

DEVLET DENETLEME KURULU RAPORUNDA BELİRTİLEN KALKINMA AJANSLARI SORUNLARI ÜZERİNDEN COSO VE COBIT STANDARTLARINA GÖRE KÖK NEDEN ANALİZLERİYLE ÇÖZÜMLEME

Ahmet EFE*

Özet

Bölgesel potansiyelleri ortaya çıkarmak ve yerel dinamikleri harekete geçirmek amacıyla 2006 yılından sonra Türkiye genelinde 26 adet olarak bölgesel kalkınma ajansları (KA) peyder pey kurulmuştu. Ancak, bunların zamanla kendilerinden beklenen fonksiyonlarını yerine getirmedikleri şeklindeki idiaları açıklığa kavuşturmak için Devlet Denetleme Kurulu tarafından hazırlanan raporda 43 adet ana sorun olduğu belirlenmişti. Fakat repoarda bu sorunların birbiriyle veya yönetim sistemiyle ilişkisi kurulmadığı gibi ve kök neden analizi de yapılmamıştır. Bu çalışmamızda 43 adet sorunun bir şekilde yönetim yapısının yanlış kurgulanmasıyla ilişkili olduğu varsayımıyla 14 adet sorun üzerinde COSO ve COBIT modelleri ile karşılaştırmalı olarak analiz yapılmaktadır. Sonuçta kalkınma ajanslarının öncelikle yönetim yapısının ve süreçlerinin yeniden yapılandırılması gerektiği tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: *kalkınma ajansı, COSO, COBIT, kök neden, yönetim*

ROOT CAUSE ANALYSIS OVER THE PROBLEMS DEFINED IN THE REPORTS OF STATE AUDITING BOARD WITH AN APPROACH OF COSO VERSUS COBIT

Abstract

Regional development agencies were established in 2006 as 26 different departments in Turkey with the objective of defining regional potentialities and triggering local dynamics. However, in a report issued by State Auditing Board so as to investigate rumors regarding underperformance and problems of the agencies, 43 different problems were highlighted. But in this report neither relationships between the 43 problems nor root causes behind the problems had not been worked on. In this paper, with an assumption that all of these problems are somehow related to the governance structure and processes of the Agencies, an example of 14 out of the 43 problems are analyzed using COSO and COBIT approaches in order to delve into root causes. In conclusion, it is defined that there is need for reengineering of governance structure and processes of the Agencies.

Key Words: Development agency, COSO, COBIT, root cause, governance

Giriş

2006 yılından itibaren 5449 sayılı Kanun ile kurulmaya başlanan ve 2010 yılında 26 adet olarak kuruluşlarını tamamlayan ve halen Kalkınma Bakanlığı tarafından çıkarılan mevzuat güncellemeleriyle bölgesel düzeyde kuruluş amaçları doğrultusunda faaliyetlerine devam etmesi beklenen kalkınma ajanslarının (KA) zamanla sadece hibe veren kuruluşlar kategorisinde zikredildiği, projelerinin küçük çapta kapasite artışlarına yol açmakla birlikte haksız rekabete yol açtığı, bölgesel potansiyelleri ortaya çıkarmada başarılı olmadığı, yerel dinamikleri işbirliği ve ortaklık kültürü ile harekete geçirme istidadını yitirdiği, yönetim ve kalkınma kurullarının beklenen işlevselliği ortaya koyamadığı, personelin motivasyonunun düşük olduğu, giderek daha bürokratik kurumlar hale geldikleri ve İngiltere’de olduğu gibi aslında kapatılmaları gerektiği gibi pek çok olumsuz söylemin de medyada ve bazı yayınlarda gündeme getirilmiştir. Akademik ve politik mercilerin yaptıkları sorun tespitlerinin yanı sıra, Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan ve halen taslak aşamada olan Bölgesel Gelişme

* Ankara Kalkınma Ajansı, İç Denetim Yöneticisi, CISA, Ankara, TÜRKİYE aefe@ankaraka.org.tr

Ulusal Stratejisinde (BGUS) kalkınma ajanslarının (KA) bazı sorunları olduğu ve bu sorunların bir şekilde çözülmesi gerektiği açıkça belirtilmiştir:

“KA'nın görev ve yetkilerinin daha belirgin hale getirilmesi, yereldeki tüm toplum kesimlerinin temsil edildiği kalkınma kurulunun daha aktif kılınması, ajans organları arasındaki uyumun geliştirilmesi, ajans kaynaklarının artırılması, ajansın denetim ve personel yapısının gözden geçirilmesi ve bugüne kadar uygulamada yaşanan birtakım sorunların giderilmesi gerekmektedir.” (BGYUGM 2014)

KA tarafından Türkiye genelinde 2013 yılsonu itibarıyla; 314 yüksek lisanslı 23 doktoralı olmak üzere uzman personel sayısı 1084 olan KA tarafından toplamda 1.3 Milyar TL kaynak kullanılmış olduğu, bu kaynaklarla ülke genelinde 6968 adet mali destek projesine (MDP) hibe verilmiş olduğu, 1000 Doğrudan Faaliyet Desteği (DFD) ve 3140 Teknik Destek (TD) adı altında kamu kurumları ile sivil toplum örgütlerine faaliyet desteği ile teknik destek sağlanmış olduğu ayrıca 3000 yurt içi ve yurt dışı etkinliğe katılımında bulunulmuş olduğu bilinmektedir.

Doktora düzeyinde yapılan bazı araştırmalar sonucunda da; ajansların adeta ‘‘ölü doğdukları’’ (Yılmaz, 2011, s. 154) ve dolayısıyla KA' nın beklenen etkinliğe kavuşması için KA üzerindeki merkezi vesayeti ortadan kaldırmak ve yeni kamu yönetimi anlayışına uygun olarak söz konusu kuruluşlara yetki ikamesini yaparak kurumları olabildiğince idari ve mali açıdan özerk bir yapıya kavuşturmak gerektiği de önerilmiştir.

KA'nın varlık nedeninin sorgulanması ve KA ile ilgili zayıflıkların ve problemlerin varlığı ile ilgili olarak siyasi, bürokratik, akademik ve iş dünyasından olumsuz söylem ve değerlendirmelerin artması üzerine Cumhurbaşkanlığı Makamınca 2012 yılı sonunda görevlendirilmiş olan Devlet Denetleme Kurulu (DDK) bir yılı aşkın sürede üç vergi müfettişi ve bir Kalkınma Bankası uzmanından oluşturduğu araştırma ve inceleme ihtisas heyeti marifetiyle yaptırdığı kapsamlı çalışmalar, araştırmalar, analizler ve değerlendirmeler sonucunda 830 sayfa olan devasa boyuttaki Araştırma ve İnceleme Raporunda, 43 maddede tespit edilen temel sorunlara parmak basılarak bunların giderilmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur.

Devlet Denetleme Kurulu (DDK) raporunda 43 madde altında KA sorunları olarak tespit edilen hususların esasında karar alma yapısı, organizasyonel kurgu ve görev-sorumluluk alanlarının belirlenmesi ve işleyişine dair süreçlerdeki arızalardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. KA'nın iyi yönetim uygulamalarına uygun olarak çalışmasıyla bölgesel kalkınmada ciddi bir aktör olarak terfi edecekleri doktora çalışmalarında yapılan araştırmalar sonuçlarına da yansımıştır:

“KA başarıyla çalıştığı takdirde iyi yönetim anlayışına uygun olarak; kamu, yerel yönetimler, özel sektör ve sivil toplum katılımlı yapısı, bütçesi ve güçlü teknik kadrosu ile bölgesel kalkınmanın kurumsal altyapısını oluşturacak; bu amaçlarla bölgesel hafıza ve deneyim oluşturma ve aktarma mekanizması olarak çalışabileceklerdir.” (ÖZ, 2009, s. 155)

Kısacası; *“KA'nın yapısına bakıldığında kendi içindeki organları arasında bile yönetim problemini çözemediği görülmektedir”* (YEMEN, 2012, s. 119) .Yani, KA sorunlarının özünde *yönetim süreçlerindeki aksamalar* ile ilgili olduğu tespit edildiğinden Bu araştırmamızda hipotezimiz, *“KA'nın yönetim kurgulanmasının sorunlu olması”* dır. Zaten 5449 sayılı Kuruluş Kanunu ve gerekçesinde (TBMM, 2006) ve ikincil mevzuatında da *“yönetişim”*den bahsedilmemiştir. Ancak DDK raporunda yönetim sorunundan bahsedilmemesine rağmen tespit edilen sorunların doğrudan veya dolaylı bir şekilde yönetim sorunuyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

DDK tarafından tespit edilen sorunların bir iç kontrol çerçevesi olan COSO ve bir BT yönetim çerçevesi olan COBIT-5 modeli ile analiz edilebilmesi sorunların kök nedenlerinin ortaya konulabilmesi açısından önem arz etmektedir.

2. Metodoloji

DDK raporuyla tespit edilmiş olan ve aşağıda karanlık tabloda görülen 43 adet alt problemlerin genel olarak karar alma sürecini ve yapılanmayı ilgilendirmesinden dolayı yönetim süreçleri ile ilgili oldukları tespit edilerek, bu alanda yönetim problemi araştırmamızın temel problemi olarak kabul edilerek bu konuda COBIT-5 ile bir yönetim modellemesi yapıp yapılamayacağının test edilerek ortaya konulması da araştırmanın konusunu teşkil etmektedir.

Şekil 1. DDK raporuyla tespit edilen 43 adet problemi gösteren karanlık tablo

<ul style="list-style-type: none"> • Tek tip örgüt yapısı sorunu, • Bölgeleştirme sisteminin doğru yapılmamış olduğu, • Diğer program ve projelerin izlenemediği, • Yeterli veri toplayamama ve kaliteli veri sorunu, • Kalkınma kurullarının etkisiz ve yetersizliği, • Kalkınma Bakanlığına fazla bağlılık ve idari vesayet sorunu, • Yönetim kurullarının toplanamaması sorunu, • Bölge planlarının ve bölgesel plancılığa ait mevzuatın yetersizliği, • Bölge planı ve plancıların kalite sorunu, • Bölge aktörlerinin plancılığı sahiplenmemesi sorunu, • Mali destek programlarının sınırlı uygulanması, • Hibe yönetiminde koordinasyonsuzluk, • Güdümlü projelerin kullanılmaması sorunu, • Program ilan ve proje hazırlama süresinin yetersizliği, • Bağımsız değerlendiricilerin seçim ve değerlendirme usulleri yetersizliği, • Değerlendirme komitelerinin fazla müdahaleciliği, • Değerlendirme komitesi objektif usul paralelliği eksikliği, • Bütçe revizyonlarında ölçsüzlük, • Performans göstergelerinin yetersizliği ve uygunsuzluğu, • İzleme ve değerlendirme sistematığının eksikliği, • Verilen hibelerin kuruluş amaçları doğrultusunda kullanılmadığı, 	<ul style="list-style-type: none"> • Satınalma mevzuatının karmaşıklığı ve uygunsuzluğu, • Mali denetim mevzuatının ağırlığı, • Program ve projeler için etki analizinin yapılmaması, • Yatırım destek hizmetlerinin ve koordinasyonunun yetersizliği, • Ücret artışlarının yapılmaması, • Ücret ikiliği nedeniyle motivasyon bozukluğu, • Emsal olarak işçi-memur eşleştirmesinin hakkaniyetli yapılmaması, • Diğer kurumlara göre personelin dezavantajlı olması, • Taşeron personelin yaygın bir şekilde kullanılması, • Hizmet içi eğitimlerin yetersizliği, • İç denetim kurgusunun yanlış yapılmış olması, • İç denetçi istihdamının düşüklüğü, • İç denetim fonksiyonunun etkin bir şekilde işlememesi, • Dış denetimde ikili yapı ve örtüşen uygulamalar, • Sayıştay denetimlerine karşı aşırı hassasiyet olması, • İç mevzuatın uyumsuzluğu, • BT tabanlı tanıtım ve bilgilendirme eksikliği, • Kalkınma Bakanlığı ajans uzmanı sisteminin yanlış kurgulanması, • Bölgesel düzeyde iş birliği ve koordinasyonun yetersizliği, • KAYS modüllerinin eksik bırakılması, • KB - KA ilişkilerinin hesap verebilirliği olumsuz etkilemesi • Kalkınma Bakanlığının algı sorunu
--	--

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Bu yukarıdaki şekilde ifade edilen problemler içerisinde en fazla tekrar eden kelimeler büyütülerek bir problem ağacı üretilmiştir. Aşağıdaki şekilde görüleceği üzere en fazla tekrar eden kelimelerin olumsuzlukları ifade ettiği görülmektedir.

Anılan 43 adet problem üzerinden yönetim ile ilgili olarak detaylı analizler yapılması ve COBIT-5 yönetim modelindeki ilkeler, gerçekleştiriciler ve yönetim süreçleri yaklaşımının uygulamalı araştırma metodolojisi kullanılarak analitik bir yaklaşımla ortaya konulması tercih edilmiştir. Ancak tek bir çalışmaya 43 adet problemin hepsinin dahil edilebilmesi mümkün olmadığından bunun yarısı kadar 14 adet problem özelinde analizler yapılabilecektir.

Bu çalışmamızda aynı zamanda sadece hizmete özel olan DDK raporu ile Kalkınma Bakanlığı eylem planı da araştırmamız kapsamında incelemeye konu edilerek literatüre katkıda bulunmaktadır. Araştırmamızda cevapları araştırılan sorular aşağıdaki gibidir:

1. DDK tarafından yapılmış olan sorun tespitlerinin COSO ve COBIT modeli ile analiz edilmesi olanaklı mıdır?
2. Kök nedenlerin çözülmesi için ne tür ek önlemlerin alınması gereklidir?

Şekil 2. DDK raporunda bahsedilen 43 adet Probleme ait sorun ağacı



Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

3. DDK Tarafından Tespit Edilen Problemler ve Çekirdek Nedenleri

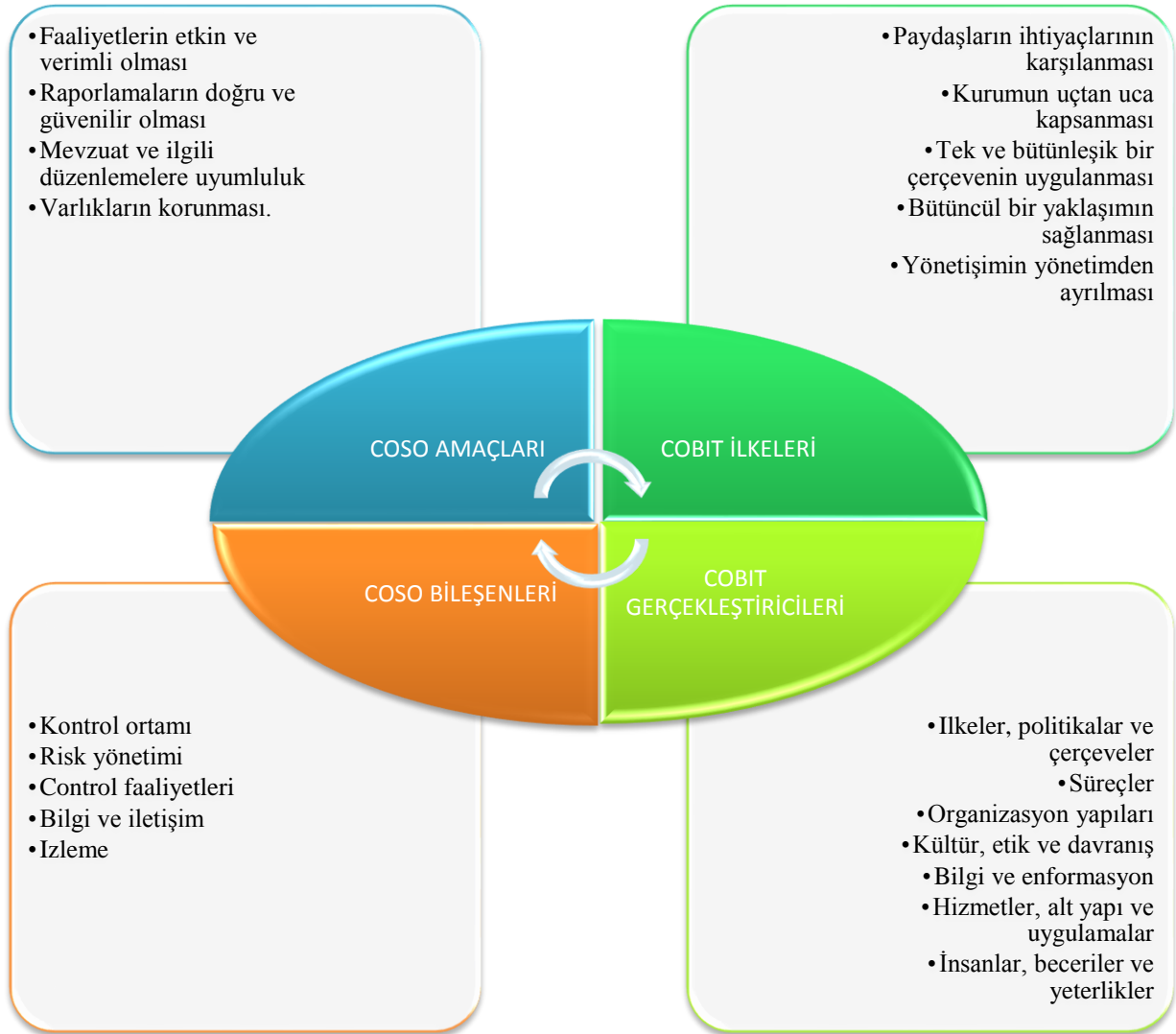
KA'nın yönetim ve yönetim ile ilgili süreçlerindeki problemlere bilimsel bir yaklaşımla BT tabanlı çözüm getirmeye çalışan tezimizin araştırma problemi kapsamındaki hareket ve analiz noktasını teşkil eden DDK raporunda 43 başlık altında ifade edilen sorunlar araştırma problemlerinin öncülleri olarak kabul edilmiştir.

Yukarıda bahsedilen 43 ana sorun olduğunu tespit edilen DDK raporunda yapılan analizde her hangi bir referans model kıstas olarak alınmadığı gibi önerilerde de her hangi bir modele referans verilmemiş olmasından dolayı yapılan araştırmadaki problemlerde eksik kalan analizlerin yapılması da tezin amaçları kapsamına alınmıştır. DDK raporuna cevaben KB tarafından 26 KA ile istişare halinde eylem planı hazırlanmıştır. Bu 2014 Eylül ayında hazırlanmış olan hizmete özel taslak eylem planında, KB ve KA için ayrı eylemler öngörülmüştür. Aşağıdaki analizlerde bunlar da dikkate alınmaktadır. (KB-BGYUGM, 2014)

Kök neden analizi “*root cause analysis*” için, DDK tarafından tespit edilen sorunların ana nedenlerinin tespiti için iç kontrol açısından ve iç kontrol standardı olan COSO ile yönetim standardı olan COBIT-5 açısından karşılaştırma yapmaya olanak verecek şekilde bir şekilde değerlendirme yapılması ana sorunsalın tespiti açısından önem arz etmektedir. Çünkü ortak sorun bölgesel gelişme yönetim yapısının sağlıklı olmamasından ve süreçlerinin uygun bir çerçevede belirlenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

COBIT ile karşılaştırmalı olarak COSO çerçevesine göre değerlendirme yapılmasının amacı, DDK tarafından tespit edilen 43 adet sorun üzerinden bir kök neden alanizi yapablmektir. Ancak bu sorunlardan 14 tanesi üzerinden çekirden neden analizi bu araştırmanmıza konu edilmiştir.

COSO modeli de bir iç kontrol standardı olup, IIA ve IDDK tarafından kabul edilerek denetim ve kontrol rehberlerine yansıtılmıştır. COBIT-5, ilkeler ve gerçekleştiricilerine karşın, COSO da amaçlar ve bileşenler olmak üzere iki temel kısımdan oluşmaktadır. COSO kapsamında iç kontrol amaçları ile COBIT ilkeleri ve bileşenler ile gerçekleştiriciler aşağıdakilerden oluşmaktadır:



Şekil 3. COSO ve COBIT karşılaştırması

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Yukarıda görüldüğü gibi, COSO ve COBIT yaklaşımında amaçlar, ilkeler, bileşenler ve gerçekleştiriciler bir biriyle ilişkilendirilebilmektedir. Aşağıda ise 14 adet KA problemiyle ilgili olarak DDK tarafından tespit edilen sorun ve Kalkınma Bakanlığı (KB) eylem planı dikkate alınarak yapılan kök neden analizler yapılmaktadır.

EBSCO veri tabanında ilgili literatür taraması da yapılmıştır. Buna göre COSO ile ilgili yayınları tespit etmek için “*coso framework*” olarak yapılan taramada 206 adet yayın tespit edilmiş olup bunların içerisinde Türkçe literatüre dâhil olanların sayısı ise 17 olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında “*COBIT-5*” olarak yapılan taramada ise 121 adet yayın tespit edilmiş olup bunlar içerisinde Türkçe literatürdekilerin sayısının sadece 1 tane olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “*root cause analysis*” olarak yapılan taramada ise 1.624 yayın olduğu ve bunlardan da sadece 4 adet yayının Türkçe literatürdeki yayınlar olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında araştırma konusunda yeterli düzeyde yabancı yayın olmasına rağmen yerli literatürün eksikliği göz önünde buundurulduğunda yapılan çalışmanın önemli olduğu anlaşılabacaktır.

3.1. Tek Tip Örgüt Yapısı Sorunu

Türkiye’de bölgeler arasında coğrafi yapı, ekonomik ve sosyal gelişmişlik, sahip olunan kaynaklar, ulaşım imkânları, beşeri sermaye yapısı, rekabetçilik düzeyi ve yatırım ortamının niteliği gibi pek çok alanda önemli derecede farklılıklar bulunmasına ve 5449 sayılı Kanun’un genel gerekçesinde (TBMM, 2006), KA’nın bölgelerin özgün şartları ve yapılarına göre teşkilat yapılarının, birimlerinin, büyüklüklerinin ve diğer yapısal özelliklerinin özel hale getirilmesi gereği vurgulanarak, buna ilişkin özel hukuk alanında gerekli hukuki altyapı hazırlanmış olmasına rağmen; KA, 26 Düzey 2 bölgesinin tamamında organları, fonksiyonları, bölgesel kalkınmada kullanacağı araçları, personel yapısı, süreçleri, kuralları, işleyiş şekli ve birimlerin görev tanımları gibi tüm unsurları ile tek tip olarak örgütlenmiştir. Bu durum, her bölgenin kendi karakteristik özelliklerine, kaynaklarına ve önceliklerine uygun bir bölgesel gelişme teorisine ve politikasına, uygulamalarına ve 5449 sayılı Kanun’un temel amaç ve felsefesi ile uyumlu değildir. (DDK, et al., 2014)

Tablo 1. DDK Tarafından Tespit Edilen Tek Tip Örgüt Yapısı Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Bölgelerin rekabet gücü ve gelişmişlik düzeyi ile Ajansların teşkilat yapılarının, büyüklüklerinin, birimlerinin, insan kaynağı profiline, özelliklerinin, temel fonksiyonlarının, bölgesel gelişmede kullanabileceği araç ve imkânlarına göre yeniden şekillendirilmesi.	COSO iç kontrol sistemi iç kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanına girmektedir. Tek tip örgüt yapısı organizasyon yapısı açısından bir iç kontrol zafiyetine yol açmadığı düşünüldüğünden dolayı iç kontrol yaklaşımı açısından sorun değildir.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Birinci ilkesi olan “paydaş ihtiyaçlarının karşılanması” ve üçüncü gerçekleştirici olan “kurumsal yapılanmalar” a uygun olmadığından bir sorundur. Yereldeki ihtiyaçlar ve olanaklar ölçüsünde kurumsal yapılar da değişebilmelidir. Örgüt yapısının kararlaştırılması yönetim süreçleriyle ilişkilidir. Kanuni bir değişiklik yapıldıktan sonra giderilebilecek bir sorundur.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
1.1 5449 sayılı Kanun değişikliklerine ilişkin çalışmalarda yönetim kurulunun yapılanması tekrar gözden geçirilecek ve 6360 sayılı Kanun sonrası idari teşkilatlanmada gerçekleşen değişiklikler 5449 sayılı Kanunla yansıtılacaktır. 1.2 Ajansların ve bölgede yer alan kurum ve kuruluşların kalkınma kurulunda yer alacak üyelere ilişkin talepleri doğrultusunda kalkınma kurullarını düzenleyen yeni bir Bakanlar Kurulu Kararnamesi hazırlanacaktır.	1.3 Ajanslarda birim sayısı ve sorumluluk alanlarının bölgeye göre farklılaştırılması gerçekleştirilecektir. Birimlerde çalışacak personel sayısı, mesleki özellikler ve iş tanımları ajansların iç yönergeleri ile belirlenebilecektir.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)’dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.2. Bölgeleendirme Sisteminin Doğru Yapılmamış Olduğu

Türk idari gelenekleri, kültürel, coğrafik ve sosyolojik ilişkiler gibi temel uygun kriterlere göre oluşturulmamış ve fonksiyonel olmayan bölge bölümlenmesi, bölgesel gelişme politikalarının ulusal bazda belirlenmesini engelleyebileceği gibi aynı bölgede yer alan ve birbirinden farklı özelliklere sahip illerin bir arada olması nedeniyle yerel ölçekte alınacak tedbirlerin de uygulanmasını güçleştirebilecek bir unsurdur. (DDK, et al., 2014) Özellikle birden fazla valinin YK üyesi olarak bulunduğu ve aralarında hemşericilik kültürü ve temsil kabiliyetine uygun olmayan YK yapılandırılmasının arka planındaki Düzey-2 bölgeleendirme rejimi yerelde kabul görememektedir.

Tablo 2. DDK Tarafından Tespit Edilen Bölgeleendirme Sisteminin Doğru Yapılmamış Olduğu Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Geçen 12 yıllık süre zarfında, nüfus, ekonomik yapı, ulaşım altyapısı gibi pek çok alanda yaşanan gelişmeler dikkate alınarak mevcut 26 Düzey 2 bölgesinin sınırlarının, bölge içerisinde yer alacak illerin fonksiyonel, coğrafi, ekonomik ve sosyal açıdan uyumu gözetilmek suretiyle gözden geçirilmesi gerektiği	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanına girmektedir. Bu kapsamda da her hangi bir kontrol zafiyetinin ortaya çıktığı tespit edilmediğinden kurumsal açıdan sorun değildir. Ancak bölgesel kalkınma açısından zafiyetlere yol açacağı ispatlanabilirse BGUS ile ilgili olarak KB açısından iç kontrol zafiyeti oluşturabilir.
	COBIT-5 değerlendirmesi COBIT-5 Birinci ilke olan “paydaş ihtiyaçlarının karşılanması” ve üçüncü gerçekleştirici olan “kurumsal yapılanmalar”a uygun olmadığından bir sorundur. Hangi bölgelere hitap edileceğinin belirlenmesi yönetim süreçleriyle ilişkilidir. Hangi ilin hangi illerle bölge oluşturması gerektiği de gene bölgedeki paydaşların tercihlerine bırakılmalıdır. Yoksa zoraki birliktelik öngörülmesi yönetim arızası meydana getirir. NUTS-II istatistiki sınıflandırmaya göre KA kuruluşu yapılması doğru olmayabilir. Bu konudaki karar KK tarafından verilmelidir. Başka bölgeyle birleşilmesi veya ayrılmasına müsaade verilebilmelidir. Bu da Kanun ve BKK değişikliklerini gerektirir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
2.1 Düzey 2 Bölge sınırları gözden geçirilecektir. Buna temel oluşturmak üzere “Türkiye’de Yerleşme Merkezlerinin Kademelenmesi” çalışması güncellenecektir. 2.2 Kanun ve yönetmeliklerdeki hükümler gözden geçirilerek gerek süre gerekse şartlar bakımından esneklik artırılabilecektir. 2.3 Ajansların diğer kurum ve kuruluşlarla kuracağı ortaklıkları kolaylaştırıcı yasal zemin çalışmaları yapılacaktır.	Yok.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)’dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.3. Diğer Program ve Projelerin İzlenemediği

Yapılan araştırma ve inceleme çalışmasında, ajanslarının en temel fonksiyonu olması gereken işbirliğini geliştirme ve koordinasyon sağlama fonksiyonu ile bu fonksiyonun önemli bir aracı olan bölgesel planlama ve program yapma fonksiyonunun arzulan düzeyde olmadığı; veri toplama, işleme, analiz etme ve araştırma yapma konularında çabaların bulunduğu, özellikle sektör analizi içeren yayınlarda önemli ilerlemeler kaydedildiği; ancak bölgedeki diğer program ve projeleri izleme ve katılma konusunda ise pek çok ajansta herhangi bir çalışmanın bulunmadığı anlaşılmıştır. (DDK, et al., 2014)

Tablo 3. DDK Tarafından Tespit Edilen Diğer Program ve Projelerin İzlenemediği Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 Değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirme
Kalkınma kurullarının etkin işleminin temin edilmesi, KA'ya bölgeye yapılacak kamu yatırımları ve bölgede farklı kurum ve kuruluşlarca uygulanan destek ve teşvikler konusunda somut koordinasyon görevlerinin tanımlanması	COSO iç kontrol sistemi kontrol bileşenlerinden bilgi ve iletişim ile izleme alanlarına girmektedir. Diğer program ve projelerin izlenmemesi KA açısından iç kontrol zafiyeti doğurmayabilir. Ancak bunların izlenmesi ulusal ve bölgesel kalkınma programları ile ilgili iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırabileceğinden sorun olabilir. En azından bilgi edinilmesi gerekliliği açısından bir iletişim zafiyeti olarak dikkate alınabilir.
	COBIT-5 değerlendirme COBIT-5 beşinci gerçekleştirici olan “enformasyon” kapsamında değerlendirilebilir. Bu da paydaş ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde ihtiyaç duyulan enformasyon, bilgi yönetimi ve kurumsal hedeflerin kurgulanması açısından önem arz ettiğinden sorun sayılabilir. Ayrıca hedef basamaklarında dış çevrenin paydaş ihtiyaçlarını etkilediği varsayımı açısından da kurumsal yönetim hedefleri açısından sorundur. Diğer program ve projelerin izlenmesi KA açısından kurumsal bilgi birikimi ve paydaşlar nezdinde itibar sağlar. Başka kurumlara ait bölgedeki diğer programların izlenmesi yönetim süreçleriyle ilişkilidir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
3.1 Kalkınma ajanslarının mali destek mekanizmalarının çeşitlendirilmesi amacıyla, hibe mekanizmasına alternatif geri dönüşümlü destek araçları üzerinde çalışılmaktadır. Bu kapsamda ajanslardan temsilcilerin de katılacağı çalışma grubu genişletilerek bu alandaki çalışmalara hız verilecektir. 3.2 Faiz desteği ve faizsiz kredi desteği, kredi garanti fonu, girişim sermayesi ve iş melekleri gibi konularda ajansların faaliyet göstermesi hususunda sürdürülen çalışmalar tamamlanacak, gerekli hukuki düzenlemeler yapılacaktır. 3.3 Hibe mekanizmasının uygulama alanı yeniden gözden geçirilecek ve daha ihtiyaç odaklı bir yaklaşım benimsenecektir. AB ve diğer uygulama örneklerinin incelenmesinin yanı sıra paydaş görüşlerine de başvurularak yararlanıcı odaklı bir yaklaşımla araçlar geliştirilecektir. 3.4 Ajansların teknik destek faaliyetleri etkili kılınacaktır. Bu kapsamda özellikle, bölgedeki kamu kurum ve kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının ve meslek kuruluşlarının insan kaynakları kapasitesi ile idari kapasitelerinin geliştirilmesi konusunda kalkınma ajanslarının faaliyet göstermesi hususuna önem ve öncelik verilecektir.	3.5 Faiz Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği Ana Taslağının Bakanlık tarafından onayını müteakiben uygulamaya yönelik gerekli adımlar atılacaktır. 3.6 Ajanslarca geliştirilen strateji ve hazırlanan araştırma raporlarının kalitesi ve uygulanabilirliği artırılacaktır. İlçe, il ve bölge bazı araştırmalar yapılmasını ve veri toplanmasını sağlayacak yazılım ve bilişim altyapıları oluşturulacak; yeterli personel tahsis edilecek ve bu araştırma ve veriler Bakanlıkla paylaşılacaktır. 3.7 İşbirliği, plan, program, araştırma gibi faaliyetlere bütçeden ayrılan pay artırılacaktır. 3.8 Bölgelerin iş ve yatırım ortamını düzenli olarak analiz eden ve iyileştirmeye yönelik öneriler getiren çalışmalar yapılacak, illerin yatırım destek ve tanıtım stratejileri diğer kurumlarla işbirliği içinde belirlenecektir.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.4.Yeterli Veri Toplayamama ve Kaliteli Veri Sorunu

Ajansların ilgili kurum ve kuruluşlardan temin edebildikleri mevcut verilerin kapsam ve çeşit olarak yeterli olmadığı, kurumların verileri arasında farklılıklar bulunduğu ve güncellik sorunu yaşandığı görülmüştür. (DDK, et al., 2014)

Tablo 4. DDK Tarafından Tespit Edilen Yeterli Veri Toplayamama ve Kaliteli Veri Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Kalkınma Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu ve KA'nın ihtiyaç duyulan veriler konusunda ortak çalışmalar yapması, KA'nın bölgelerindeki kurum ve kuruluşlarla birlikte, bu kurum ve kuruluşların ürettikleri verilerin envanterini çıkarması, ajansların bölgesel gelişme alanında bölgenin veri/bilgi merkezi haline getirilmesi	COSO iç kontrol sistemi kontrol bileşenlerinden bilgi ve iletişim ile risk yönetimi alanına girmektedir. Yeterli veri ve bilginin olmaması veya kaliteli veri bulunmaması KA açısından ve BKP hedeflerine ulaşma açısından risk teşkil edebilmektedir. Bu bilgi ve iletişimle ilgili risklerin yönetilememesi bir kontrol bileşeni zafiyetidir.
	COBIT-5 değerlendirmesi COBIT-5 Beşinci gerçekleştirici olan "enformasyon" kapsamında değerlendirilebilir. Bu da paydaş ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde ihtiyaç duyulan bilgi yönetimi ve kurumsal hedeflerin kurgulanması açısından önem arz ettiğinden sorun sayılabilir. Karar alma mekanizması için gerekli olan verilerin toplanması gerekliliği kapsamında yönetim süreciyle ve kararların uygulanabilmesini sağlayacak alt verilerin elde edilmesi kapsamında da yönetim süreçleriyle ilişkilidir. Bu kapsamda bir değişiklik her hangi bir mevzuat değişikliği gerektirmez. Bu tür izlemelerin etkinliği de YK ve KK üyelerinin KA süreçlerine dâhil edilmesi ile mümkündür.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
4.1 Tüm idarelerce uygulanan destek ve teşviklere ilişkin bilgilerin yer aldığı ve kalkınma ajansları tarafından işletilen www.yatirimadestek.com sitesinin daha etkili, yaygın ve kullanışlı hale getirilebilmesi için çalışmalar gerçekleştirilecektir 4.2 Bakanlık koordinasyonunda bölgesel istatistiklerin elde edilmesi için TÜİK, kalkınma ajansları ve diğer ilgili kurumlarla işbirlikleri geliştirilecektir.	4.3 Başta TÜİK Bölge Müdürlükleri olmak üzere ilgili kurumlarla görüşmeler yapılarak bölgelerin veri envanteri çıkarılacak ve ihtiyaç duyulan verilerin üretilmesi için ortak çalışmalar gerçekleştirilecektir. 4.4 Ajanslarca yerel düzeyde tüm kamu kurum ve kuruluşları ile toplantılar düzenlenerek veri envanteri çalışması yürütülecektir. Pilot olarak seçilecek bir bölgede başlatılacak çalışma ile hangi kurumdan ne tür verilerin alınabileceği, bu verilerin hangi şartlarda alınabileceği ve bu verilerin toplanabilmesi için ilgili yerel kurumun ne tür bir kapasiteye sahip olması gerektiği konuları ele alınacaktır. Ajans internet siteleri düzenli olarak kontrol edilecek ve veriler güncellenecektir

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur..

3.5. Kalkınma Kurullarının Etkisizliği ve Yetersizliği

DDK tarafından görüşüne başvuru alan valiler, kalkınma kurulu başkanları ve kalkınma ajansı çalışanlarındaki hâkim ve ağırlıklı görüşün de kalkınma kurullarının etkin bir şekilde işlemediği yönünde olduğu anlaşılmıştır. Kalkınma kurullarına üye seçiminde bazı ajanslarda gönüllülüğü esas almaya yönelik son dönemdeki düzenleme ve uygulamalar olumlu karşılama ile birlikte, kalkınma kurullarının yeterince işlememesinin arkasında yatan nedenlerin, özellikle de kalkınma kurullarının etkisiz ve yetkisiz yapılar olduğu yönündeki yaygın kanının sorgulanması gerekmektedir. (DDK, et al., 2014) KA sisteminde yerel düzeyde danışma, yönetim ve iş birliği kültürü ayaklarının en önemli ögesi olan KK'nun bu denli önemsizleşmesi ciddi bir soruna işaret etmektedir.

3.6. Kalkınma Bakanlığına Fazla Bağlılık ve İdari Vesayet Sorunu

Uygulamada, yönetim kurullarının aldığı GS ataması, güdümlü proje, MDP, yıllık çalışma programı vb. gibi pek çok önemli kararların önemli bir kısmının Kalkınma Bakanlığının onayına bağlı olması, yönetim kurullarının karar organı olma niteliğini ve hesap verebilirliğini olumsuz etkilemekte, ayrıca KA'nın kuruluş felsefesinde yer alan esnek, hızlı, katılımcı yapının hayatiyet bulmasını engelleyebilmektedir. (DDK, et al., 2014)

Tablo 5. DDK Tarafından Tespit Edilen Kalkınma Kurullarının Etkisizliği ve Yetersizliği Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Kalkınma kurullarının; yapısı, işleyişi, yönetim kurulu ile ilişkileri, görev ve yetkileri ile kurulların ajansı yönlendirme fonksiyonunu yerine getirmesine yönelik somut araçların net bir şekilde ortaya konulması.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ve bilgi ve iletişim alanına girmektedir. KK' nın etkinliği ve bağımsızlığı için kurgusunun ve olanaklarının buna göre yapılması gerekir. Bu nedenle de hem kontrol ortamı açısından hem de etkin bir bilgi iletişim kanalı ve süreci açısından sorundur.”
	COBIT-5 değerlendirmesi COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkili bir sorundur. COBIT-5 üçüncü gerçekleştiricisi olan kurumsal yapılanmalar açısından da sorun teşkil eder. Yapılanmanın paydaş ihtiyaçlarını kurumsal hedeflere dönüştürecek şekilde yapılması gerekir. Ayrıca yedinci gerçekleştirici olan insan, yetenekler ve yeterlilikler kapsamında da sorun teşkil etmektedir. KK üyelerinin gerekli yetenek ve yeterliliğe sahip olması sağlanmalıdır. Mevzuatta sadece KK'nın yılda en az iki defa toplanması zorunlu kılınmışken neden-nasil toplanması ve toplantı öncesi hazırlıkları ile KK üyelerinin toplantıya katılmasını sağlayacak mali haklar gibi motivasyonların olmaması sorunun diğer boyutlarını oluşturmaktadır.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
5.1 5449 sayılı Kanunda yapılacak değişiklik ile kalkınma kurullarının yönetim kurullarındaki temsili artırılacaktır. Kalkınma kurullarının ajans çalışma programlarının belirlenmesi ve faaliyetlerinin izlenmesi konularındaki görevleri genişletilecektir. Bu kapsamda yönetim kurulunun bazı kararları için kalkınma kurullarının uygun görüşüne ya da görüşüne başvurulması düzenlemesi Kanunla yapılacaktır	Yok.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6. DDK Tarafından Tespit Edilen Kalkınma Bakanlığına Fazla Bağlılık ve İdari Vesayet Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Birçok işlemin Kalkınma Bakanlığının onayına bağlı olması nedeniyle ortaya çıkan bürokratik işlem maliyetleri ve süreçlerinin azaltılması için gerek mevzuat gerekse uygulama alanında ihtiyaç duyulan adımların atılması.	KB ile KA aynı sistemin parçaları olarak düşünüldüğünde COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ve kontrol faaliyetleri alanına girmektedir. KA ile KB ilişkisinin kurumsal amaçları zedelemeyecek ve gerekli esnekliği sağlayacak şekilde yapılması gerekir. Ayrıca kontrol faaliyetlerinin de tespit edilecek risklerin yönetimine odaklanacak şekilde yapılandırılması gerekir.
	COBIT-5 değerlendirmesi COBIT-5 açısından bakıldığında KB de bir paydaş olarak KA kurgulanmasında ihtiyaç duyulan düzey kadar bir rol ve yetki sahibi olmalıdır. Ayrıca KA yönetim sisteminde KB yer almaktaysa bunun yönetim süreçlerini içermeyecek şekilde olması ve diğer paydaşların ihtiyaçlarıyla da uygun olması gerekir. Burada fayda, kaynak ve risk optimizasyonu yapılmamışsa sorun olarak kabul edilir. Yönetişim süreçleriyle ilişkili bir sorundur. COBIT-5 modelinin SMDB tablolarında ilişki düzeyleri eklendiğinde ve gerekli mevzuat değişiklikleri ile güçlendirildiğinde yönetim kurgusunu ilgilendiren bu sorunun çözülmesi olanaklıdır.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
6.1 Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleri Yönetmeliği'nde Bakanlığın onama yetkisine tabi hususlar gözden geçirilerek daraltılacaktır. 6.2 Yönetim kurullarının kararlarının Bakanlıkça onaylanmasına dair düzenlemelerin hafifletilmesine koşut olarak ajans performans değerlendirmesinde yönetim kurulu performansı da değerlendirilecektir.	Yok.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.7.Yönetim Kurullarının Toplanamaması Sorunu

5449 sayılı Kanun'da kalkınma ajansı yönetim kurulunun her ay en az bir kere toplanacağını belirtildiği, ancak uygulamada çoğu kez, yönetim kurulunun her ay toplanmasını gerektirecek gündem konusu bulunmadığı, genel olarak yoğun programı bulunan yönetim kurulu üyelerinin her ay toplanmakta zorlandığı anlaşılmaktadır. (DDK, et al., 2014)

Tablo 7. DDK Tarafından Tespit Edilen Yönetim Kurullarının Toplanamaması Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi	COBIT-5 değerlendirmesi
Her ay toplanma zorunluluğunun iki veya üç ayda bir gibi daha makul bir süreye çıkarılmasının, ancak önemli ve ivedi gündem maddelerinin ortaya çıkması durumunda, kurul üyelerinin bu sürelerle tabi olmaksızın toplantıya çağırılması.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden bilgi ve iletişim alanına girmektedir. Yönetim kurullarının her ay mutlaka toplanmasının iç kontrol zafiyeti doğuracağı tam olarak tespit edilmediğinden sorun sayılmaz. Ancak bilgi ve iletişim açısından sorun riskler varsa bu kapsamda sorun olabilir.	COBIT-5 açısından bakıldığında, her ay mutlaka toplanmak gibi bir ihtiyaç yoksa telefonla veya GS'nin dolaşmasıyla iletişim sağlanabiliyorsa illa ki her ay toplanmaması bir sorun teşkil etmez. Önemli olan paydaş ihtiyaçlarının karşılanıyor olması ve toplantı yapılmasının beklentilerinin karşılanabiliyor olmasıdır. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı	
7.1 5449 sayılı kanunda yapılacak değişiklik ile yönetim kurullarının toplanma sıklıkları gözden geçirilecek, yönetim kurulu başkanının acil durumlarda kurulu toplantıya çağırma yetkisi düzenlenecektir.	Yok.	

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.8.Bölge Planlarının (BKP) ve Bölgesel Plancılığa Ait Mevzuatın Yetersizliği

DDK tarafından yerinde yapılan araştırma ve inceleme çalışmasında, bölgesel gelişme açısından büyük önem taşıyan bölge planlaması konusundaki mevzuatın kapsayıcı olmadığı, (DDK, et al., 2014) BKP'nın bağlayıcılığı üzerinde şüphelerin olması ve somut programları öngörmemesi nedeniyle ve bazı belirsizlikler içerdiği anlaşılmıştır.

Tablo 8. DDK Tarafından Tespit Edilen Bölge Planlarının (BKP) ve Bölgesel Plancılığa Ait Mevzuatın Yetersizliği Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi	COBIT-5 değerlendirmesi
BKP'nın, bölgesel gelişme için uygun araç olma fonksiyonunu yerine getirebilmesi açısından; kapsamının, sorumlularının, taraflarının, hazırlanma, uygulanma, izleme ve değerlendirme usul ve esaslarının, başta mekânsal planlar olmak üzere diğer planlarla ilişkisinin, plan hiyerarşisindeki yerinin net şekilde belirlenmesine yönelik mevzuat açıklığının ve belirsizliklerin giderilmesi.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ile bilgi ve iletişim alanına girmektedir. BKP ve bölgesel kalkınma ile ilgili kontrol ortamının tam olması için gerekli mevzuatının da mevcut olması ve yeterli olması gerekir. Aksi takdirde kurumsal amaçların gerçekleşmesini riske atacak zafiyetler meydana gelebilir. Bu açıdan sorun olarak kabul edilebilir.	COBIT-5 Birinci gerçekleştirici olan ilkeler, politikalar ve çerçeveler kapsamında eksiklik olacağından sorun teşkil edebilir. Ayrıca çoğu süreçler mevzuat tarafından belirlendiğinden dolayı ikinci gerçekleştirici açısından da sorun teşkil edebilmektedir. Bunun yanı sıra beşinci gerçekleştirici olan enformasyon kapsamındaki resmi bilgi ve belge eksikliği sayılabilmektedir. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı	
8.1 Bölge planlarına ilişkin süreçler tamamlanma aşamasında olup Bölgesel Gelişme Politikalarının Tespiti ve Yönetişimine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı yayımlanacaktır. 8.2 Onuncu Kalkınma Planı öncelikleri doğrultusunda özellikle Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile mekânsal planlamanın koordinasyonu bakımından ortak çalışma yürütülecektir.	Yok.	

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.9.BKP ve Plancıların Kalite Sorunu

BKP’nda söz konusu nitelik ve kalitenin sağlanması için de nitelikli, yeterli ve güncel veriye sahip olunmasının yanı sıra, bölge planlaması eğitim ve becerisine sahip yeterli ve yetkin personele ihtiyaç bulunmaktadır. (DDK, et al., 2014) Ancak bunun KA uygulamalarında eksikliğin devam ettiği görülmektedir.

Tablo 9. DDK Tarafından Tespit Edilen BKP ve Plancıların Kalite Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
BKP’nın hazırlanması aşamasında nitelikli, yeterli ve güncel verilerle çalışmaların yapılmasının, bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelik olarak BKP’nda gerekli analizlere yer verilmesinin ve bunun yanı sıra, bölge planlaması konusunda eğitim geçmişine sahip bulunan kişilerin istihdamının sağlanması.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanında personel yeterliliği ve performansı açısından kontrol zafiyeti doğurabilmektedir. Bu husus risk yönetimi çerçevesinde de değerlendirilerek gerekli kontrol faaliyetlerinin tesis edilmesini gerektirir
	COBIT-5 değerlendirmesi BKP, COBIT-5 beşinci gerçekleştirici olan enformasyon alanına, plancılar ise yedinci gerçekleştirici olan insan, yetenekler ve yeterlilikler alanına girmektedir. Bu anlamda BKP’nın paydaş ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hazırlanabilmesi, gerekli bilginin elde edilebilmesi ve bu işle sorumlu, hesap verecek, danışılacak ve bilgi verileceklerin gerekli nitelikleri haiz olmamaları bir sorun teşkil etmektedir. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
9.1 Bölgesel Gelişme Politikalarının Tespiti ve Yönetişimine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yayımlanacaktır. Operasyonel programların hazırlanmasına yönelik iş ve işlemler yönetmelikte tanımlanacaktır. 9.2 Bölge planlama sürecinde analizlerin geliştirilmesi ve detaylandırılması için ajanslarla çalıştaylar düzenlenerek yol göstericilik yapılacaktır. 9.3 Ajansların yıllık bir araştırma, değerlendirme programı sunmaları sağlanacak, bir sonraki planlama sürecinin bilgi altyapısının oluşturulmasına bugünden başlanacaktır. 9.4 Bakanlıkça ajans çalışanlarına yönelik bölge planı hazırlama konusunda eğitimler düzenlenmiş olup bunların sayısı ve niteliği Kalkınma Araştırmaları Merkezi ve diğer paydaş kurumların (üniversite ve STK) işbirliğinde artırılabilecektir. 9.5 Seçilmiş üniversitelerde “Bölgesel Gelişme Araştırma ve Uygulama Merkezleri”nin kurulması etüt edilecektir.	9.6 Plan ile belirlenen ana çerçeve içerisinde yeni sektörel ve tematik analiz çalışmaları gerçekleştirilecektir. 9.7 Üniversitelerin bölgesel planlama konusundaki çalışmalarından ve tecrübelerinden yararlanma amaçlı eğitim, seminer gibi organizasyonlar geliştirilecektir. 9.8 Kalkınma Bakanlığının koordinasyonunda uygulamalı eğitimler düzenlenecektir. Bölgesel Planlama alanında eğitim veren üniversiteler, Kalkınma Bankası, TODAİE ve diğer kurum ve kuruluşlarla eğitim programı düzenlenmesi için çalışmalar yapılacaktır.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)’dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.10. Bölge Aktörlerinin Plancılığı Sahiplenmemesi Sorunu

Yerel düzeydeki kurumların bile kendi çalışmalarında ve kurumsal çalışma programlarında kalkınma ajansı tarafından hazırlanmış BKP’ni referans almadıkları ve BKP’nın yerel aktörler nezdinde her hangi bir itibarının olmadığı anlaşılmıştır. (DDK, et al., 2014)

3.11. Mali Destek Programlarının Sınırlı Uygulanması

Faiz desteği ve faizsiz kredi desteğinin ise mevzuat altyapısının oluşturulmuş olmasına rağmen teknik altyapının oluşturulmamış olması (DDK, et al., 2014) ve YK tarafından tercih edilmemesi gibi nedenlerle uygulamaya geçirilemediği anlaşılmıştır.

3.12. Hibe Yönetiminde Koordinasyonsuzluk

Farklı kurum ve kuruluşlar tarafından uygulanan çok sayıda mali desteğin bulunduğu, bu desteklerin bölgelerdeki uygulamasında BKP ile ilişkisi, KA ile görüş alışverişinde bulunulması gibi mekanizmaların yeterince işletilmediği anlaşılmıştır. (DDK, et al., 2014)

Tablo 1. DDK Tarafından Tespit Edilen Bölge Aktörlerinin Plancılığı Sahiplenmemesi Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
BKP'nın hazırlanması, uygulanması, sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi tüm aşamalarda ilgili tüm tarafların aktif bir şekilde etkin katılımının, işbirliğinin ve sahiplenmesinin temin edilmesi ve BKP'nın KA'nın değil, bölgenin planı olduğu olgusunun yerleştirilmesi.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden bilgi ve iletişim alanına girmektedir. Gerekli bilgi ve iletişim sağlanmadığı takdirde bölge plancılığının sahiplenilmesi riske girer. Bu alandaki risklerin yönetilmemiş olması bir sorun olarak görülür.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Birinci ilke olan paydaş ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda bölge aktörleri de kendi ihtiyaçlarına tercüman olmayan plana sahip çıkmazlar. Ayrıca dördüncü gerçekleştirici olan kültür, etik ve davranışlar alanına da girdiğinden bu alandaki kültürel ortamın sağlanması ve kurumsal değerlere olan sahiplilik ile etik değerlerin benimsenmemiş olması bir sorun teşkil eder. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. BKP'nın yerel paydaşlarca sahiplenmesi öncelikle YK ve KK üyeleri ve diğer paydaşlarla olan kurumsal ilişkilerin ve süreçlere katılımının sağlanmasıyla ilişkili olan bir sorundur.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
10.1 Konu Bölgesel Gelişme Komitesi ve Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu gündemine alınacaktır. 10.2 Bölgesel Gelişme Politikalarının Tespiti ve Yönetişimine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin yayımlanmasını müteakip uygulanması titizlikle gözetilecektir. 10.3 Bakanlık ile ajanslar arasında bölge planının uygulamasını takip etmek üzere bir komisyon kurulacak ve etkin bir şekilde çalıştırılacaktır.	10.4 Bölgelerde geniş katılımlı toplantı ve çalıştaylar gerçekleştirilecektir. Bölge planı lansman toplantıları yapılacaktır. Bölge Planı hazırlık ve uygulama süreçlerine bölgede bulunan kamu kurumlarının, özel sektörün, STK'ların ve doğrudan bölge halkının katılımını artıracak mekanizmalar geliştirilecektir. 10.5 Çalışma gruplarının sürdürülebilirliğinin sağlanacak ve gruplardaki paydaşların katma değer sunacakları çalışma metodolojileri geliştirilip uygulanacaktır. Çalışma gruplarının belirli bir takvime göre sonuç odaklı kurgulanması sağlanacaktır. 10.6 İzleme ve değerlendirme süreçleri etkili olarak çalıştırılacak, kalkınma kurulları plan gözden geçirme ve uygulama süreçlerinde etkin olacaktır.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2. DDK Tarafından Tespit Edilen Mali Destek Programlarının Sınırlı Uygulanması Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Sınırlı sayıda olan mali destek türlerinin tümünün uygulanabilirliğinin sağlanması ve bölgenin girişimciliğini, yenilikçiliğini, rekabetçiliğini, üretim kapasitesi ve istihdam oluşturma imkânlarını harekete geçirci mahiyette yeni ve etkin destekleme araçlarının analiz edilerek destek araç ve imkânlarının çeşitlendirilmesi.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ve risk yönetimi alanına girmektedir. Özellikle faizsiz kredi desteği ile faiz desteğinin tercih edilmemiş olması bu konudaki risklerin yönetiminin güç olmasından kaynaklanabilir. Bu anlamda risk tanımlamaları yapıldığı ve gerekli kontroller kapsamında uygulanmıyorsa bir sorun teşkil etmez.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Paydaş ihtiyaçları kapsamında faiz desteği ve faizsiz kredi desteği yer almıyorsa veya bunların uygulanmaması yedinci gerçekleştirici kapsamındaki insan, yetenekler ve yeterliliklerin sınırlı olması veya yetersiz kalmasından dolayı ise bir sorun teşkil etmez. İlla ki her türlü programın her ajansta uygulanması gerekir şeklindeki bir yaklaşım, paydaş ihtiyaçlarının kaynak ve risk optimizasyonu ile karşılanması yaklaşımına uygun değildir. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Ancak, mevzuat tarafından belirli tip desteklerin sayılmış olması bu konuda belirleyici olmaktadır. PFDY ve DYK içerisine YK tarafından diğer ulusal veya uluslararası kurum ve kuruluşlarında uygulanan en iyi uygulama örnekleri MDP haline getirilebilir şekilde bir değişiklik yapılmasıyla sorun çözülebilir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
11.1 Hâlihazırda mevzuatta tanımlanmış olan faiz desteği ve faizsiz kredi desteği mekanizmalarına işlerlik kazandırmak amacıyla kalkınma ajansları ve Bakanlığımız uzmanlarından oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Söz	Yok.

<p>konusu desteklerin uygulamaya hazır hale getirilmesi doğrultusunda ayrıntılı süreç analizi ve hukuki düzenleme çalışmaları tamamlanacaktır. 11.2 Kalkınma ajanslarının mali destek mekanizmalarının çeşitlendirilmesi amacıyla, hibe mekanizmasına alternatif geri dönüşümlü destek araçları üzerinde çalışılmaktadır. Bu kapsamda ajanslardan temsilcilerin de katılacağı çalışma grubu genişletilerek bu alandaki çalışmalara hız verilecektir.</p>	
---	--

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12. DDK Tarafından Tespit Edilen Hibe Yönetiminde Koordinasyonsuzluk Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 Değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirme	COBIT-5 değerlendirme
<p>Pek çok kurum ve kuruluş tarafından gerçekleştirilen mali desteklerin bölge içinde uygulamasının verimli, etkin ve adil şekilde gerçekleştirilmesini, takibini ve sonuçların analizini sağlamak üzere uygun koordinasyon ve işbirliği mekanizmaları oluşturulmalı ve bu mekanizmalar içinde KA'nın rolü belirginleştirilmeli</p>	<p>COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ve bilgi ve iletişim alanına girmektedir. Koordinasyon eksikliği ya kontrol ortamı olan yapısal kurgulanmanın doğru yapılmamış olmasından ya da gerekli bilgi ve iletişimin istenilen düzeyde olmamasından kaynaklanan risklerin yönetilemediği anlamına geleceğinden dolayı bir sorun teşkil edebilmektedir.</p>	<p>Hibe yönetiminde koordinasyon eksikliği COBIT-5 yönetim süreçlerinin iyi kurgulanmamış olmasından ve enformasyon gerçekleştiricisinin etkin olmamasından kaynaklanabilir. Konu ile ilgili yönetim ve enformasyon süreçlerinin incelenmesi gerekmektedir. Bu sadece KA yönetimi değil, bölgesel ve ulusal yönetim yapısı ve süreçleriyle ilişkilidir. Tüm hibe ve programların Devlet Destekleri Genel Müdürlüğüne merkezi bir bilgi sisteminde takip edilmesi ve ulusal-yerel paydaşların da bilgisine açılması durumunda buna benzer sorunların çözülebileceği söylenebilir.</p>
	KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
<p>12.1 Kamu idarelerince uygulanan mali destek programlarının daha etkin ve etkili kılınması için kalkınma ajanslarının ve Kalkınma Bakanlığının temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu kurulacaktır. 12.2 Destek programlarında koordinasyon ve işbirliğinin artırılabilmesi için Hazine Müsteşarlığı Devlet Destekleri Genel Müdürlüğü ile işbirliğine güçlendirilecektir. 12.3 Kredi garanti fonunun bölgesel ihtiyaçları göz önüne alabilen bir yapıya kavuşması hususunda KOSGEB koordinatörlüğünde çalışmalar yürütülmektedir. Bu kapsamda ilgili tüm taraflardan oluşan bir çalışma grubu kurulmuş olup faaliyetlere devam edilecektir. 12.4 Bölgesel ve sektörel politikalar için önemli bir araç olan kümelenme konusunda farklı kurumlar tarafından yürütülen çalışmaların işbirliği ve eşgüdüm halinde ilerlemesini sağlamak amacıyla Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda kümelenme yönetim modeli çalışması yapılmıştır. Bu model ile farklı kurum ve kuruluşlar tarafından uygulanacak program ve projelerde kurumlar arası uygulama birliği temin edilmekte ve merkezi ve bölgesel düzeyde ortak bir dil konuşulması sağlanmaktadır. Bu model doğrultusunda Bölgesel Gelişme Komitesi bünyesinde Küme Yönlendirme Komisyonu kurulacaktır.</p>	<p>Yok.</p>	

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.13. GÜDÜMLÜ PROJELERİN KULLANILMAMASI SORUNU

Doğrudan finansman desteğinin bir türü olan güdümlü projeler, proje teklif çağrısı yöntemi uygulanmadan doğrudan destek sağlamaya yönelik olarak, BKP'nda öngörülen öncelikler doğrultusunda, konusu ve koşulları ajans öncülüğünde ve yönlendirmesinde belirlenen özel nitelikli model (DDK, et al., 2014) projeler olmalarına rağmen sınırlı sayıda ajansta kısıtlı bir şekilde uygulama olanağı bulunduğu büyük çoğunluğunda ise hiç uygulanmamış olduğu tespit edilmiştir.

3.14. Program İlan ve Proje Hazırlama Süresinin Yetersizliği

DDK tarafından yerinde yapılan ajans ziyaretleri ve proje yararlanıcıları ile yapılan görüşmeler sırasında, yeni bir yatırım kararı verilmesi ve bunun projelendirilmesi için 45 ila 90 gün arasında değişen bir sürenin genellikle yeterli olmadığı, bu süre zarfında ancak daha önceden oluşturulmuş mevcut yatırım kararlarının projelendirilebileceği, dolayısıyla bu durumun, uygulanan mali destek programlarının yeni yatırıma teşvik açısından olumlu katkısının sınırlı kalması sonucunu doğurabileceği vurgulanmıştır. (DDK, et al., 2014)

Tablo 13. DDK Tarafından Tespit Edilen Gündümlü Projelerin Kullanılmaması Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Genel olarak özel sektör işletmeciliğini güçlendirecek şekilde hayata geçirilmesi öngörülen ve mevcut durumda sınırlı sayıda ajansta uygulama imkânı bulan gündümlü projelerin, üniversite, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliği ve katılımını öngörmesi ve bölgenin içsel potansiyelinin harekete geçirilmesi açısından önemi dikkate alınarak daha yaygın şekilde kullanılması.	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanında personel yeterliliği ve risk yönetimi alanına girmektedir. KA personeli daha önce AB program ve projeler sisteminde ya görevli ya yararlanıcı ya da konuyla ilgili eğitim alanlardan olduğundan dolayı gündümlü proje mantığı ve uygulamasını tam olarak bilmediklerinden dolayı daha çok AB sistematğinde en çok kullanılan çağrı yöntemine başvurmuşlardır. Gündümlü proje tecrübesi de olmadığından bu alanda oluşabilecek risklerden kaçınma yolu tercih edilmiştir.
	COBIT-5 değerlendirmesi Gündümlü projelerin COBIT-5 paydaş ihtiyaçlarına cevap verip vermediği analiz edilmelidir. Paydaşların ihtiyaçları tespit edilmeden yukarıdan inmece bir yaklaşımla gündümlü proje hazırlanması doğru olmayabilir. Paydaşların ihtiyaçlarının bilinmesi için de öncelikle paydaşların KA süreçlerinde aktif katılımlarının sağlanması ve kendilerini ifade etme ve gerekli bilgi ve belgelere erişimleri sağlanabilmelidir. Kurumsal hedeflerin yerel potansiyelleri ortaya çıkarması ve bölgesel dinamikleri harekete geçirebilmesi için öncelikle yönetim ve yönetim süreçlerinin belirlenerek COBIT-5 uygulama yaşam döngüsü yardımıyla hayata geçirilmesi gerekir. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
13.1 Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Desteği Yönetmeliğindeki Gündümlü Proje Desteği için bütçe limitleri gözden geçirilecek, bu konuda Bakanlığımızca daha esnek düzenlemeler yapılacaktır. 13.2 Gündümlü Proje desteği uygulamaları ajansların performans değerlendirmesinde önemli unsurlardan bir olacaktır.	13.3 Ajanslarca gündümlü proje geliştirilmesine önem ve öncelik verilecektir. Gündümlü projeler için kalkınma kurulu ve ilgili paydaşların katılımı sağlanarak Ajanslar tarafından fikir havuzu oluşturulacaktır. Bölge planları kapsamında geliştirilen bölgesel programların hayata geçirilmesine yönelik olarak kurumlar gündümlü proje geliştirme konusunda teşvik edilecektir.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3. DDK Tarafından Tespit Edilen Program İlan ve Proje Hazırlama Süresinin Yetersizliği Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Mali destek programları ile mevcut yatırım kararlarının projelendirilmesinden ziyade yeni yatırımların teşvik edilmesini teminen, proje teklifleri ile ilgili sürelerin gözden geçirilmesi	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ve risk yönetimi alanına girmektedir. Kontrol ortamında çalışma programlarının KB tarafından onaylanmadan mali destek programına çıkılamaması nedeniyle bu alandaki aksamalar eksiltilebilecek sürelerin dikkate alınmasına ve risk yönetimi alanında da sürenin göreceli olarak uzun tutulması durumunda zaten normalde fazla olan başvuruların daha da artarak ek iş yüküne sebebiyet vermesi gibi risklerden kaçınmak amacı olabilmektedir.
	COBIT-5 değerlendirmesi COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Program ilan ve proje hazırlama süresi potansiyel başvuru sahiplerinin bu konudaki kapasitesi ve bütçe dönemi süresi ile çalışma programı süresiyle orantılıdır. Bu konuda ihtiyaç analizi yapılarak gerekli kolaylıklar sağlanmalı ancak desteklenebilecek kapasitenin çok üzerinde başvuru yapıldığının dikkate alınmasıyla gereksiz olarak fazla süre uygulamasının gerekçelerinin de belirlenmesi gerekir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
14.1 Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Desteği Yönetmeliğindeki eylem bazında verilen süreler ajansların önerileri de dikkate alınarak gözden geçirilecektir.	Yok.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Sonuç

DDK raporuyla tespit edilmiş olan yönetim alanındaki sorunların detaylı olarak analizinin yapılarak bunların çözümüne olanak sağlayacak şekilde bir uygulamalı ve çözüm arayıcı araştırma modeli uygulanmış ve raporda bahsedilen sorunların ana nedenleri ortaya konulmuştur. Bunlar da yapısal kurgulanmanın, kurumsal ilişkilerin, mevzuatının ve yönetim sisteminin sağlıklı olmamasından kaynaklanmaktadır.

Araştırma sorularımıza aşağıdaki şekilde cevap verilebilmesi olanaklıdır:

DDK tarafından yapılmış olara sorun tespitlerinin COSO ve COBIT modeli ile analiz edilmesi olanaklı mıdır?

İç kontrol çerçevesi olan COSO ile KA sorunları üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan analiz sonucunda COBIT-5 yaklaşımı COSO yaklaşımını geçen daha geniş bir perspektifte iç kontrol bileşenleri ve amaçlarından beklenen fonksiyonellikleri de sağlayabilmektedir. DDK Raporuyla tespit edilen zafiyetlerin hepsi yönetim yapısı ve süreçlerinin iyileştirilmesiyle yakından ilişkili olduğundan ve COBIT-5 MEA süreçlerinin güvence, iç kontrol ve izleme gibi temel yönetim süreçlerini kapsamından dolayı COBIT-5 modelinin uygulanışı her hangi bir iç kontrol zafiyeti oluşturmamaktadır. Tam tersine COSO modeline ek olarak BT yönetimi, katma değer üretimi ve paydaş ihtiyaçlarına göre kurumsal hizalanma stratejik olarak sağlanmaktadır.

Yönetim süreçleri yönetim süreçleri ile doğrudan veya dolaylı bir şekilde bağlıdır. Sağlıklı karar alma mekanizması, hesap verebilirlik, kurumsal hedeflere yönelim, paydaş ihtiyaçlarını gözetme vb. gibi önemli süreçler personel motivasyonu ile kurumsal başarıyı etkileyen faktörlerdir. Birinci bölümde COSO çerçevesi ile karşılaştırmalı olarak DDK raporuna konu edilen 43 adet KA sorunsalından 14 adedi örnek olarak analiz edilebilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere, bu sorunlar temelde yönetim yapı ve süreçlerindeki aksamaların doğrudan ve dolaylı sonuçları olarak kabul edilebilirler.

Kök nedenlerin çözümlenmesi için ne tür ek önlemlerin alınması gereklidir?

Yapılan çalışma sonucunda aşağıdaki öneriler seti geliştirilmiştir:

1. Beş Yıllık Kalkınma Planı (BYKP), Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS), öncelikli dönüşüm programları, Orta Vadeli Program (OVP), Yıllık Program (YP), Bölge Kalkınma Planı (BKP), program rehberleri ile KA Çalışma Programı (ÇP), yukarıdan aşağıya doğru tutarlılığın ve bütünlüğünün korunması sağlanmalıdır. Bunun için de bu belgelerin KA yönetim bilgi sistemi (KAYS) içerisinde madde ve eylem düzeyinde ilişkilendirilebileceği ayrı bir modüle ihtiyaç vardır. Ayrıca Kalkınma Bakanlığının (KB) diğer genel müdürlükleri ile kalkınma kurullarının (KK) da farklı kullanıcı rollerinde KAYS içerisine dâhil edilerek katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

2. Plan ve programların yönetimi için ulusal ve bölgesel düzeydeki tüm belgeler ve politika araçlarının ulusal ve bölgesel kalkınma sistemi içerisindeki rolü tanımlanarak gereksiz tekrarlar ortadan kaldırılmalıdır.

3. Plan ve programlar mutlaka paydaşların ulusal, bölgesel, yerel ve kurumsal düzeydeki ihtiyaçlarına göre oluşturulmalıdır. Paydaş ihtiyaçları da her KA bölgesindeki dinamikler ve potansiyellere göre farklılıklar gösterebilmesi için şekilde üst politika belgeleri ile plan ve programların esnek olması sağlanmalıdır.

4. Yıllık programların hazırlanmasında merkeziyetçilik terkedilerek, ulusal düzeyde değil, BKP ile ilişkili olarak bölge düzeyinde çıkarılmalıdır. Bu sayede Yıllık Programların BKP ile uyumluluğu sağlanarak etkinliği artırılacaktır.

5. KAYS sistemi içerisine plan ve program modülü eklenerek ulusal ve bölgesel düzeyde hazırlanan plan ve programların yönetişimi güçlendirilmeli, MDB, TD ve DFD ve diğer araçlar, aşağıdan yukarıya doğru bölgeselden ulusala temel referanslarıyla ilişkilendirilebilmelidir.

6. Yönetmelik, rehber ve yönerge düzeyindeki alt düzey mevzuatın da her KA tarafından KK önerisi ve Yönetim Kurulu (YK) onaylıyla değiştirilebileceği Kanun hükmüyle garanti altına alınmalıdır. Bu sayede paydaş ihtiyaçlarına ve kurumsal hedeflere hizmet etmeyen gereksiz bürokrasi kaldırılarak verimlilik ve etkinlik artırılacaktır.

7. Dış denetim firması KA tarafından değil, KB tarafından uluslararası düzeyde denetim yapabilecek nitelikteki firmalar arasından belirlenmelidir. Bu sayede iç kontrol, iç denetim, performans ve uygunlukla ilgili riskler güvenceye alınabilecektir. Tüm KA için tek bir ihale süreciyle dış denetim hizmet sağlayıcıları ile anlaşma yapılabilir.

8. İç denetçilerin altı aylık ve yıllık raporlarını doğrudan YK başkanına sunma yetkileri bulunmalıdır. Bu şekilde hem yönetişim yapısı daha esnek ve hesap verebilir hale getirilebilir. KA ile KB iç denetçilerinin ortak çalışmalar yapmaları ve iç denetçisi olmayan ajanslara destek verebilmeleri için denetim yönetmeliğinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

9. KA, 666 KHK ve 6495 sayılı Kanun kapsamında çıkarılarak mali ve sosyal haklar toplu iş sözleşmesi kapsamında belirlenmelidir. Her bölgenin kendi koşullarına göre cazibe merkezi oluşturabilmesi için ihtiyacı olan personele uygun şartların serbestçe oluşturulabilmesi sağlanmalıdır.

10. Yerel ve bölgesel paydaşların ihtiyacı olan dışa bağımlılıktan ve orta gelir tuzağından kurtulmak için hibe programları kapsamındaki alımların sadece yerli cihaz, mal ve hizmetlerle sınırlı tutulması gerekir. Yerli mal bulunamaması durumunda ilgili sektör yetkilisi kurumdan alınacak istisna belgesiyle yabancı yatırım cihazları alınabilmelidir.

Kaynakça:

- DDK, Aykın, H., ARSLANBAŞ, M., DERE, A., ÖZÇELİK, A., BOYALI, C., . . . ÖZKILINÇ, M. A. (2014). *Kalkınma Ajansları İnceleme ve Araştırma Raporu (Hizmete Özel)*. Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, <http://www.tccb.gov.tr/faaliyetler/ddkraporlari/>.
- KB-BGYUGM. (2014). *DEVLET DENETLEME KURULU KALKINMA AJANSLARI ARAŞTIRMA VE İNCELEME RAPORU KAPSAMINDA ALINACAK TEDBİRLER*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı (hizmete özel).
- ÖZ, A. C. (2009). *KALKINMA AJANSLARININ TÜRK KAMU YÖNETİMİ İÇİNDEKİ YERİ*. Sivas: CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi.
- TBMM. (2006). *5449 sayılı Kanun Gerekçesi*. 05 09, 2014 tarihinde Dicle Kalkınma Ajansı: <http://www.dika.org.tr/photos/files/Kalk%20Ajanslar%20Kurulu%20Koordinasyonu%20ve%20G%C3%B6revleri%20Hakk%20Hakk%20Kanununun%20Genel%20Gerek%C3%A7esi.pdf> adresinden alındı
- TİFTİKÇİGİL, B. Y. (2010). *AVRUPA BİRLİĞİNE UYUM SÜRECİNDE TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDA YASANAN DÖNÜŞÜM VE KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME*. İSTANBUL: Marmara Üniversitesi İktisat ABD Basılmamış Doktora Tezi.
- YEMEN, A. (2012). *YÖNETİŞİM YAKLAŞIMI AÇISINDAN TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI VE YEREL YÖNETİMLER ÜZERİNE BİR İNCELEME*. İSPARTA: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, B. (2011). *KALKINMA POLİTİKALARINDA DEĞİŞİM: BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Kamu Yönetimi ABD Basılmamış Doktora Tezi.

