

TARIMSAL PROJE VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

Refik ÇÖLAŞAN¹

Öncelikle, Kongre'de Tarımsal Proje ve Danışmanlık Hizmetlerini de gündemine alan ve bu konuda bir bildiri sunulmasında beni görevlendirme nezaketini gösteren Kongre Bilim Kurulu'na en içten teşekkürlerimi sunarım. Zira, yıllardır organize edilen Tarımsal kongre, seminer ve sempozyumlarda tarımın tüm altsektörleri geniş şekilde ele alınırken, bu altsektör faaliyetlerinin uygulamaya yansımada önemli görevler üstlenebilecek olan proje ve danışmanlık sektörü gözardı edile gelmiştir. Yirmiyedi yıllık meslek hayatımın yirmiyedi yılını da aralıksız olarak Dünya Bankası projeleri içerisinde geçirdim. Bunun 11 yılı kamu sektöründe, 9 yılı uluslararası bir kuruluşta (FAO) ve son 8 yılı da özel sektörde geçti. Yani tarımsal projelere ve danışmanlık hizmetlerine bir üçgenin her üç köşesinden de bakma şansına sahip oldum. Geçen 27 yıl ve olaya değişik açılardan bakabilmiş olma şansım, ister istemez uygulamaya ilişkin bir deneyim ve bilgi birikimi edinmeme neden oldu. Bana ayrılan bu kısıtlı süreyi daha iyi değerlendirebilmek için sunuşumu biraz kısa tutup, kalan süreyi deneyimlerim doğrultusundaki fikirlerimi sizlerle görüş alış veriş yaparak değerlendirmek istiyorum.

Bu bildiri de Proje ve Danışmanlık hizmetlerinin kısa bir tanımını, bu hizmet sektörünün önemini, karşılaştığı zorlukları ve olası çözüm yollarını özet olarak sunmak istiyorum.

Proje nedir? Konumuz kapsamındaki tarımsal projeler; kurumsal iyileştirmeyi, sektörel gelişmeyi ya da kırsal kalkınmayı hedef alan makro projelerdir. Başka bir deyişle mühendislik projeleri gibi hesap ve çizime dayalı olmayıp uzun döneme yayılmış, sonuçları uzun vadede alınacak dinamik uygulamalardır. Proje'nin birçok tanımı yapılabilir. Ancak basit tanımı ile Proje, "Tahsis edilmiş kaynaklardan belli faydalar elde etmek için, belli bir sistematik çerçevesinde planlanmış olan bir faaliyetler bütünüdür". Bu bütünün halkaları, projenin yapısına göre teknik, kurumsal, mali, ekonomik sosyal, çevresel vs. birkaçı veya hepsinden oluşmaktadır.

Her projenin belli başlı altı evresi vardır. Bunlar; proje belirleme, proje hazırlama, proje onaylama, proje uygulama ve yönetim, proje izleme ve değerlendirilmedir. Bu evrelerden birinin eksik veya yetersiz olması, projeden beklenen sonuçlara ulaşmada engel oluşturacaktır.

1) Ziraat Yüksek Mühendisi, AGRİN A.Ş. – ANKARA.

Danışman nedir? Danışmanın da çeşitli tarifleri vardır. Basit tarifiyle "Danışman, tanımlanmış bir hizmeti objektif ve bağımsız olarak yerine getirmek için hizmet veren ve konusunda uzmanlaşmış kişi"dir. Konusunda uzmanlaşmış olmasıyla birlikte, danışmanın proje uygulama deneyiminin yanısıra, danışmanlık yaklaşımı açısından da gerekli deneyim ve bilgiye sahip olması gerekir. Bağımsız danışmanlık profesyonel etik açısından en önde gelen faktördür. Başka bir deyişle, bağımsız danışman hiçbir politik, idari, parasal ve teknik baskıyı kabullemeyen, yaptığı işle ilgili tespitlerinin samimi ve objektif olarak ortaya koyan, bilgisini işveren ve toplum yararına kullanan ve sadece fikir hizmeti veren kişidir.

Danışmanlık firması ise, bir projenin hazırlanması, uygulanması veya değerlendirilmesinde, tanımlanan hizmetlerin yerine getirilmesi için çeşitli konulardaki uzmanları bir araya getiren, yönlendiren, koordine eden ve izleyen bir örgütlenmedir. Başka bir deyişle, proje ile danışmanları bütünleştiren bir yapıdır.

Genel olarak ele alındığında, ülkemizde mühendislik dallarında verilen proje danışmanlık hizmetleri oldukça yaygınlaşmış ve gelişmiştir. Bunun başlıca nedenleri ise çeşitli mühendislik branşlarında varolan özel sektör talebinin yanı sıra, kamu sektörünün de bu konularda ihale ettiği işlerdir.

Oysa tarım sektöründeki uygulamalar, Dünya Bankası ve benzeri uluslararası kuruluşların finanse ettiği projeler hariç tutulursa, hemen tümü ile kamu sektörü tarafından yürütülmekte veya çalışılmaktadır. Hal böyle olunca, tarımsal danışmanlık konusunda hizmet veren firmaların kurulmasını ve çoğalmasını özendirecek bir altyapı oluşturmakta ve hergün bir yenisi açılan ziraat fakülteleri ile işsiz ziraat mühendisleri ordusuna yeni neferler katılmaktadır. Oysa tarım sektöründe tüm planlama ve uygulamaların çağın koşullarına uygun olarak gerçekleştirildiği söylenemez. Alınız kontrol hizmetlerini, alınız tarımsal yayım hizmetlerini. Bunlar, acaba olması gereken şekilde gerçekleştirilebiliyor mu? Değilse neden? Kanımca, bürokrasi çarkında böylesine dinamik sistemleri bağımsız olarak uygulayacak yapıyı gerçekleştirmek mümkün değilse ondan! Ülkemizde birbirinin peşi sıra iki ayrı Tarımsal Yayım ve Uygulamalı Araştırma Projesi gerçekleştirildi. Özetlemek gerekirse, bu projenin amacı araştırma-yayım-çiftçi bağına gerçekleştirmektir. Bu ne derece gerçekleşti ve yayım hizmetlerinin etkinliği nedir? Kanımca çok yetersizdir. Bugün eski Sovyetler Birliği'nden kopan bağımsız ülkelerde bile birçok tarımsal hizmet özelleştirilmekte ve bu hizmetleri yürütecek özel grupların oluşturulması özendirilmektedir.

Tarımsal projecilik ve danışmanlığın okulu yoktur. Bu konudaki en büyük eğitim, bu projelerde uzun yıllar çalışmakla elde edilen eğitimidir. Çok açık kalplilikle söyleyeyim; kamu sektörü tarafından yürütülen Dünya Bankası projelerinde görev alan kamu personeli, kanımca düşünme, sezi, beceri, esneklik, iş bitirme ve dinamiklik açısından en seçkin personeldir. İstisnalar dışında, projeye dayalı uygulamalarda çalışan insanlar, ister istemez kendilerini geliştirir ve her türlü çalışmalarda çok farklı bir yaklaşım gösterirler. Yeter ki proje uygulamanın ne olduğunu bilmeyenler önlerini tıkaşmasın.

Şu anda ülkemizde su kaynakları ve sulama konularında faaliyet gösteren danışmanlık firmaları dışında, gerçek anlamda tarımsal danışmanlık hizmeti veren firma sayısı parmakla sayılacak kadar azdır. Bu firmalar da bir ideal uğruna ayakta durmaya çalışmakta, hiçbir devlet desteği olmadan kendi yağları ile kavularak, oldukça başarılı işler yapmaktadırlar. Bu firmaların kilit ilgi alanları ister istemez dış kaynaklardan finanse edilen projelerdir. Bu projelere katılacak yeterli sayıda tarımsal danışmanlık firmasının olmayışı, gerçek uzmanlık alanı kentsel gelişme, seyahat acentalığı veya tencere pazarlama olan firmaların meydanı boş bulup yabancı firmalarla birlikte tarımsal danışmanlık hizmetleri ihalelerine katılmalarına ve zaman zaman da idarelerin takdiri ile işi almaları için fırsat oluşturmaktadır. Gönülden geçen, tarım sektörü ile ilgili araştırma, planlama, uygulama hizmetlerinin yavaş yavaş bireysel veya firma bazında özel sektöre yaptırılmasının yavaş yavaş benimsenmesi ve pilot projelerle bu uygulamaların yaygınlaştırılarak ve yeni istihdam alanlarının açılmasıdır. Örneğin; ülkemizde yeni yeni başlayan organik tarım çalışmaları ve henüz hiç el değmemiş agro-turizm konuları, bu önerimi destekleyen iki çarpıcı örnek olabilir. Tarımsal danışmanlık sektörünün bugünden yarına geliştirilmesi, doğal olarak umulamaz. Ancak, bu yapıyı geliştirecek proje politikaları uygulanırsa, ben inanıyorum ki bu amaçla yapılacak harcamalar sosyal, ekonomik ve mali fayda olarak geriye dönecektir. Yetmişli yılların başlarından seksenli yılların başlarına kadar Dünya Bankasının finanse ettiği tarımsal projelerde kamu görevlisi olarak çalıştım. O süre içerisinde açılan danışmanlık ihalelerine sadece yabancı firmalar katılırdı. Zira ülkemizde tarımsal danışmanlık kavramı henüz gelişmemiş ve bu konuda firma kuracak deneyime sahip kişiler de yetişmemişti. Oysa günümüzde az da olsa, bu işleri tek başına veya yabancı ortakla, yurt içinde veya yurt dışında üstlenebilecek firmalarımız vardır. Bunların sayısının artması hiç şüphesiz ülke ekonomisi ve tarımı için bir şans olacaktır.

Bir konuyu özellikle dikkatinize getirmek istiyorum. Proje, bir yatırımın bütünü içindeki ilk basamak olup, ileride proje kapsamında sağlanması gerekli tüm girdileri ve yatırımları tanımlar. Başka bir deyişle örneğin, bir Türk firması herhangi bir ülkede bir tarımsal projenin uygulamasını üstlenmişse bu, o projede ön görülen, inşaat, araç, gereç ve çeşitli girdilerin Türk firmaları tarafından sağlanması için şans oluşturur. Ticari anlamda bakıldığında proje, değişik iş konularında faaliyet gösteren firmalar için önemli bir ticari potansiyel oluşturur.

Tüm danışmanlık firmaları için önde gelen potansiyel pazar Orta Asya ülkeleridir. Bu ülkelerde Dünya Bankası ve Asya Kalkınma Bankası tarafından tarım sektörünü de içeren onlarca proje finanse edilmekte ve uygulanmaktadır. Bu pazardan pay almak isteyen gelişmiş ülkeler, kendi teknik yardım programları çerçevesinde bu ülkelere çeşitli projeler önermekte ve kabul edilen projelerin finansmanını karşılamaktadırlar. Doğal olarak, bu proje uygulamasında kendi ülkelerinin danışmanlık firmalarını görevlendirerek, hem bu firmalara iş olanağı sağlamakta, hem de bunların evsahibi ülke yetkilileri ile iyi ilişkiler oluşturmasına olanak sağlamaktadırlar. Bu ilişkiler de ileride uygulanacak projelerin danışman-

lık hizmetlerinin alınmasına o ülke firmaları için büyük bir avantaj oluşturmaktadır. Örneğin ABD, Almanya, Yeni Zelanda Japonya gibi ülkeler bu konuda son derece eli açık davranmakta ve ilgili Bakanlıkları ile danışmanlık firmaları iç içe çalışarak potansiyel proje konularını belirlemekte ve hazırlamaktadır.

Bizim de gelişmiş ülkelerdeki teknik yardım kuruluşları ile eşdeğerde olmayan gereken ve kısa adı ile TİKA diye anılan Teknik İşbirliği ve Yardım Ajansımız vardır. O ülkelerde ilk organize olma şansına sahip olmuştur. Kurulduğu günden bu yana da o ülkelere epey kaynak akıtmış, teknik projeler empoze etmiştir. Çeşitli kamu birimlerinden ödünç olarak, uzmanlar göndermiştir o ülkelere. Ne olmuştur bu projeler? Ne fayda,etki ve değişim sağlamıştır. Projeci gözüyle bakınca, bu soruları sormak, sonuçları analiz etmek gerekiyor.

Oysa TİKA gibi bir kuruluşun öncelikli görevlerinden biri yurt dışındaki potansiyel iş alanlarını belirlemek ve Türk firmalarının bu işlerden pay almasına olanak sağlayacak gerekli düzenlemeleri yapmak ve uygulamak olmalıdır.Oysa, yakın geçmişe kadar yapılan teknik yardım veya proje uygulamalarında, gerçek teknik yardım ve uzmanlık kriterleri gözönüne alınmadan, çeşitli kuruluşlardan talep edilen kamu görevlileri uzman olarak yurt dışına gönderilmiştir. Bunun önde gelen nedeni de, bu tip uzmanların TİKA'ya daha ucuza mal olmasıdır. Bu da ülkemizde çok yaygın olan "en kaliteli iş, en ucuz olan iştir" felsefesinden kaynaklanmaktadır.

Azerbaycan da Dünya Bankası ve diğerlerinin kredi akıttığı ve çeşitli projeleri finanse ettiği bir ülkedir. Bu projeler içerisinde yer alan tarımsal projeler kapsamında, çeşitli sektörlerdeki Türk firmalarının iş alma şansı oldukça yüksektir. Bu çerçevede biz de tarımsal danışmanlık hizmetlerinden pay alabilmek için proje yetkilileri ile yakın ilişkiler içerisinde gelişmeleri sürekli olarak izlemekte ve Türkiye'nin bu konulardaki bilgi ve deneyimini onlara anlatmaya çalışıyoruz. Yakın geçmişte, bu projelerdeki iş olankalarını anlatan bir yazı ile TİKA'ya başvurarak, Azeri proje yetkililerinin kısa bir süre için ülkemize davet edilmesi, Türkiye'nin benzer alanlardaki uygulamalarının tanıtılması ve ilgili Türk firmaları ile tanıştırmalarının yararlarını anlatmaya çalıştım ve böyle bir organizasyonun uygun görülmesi halinde, bize düşen her görevi memnuniyetle yapacağımı belirttim. Bu davet taş çatlasın 3-4 bin dolara mal olacaktı. Ancak, kaynak yetersizliği nedeniyle TİKA bu öneriye sıcak bakmadı. Düşünüyorum, acaba Türkiye'de kaç ilgili kamu kuruluşu ve özel firma bu projelerin nimetlerinden haberdardır?

Orta Asya Cumhuriyetlerinden sorumlu Devlet Bakanlığı'mızın yakın geçmişte başlatmış olduğu ve ülkelerdeki iş potansiyelini değerlendirmek için özel sektörle işbirliği içinde yürüttüğü çalışmaların iyi bir başlangıç olmasını ve geliştirilerek sürdürülmesini diliyorum. TİKA'nın da yeni bir düzenleme ile, bu Devlet Bakanlığı'na bağlanmış olmasını, danışmanlık hizmetlerinin desteklenmesi açı-

sından, çok olumlu bir gelişme olarak görüyor ve ciddi bir proje sistematiği içinde olgunlaştırılacağını umuyorum. Kanımca TİKA, Türk danışmanlık firmalarının gelişmesi ve yurt dışına daha fazla açılmasında en önemli itici güç olabilir.

Türkiye'de az da olsa, Orta Asya ülkelerinde iş almış ve yürütmüş, bu ülkeleri her yönüyle çok iyi tanıyan danışmanlık firmalarımız vardır. Ancak nedense bizim kamu kuruluşlarımız, bu firmaların deneyim, görüş ve önerilerinden yararlanmayı pek akıl edemezler veya kabullenemezler. Bu ülkelere giden heyetlere müteahhid, sanayici gibi kapital sahibi gruplar davet edilir. Aynı şekilde o ülkeden gelen heyetlerde zaman zaman tanıdığımız ve yakınlığımız olan simalar olmasına rağmen, bizim böyle ziyaretlerden ancak heyet gittikten sonra haberimiz olur.

Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Tarım ve Köy Dergisi'nin son sayısında Sayın Bakanımızın geniş bir Bakanlık kadrosu ile Kırgızistan'a gittiğini okudum. O ülkede iki yıl görev yapmış ve üç Dünya Bankası projesine başarı ile katkıda bulunmuş bir danışmanlık firmasının yetkilisi olarak, Sayın Bakanımıza yararlı olacağına inandığım bazı bilgileri arz etmeyi çok arzu ederdim.

Yıllardan beri olduğu gibi, bu heyet de iki ülke arasında Tarımsal işbirliğinin geliştirilmesi için bir mutabakat zaptı imzalamış. Kırgızistan'la kaçınıcı mutabakat zaptıdır bilemiyorum ama, ben yıllardan beri Resmi Gazete'nin sayfalarında yayınlanan ve onlarca ülke ile imzalanmış olan ekonomik, ticari ve tarımsal işbirliği protokollerinin ülkemize ve o ülkelere ne yarar sağladığını anlamış değilim. Acaba hiç kimse Sayın Bakanımıza Kırgızistan'da uygulanacak olan milyonlarca dolar tutarındaki Dünya Bankası, IFAD ve Asya Kalkınma Projeleri hakkında bilgi vermiş mi? Acaba Türkiye'de bu projelere sağlanabilecek danışmanlık, inşaat, araç, gereç işlerinden nasıl nasibini alır diye düşünmüş mü? Bir gerçeği söylemeden geçemeyeceğim. Özellikle Dünya Bankası ve Asya Kalkınma Bankası'nın finanse ettiği projelerin tümünden Türkiye'nin kazanacağı çok şey var. Ancak, ne Dışişleri Bakanlığı'mız, ne de ilgili diğer bakanlıklar bu potansiyelin farkında değiller. Bu konuda da fahri olarak bizler görev yapıyor ve bazı bilgileri yakın çevremize duyurarak, Türkiye'nin bu fırsatlardan yararlanması için çaba harcıyoruz. Oysa bu gibi heyetlerin yapabilecekleri en yararlı iş, o ülke yöneticilerine, Türkiye'de var olan bilgi ve beceri potansiyelini tanıtmak ve uygulanan projelerde Türk firmalarına öncelik verilmesini sağlamak olmalıdır.

Sayın Konuklar, projeci düşünce ve danışmanlık hiç de sıradan bir iş değil. Projeci düşüncede gününbirlik uygulamaya yer yoktur. Uygulama, belirlenmiş hedeflere ve beklenen faydalara ulaşmayı amaçlar. Tarımsal projecilik geliştikçe, danışmanlık hizmetleri teşvik edildikçe projeci düşünce de gelişecektir. Hem kamu sektöründe, hem özel sektörde. İşte o zaman, maliyet faydaya dönüşecek ve ülke ekonomisi kazanacaktır.

Türkiye, Dünya Bankası'nın ilk üyelerinden biri (1947). O tarihten bu yana, şu anda devam etmekte olan 30 proje dışında, Banka finansmanı ile çeşitli sektörlerde yaklaşık 139 proje tamamlanmıştır. Acı bir gerçek ama, bu projelerin hiç

biri öngörülen süre içerisinde tamamlanamamıştır. Bazılarında 8-10 yıla varan gecikmeler olmuştur. Bu gecikmelerin nedeni ve ülkeye kaçta kaç mal olduğu düşünülmeli. Bunun tek nedeni vardır; oda proje uygulama yönetiminin yetersizliği ve her konuyu sınırlı kadrolarla kendi içinde çözmeye çalışma inatıdır. Bizdeki proje uygulamalarında esas alınan başarı kriteri fiziksel gerçekleşmedir. Bu fiziksel gerçekleşmenin, ne fayda sağladığı pek irdelenmez . Oysa, faydanın olmadığı yerde proje yoktur, yani o uygulamaya proje denemez. Halbuki fiziksel gerçekleşme bir araçtır. Uygulayıcılardan duyarsınız, proje raporlarında da okursunuz "yirmi adet demonstrasyon öngörülüyordu,yirmisi de kuruldu. Onbeş arazi pikabı satın alınacaktı, hepsi alındı". Hiçbirşey ifade etmez! O demonstrasyondan beklenen fayda sağlandı mı, o fayda bir etkiye dönüştü mü? Dönüştüyse o etkiyi bir bilelim. Araçlara şoför verebildin mi, yoksa tasarruf genelgesine mi takıldın? Şoför verdiysen araziye programlanan şekilde gidilebildi mi?

Temizlik, yemek ve personel taşıma hizmetlerinin büyük ölçüde özelleştirildiği günümüzde, inanıyorum ki tarımsal uygulamalara ilişkin bazı hizmetler de yavaş yavaş özel sektöre devredilecek, bu hizmetlerin uygulanmasında danışmanlık firmalarına önemli görevler düşecektir. Bu konuda Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı'nın öncülük yapacağını umuyorum. Zira, Türkiye'nin gelişme trendi ve tarımsal potansiyeli gözönüne alındığında, bazı uygulamaların kısıtlı Bakanlık kadroları ile etkin olarak yürütülemediği son derece açıktır. Tarımsal yayım ve bazı kontrol etkinlikleri bu konuda örnek olarak belirtilebilir.

Sonuç ve Öneriler:

Danışmanlık hizmeti; bir kişinin veya kuruluşun, kendi kapasitesi, bilgisi, deneyimi ve olanaklarını aşan durumlarda, bir fayda sağlamak için başka kişi ve kuruluştan satın aldığı hizmettir.

Günümüzde, özellikle gelişmiş ülkelerde danışmanlık firmaları çeşitli sektörlerdeki kamu ve özel kuruluşların yaygın olarak hizmet talep ettiği önemli kuruluşlar haline gelmiştir, hatta bazı kamu araştırma kuruluşları, özelleştirilerek danışmanlık hizmeti veren özel firma statüsüne dönüşmüşlerdir. Birçok kamu kuruluşu da, denetim hakkı kendilerinde olmak kaydıyla, çeşitli hizmetlerin yürütülmesini danışmanlık firmalarına vermişlerdir. Bu uygulama, özellikle kamu sektörü uygulamalarının daha yaygın ve etkin olarak yürütülmesinin yanısıra, birçok sosyal ve ekonomik faydanın gerçekleşmesinde önemli bir etken oluşturmuştur. Pazar ekonomisine yeni geçen bazı ülkelerde bile bu politika benimsenmiş olup yavaş yavaş uygulamaya yansımaktadır.

Tarımsal Danışmanlığı göz önüne aldığımızda, bu sektörün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik ana önerileri şöyle sıralayabiliriz :

- Yurtdışı projelerdeki danışmanlık hizmetlerinden haberdar olmak için merkezi bir "erken haber sistemi" oluşturulması ve proje ihaleleriyle ilgili bir bilgisayar sitesi kurulması.
- Kamu kuruluşlarının teknik yardım anlaşmaları çerçevesinde yurtdışına göndereceği uzmanları, çok özel durumlar dışında, danışmanlık firmalarından sağlamaları.
- Danışmanlık firmalarının yurtiçi veya yurtdışı işlerde uzman olarak değerlendirilebileceği kamu görevlilerine bu konuda izin verilmesi.
- TİKA'nın danışmanlık firmaları ile yakın görüş alışverişi içinde olması ve bu firmaların yurtdışı deneyimlerinden yararlanarak, yeni iş olanakları için destek sağlanması.
- Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ile bir seri çalışma başlatılarak danışmanlık sektörünün üstlenebileceği uygulamaların tartışmaya açılması ve bu konuda oluşturulabilecek politikaların tartışılması.

Tarımsal danışmanlık faaliyetlerinin geliştirilmesinin ülkemiz açısından gerekleri ile bu bildiriye özet olarak sunduğum konuların ve önerilerin ayrı bir kongre'de enine boyuna tartışılmasının çok yararlı olacağına inanıyorum, bu kongrenin düzenleyicilerinden, böyle bir toplantıyı da en kısa zamanda gerçekleştirmelerini diliyorum.