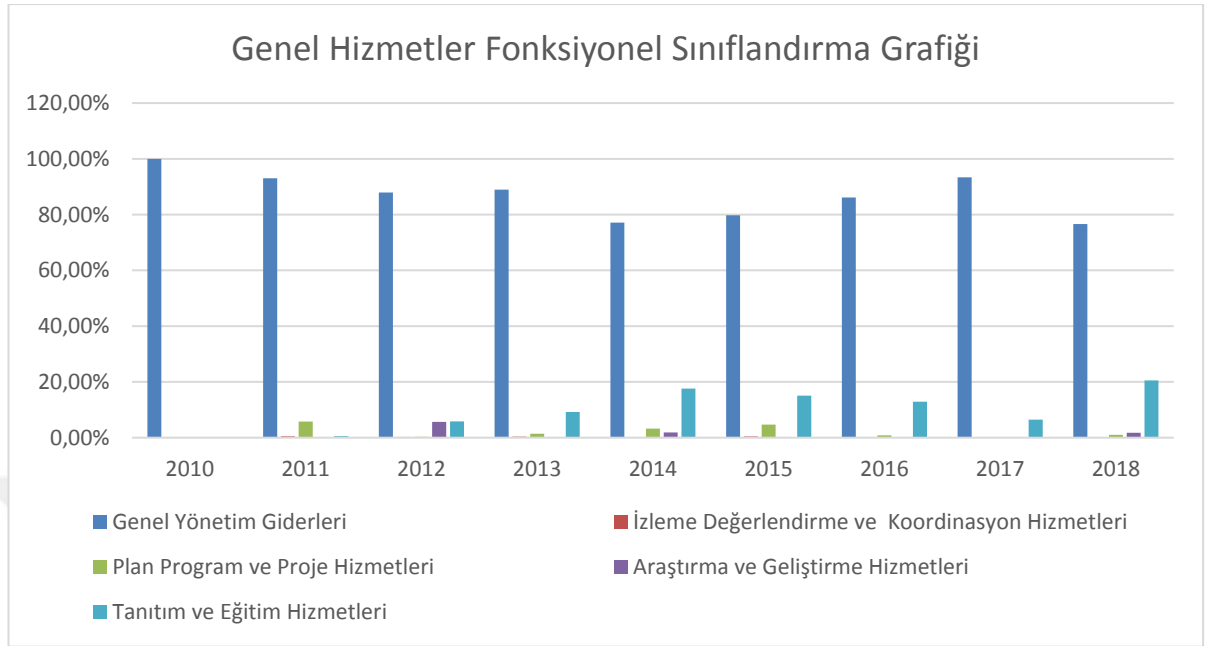
İzmir Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetleri ve araştırma geliştirme hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 42. Karacadağ Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



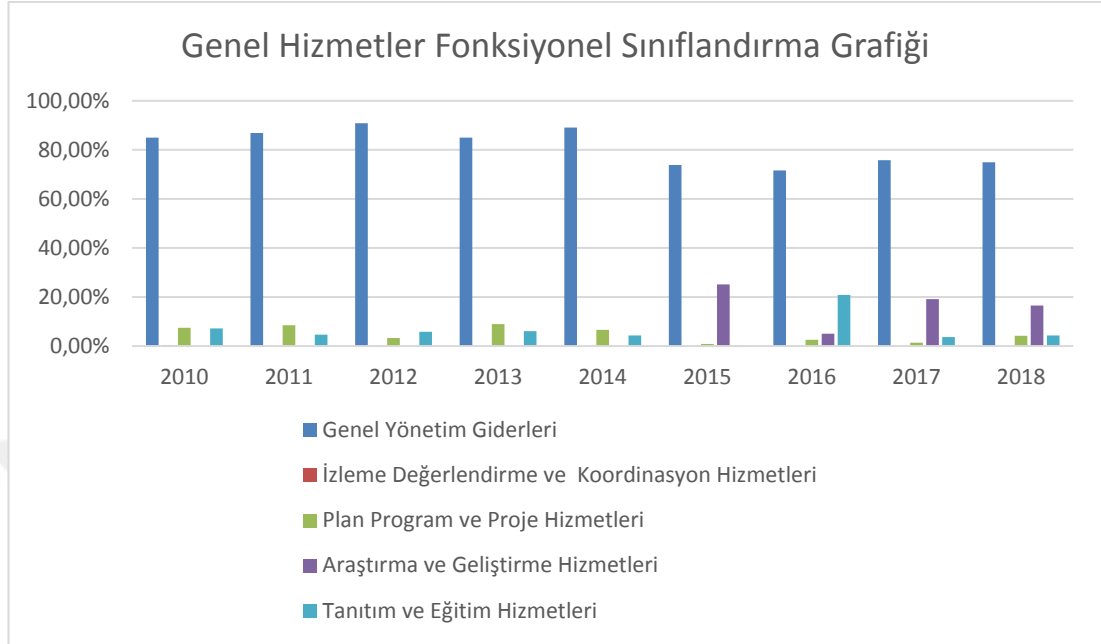
İzmir Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetleri ve nispi oranda araştırma geliştirme hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 43. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



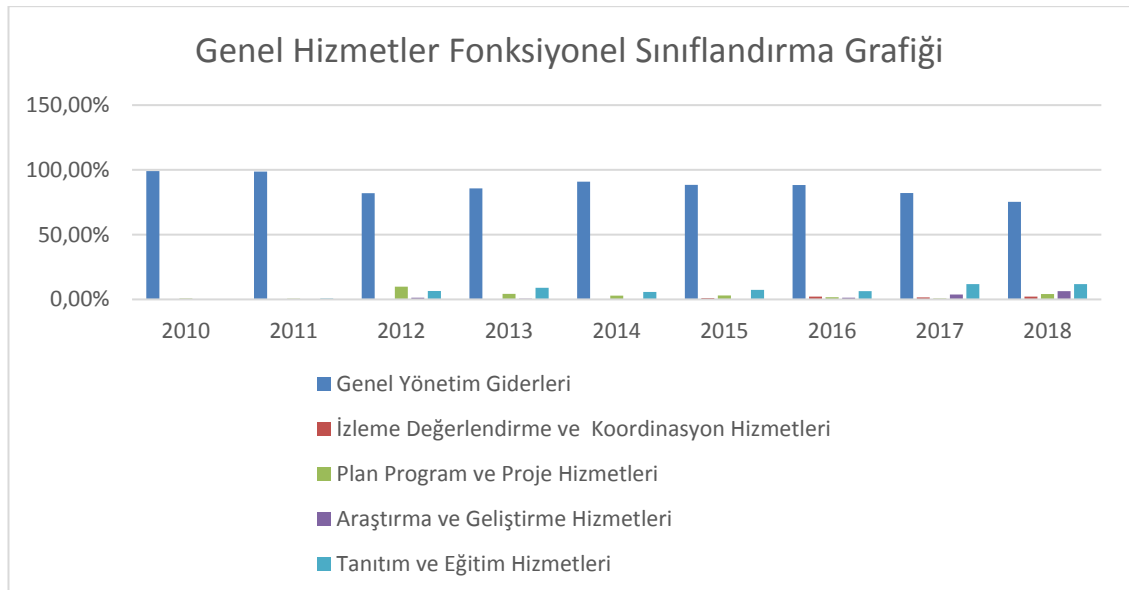
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetleri ve nispi oranda araştırma geliştirme hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 44. Orta Anadolu Karadeniz Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



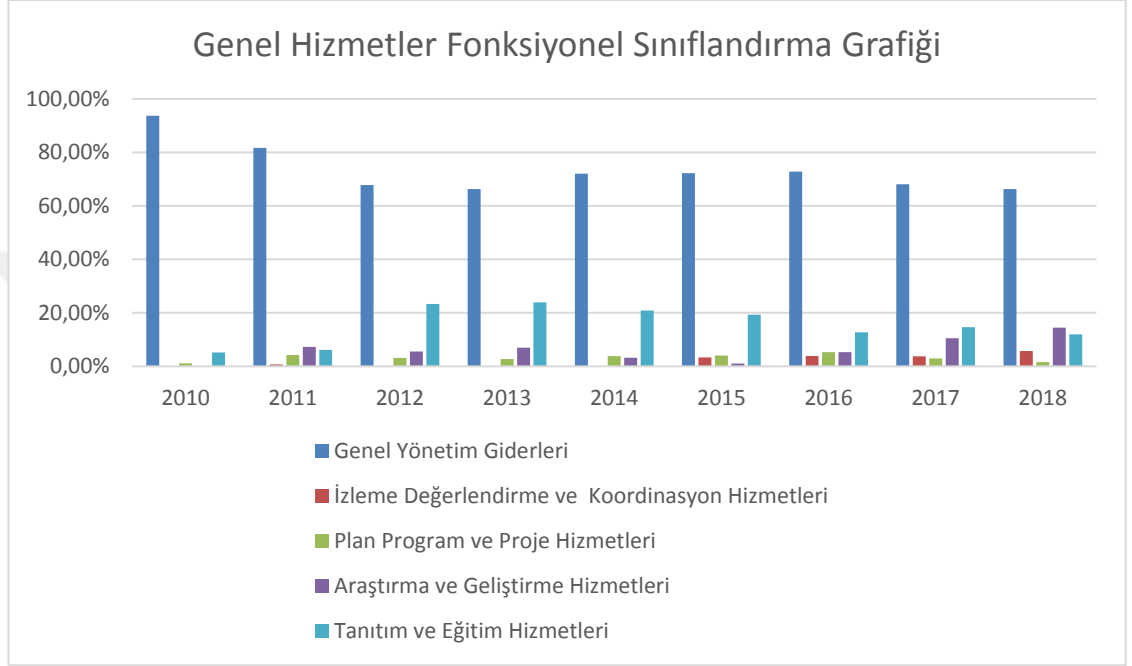
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini araştırma geliştirme hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 45. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



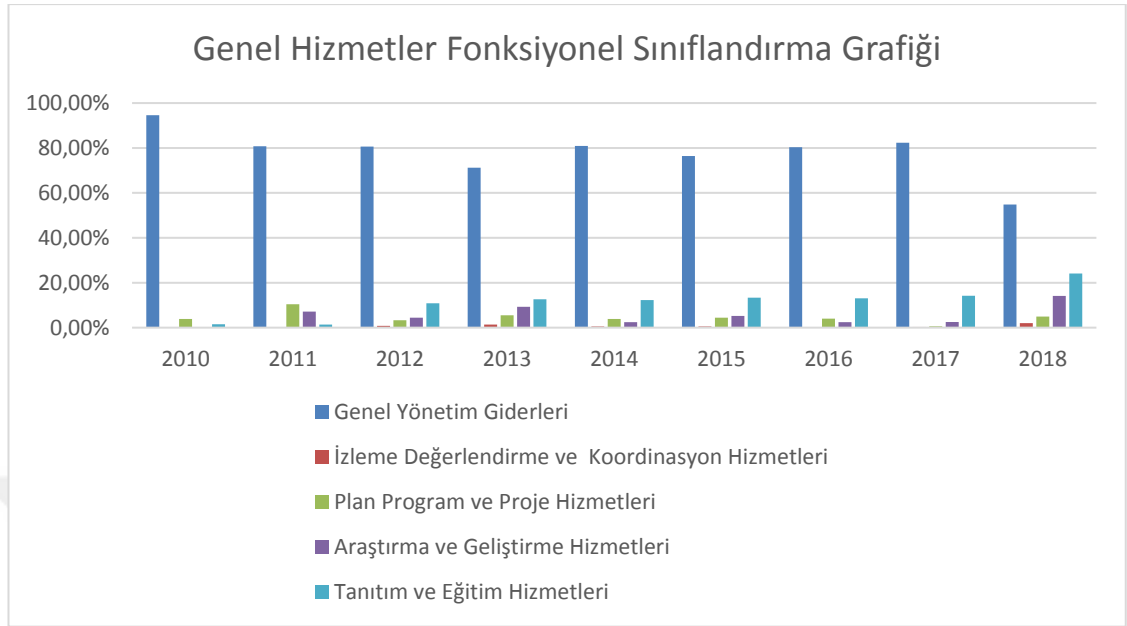
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir.

Grafik 46. Serhat Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



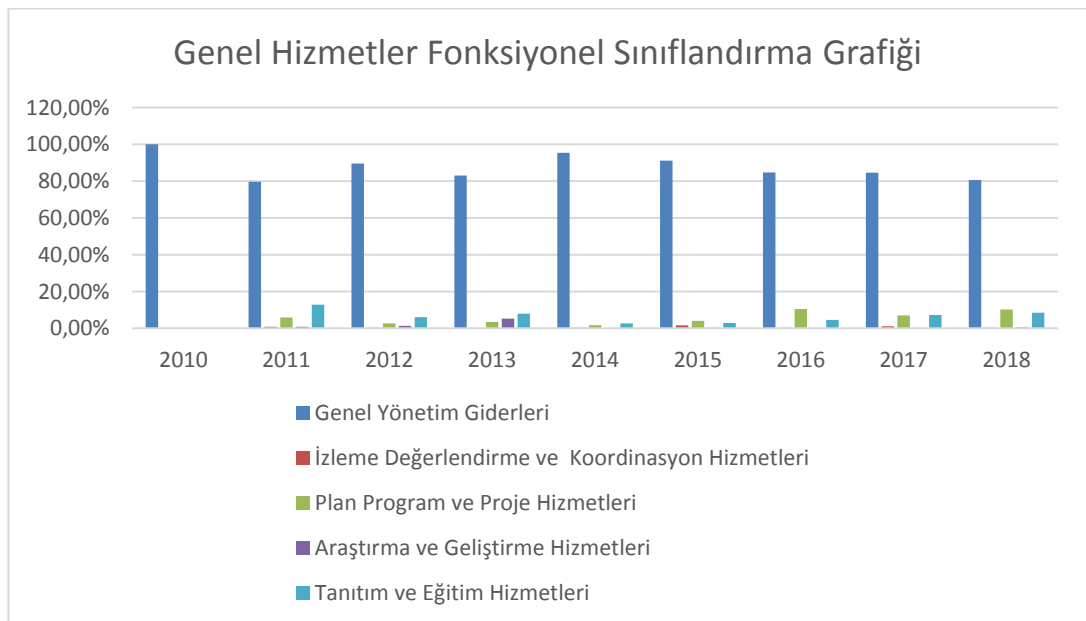
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetleri ve nispi oranda araştırma geliştirme hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 47. Trakya Karadeniz Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği



Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu harcama kalemini tanıtım ve eğitim hizmetleri ve nispi oranda araştırma geliştirme hizmetlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Grafik 48. Zafer Kalkınma Ajansı Genel Hizmetler Fonksiyonel Sınıflandırma Grafiği

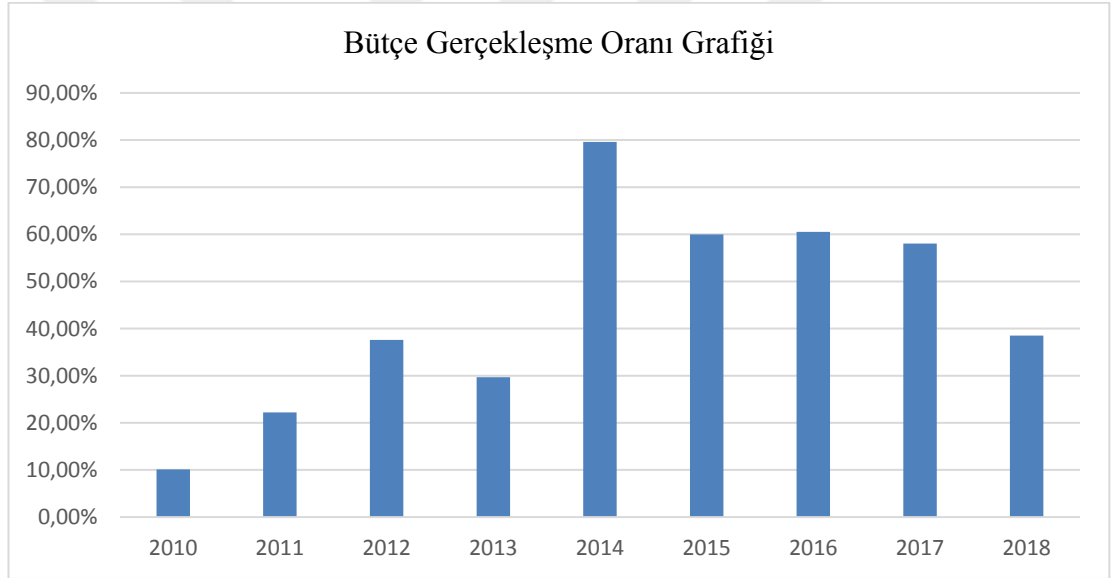


Zafer Kalkınma Ajansına ait genel hizmetler fonksiyonel sınıflandırma grafiği incelendiğinde Ajansın genel hizmetler içinde en çok harcamayı genel yönetim giderlerinin oluşturduğu görülmektedir.

3.4.3.Kalkınma Ajansları Ajans Bütçeleri ve Bütçe Uygulama Sonuçları Performansı

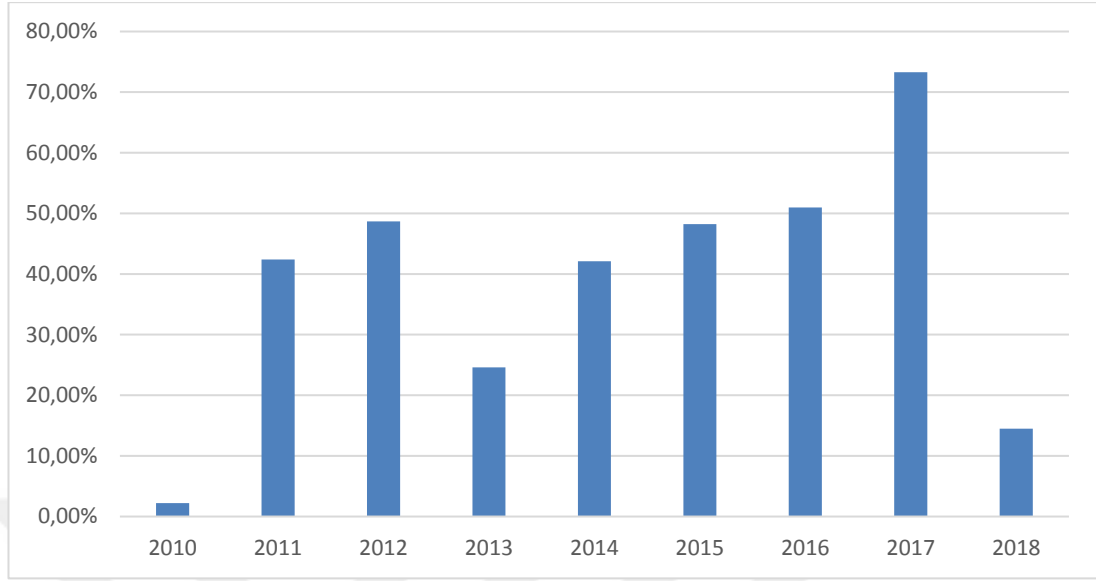
Araştırmada nihai olarak kalkınma ajanslarının 2010-2018 yılları arasında hazırladıkları bütçeleri ile bütçe uygulama sonuç oranları hesaplanmış ve bu oranlar grafikler ile açıklanmıştır.

Grafik 49. Ahiler Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



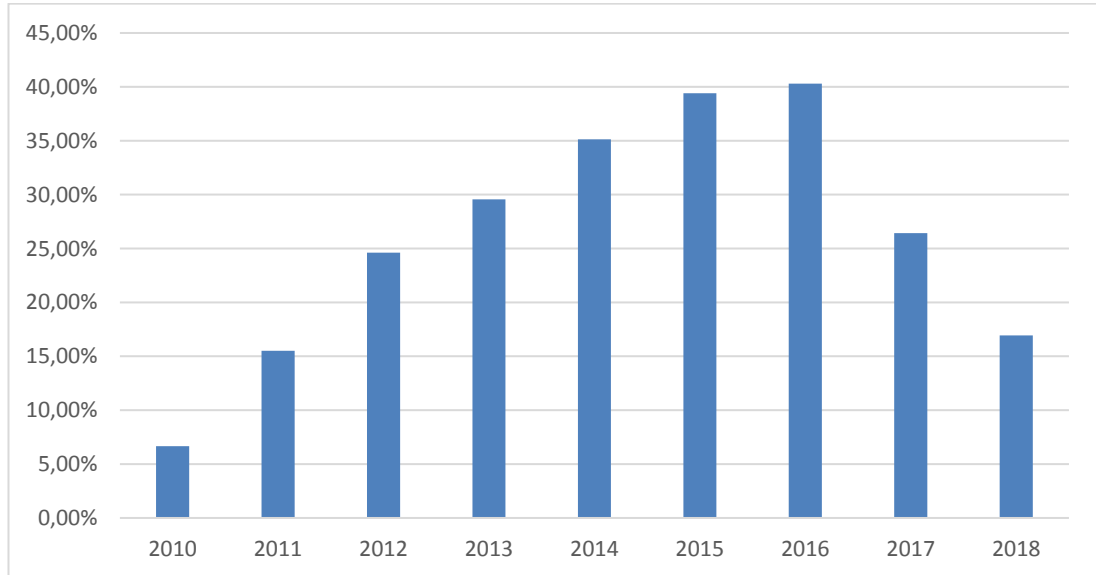
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 44,03%’tür.

Grafik 50. Ankara Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



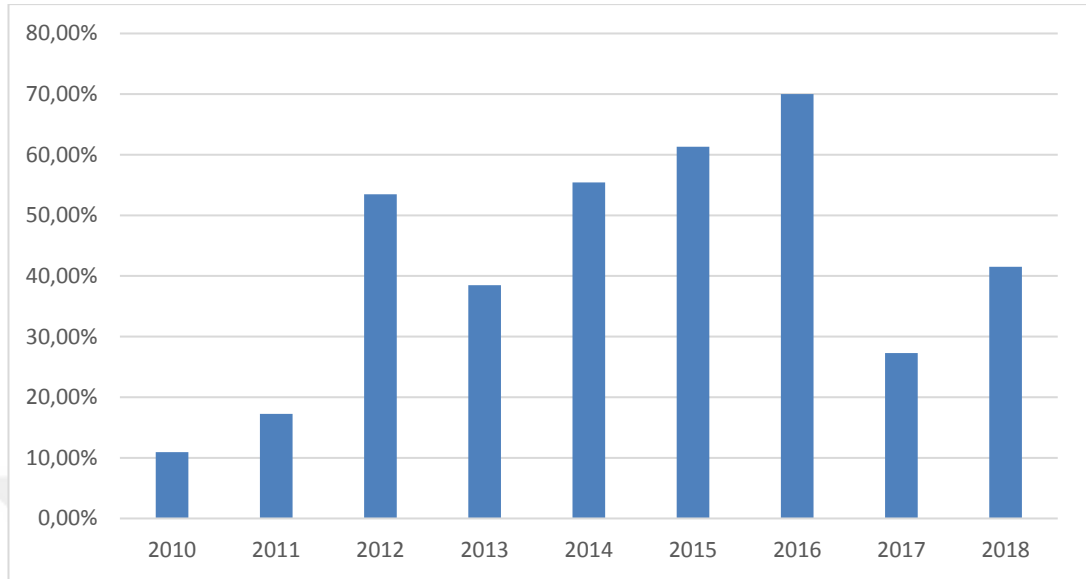
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 28,55% 'tir.

Grafik 51. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



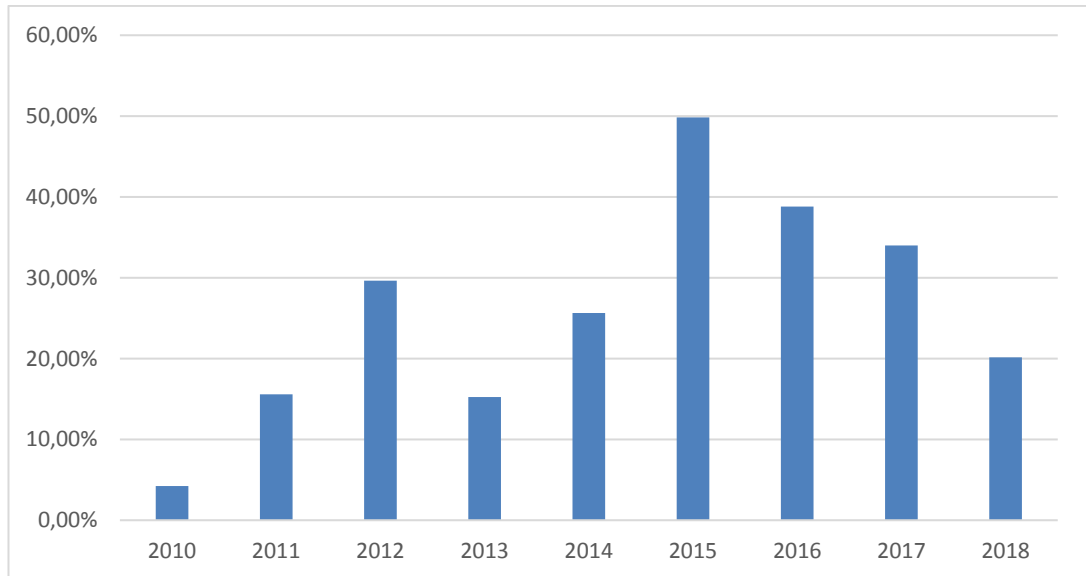
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 26,06% 'dir.

Grafik 52. Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



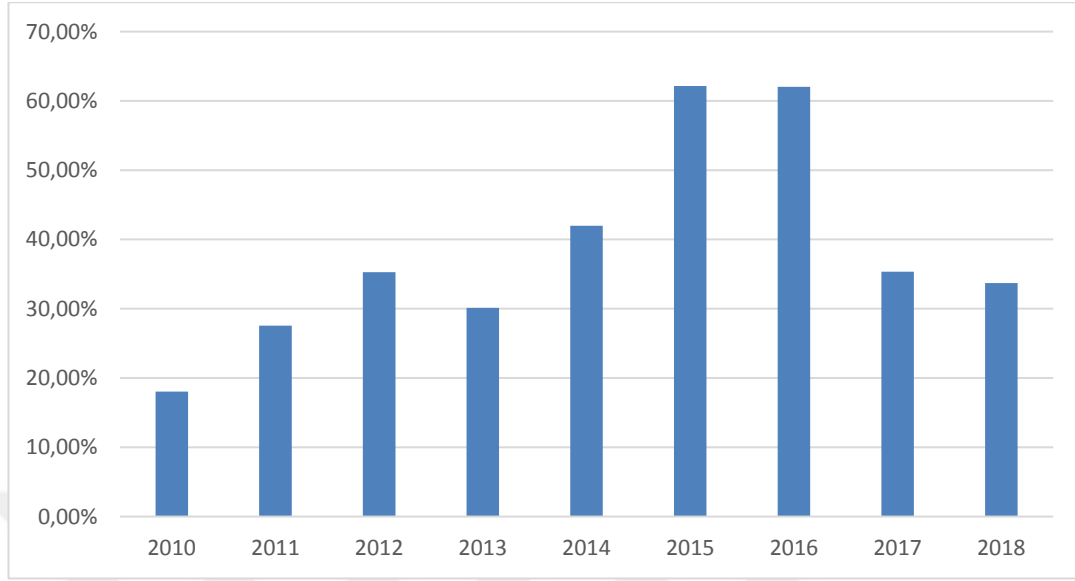
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 41,74%’tür.

Grafik 53. Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



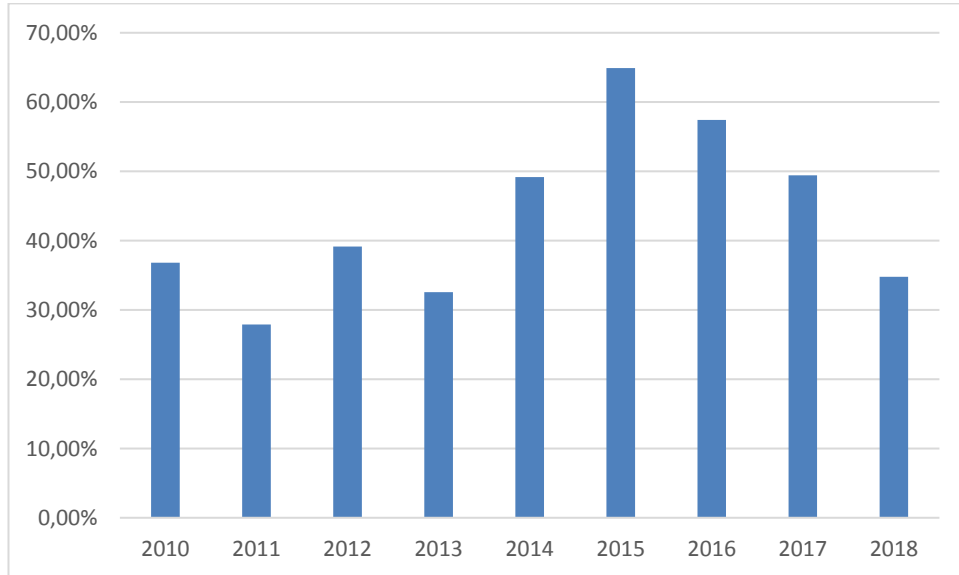
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 25,43%’tür.

Grafik 54. Çukurova Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



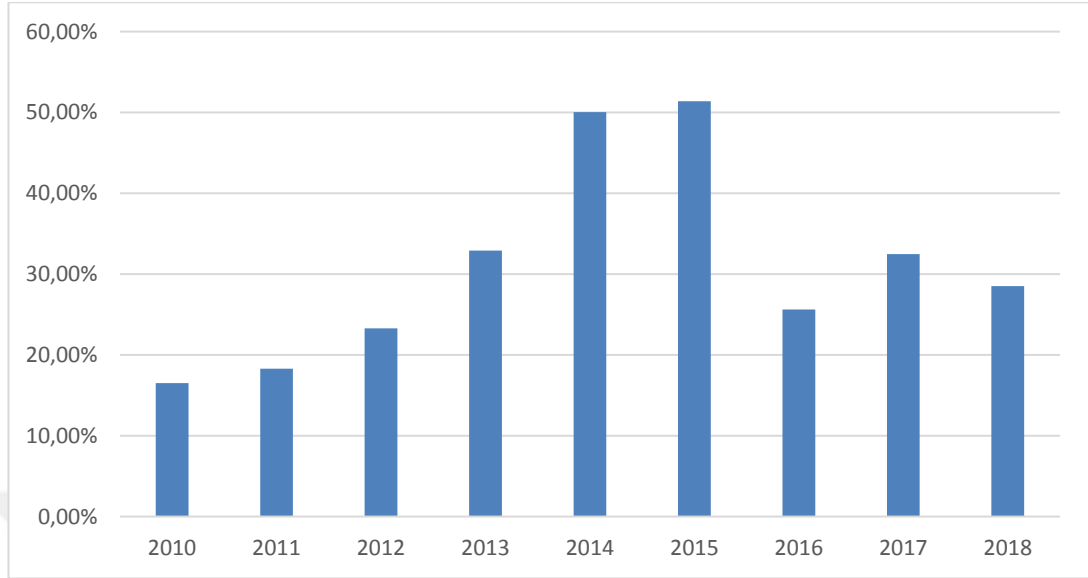
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleştirme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 44,03%'tür.

Grafik 55. Dicle Akdeniz Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



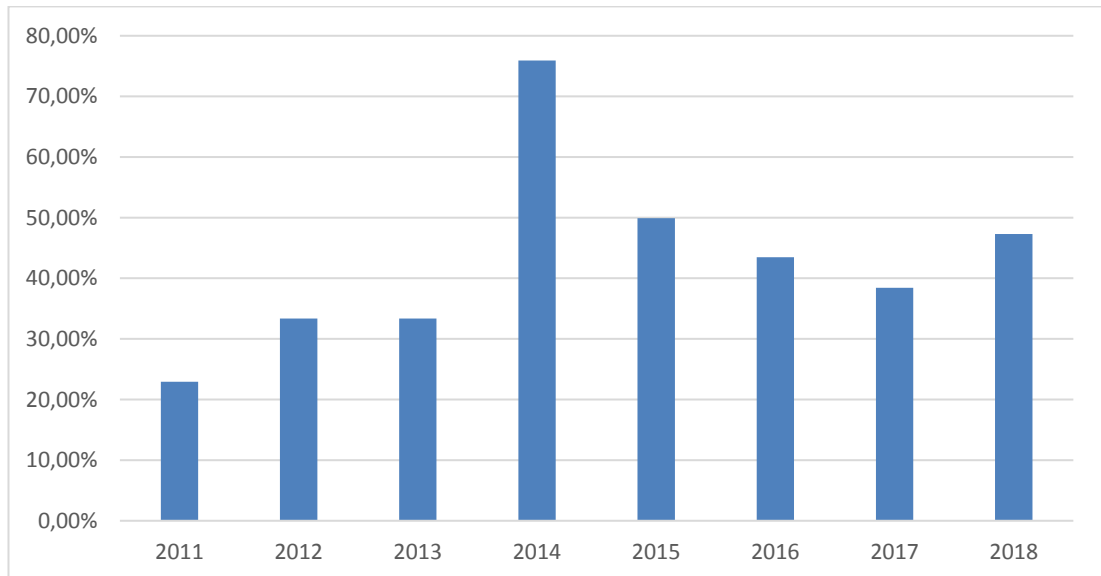
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleştirme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 43,57%'dir.

Grafik 56. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



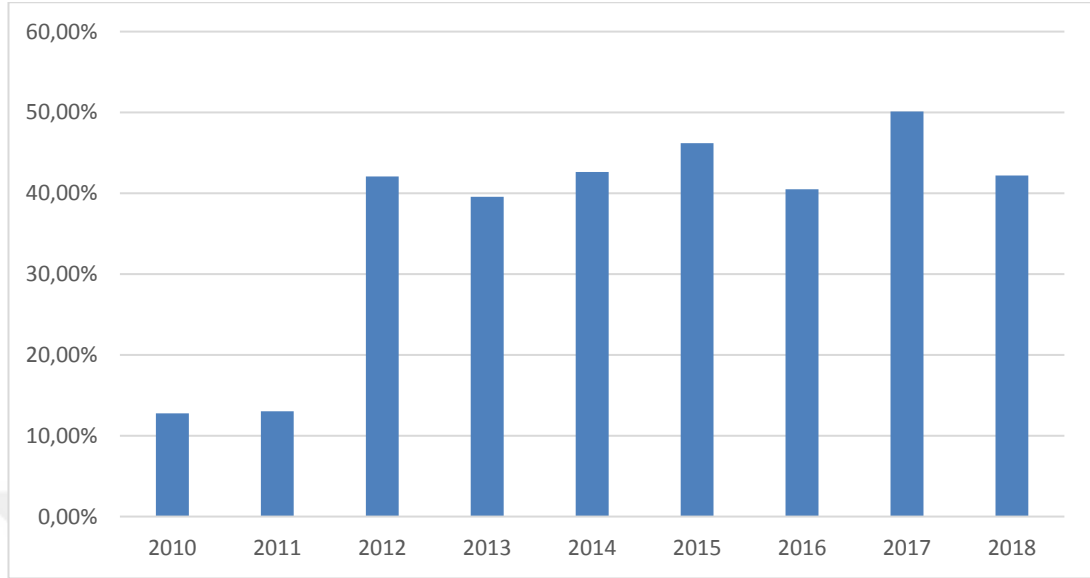
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 31,00%’dir.

Grafik 57. Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



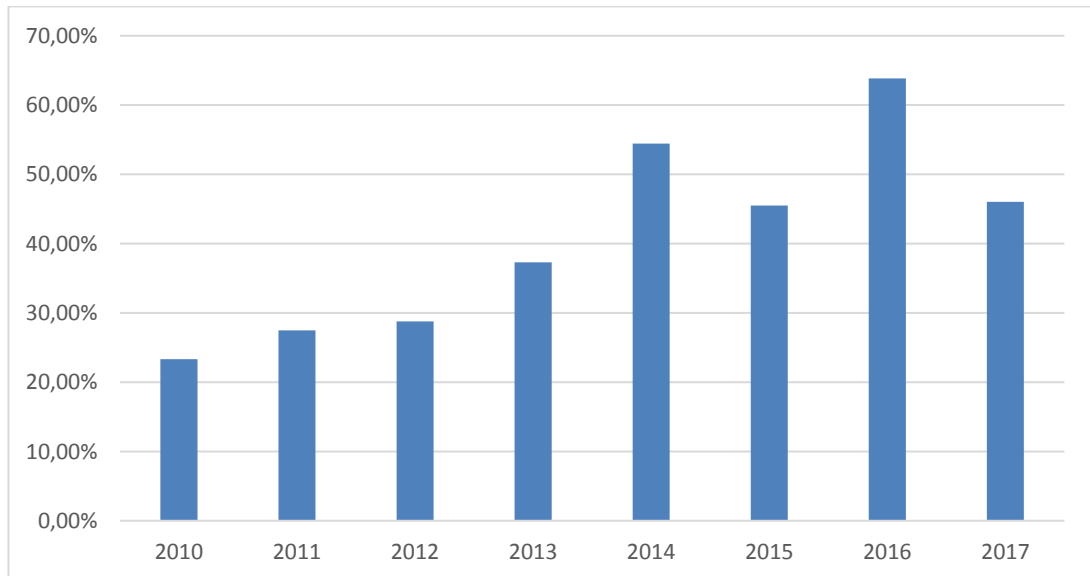
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 38,29%’dur.

Grafik 58. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



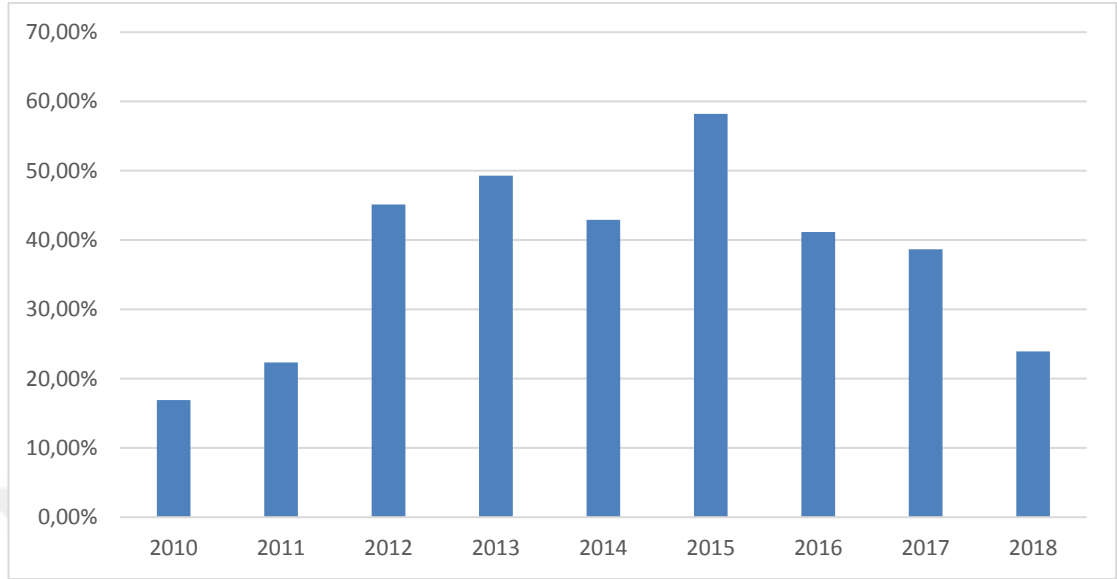
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 36,56%’dir.

Grafik 59. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



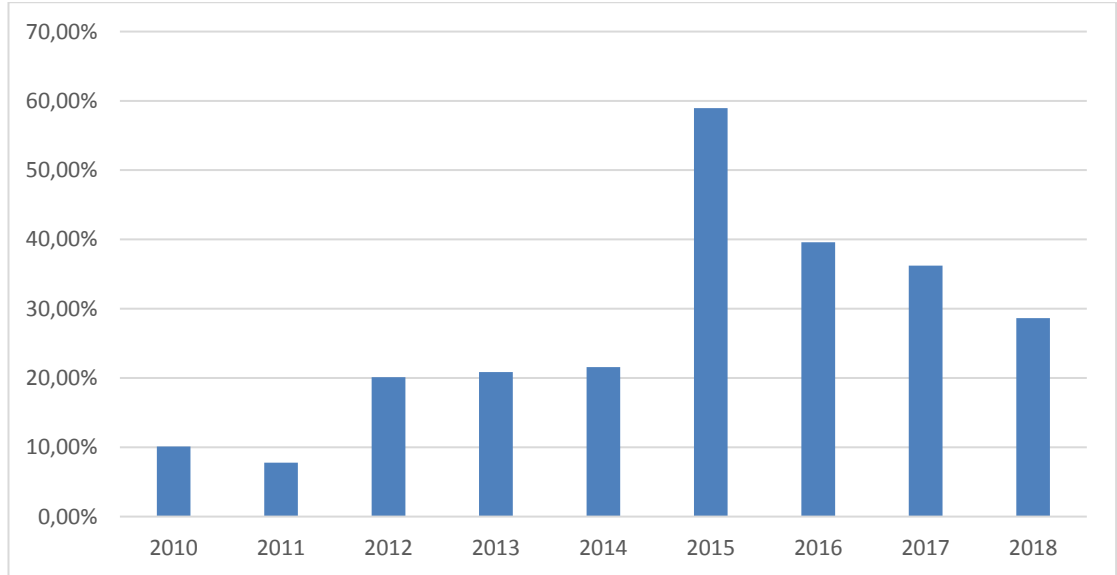
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 40,84%’tür.

Grafik 60. Fırat Akdeniz Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



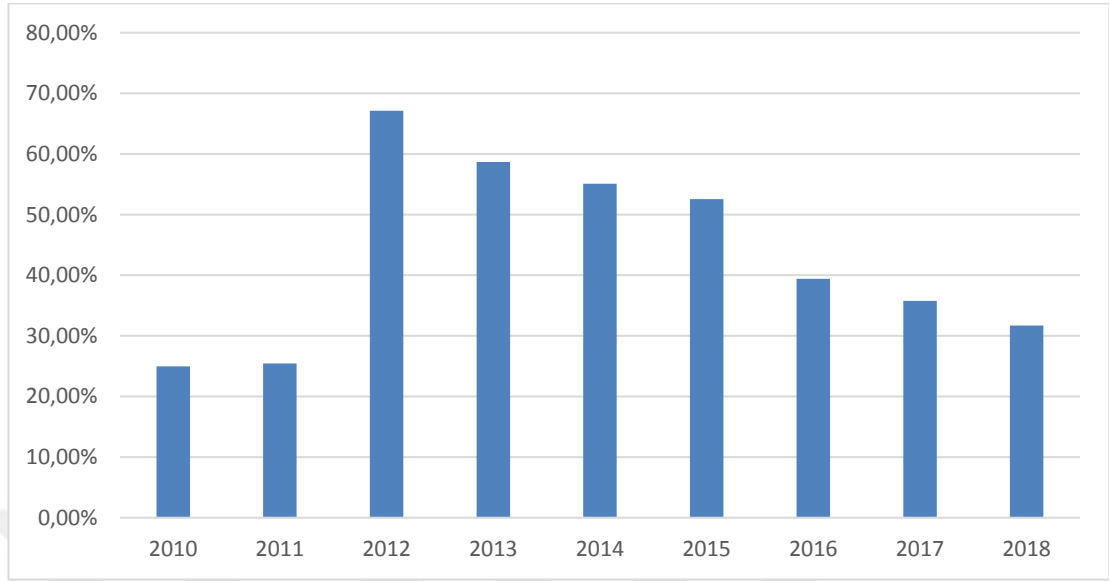
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleştirme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 37,61% 'dir.

Grafik 61. Güney Ege Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



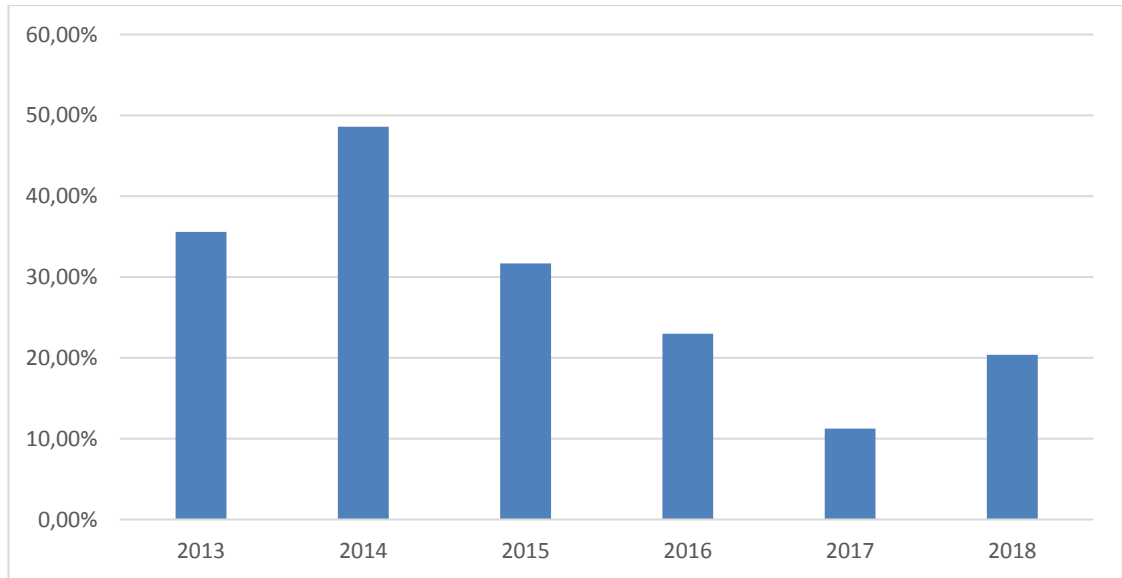
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleştirme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 27,09% 'dur.

Grafik 62. Güney Marmara Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



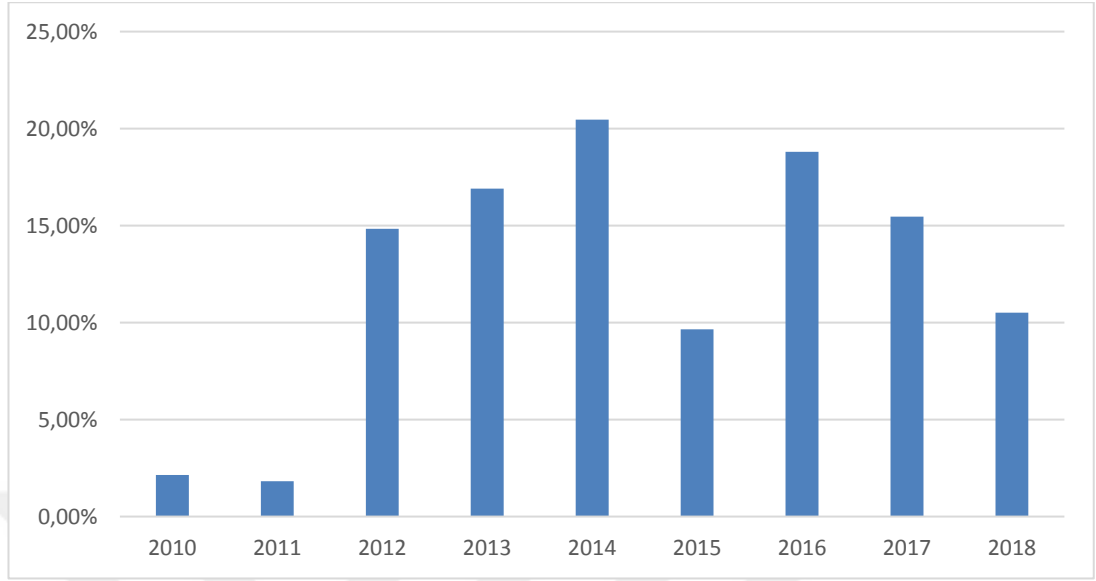
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 43,41%'dir.

Grafik 63. İpekyolu Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



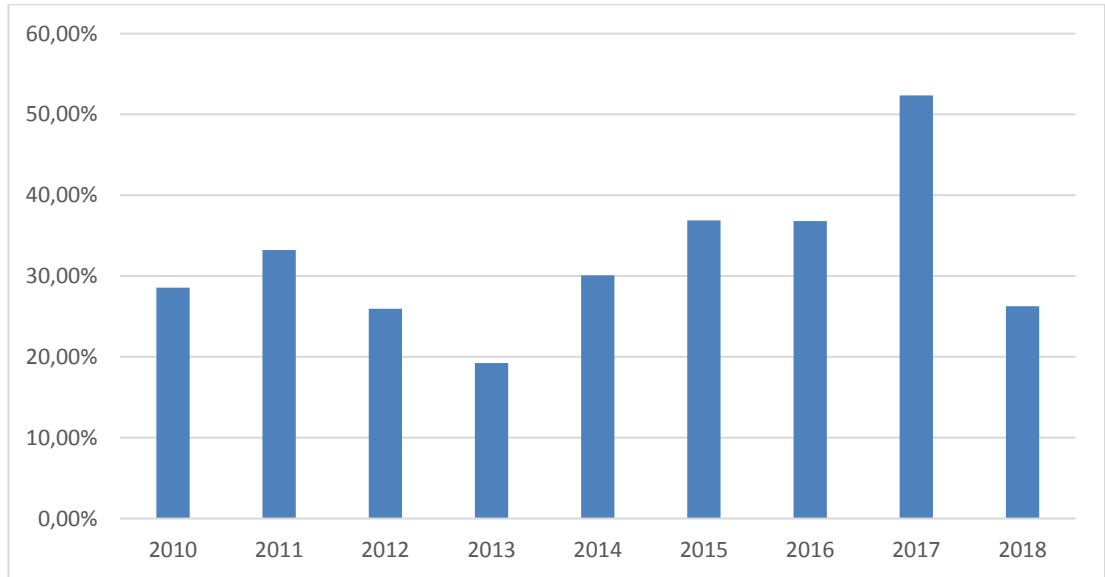
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 28,41%'dir.

Grafik 64. İstanbul Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



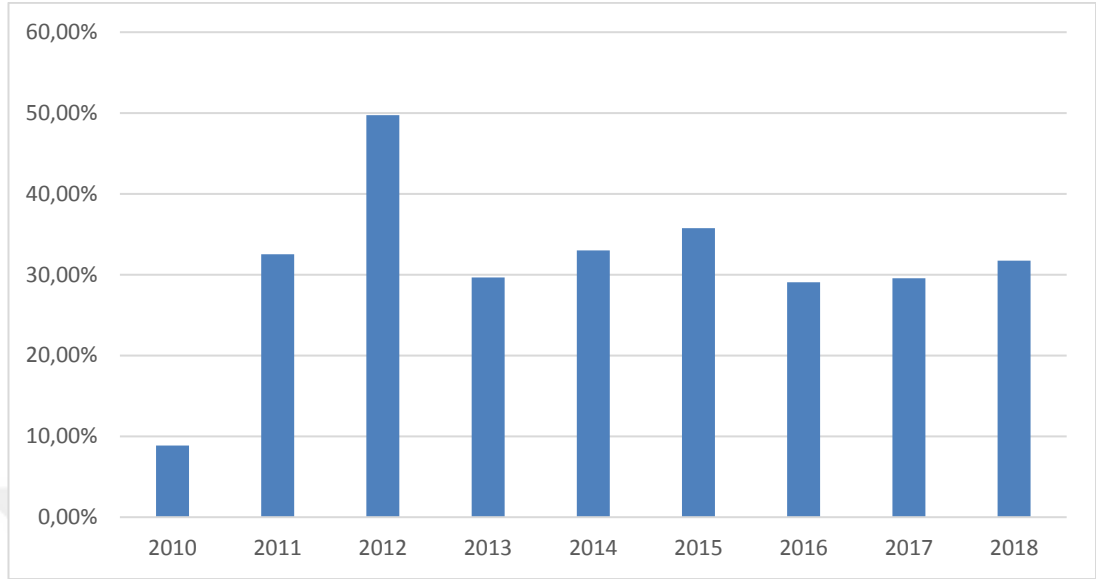
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 12,29% 'dur.

Grafik 65. İzmir Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



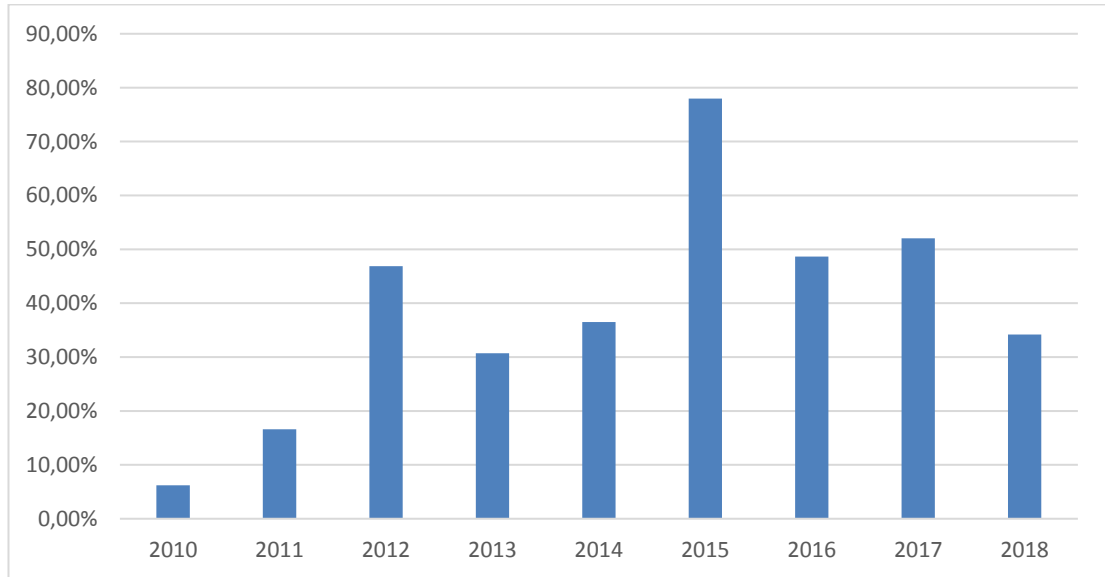
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 32,15% 'tir.

Grafik 66. Karacadağ Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



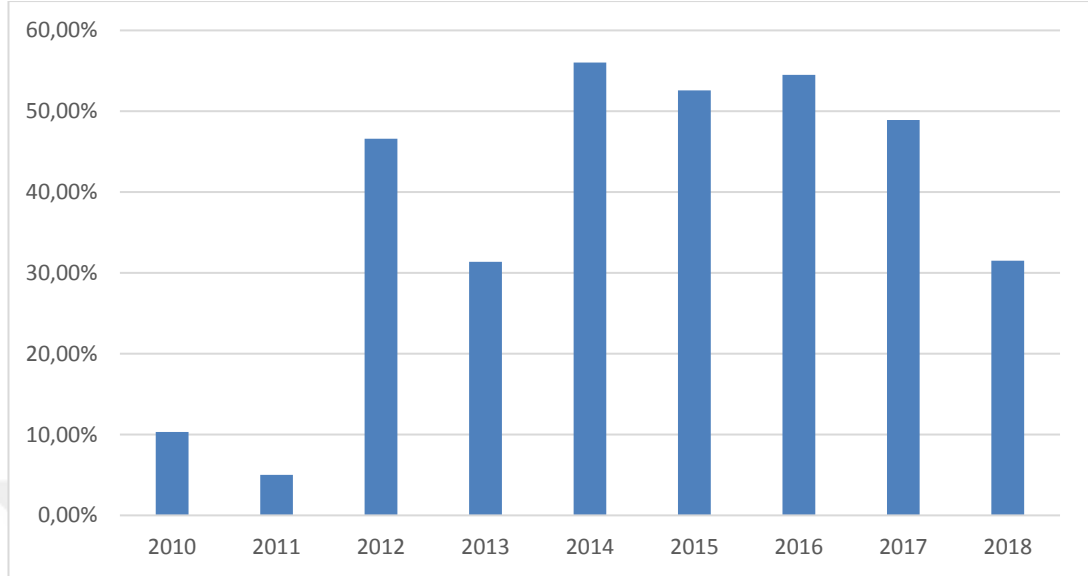
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 31,10%’dur.

Grafik 67. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



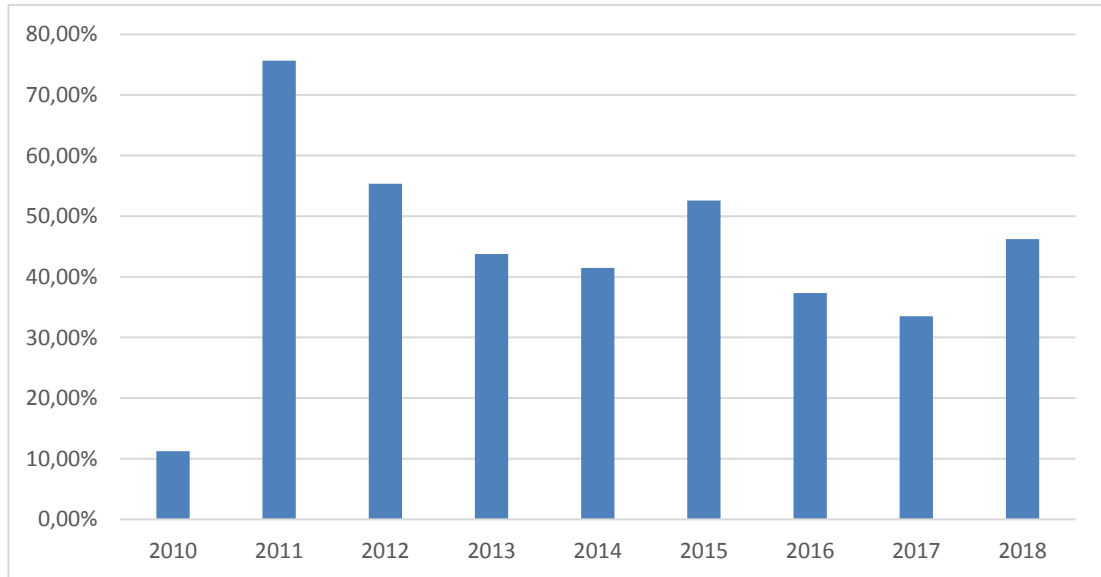
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 38,86%’dir.

Grafik 68. Orta Anadolu Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



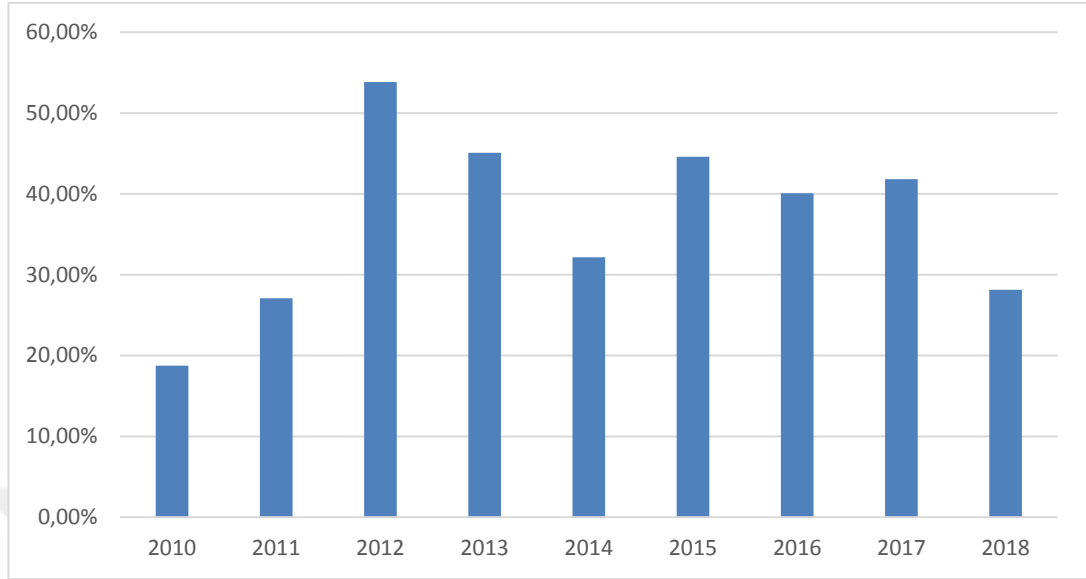
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleştirme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 37,43%’tür.

Grafik 69. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



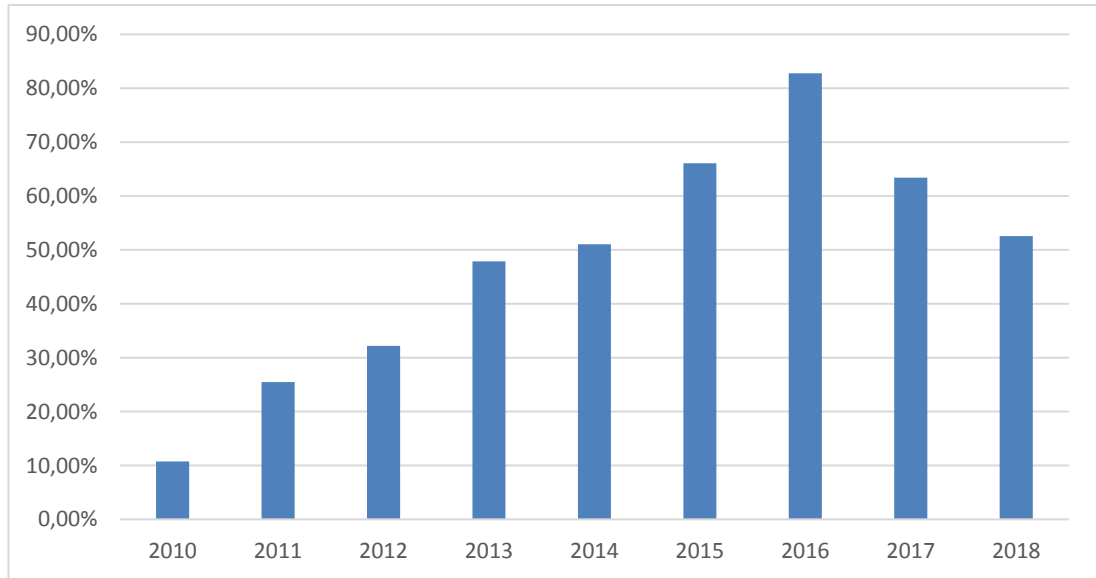
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleştirme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 44,13%’tür.

Grafik 70. Serhat Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



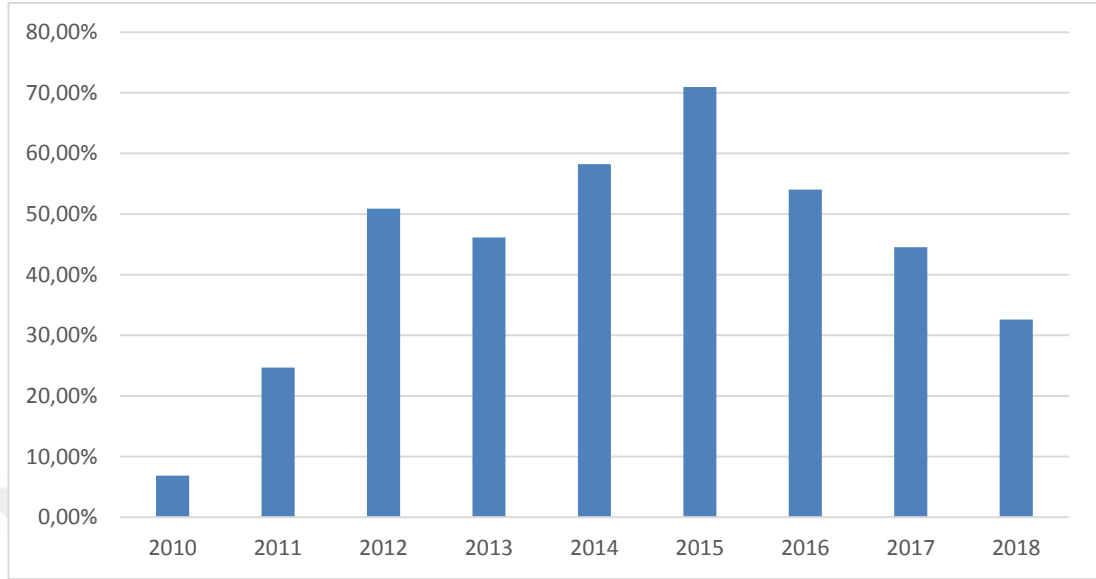
Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 36,83%’tür.

Grafik 71. Trakya Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafiği



Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 48,01%’dir.

Grafik 72. Zafer Kalkınma Ajansı Bütçe Gerçekleşme Oranı Grafığı



Grafikte ajansın 2010-2018 yılları arasında hazırlamış olduğu bütçeleri ile bütçe gerçekleşme sonuçları oranına yer verilmektedir. Ajansın 9 yıllık ortalama bütçe uygulama performansı 43,22%’dir.

Tablo 2: Kalkınma Ajansları 2010 – 2018 Yılları Bütçe Gerçekleşmeleri Oranı Tablosu

Kalkınma Ajansı	Bütçe Gerçekleşme Oranı %
Ahiler Kalkınma Ajansı	44,03
Ankara Kalkınma Ajansı	28,55
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	26,06
Batı Karadeniz kalkınma Ajansı	41,74
Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı	25,43
Çukurova Kalkınma Ajansı	44,03
Dicle Kalkınma Ajansı	43,57
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	31,00
Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	38,29

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	36,56
Doğu Marmara Kalkınma Ajansı	40,84
Fırat Kalkınma Ajansı	37,61
Güney Ege Kalkınma Ajansı	27,09
Güney Marmara Kalkınma Ajansı	43,41
İpekyolu Kalkınma Ajansı	28,41
İstanbul Kalkınma Ajansı	12,29
İzmir Kalkınma Ajansı	32,15
Karacadağ Kalkınma Ajansı	31,10
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	38,86
Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	37,43
Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	44,13
Serhat Kalkınma Ajansı	36,83
Trakya Kalkınma Ajansı	48,01
Zafer Kalkınma Ajansı	43,22

Ajansların 2010 - 2018 yılı bütçe gerçekleştirmelerine bakıldığında Trakya Kalkınma Ajansı, Ahiler Kalkınma Ajansı, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı ve Çukurova Kalkınma Ajansıdır. En düşük oranlı bütçe gerçekleştirmesine sahip ajans ise İstanbul Kalkınma Ajansıdır. Ajans bütçeleri ile bütçesi gerçekleştirme yüzdelerine bakıldığında, bazı ajansların çok düşük seviyede kaldıkları görülmektedir.

SONUÇ

Kalkınma Ajansları, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirme, 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 hızlandırma, sürdürülebilirliğini sağlama, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltma amacıyla kurulan, kendine has teknik ve bütçe mekanizmasına sahip olan, kâr amacı olmayan, hızlı karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve STK'ları bir araya getiren, tüzel kişiliğe haiz, 5449 sayılı Kanun ve Cumhurbaşkanlığı 4 Numaralı Kararname ile düzenlenmemiş işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olan, İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (düzey 2 bölgeleri) esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan teknik kapasiteleri yüksek, uygulamacı olmayan fakat destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleridir.

Bütün kalkınma ajanslarının üstlendikleri roller farklılık göstermektedir. Bu nedenle her bir kalkınma ajansı kendine özel çalışma programı ve bütçe hazırlamaktadır. Her bir kalkınma ajansının çalışma programı Genel Sekreterlik tarafından hazırlanır. Bakanlıkça belirlenen usullere göre hazırlanmış olan çalışma programında bütçe yılına ait ayrıcalıklı alanların neler olduğu, proje ve faaliyetlerin neler olduğu ve bunlara karşı ayrılacak yaklaşık mali kaynakların ne olduğu yer almaktadır. Ayrıca çalışma programında bütçe yılını takip eden iki yıla ait çalışma programı tahminlerine de yer verilir. Çalışma programında yer alan plan ve projelerin amaçları, süresi ve muhtemel sonuçları açısından bölgenin plan ve programlarına uygun olarak hazırlanmış ve ayrıca diğer yerel kalkınmayla ilgili plan ve projelerle tutarlı olması gerekmektedir (resmigazete.gov.tr).

Bu çalışmada, bölgesel kalkınma için katalizör olma misyonu ile oluşturulan Kalkınma Ajanslarının bütçe ve bütçe uygulama sonuçlarını analiz edilerek bütçe performans sonuçlarına ulaşılmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren 26 kalkınma ajansından 24 tanesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Kalkınma Ajanslarının bütçe ve bütçe uygulama sonuçlarını analiz edilerek bütçe performans sonuçlarına ulaşabilmek için Kalkınma Ajanslarının 2010-2018 yılları arasında hazırlamış oldukları bütçe ve aynı yıllara ait bütçe uygulama sonuçları oran analizi ile incelenmiş ve bütçe uygulaması performans sonuç oranlarına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Kalkınma Ajanslarının bütçe uygulama performans ortalamalarının %50'nin altında olduğu tespit edilmiştir.

Bu noktadan hareketle Kalkınma Ajanslarının çalışma program ve bütçelerini hazırlarken, üstlendikleri rolleri yerine getirirken etkin şekilde uygulanmasını sağlayacak gerçekleştirilebilir ve bütüncül bir bütçe sistemi oluşturulması önemlidir.

Çalışmaya ait araştırma bulgularının değerlendirmesinde bazı sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sınırlılık araştırma evreninin 26 ajans olduğu ve 24 ajans verisine ulaşılabilmiş olmasıdır.

Bu tez çalışmasının gelecekte yapılacak araştırmalar için örnek teşkil etmesi düşünülebilir. Bu tez çalışmasını izleyen araştırmalarda Ajansların bütçe ve bütçe uygulama sonuçları her bir faaliyet özelinde incelenmek suretiyle Kalkınma Ajansları Bütçe Performans sonuçlarına ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

Aksaraylı M, Egeli H, Tüğen K, Akdeniz HA, Özen A (2007) Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinin Belirleyicileri: Türkiye'deki Kamu Kurumlarının Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 12(3): 313-326.

Aktan CC, Tüğen K (2006)“ Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi”. Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme. Ed. Coşkun Can AKTAN, Ankara: Seçkin Kitabevi.

Aristovnik A, Seljak J (2009) Performance Budgeting: Selected International Experiences And Some Lessons For Slovenia. University Of Ljubljana, Faculty Of Administration, Slovenia.

Arslan E (2010) Kalkınma Ajansları ve Kalkınma Ajanslarının Türkiye Ekonomisine Beklenen Katkıları. Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü 11(3): 85-108.

Arslan İK (2005) Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç:Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 4(7): 275-294

Aybay R (2011) Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yatırımcıları Teşvik Etmesindeki Rolü (BAKA Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Batirel ÖF(1996) Kamu Bütçesi. (Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul).

Berber M, Çelepci E (2005) Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. Doğu Karadeniz Bölgesel Kalkınma Sempozyumu 147-156.

Biber İ (2013) Belediyelerde Muhasebe Personeli Eğitiminin Analitik Bütçe Uygulamaları Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama (Malatya İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Muhasebe-Finansman Dalı, Malatya.

Boex LJ, Martinez-Vazquez J, McNab RM (2000) Multi-Year Budgeting: A Review of International Practices and Lessons for Developing and Transitional Economies. *Public Budgeting & Finance* 20(2): 91-112.

Bradley BD (1968) Program Budgeting. The RAND Corporation, Santa Monica, California.

Bulutoğlu K, Kurtuluş E (1981) Bütçe ve Kamu Harcamaları.(Araştırma. Eğitim, Ekin Yayınları, İstanbul).

Callaghan S, Hawke K, Mignerey C (2014) Five Myths (And Realities) About Zero Based Budgeting. Mckinsey & Company: 1-4.

Candan E (2007) Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi. (T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara).

Cansız H (2007) Bazı Ülkelerde Ve Türkiye'de Çok Yıllı Bütçeleme Uygulamaları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9(1): 95-116.

Coşkun G (1976) Bütçe Reformu Nedenleri ve Program Bütçe Sistemi. (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara).

Coşkun G (2000) Devlet Bütçesi Türk Bütçe Sistemi. (Turhan Kitabevi, Ankara).

Çelebi AK, Kovancılar B (2012) Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Teorik ve Pratik Sorunları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(1): 1-18.

Danyıldız B (2019) AB Bölgesel Politikasında Kalkınma Ajansları, Türkiye’de Kalkınma Ajansları Ve İstanbul Kalkınma Ajansı Uygulaması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Uluslararası İlişkiler, İstanbul.

Demircan ES (2005) Karşılaştırmalı Bir Perspektiften Kamu Mali Yönetiminde Türk Bütçe Sistemi Ve Analitik Bütçe Sistemine Geçiş. Muhasebe ve Finansman Dergisi (25): 60-69.

Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcılığında Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği. Sayı:26303 Erişim Adresi:

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/09/20060928-4.htm>. 7.11.2019, 14:49

Dicle İA (1973) Kamu Yönetiminde Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi. (Balkan Basımevi, Ankara).

DonVito PA (1969) The Essentials Of A Planning-Programming-Budgeting System The RAND Corporation, Santa Mnnice, California.

Egeli H, Dağ M (2017) Orta Vadeli Harcama Sistemi ve Ülke Uygulamalarının Değerlendirilmesi. International Journal Of Academic Value Studies 3(16): 481-504.

Ekanem, E. E. (2014). Zero-Based Budgeting As A Management Tool For Effective University Budget Implementation İn University Of Calabar, Nigeria. European Journal Of Business And Social Science, 2(11): 11-19.

Erbaş M S (2016) Dünyada Ve Türkiye’de Kalkınma Ajansları: Türkiye Genelinde Kalkınma Ajansları İle TR52 Bölgesi Mevlana Kalkınma Ajanslarının Faaliyetleri. Türk İdare Dergisi, Sayı:478.

Falay N (1987) Program Bütçe ve Sıfır Esaslı Bütçe Sistemleri. (Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul).

Franek S (2012) Multi-Year Budgeting–Towards The Enhancement Of Fiscal

Discipline. International Journal of Economics and Finance Studies 4(1): 153-162.

Gazioğlu A (2018) Teoride Ve Uygulamada Çok Yıllı Bütçeleme: Türkiye Değerlendirmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Ve Mali Yönetim Anabilim Dalı, İzmir.

Geyik S (2016) İşletme Bütçeleri ve Kontrol. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Göymen K (2005) Türkiye'de Bölge Politikalarının Evrimi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. Sabancı Üniversitesi ve İstanbul Politikalar Merkezi 1-13.

Haftacı V (2010) Yönetim Muhasebesi (Umuttepe Yayınları, Kocaeli).

Hasanoğlu M, Aliyev Z (2009) Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları. Sayıştay Dergisi (60) 81-103.

Hastürk M ve Kontrolörü M (2006) Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme.

Hooper JF (1968) Planning, Programming, Budgeting System. Rangeland Ecology & Management/Journal of Range Management Archives 21(3): 123-125.

<https://tdk.gov.tr/> (05.08.2019) www.budgetingincome.com/ (04.08.2019).

İZKA, Avrupa'da Kalkınma Ajansları İzmir Kalkınma Ajansı, Haz. Çađkan Aydođdu, v.d., İzmir, İZKA Yayını, Temmuz 2008, s.12.

Koçberber, S. (2006), Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi. Sayıştay Dergisi (61), 37-55.

Maç N (2006) Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye. Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi, 117(76): 1-8.

OECD (2008) Annual Report 2008 (<https://www.oecd.org/newsroom/40556222.pdf>).

Özen P (2005) Bölge Kalkınma Ajansları. (TEPAV/EPRI Yayınları, Ankara).

Özer YE (2008) Küresel Rekabet-Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye. Review of Social, Economic & Business Studies 9(10): 389-408.

Pıçak M (2008) Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Kurulacak Bölgesel Kalkınma Ajansları Üzerine Bir Değerlendirme. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2007(2): 65-92.

Robinson M ve Brumby J (2005) Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review of The Empirical Literature. International Monetary Fund.

Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA) 39 Soruda Kalkınma Ajansları Destekleri. <https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/39-soruda-kalkinma-ajanslari-destekleri.pdf> Erişim Tarihi: 06.11.2019, 22:34.

Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA), 50 Soruda Kalkınma Ajansları. Kars. <https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/50-soruda-kalkinma-ajanslari.pdf> Erişim Tarihi: 06.11.2019, 22:34.

Shah A ve Shen C (2007) A Primer on Performance Budgeting. Budgeting and Budgeting Institutions 1-31.

Soyak A (2005) Ertelenen 9. Kalkınma Planı ve Türkiye'de Planlamanın Geleceği Üzerine Bir Not. Bilim ve Ütopya Dergisi (136): 1-5.

Söyler İ (2006) Kamu Mali Yönetim Sisteminin Bütçe Teknik ve Süreçlerindeki Değişiklikler ve Yenilikler Açısından Değerlendirilmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve

İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 8(1): 187-208.

Spackman, M. (2002). Multi-Year Perspective in Budgeting And Public Investment Planning. Draft Background Paper For Discussion At Session 3(1): 1-46.

Şimşek A (2013) Kalkınma Ajanslarının Performans Ölçümü. Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara.

T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu.

Erişim Adresi:

https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/62643830/files/raporlar/genel_raporlar/kalkinma_ajanslari/2018_Kalkinma.pdf 4.11.2019, 11:31

Temelli S (2007) Devlet Bütçesi Ve Gelişimi ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanununun Çukurova Üniversitesi Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Adana.

Teşkilatı, D. P (2000) Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara

Yılmaz H (2017) Bütçenin Niteliği Bölüm: I Bütçenin Kurumsal ve Hukuki Niteliği İlkeleri.

Yılmaz HH, Biçer M (2010) Parlatentonun Bütçe Hakkını Etkin Kullanımının Yeni Bütçe Sistemi Çerçevesinde Değerlendirilmesi. Maliye Dergisi 158(1): 201-225.

Yükçü S (2014) Herkes İçin Yönetim Muhasebesi. (Altın Nokta, İzmir).

ÖZGEÇMİŞ

Profesyonel Hedef: Uzun vadede doktora programını tamamlamak

Eğitim Bilgileri

2010-2019 Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı
Yüksek Lisansı

2002-2006 Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme
Lisansı

2009-2011 Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Tarım Programı Bitkisel ve
Hayvansal Ürünler Ön Lisansı

2001-2003 Anadolu Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Ön Lisansı

1993-2000 Çorum Anadolu Lisesi

İş Tecrübesi

2006-2011 Arslanlar Tuğla Ltd. Şti. - Muhasebe/KOBİ Danışmanı

2011-2015 Artı Kobi Danışmanlık ve Proje - Sahibi

2015-2016 Arslanlar İnşaat Danışmanlık Lti Şti. - Yönetici Ortak

2016-... Ahiler Kalkınma Ajansı - Uzman

Mesleki Bilgiler

2016 yılından bu yana Ahiler Kalkınma Ajansı'nda Uzman

2014 yılından bu yana Türk Patent Marka Kurumu siciline kayıtlı Marka Vekili

2011 yılından bu yana KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi Eğitmeni(100e yakın Kosgeb Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi)

2011 yılından bu yana Yeni Girişim İşletmeleri Danışmanı

Beceri ve Yetenekler

Bilgisayar: Microsoft Office, Paint, Photoshop

Dil Bilgisi: İngilizce-KPSS84

Eğitimler ve Katıldığı Programlar

2006 – Ersem “Dış Ticaret Uzmanlık Sertifika Programı” 80 Saat

2010 – Ahiler Kalkınma Ajansı “Proje Yazma ve Hazırlama Eğitimi” 2 Gün

2011 – ÇORUM TSO “Avrupa Birliği Proje Yazma ve Hazırlama Eğitimi” 2 Gün

2011 – KOSGEB Girişimcilik Eğitimi

2013 – TSE ISO 9001-2008 Eğitimi

2016 - Yasemin Tecimer “Protokol Kuralları Eğitimi” 2 Gün

2016 - Bilginç IT “İleri Düzey Word-Excel Eğitimi” 2.5 Gün

2017 – MBY Eğitim “Memur Maaşı Hesaplanması Eğitimi” 2 Gün

2017 - Abdurrahman Acar “Kamuda Satın Alma Kuralları ve Kıymetli Evrak Eğitimi” 3 Gün

2017 - TODAİE 5018 Sayılı Mali Kontrol ve Kamu Zararı Eğitimi” 4 Gün

2017 – TMI Ekrem Gök “Eğiticilerin Eğitimi Eğitimi” 2 Gün

2017 – İNOMER Murat Işık “Kurumsallaşma ve Markalaşma Eğitimi” 2 Gün

2017 – Türk Marka ve Patent Kurumu “Sınai Mülkiyet Eğitimi” 2 Gün

- 2018 – Stratejik İşler İsmail HAZNEDAR “Mentör Yetiştirme Eğitimi” 2 Gün
- 2018 – KİDDER Onur AYTAR “Etik ve Etik Davranış Kuralları Eğitimi” 1 Gün
- 2018 – Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. “Fizibilite Hazırlama Eğitimi” 5 Gün
- 2018 – Kapadokya Üniversitesi Firdevs DİKTAŞ “Aktiviteli Ekip Çalışması Eğitimi” 2 Gün
- 2018 – Niyazi ÇİÇEK “Belge Yönetimi ve Arşiv Uygulamaları Eğitimi” 1 Gün
- 2018 – Naz Eğitim “KOBİ Danışmanı Eğitimi” 5 Gün
- 2018 – YEDÜD “Mali ve Sosyal Haklar Eğitimi” 2 Gün
- 2019 – Özyeğin Üniversitesi “Kırsal Kalkınma Uzmanlık Programı” 5 gün
- 2019 – Ege Üniversitesi “Analiz ve Raporlama Teknikleri Eğitimi” 3 gün
- 2019 – Kapadokya Üniversitesi “Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri” 2 gün
- 2019 – Ankara Ticaret Odası “Coğrafi İşaret Zirvesi” 3 gün
- 2019 – Tarım ve Orman Bakanlığı – TAIEX “Avrupa Birliği’nde Coğrafi İşaretlerin Ekonomik Katma Değeri Çalıştayı” 3 gün
- 2019 – Türk Patent ve Marka Kurumu “Sınai Haklar Eğitimi” 2 gün
- 2019 – Anadolu Vakfı “Sosyal Girişimcilik Eğitimi” 1 gün

Diğer Bilgiler

Sosyal Aktiviteler

2006 Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Fakülte Temsilcilisi

2015 Nevşehir Ticaret ve Sanayi Odası Kadın Girişimciler İcra Kurulu Üyesi

Tariflerdeferi.com blog yazarı.

Nevşehir Kent Haber Gazetesi köşe yazarı

Kapadokya Bölgesi Yemekleri, yemek yazarı

