



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**BÖLGE KALKINMA AJANSLARI: TÜRKİYE VE AVRUPA  
BİRLİĞİ DENEYİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ALİ ERDOĞAN**

**BALIKESİR, 2014**



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**BÖLGE KALKINMA AJANSLARI: TÜRKİYE VE AVRUPA  
BİRLİĞİ DENEYİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ALİ ERDOĞAN**

**TEZ DANIŞMANI  
YRD. DOÇ. DR. LÜTFİ YALÇIN**

**BALIKESİR, 2014**



T.C.

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda 201012529004 numaralı Ali ERDOĞAN'nın hazırladığı "Bölge Kalkınma Ajansları: Türkiye ve Avrupa Birliği Deneyimlerinin Karşılaştırılması" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 30.05.2014 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Üye (Danışman)

Üye

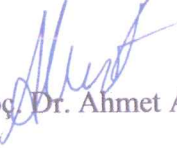
Yrd. Doç. Dr. Lutfi YALÇIN

Doç. Dr. Gökhan ORHAN



Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AYDIN



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

.06./06./2014

Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ-YAĞCI  
Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Bölgesel farklılık, bölgesel eşitsizlik veya bölgesel dengesizlik, adına ne dersek diyelim sonuç olarak söz konusu kavramların anlamının birleştiği nokta; sosyal, kültürel, tarihi ve en önemlisi ekonomik olarak bir bölgenin diğerine göre üstün olması ve bu durumun yaratmış olduğu toplumsal değişimi işaret etmektedir.

Bu çalışmanın amacı yukarıda belirtilen kavramların zaman içerisinde negatif etkisini artırması nedeni ile küreselleşme ve Avrupa Birliği'nin etkisiyle yeniden şekillenen bölgesel kalkınma politikalarının kurumsal bir aracı olan BKA'ların Türkiye ve AB uygulamaları perspektifinden hem politik hem de ekonomik yansımalarını incelemektir.

Bu amaç çerçevesinde söz konusu kuruluşların Türkiye'de henüz yeni olması sebebiyle, Avrupa Birliği ülkelerindeki tecrübeleri incelenmiş, bu kapsamda Türkiye'deki uygulamaların halihazırdaki durumu, karşılaşılan sorunlar ve bu kuruluşlara yönelik eleştiriler analiz edilmiştir. Diğer taraftan kamu politikalarının bir ürünü olan BKA'ların kurulması karşılaştırmalı politikalar ve kamu yönetimi anlayışları çerçevesinde ayrıca değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonunda Türkiye ve AB'deki BKA deneyimlerinin karşılaştırmalı analizi yapılarak bu kuruluşlardan bölgesel ve ulusal kalkınma bağlamında maksimum faydanın sağlanmasına yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur.

Bu çalışmanın tamamlanmasında bilgi ve tecrübesini esirgemeyen ve bu konuda beni motive eden başta danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Lütfi YALÇIN'a ve çalışmanın başlangıcında tezin iskeletinin oluşturulmasında büyük katkısı olan Prof. Dr. Özcan KARAHAN'a, AB kurumlarının işleyişi ve yönetimi hakkında derin bilgi sahibi olmamı sağlayan Prof. Dr. Rıza ARSLAN'a, kamu politikalarının analizi ve daha birçok konuda olaylara farklı bir bakış açısı ile bakmama yön veren Doç. Dr. Gökhan ORHAN'a, ayrıca derslerine girmekten büyük zevk aldığım, yüksek lisans sürecinin en zor aşaması olan tez yazım sürecinde yapılması gereken konularda önemli katkıları olan Prof. Dr. M. Ercan YILMAZ'a ve Yrd. Doç. Dr. Günlil AYDIN'a, son olarak kendisi ile sonradan tanışmanın üzüntüsünü yaşadığım Yrd. Doç. Dr. Ahmet AYDIN'a katkılarından dolayı şükranlarımı sunar ve hepsine şahsım adına ayrı ayrı teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Ali ERDOĞAN

## ÖZET

### BÖLGE KALKINMA AJANSLARI: TÜRKİYE VE AVRUPA BİRLİĞİ DENEYİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

ERDOĞAN, Ali

Yüksek Lisans, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Lütfi YALÇIN

2014, 148 Sayfa

Günümüzde ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyleri arasındaki farkın en aza indirilmesi maksadıyla yapılan çalışmalar, bu işe bölgeler düzeyinden başlanması gerektiği sonucunu doğurmuştur. Küreselleşmenin de etkisiyle ekonomik kalkınma bağlamında yaşanan hızlı değişimler, bölgelerin ekonomik ve politik gücünün yeniden önem kazandığını göstermektedir. Bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının artması, birinin diğerinden üstün olması sonuçta; ülke genelinde sosyal refahı, barışı ve ekonomik kalkınmayı doğrudan etkileme imkânına sahip olmaktadır.

Hazırlanan bu çalışmada temel olarak, merkezin bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının yerinde tespiti amacıyla oluşturulan Bölgesel Kalkınma Ajansları'nın, kuruluş amaçları, faaliyetleri, kurumsal yapısı ve finans kaynakları, Avrupa Birliği tecrübesi ile karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Temel amaç yanında bu kuruluşların dünya genelinde yaygınlaşmasının arkasındaki ekonomik gerekçeler haricinde diğer politik etkenler ayrıca değerlendirilmiştir. Bu yolla konunun hem ekonomik , hem de politik boyutları ortaya konulmaya çalışılmış ve bu kuruluşlardan beklenen faydanın elde edilmesi için değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Dünya genelinde 1950'li ve 1960'lı yıllarda varlığını hissettirmeye başlayan bu kuruluşlar, Türkiye'de ise özellikle AB üyelik müzakereleri süreciyle daha ciddi bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Çalışmada genel olarak birincil ve ikincil mevzuat incelenmiş, yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca Güney Marmara Bölge Kalkınma Ajansı çalışanları ile yüz yüze görüşmeler yapılarak elde edilen bulgularla, Türkiye'de kalkınma ajanslarının, ulusal kalkınmanın yerel dinamikleri olması için ortak fikirbirliği doğrultusunda yeniden yapılması konusunda yapılması gerekenler anlatılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Türkiye ve Avrupa Birliği'nde Bölge Kalkınma Ajansları, Bölgesel Kalkınma, Yönetişim, Politika Transferi.

## **ABSTRACT**

# **REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES: A COMPARISON OF TURKEY AND EUROPEAN UNION EXPERIENCES**

**ERDOĞAN, Ali**

**M. A., Department of Political Science and Public Administration  
Thesis Consultant: Asst. Prof. Dr. Lütfi Yalçın**

**2014, 148 pages**

Nowadays, in order to minimize the levels of development difference between countries, it has resulted that studies should begin at the level of regions. With the impact of globalization in the context of the rapid changes in the economic development of the regions, shows that the economic and political power is gaining importance. Because the result of increasing disparities between regions, superior to the other has direct influence about social welfare, peace and economic development across the country.

In this thesis study, we wanted to emphasize as a basis, Regional Development Agencies which are created in order to determine inter-regional disparities by the center state, their aims and activities, organizational structure and financial resources in comparison with the experience of the European Union. In this study, alongside the main purpose, we also evaluated the other political factors except economic justification, the widespread adoption of these organizations worldwide at behind. With this way both economic and political dimensions were evaluated to obtain the expected benefits from Regional Development Agencies.

The presence of these organizations began to feel around the world 1950's and 1960's but in Turkey, the serious consideration to the establishment of these organizations has been started by the negotiations of the European Union membership. In the study, the primary and secondary legislation examined, domestic foreign literature were scanned. Addition to that, conducted with GMKA personal, with the findings, the needs should be done is described for reconstruction of development agencies in Turkey to be a local dynamos of national development, with common consensus.

### **KeyWords:**

Regional Development Agencies in Turkey and European Union, Regional Development, Governance, Policy Transfer.



## TEŞEKKÜR

Ders aşamasından başlayarak tez aşamasına kadar, bu yoğun ve zorlu sürecin ürünü olan bu çalışma, başta kendi çaba ve gayretlerim yanında daha birçok değerli insan ve kurumun destekleri ile kolektif bir çalışma haline gelmiştir. Bu kolektif çalışmada başta danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Lütfi Yalçın olmak üzere, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F.'nde yüksek lisans eğitimimin tüm aşamalarında desteklerini esirgemeyen hayata daha geniş bir çerçeveden bakmama yön veren değerli hocalarıma, enstitü ve fakülte çalışanlarına, aynı dönemde gerek ders sürecinde gerekse sonraki süreçte sevgi ve saygı ile birçok şeyi paylaştığım ve beni bu konuda sürekli olarak motive eden başta sevgili arkadaşım Sedat ÇOBANOĞLU olmak üzere, diğer değerli yüksek lisans ders arkadaşlarıma, Kalkınma Ajanslarının Türkiye'deki uygulamaları konusunda detaylı bilgi sahibi olmama katkıda bulunan Güney Marmara Kalkınma Ajansı'nın değerli çalışanları, Burak MERİÇ beyefendi ve Tuğba ELÇİN hanımefendiye, mensubu olmaktan gurur duyduğum Hv.K.K.lığında bana desteklerini esirgemeyen komutanlarıma, silah arkadaşlarıma, mesai arkadaşlarıma, özellikle Yüksel BOZDEMİR, Volkan MERCİK, Ahmet KABAK, Metin TAŞÇI kardeşlerime ve Betül ŞEHAN hanımefendiye, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu zorlu süreçte zaman zaman kendilerini ihmal ettiğimi düşündüğüm, ancak ellerinden gelen olanca gayreti ile fedakârlıklarını esirgemeyen başta sevgili eşim Atiye'ye ve yaşam kaynaklarım oğlum Esener ve kızım Zeren'e teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR .....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARI VE KALKINMA AJANSLARI</b> .....	<b>4</b>
1.1. BÖLGESEL KALKINMA: .....	4
1.1.1. Kavramsal olarak bölgesel kalkınma: .....	5
1.1.2. Bölgesel kalkınma seviyesini belirleyen faktörler ve sonuçları:.....	7
1.1.3. Küreselleşme ve bölgesel kalkınmanın artan önemi:.....	12
1.2. BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARI: .....	15
1.2.1. Bölgesel Kalkınma Stratejileri ve Araçları. ....	17
1.2.2. Türkiye’de Uygulanan Kalkınma Politikaları:.....	24
1.2.3. Avrupa Birliği’nde uygulanan kalkınma politikaları:.....	28
1.3. BÖLGESEL GELİŞMENİN ARACI OLARAK KALKINMA AJANSLARI: .....	29
1.3.1. Bölge kavramı ve ekonomik sınıflaması:.....	30
1.3.2. Bölgesel gelişmeye yönelik kurulan ajanslar:.....	34
1.3.3. Yeni kamu yönetimi anlayışı ve bölgesel kalkınma ajansları:.....	40
1.3.3.1. Yeni kamu işletmeciliği: .....	41
1.3.3.2. Yönetişim:.....	42
1.3.3.3. Politika transferi:.....	47
<b>2. AVRUPA BİRLİĞİNDE BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI.....</b>	<b>54</b>
2.1. AVRUPA BÖLGE KALKINMA AJANSLARININ KURULMA AMAÇLARI:.....	55
2.2. AVRUPA BÖLGE KALKINMA AJANSLARININ TÜRLERİ:.....	59
2.2.1. Yapılarına veya kaynaklarına göre ajans türleri: .....	59
2.2.2. Faaliyetlerine göre ajanslar: .....	60
2.3. AVRUPA BÖLGE KALKINMA AJANSLARININ YASAL STATÜLERİ : .....	63

2.4. AVRUPA'DA BÖLGE KALKINMA AJANSLARININ İDARİ TEŞKİLAT YAPISI VE GÖREVLERİ :.....	68
2.4.1. Yönetim kurulu : .....	69
2.4.2. Genel sekreter: .....	71
2.4.3. Teknik destek ekibi : .....	72
2.5. AVRUPA'DA BÖLGE KALKINMA AJANSLARININ FİNANSMANI: .....	75
2.6. AVRUPA'DA BÖLGE KALKINMA AJANSLARININ FAALİYETLERİ:.....	82
<b>3. TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI.....</b>	<b>90</b>
3.1. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ KURULUŞ SÜRECİ: .....	91
3.2. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ KURULMA AMACI VE FONKSİYONLARI: .....	99
3.3. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ TÜRLERİ VE YASAL STATÜLERİ: .....	101
3.4. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ İDARİ YAPISI VE GÖREVLERİ: .....	103
3.4.1. Kalkınma kurulu: .....	103
3.4.1.1. Kalkınma kurulu görev ve yetkileri: .....	103
3.4.2. Yönetim kurulu: .....	104
3.4.2.1. Yönetim kurulu görev ve yetkileri: .....	105
3.4.3. Genel sekreterlik: .....	105
3.4.3.1. Genel sekreterin görev ve yetkileri: .....	106
3.4.3.2. Planlama programlama ve koordinasyon birimi: .....	106
3.4.3.3. Program yönetim birimi: .....	107
3.4.3.4. İzleme ve değerlendirme birimi: .....	108
3.4.3.5. İdari ve mali işler: .....	108
3.4.3.6. Dış ilişkiler ve tanıtım birimi: .....	109
3.4.3.7. Hukuk müşaviri/hukuk işlerinden sorumlu uzman personel: .....	109
3.4.3.8. Yönetici asistanı: .....	109
3.4.3.9. İç denetçi : .....	109
3.4.4. Yatırım ve destek ofisleri: .....	110
3.4.4.1. Yatırım ve Destek Ofisleri Görev ve Yetkileri: .....	110
3.5. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ FİNANSMAN KAYNAKLARI, GİDERLERİ VE DENETİMLERİ:.....	115
3.5.1. Kalkınma ajanslarının denetimleri: .....	120
3.6. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ FAALİYETLERİ: .....	121

3.7. KALKINMA AJANSLARININ DİĞER KURULUŞLARLA İLİŞKİLERİ: .....	125
3.8. TÜRKİYE’DE KALKINMA AJANSLARININ İŞLEYİŞİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER: .	128
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME:.....</b>	<b>132</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>138</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.r.(Adı Geçen Rapor)

AB (Avrupa Birliği)

ABD (Amerika Birleşik Devletleri)

ASO (Ankara Sanayi Odası)

BGUS (Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi)

BKA (Bölgesel Kalkınma Ajansları)

BAKA (Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı)

BAKKA (Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı)

BEBKA (Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı)

BM (Birleşmiş Milletler)

BTS (Büyük Türkçe Sözlük)

BYKP (Beş Yıllık Kalkınma Planı)

ÇUŞ ( Çok Uluslu Sirketler)

DAKA (Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı)

DAP (Doğu Anadolu Projesi)

DOĞAKA (Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı)

DOKA (Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı)

GAP (Güneydoğu Anadolu Projesi)

GEKA (Güney Ege Kalkınma Ajansı)

GMKA (Güney Marmara Kalkınma Ajansı)

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı)

EBİLTEM (Ege Üniversitesi Bilim Teknoloji Uygulamaları ve Araştırma Merkezi)

Ed.(Editör)

EU (European Union)

EURADA (The European Association of Development Agencies) Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği

EUREKA (European Research Coordination Agency) Avrupa Araştırma Koordinasyon Ajansı

EUROSTAT (European Community Statistical Office) Avrupa İstatistik Ofisi

İBB (İstanbul Büyükşehir Belediyesi)

İBBS (İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması)

İİBF (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi)

İMİB (İdari ve Mali İşler Birimi)

İ HFMM (İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası)

ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession) Katılım  ncesi Yapısal Politikalar Aracı

KAYS (Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi)

KHK (Kanun Hükmünde Kararname)

KOBİ (Küçük, Orta ve Büyük  lekli İşletmeler)

KÖY (Kalkınmada  ncelikli Y reler)

KUDAKA (Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı)

KUZKA (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı)

MARKA (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı)

NUTS (Nomenclature of Units of Territorial Statistics) Avrupa Birliği İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği  rg t )

OKA (Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı)

ÖİK (Özel İhtisas Komisyonu)

ÖUKP (Ön Ulusal Kalkınma Planı)

PHARE (Poland and Hungary: Action for the Restructuring of the Economy),  
Polonya ve Macaristan Ekonomilerini Yapılandırmak İçin Yardım.

PPKB (Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi)

PYB (Program Yönetim Birimi)

SAPARD (Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development)  
Tarımsal ve Kırsal Kalkınma İçin Özel Eylem Programı

STK (Sivil Toplum Kuruluşu)

TBMM (Türkiye Büyük Millet Meclisi)

TC (Türkiye Cumhuriyeti)

TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı)

TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve  
Yöneticiler Vakfı.)

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu)

t.y. (Tarih Yok)

UK (United Kingdom)

UNDP (United Nations Development Programme) Birleşmiş Milletler Kalkınma  
Programı

vd.(ve diğerleri)

YAYED (Yerel Yönetim Araştırma Yardım ve Eğitim Derneği)

YKİ (Yeni Kamu İşletmeciliği)

## GİRİŞ

Bölgesel kalkınma ve bu durumun ortaya çıkarmış olduğu bölgesel dengesizlik, bölgesel farklılık denilen kavramlar her ne kadar yeni kavramlar olarak algılansa da, aslında toplumların yerleşik düzende yaşamaya başladığı dönemden, günümüze kadar olan dönemde daima vardı ve gelecekte de varolması beklenmektedir. Konunun somut bir şekilde ele alınması ve öneminin kavranmasına yönelik tarihsel olarak belirleyici olan dönüm noktalarına bakıldığında, 1929 yılında dünyada yaşanan “Büyük Buhran”, 1933 yılında ABD’nin Tennessee Vadisi bölgesinde ekonomik anlamda yaşanan sorunlar nedeniyle kurulan Tennessee Valley Authority (TVA) başlangıç aşaması olarak kabul edilirken, özellikle İkinci Dünya Savaşı bölgesel kalkınma konusunda dönüm noktası olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerika Birleşik Devletleri ve birçok Avrupa ülkesi savaşın bırakmış olduğu ağır ekonomik faturadan kurtulmak için kamu politikalarını yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. Bu süreçte ele alınan konulardan birisi de bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarını ortadan kaldırmaya yönelik uygulamalar olmuştur. Böylece bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarını en aza indirmek maksadıyla BKA’lara benzer nitelikte çeşitli kurumlar oluşturulmaya başlanmıştır.

BKA’lar, genel anlamda, “merkezi hükümetten bağımsız bir idari yapıda, coğrafi açıdan sınırları belirli bir bölgenin, ekonomik koşullarının iyileştirilmesi amacı ile kurulan kuruluşlar”<sup>1</sup> olarak tanımlanmaktadır. Bölgesel ekonomik potansiyeli harekete geçirerek avantaja dönüştürebilmek amacıyla, mevcut olan yerel dinamikleri aşağıdan yukarıya doğru örgütleme ve bunu kurumsal bir çatı altında gerçekleştirme çabaları Bölgesel Kalkınma Ajanslarının misyonunu oluşturmaktadır. Bu şekilde BKA’lar, bölgesel dengesizliklerin giderilmesi için sistematik bir çalışma yürütmekten, yerel ölçeklerde yer alan ekonomilerin küresel pazarlarda rekabet edebilmesini desteklemeye kadar varan geniş bir yelpazede faaliyet gösterebilmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın temel problemi, Türkiye’de henüz yeni ve tartışmalı olan BKA’ların kurulması sürecinde rol oynayan ekonomik ve politik faktörler

---

<sup>1</sup> Mürteza Hasanoğlu ve Ziya Aliyev, “Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Sayıstay Dergisi*, Sayı: 60, 2006, ss. 86-87.

kapsamında, Türkiye’de bu kuruluşların varlığı “üniter devlet” yapısına aykırılık teşkil eden bir durum mu; yoksa, bölgesel farklılıkların azaltılması ve bölgesel kalkınmaya yönelik yerel ekonomik potansiyelleri yerinde tespit ve takip edebilen kurumsal bir ihtiyaç mı olup olmadığının analizini yapmaktır. Bu problem çerçevesinde BKA’ların Türkiye’de kurulmasının arkasında hangi etkenlerin rol oynadığı, Türkiye’de bu kuruluşlara yönelik eleştirilerin odak noktasının ne olduğu, AB deneyimlerinin ne şekilde yürütüldüğü, bu doğrultuda Türkiye’de bu kuruluşların ne şekilde çalıştıkları ve yapılması gerekenler gibi sorulara yanıt aranacaktır.

Çalışmanın amacı, küreselleşme ve Avrupa Birliği’nin etkisi ile yeniden şekillenen bölgeselleşme politikalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, BKA’ların kuruluş amaçları, türleri, idari yapısı, finansal kaynakları ve faaliyetlerini detaylı bir şekilde inceleyerek, Türkiye’de henüz yeni sayılabilecek bu kuruluşlardan beklenen faydanın elde edilebilmesi için Avrupa Birliği ülkelerindeki deneyimler ışığında neler yapılması gerektiğinin analizini yapmaktır. Diğer taraftan bu süreçte söz konusu kuruluşların hâkim kamu yönetimi yaklaşımlarından hangisi ile uyumlu olduğu, karşılaştırmalı politikalar çerçevesinde bir *politika transferi* olup olmadığı, politika transferi yapıldıysa bunun *gönüllü politika transferi* mi, yoksa *zorunlu politika transferi* mi olduğunun değerlendirmesini yapmaktır. Çalışmada gerek bölgesel kalkınma politikaları gerekse BKA’lar hakkında Dünya Bankası (DB) ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) gibi uluslararası kuruluşların yaklaşımlarına da yer verilerek söz konusu kuruluşların BKA’lara bakış açısı değerlendirilmiştir.

Türkiye’de ve AB ülkelerinde BKA’ların mevcut durumunun derinlemesine analizi ve özellikle Türkiye açısından geleceğe yönelik, gerek bölgesel kalkınma politikalarının uygulanması, gerekse BKA’ların işleyişi kapsamında yapıcı-eleştirel tavsiyeler bu kuruluşların eleştirilen yönlerinin az da olsa törpülenmesine ve dolayısı ile temel amaçlarının başarıya ulaşmasına yapılacak katkı çalışmanın önemliliğini oluşturmaktadır.

Araştırma Türkiye ve AB ülkelerindeki BKA deneyimleri ile sınırlı tutulmuştur. BKA deneyimleri ajans bazında örneklem olarak değil, genel olarak ülke statüsünde değerlendirilmiştir. Hazırlanan tablolar, BKA’lar açısından ele alınan başlıkları bir bütün olarak görme noktasında kolaylık sağlamaktadır. Çalışma için nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde konu ile ilgili birincil ve ikincil mevzuat

incelenmiş, özellikle AB'deki uygulamalar için yerli kaynakların yetersiz olması nedeniyle yabancı literatür taraması yapılmış ayrıca Balıkesir ili merkezli Güney Marmara Bölge Kalkınma Ajansı çalışanları ile yüz yüze görüşmeler yapılarak, konunun daha doğru biçimde analiz edilmesine çalışılmıştır. Diğer taraftan Türkiye açısından kuşku ile bakılan bu kuruluşlara yönelik, geçmişte yürütülen hukuki süreç nedeniyle her an yaşanabilecek birincil ve ikincil mevzuat değişikliği hem bir fırsat hem de sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda çalışma üç bölümden oluşmakta ve araştırmanın sonunda genel değerlendirmenin ve analizin yapıldığı sonuç bölümü yer almaktadır. Birinci bölümde çalışmanın temel konusu olan BKA'lar, bölgesel kalkınma politikaları çerçevesinde kavramsal olarak incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca çalışmanın temel amacı dışında arka planda kamu yönetimi anlayışı ve kamu politikalarının geliştirilmesi ve benzer problemlerin üstesinden gelmek amacıyla diğer ülkelerin uygulamalarından ders çıkarma ve politika öğrenme yaklaşımları çerçevesinde karşılaştırmalı kamu politikalarında önemli bir yere sahip olan politika transferi kavramına yer verilmiş ve BKA'ların Türkiye'de kurulmasının politika transferinin bir örneği olup olmadığı değerlendirilmiştir. İkinci bölümde Avrupa'daki BKA'ların amaçları, türleri, idari yapısı, finans kaynakları, faaliyetleri analiz edilmiştir. Bu bölümde özellikle Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği EURADA'nın bilgi ve kaynakları Avrupa'daki gelişimi ortaya koyabilmek açısından incelenmiştir. Üçüncü bölümde BKA'ların, Türkiye'de kuruluş süreci incelenmektedir. Bu çerçevede kuruluş amacı, idari ve hukuki yapısı, finans kaynakları ve belirlenen temel faaliyetler ile diğer ilgili kurumlarla olan ilişkileri incelenmiştir.

Son olarak da BKA'ların kurulmasına giden yolun arkasındaki politik ve ekonomik gerekçelerin analizi yapılarak özellikle bölgesel kalkınma politikalarının başarıya ulaşması için nelere dikkat edilmesi gerektiğine değinilecektir. Bu çerçevede bölgesel kalkınma politikalarının kurumsal nitelikteki araçlarından biri olan BKA deneyimlerinin Türkiye ve AB'deki uygulamaları ve gelişiminin değerlendirmesi yapılarak Türkiye açısından kalkınma ajanslarının etkilerini artırmaya yönelik bazı politika çıkarımlarında bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### **1. BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARI VE KALKINMA AJANSLARI**

Çalışmanın bu bölümünde bölgesel kalkınma, bölgesel kalkınmaya etki eden faktörler, bölgesel kalkınma stratejileri, BKA'ların kurulmasında rol oynayan bölgesel kalkınma politikaları ve bu kalkınma politikalarının küreselleşme ile olan ilişkisi ele alınarak bu etkenlerin BKA'ların kurumsallaşmasındaki rolleri incelenecektir. Diğer taraftan konunun daha iyi anlaşılması amacıyla bölge ve ajans kavramları ile beraber bölge türleri kavramsal olarak ele alınarak, Kalkınma Ajansları'nın ilk kuruluş sürecinden günümüze kadar olan yol haritası ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu bölümde ayrıca, BKA'ların bu süreçte yeni kamu yönetimi anlayışları çerçevesinde değerlendirilmesi ve ilişkisi incelenmiş ve karşılaştırmalı polititikalar kapsamında değerlendirmeler yapılarak bölgesel kalkınma politikalarından maksimum faydayı elde edebilmek için olası bir politika transferinde nelere dikkat edilmesi gerektiğinin önemi vurgulanmıştır.

#### **1.1. Bölgesel Kalkınma:**

Ekonomik anlamda kalkınma, dünya üzerindeki tüm devletlerin yakalayıp sürdürmek istedikleri bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ekonomik olarak kalkınmasını en üst seviyeye çıkarmış ve bu kalkınmanın sürdürülebilirliğini başaran ülkeler *sosyal refahı* sağlama noktasında avantajlı konuma gelebilmektedirler. Yaşanan deneyimler ve yapılan çalışmalar ekonomik kalkınmanın başarıya ulaşmasında bölgesel kalkınmanın önemine vurgu yapmaktadır. Özellikle küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte bölgelerin önemi daha çok artmaya başlamış kalkınma politikalarının uygulama alanları bölgelere doğru kayarak bölgesel kalkınma politikaları ekseninde oluşturulmaya başlanmıştır. Bu süreçte bölgelerin varolan fakat günyüzüne çıkarılmamış ekonomik potansiyelleri değerlendirilerek bölgesel kalkınma ile birlikte ulusal kalkınmanın üst seviyelere çıkarılması hedeflenmiştir. Fakat şunu da belirtmek gerekir ki, kalkınma

politikalarının bölgelere yoğunlaşması sonucu, sosyal kültürel ve en önemlisi ekonomik olarak bölgelerarası farklılıkların var olan fakat somut olarak ele alınmayan sorunları da kendini göstermeye başlamıştır. Bölgelerarası farklılıkların somut olarak ortaya çıkması iki farklı durumun değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bir taraftan, bu sorunların çözümüne yönelik olarak hem ülke, hem de bölge için varolan potansiyellerin değerlendirilerek ülke ve bölge ekonomisine yapılan katkı ve bunun sonucunda sağlanan *sosyal refah*, bu duruma ilave olarak kalkınma politika ve stratejilerin belirlenmesi ile elde edilen somut veriler, kalkınma politikalarının *rasyonel politika* olması açısından avantaj olarak görülürken, diğer taraftan ülkelerin kalkınma politikalarına göre değişmekle birlikte, bölgelerarası farklılıkların tespit edilmesi sonrasında bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesi amacıyla özellikle ekonomik olarak herhangi bir potansiyeli bulunmayan bölgelerin kalkınması için önlem alınmaması veya bu yönde teşvik edici politikalar uygulanmaması, bölgenin kendi kaderi ile başbaşa bırakılması bölge halkı için dezavantajlı bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda bahse konu bölgeler için derinlemesine analizlerin yapılarak bölgesel kalkınma politikalarının geri kalmış bölgeler lehine yeniden değerlendirilmesi dezavantajlı durumun azaltılmasına biraz olsun katkı sağlayacaktır.

**1.1.1. Kavramsal olarak bölgesel kalkınma:** İktisat terimleri sözlüğünde kalkınma kelimesi: “*Bir ekonomide halkın değer yargıları, dünya görüşü ile tüketim ve davranış kalıplarındaki değişimleri içerecek biçimde toplumsal ve kurumsal yapıda dönüşüme yol açan büyüme*” olarak belirtilmekte ve İngilizce kelime olan “*development*” kelimesi ile eş anlam taşımaktadır.<sup>2</sup> Diğer bir tanımda ise kalkınma kavramı: “gelişmiş ülkelerin yakalayıp sürdürmek istedikleri sosyo-ekonomik refah düzeyi, az gelişmiş ülkelerin ise yakalamak istedikleri ortak bir amaç”<sup>3</sup> olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, ekonomik büyümenin, yalnızca “üretilen miktardaki bir dizi artış”, kalkınmanın ise “üretim teknikleri ve üretici davranışlarında olumlu bir

---

<sup>2</sup>BTS, İktisat Terimleri Sözlüğü, 2004, <http://www.buyukturkcesozluk.net/kelime/kalk%FDnma.html>, (24 Mart 2013).

<sup>3</sup>Uğur Sadioğlu ve Mustafa Kemal Öktem, “Ulusal Kalkınma Sorunsalı Açısından Türkiye’de Kamu Yönetiminin Rolü ve Önemi”, *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Sayı.2, 2011, s. 45.



değişimin de eklendiği büyüme” dolayısı ile “bir toplum içindeki gruplar arasındaki toplumsal gerilimin azalmasının da eşlik ettiği gelişme”<sup>4</sup> olduğu dile getirilmektedir.

Tanımlardan yola çıkarak kalkınma kavramını bölgesel kalkınma kavramı ile ilişkilendirdiğinde ise aslında anlamda önemli bir değişikliğin olmadığını sadece değerlendirme alanının küçülüp daha belirginleştiğini görülmektedir. Bölgenin ekonomik olarak kalkınması ekonomi anlamında bölgede yaşayan kişi başı gelirin artması olarak tanımlanması yanında bu artışın bölge halkının sosyal ve kültürel koşulların değişimini de beraberinde getirdiği söylenebilir. Bu kapsamda Yavilioğlu, kalkınmanın sadece ekonomik boyutlu olmadığını, “bu kavramın ayrıca nitel ve nicel değişimleri de kapsadığını”, dolayısıyla kalkınmanın “hem kurumsal, hem toplumsal, hem de zihinsel yapıda meydana gelen değişim”<sup>5</sup> olduğunu ifade etmektedir.

Bölgesel ekonomik kalkınmanın, bölgede yaşayan tüm kesimin sosyal ve kültürel yapılarında birtakım değişiklikleri beraberinde getirdiğinden bahsetmiştik. Bu noktada elbette değişimin kendi kendine gelen bir dönüşüm olmadığını, düşünce ve zihniyet değişimi ile birlikte olabileceğini kabul etmeliyiz. Fakat bu süreçte dikkat edilmesi gereken, düşünce ve zihniyet değişiminin toplumun değer yargıları açısından ne kadar olumlu yönde gelişebileceğinin sorgulamasını yapabilmek ve bu aşamada alınabilecek tedbirleri gözönünde bulundurmak. Bu süreçte ise başta çekirdek aile olmak üzere eğitim kurumlarına, STK'lara, yazılı ve görsel medyaya toplumun olumlu yönde yönlendirilmesi noktasında büyük rol düşmektedir.

Tekrar bölgesel kalkınma konusuna döndüğümüzde, OECD yaklaşımında ise, bölgesel kalkınma geniş bir kapsamda ele alınarak, bölgesel farklılıkların azaltılması amacıyla her türlü ekonomik faaliyetin desteklenmesi için gerçekleştirilen her türlü çaba şeklinde ifade edilmektedir. OECD bölgesel kalkınma konusunda yaptığı değerlendirmelerde şu tespitlere yer vermektedir:<sup>6</sup>

- Yerel firmaların performanslarını doğrudan ve dolaylı etkileyen geniş yelpazede stratejik bir konsept yada geliştirme stratejisi belirlemek.

<sup>4</sup> Ertuğrul Murat Özgür, “Bölgesel Kalkınma”, 2010, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Coğrafya Bölümü Ders Notları, [http://www.geography.humanity.ankara.edu.tr/ders\\_notu/COG323.pdf](http://www.geography.humanity.ankara.edu.tr/ders_notu/COG323.pdf) (13 Şubat 2013), s. 16.

<sup>5</sup> Cengiz Yavilioğlu, “Kalkınmanın Anabilimsel Tarihi ve Kavramsal Kökenleri”, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 2002, ss. 74-75.

<sup>6</sup> <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/regionaldevelopment.htm>, (22 Mart 2013).

- İçsel yatırımlara daha fazla, dışsal yatırımlara daha az odaklanma.
- Bölgesel dezavantajlardan ziyade bölgesel avantajlara vurgu yapılması.
- Merkezi hükümetlerin daha az baskın bir rol alarak yönetim yaklaşımı ekseninde ulusal, bölgesel, yerel hükümetlerin ve ilave olarak bölgedeki diğer paydaşların katılımı ile kolektif müzakere içerisinde hareket edilmesi.

Bu ve buna benzer değerlendirmeler ve tespitler OECD'nin bölgesel kalkınmaya verdiği önemin bir göstergesi olarak durmaktadır.

### 1.1.2. Bölgesel kalkınma seviyesini belirleyen faktörler ve sonuçları:

Bölgesel kalkınma kavramı birçok etkenle yakın ilişki içerisinde. Bölgesel kalkınmayı etkileyen faktörleri genel olarak siyasal, ekonomik ve kültürel faktörler başlıkları altında toplayabiliriz. Hem gelişmekte olan ülkeler hem de gelişmiş ülkelerin bölgeleri arasındaki kalkınma farklılıkları bu üç etkene oldukça sıkı bağlıdır. Çünkü ekonomik kalkınma bağlamında belli bir noktaya gelmiş, diğer taraftan o noktaya gelmeye çalışan bölgelerde siyasal, kültürel tercih ve istekler değişiklik arz etmektedir. Şöyle ki, uygulanan bölgesel kalkınma politikalarının her aşamasında yer almaya çalışan, doğru ve yanlışları sorgulayabilen ve bu aşamada uygulanacak politikalara olumlu yönde katkı sağlayabilen bir toplumun yaşadığı bölgede, özellikle siyasal anlamda etki edebilecek, bölgenin kaderini değiştirebilecek negatif faktörler sınırlı kalabilmektedir. Bunun tam tersi durumda ise, siyasal anlamda etki eden faktörler bölgenin kalkınması bir tarafa sadece belli bir kesimin kalkınmasına imkân vererek dengesizlikleri daha çok artırmaktadır.

Siyasal, ekonomik ve kültürel etkenleri de kapsayan bölgesel kalkınma seviyesini belirleyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>7</sup>

1. Yerel Ekonomik Yapı: Yerel ekonomik yapının güçlü olması bölgesel kalkınma seviyesini belirleyen faktörlerin başında gelmektedir. Yerel ekonomik yapı ile kastedilen, bölgedeki finansal kaynakların yeterliliği ve kaynakların varlığının planlanması, uygulanması, bölgesel kalkınmanın etkinliğinin artırılmasıdır. Özellikle var olan kaynakların etkin ve yerinde kullanımı ve en önemlisi sürdürülebilirliğinin sağlanması bu anlamda önem arz etmektedir. Bu noktada Reeves, bölgesel kalkınmada planlamanın önemine dikkat çekerek bölgesel planlamanın, kalkınmanın

<sup>7</sup> Özgür, s. 67.

ana çerçevesini oluşturduğunu ifade etmekte ve planlama olmadan bölgesel gelişmenin muhtemel bir başarısızlıkla sonuçlanmasının kaçınılmaz olduğunu dile getirmektedir.<sup>8</sup>

2. Yerel Koşulların, Politik Yapının Önemi: Bölgedeki koşullar, bölgenin bulunduğu coğrafi konumdan, sosyal, kültürel, ekonomik ve politik yapıya kadar olan toplumun genelini ilgilendiren koşullardır. Tüm bu koşulların birbirleri ile olumlu etkileşimi bölgesel kalkınma seviyesini de olumlu yönde etkilemektedir.

3. Nitelikli personel yeterliliği: Bölgede çeşitli iş kollarında yeterli sayıda nitelikli personelin bulunmasıdır. Nitelikli personel seçiminde siyasi ve kişisel çıkarların bir tarafa bırakılarak daha objektif bir şekilde alanında uzman kişilerin seçimine dikkat edilmelidir.

4. Alt Yapı ve Fiziksel Planlama: Bölgenin fiziksel planlaması, alt yapı olmak üzere alanında kendini yetiştirmiş şehir planlamacıları tarafından gelecekteki ihtiyaçlar ve olası doğal afetlerde gözönünde bulundurularak çevre bilincinin kaybolmadığı güvenli yaşam alanları oluşturmaktır. Alt yapı ve fiziksel planlamanın yukarıda belirtilen özelliklerde dizayn edilmesi, bölgesel kalkınmanın diğer bir göstergesidir.

5. Kültürel Koşullar ve Yaşam Tarzı: Bölgesel kalkınma seviyesini belirleyen faktörlerden birisi de bölgedeki kültürel koşullar ve bölge halkının yaşam tarzıdır. Kültürel koşullar, eğitimden sanata, teknolojiden kentleşmeye, düşünce inanç sisteminden daha adını sayamadığımız birçok etkeni içinde barındıran ve küreselleşme ile birlikte her geçen gün değişime uğrayan bir olgudur. Tüm bu etkenler ise bölge halkının yaşam tarzını belirleme imkânına sahiptir.

6. Yerel Faktör Fiyatları: Bölgesel kalkınmanın ekonomik göstergelerinden birisi olan yerel faktör fiyatları, bölgede üretimi yapılan ürünlerin nihai fiyatının değeri olarak ifade edilmektedir. Yerel faktör fiyatlarının değeri doğrudan bölge ekonomisini etkilediğinden bölgenin kalkınma seviyesini belirleyen önemli faktörlerden birisi olarak kendini göstermektedir.

---

<sup>8</sup> Reeves Teresa, "Regional Development in the EU and Turkey", *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, Ankara:, TEPAV Yayınları, 7-8 Eylül 2006, s.38.

7. Nüfus Yoğunluğu ve Yığılmanın Avantajları: Nüfus yoğunluğunun fazla olduğu bölgeler aynı zamanda istihdam olanaklarının fazla olduğu bölgeler olarak bilinmektedir. Türkiye açısından bakıldığında Marmara Bölgesinde nüfus yoğunluğunun yüksek olması sanayi ve üretim tesislerin bu bölgede konuşlanmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum AB ülkeleri içinde geçerlidir. Dolayısı ile sanayi ve teknoloji üretim tesislerinin yoğunluğu ve bunun yaratmış olduğu istihdam olanaklarının sonucu olarak artan nüfus göstergeleri bölgesel kalkınma seviyesini belirleyen başka bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda değerlendirilen faktörler Avrupa ülkelerindeki gelişmeler de dikkate alınarak ortaya çıkan ve sadece bölgelerin kalkınma seviyesini belirleyen gösterge niteliğindeki faktörlerdir. Siyasi, ekonomik, kültürel faktörlere ilave olarak bölgesel kalkınma seviyesini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilen ve kolay kolay değişkenlik özelliği göstermeyen coğrafi etkenler de mevcuttur. Özellikle Türkiye açısından bu faktör bölgesel kalkınmayı olumsuz yönde etkilemiş ve ulusal kalkınmanın hızını yavaşlatma eğilimi içerisinde olmuştur. Bu noktadan hareketle bölgesel kalkınma politikaları oluşturulurken özellikle coğrafi açıdan diğer bölgelere göre elverişsiz bir konumda olan bölgelerin kalkınması için farklı çıkış noktaları tespit edilmeli ve bölge varolan eşitsizliği ile kendi kaderine terkedilmemelidir.

Bölgesel kalkınmaya etki eden faktörlerden birisi de özellikle küreselleşmenin etkisi ile 2000'li yıllardan sonra kendisini hissettiren uluslararası eğilimler olmuştur. Bu dönemden itibaren dünya ekonomisinin üretim merkezlerinde değişim yaşanmış, Avrupa kıtasından Asya kıtasına doğru bir yöneliş başlamıştır. Bu konuda özellikle Çin ve Hindistan başta olmak üzere bir çok Asya ülkesi sanayi üretim merkezleri açısından cazip konuma gelmiştir. Bu bölgelerin, önde gelen birçok endüstriyel firmanın cazibe üretim üssü haline gelmesinde düşük işgücü ve ulaşım maliyetleri ilk sırayı almaktadır. Üretim üslerinin bu bölgelerde yoğunlaşması nedeniyle bölgesel kalkınma bağlamında mevcut bölgelerde büyük bir değişim yaşanmış ve bölge ekonomileri dünya ölçeğinde rekabet edebilecek seviyelere gelmiştir. Uluslararası eğilimlerin bölgesel kalkınmaya etki ettiği diğer bir faktör ise son zamanlarda Afrika ve Orta Doğu'da yaşanan etnik ve siyasi çatışmalardır.<sup>9</sup> Bu

<sup>9</sup> “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023 Taslak”,2013, Kalkınma Bakanlığı, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, [http://www.bgus.gov.tr/dokuman/BolgeselGelisimeUlusalStratejisi\(2014-2023\).pdf](http://www.bgus.gov.tr/dokuman/BolgeselGelisimeUlusalStratejisi(2014-2023).pdf) , (26 Kasım 2013), ss. 19-20.



bölgelerde yaşanan çatışmalar sadece ilgili ülkeyi değil diğer taraftan çevre komşu ülkeleri de ekonomik anlamda derinden etkilemektedir. Bölgede yaşananlar özellikle Türkiye açısından yakından takip edilmektedir. Bu sürece etki edebilecek dış politika ve ekonomik politikalar derinlemesine analiz edilmeli, savaşın ilgili ülkeye vermiş olduğu ağır ekonomik faturadan ülkenin etkilenmemesi için çözüm yolları araştırılmalıdır. Bu noktada dış politika alanında özellikle insani yardım ve barışçıl çözüm yollarının aranması öncelikli hedef olarak belirlendikten sonra ekonomik anlamda fırsatların değerlendirilebileceği politikalar belirlenmelidir.

Son olarak bölgedeki üretim tarzının değişimi ve sosyal refahı artırmak için ilgili sosyal kurumların kurulması bölgesel kalkınmayı etkileyen bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme ile hız kazanan teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler dünya üzerindeki toplumların birbirlerinin sosyal ve kültürel faaliyetlerini izleme olanağını beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda bölgede yaşayan toplum ekonomik olarak kalkınmasını tamamlayamamış olsa bile sosyal ve kültürel faaliyetlerin bölgelerinde sergilenmesine ve bu faaliyetleri yürütecek kuruluşların varlığına ihtiyaç duyabilmektedirler.

Bütün bu etkenlerin birbirleriyle olumlu yönde etkileşimi bölgesel kalkınmanın hedeflerine ulaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu noktadan hareketle bölgesel kalkınma seviyesini belirleyen bu çok ayaklı yapı taşlarını bir araya getirerek sonucunda rasyonel bir bölgesel kalkınma politikası uygulamak uzun soluklu ve zorlu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yapı taşlarından birinin eksikliği veya birbirleriyle olan uyumsuz etkileşimi karşımıza bölgelerarası dengesizlik sorununu çıkarmaktadır. Bölgelerarası dengesizlik, kavram olarak özellikle ekonomik anlamda bir bölgenin diğer bölgeye göre üstün olması olarak görülürken bu üstünlüğün beraberinde getirdiği sosyal ve kültürel toplumsal sorunlar, bölgenin kalkınmasını etkileyebildiği gibi dolaylı olarak tüm ülkenin kalkınmasını da etkileme potansiyeline sahiptir.

Öte yandan bölgelerarası dengesizliğin ortaya çıkma nedenleri her ne kadar coğrafi, tarihi, sosyo-ekonomik ve kültürel nedenler<sup>10</sup> olarak sıralansa da diğer

---

<sup>10</sup> Çağdaş Karadağ, *Bölgesel Dengesizliklerin Giderilmesinde Yerel Yönetimlerin Rolü: Isparta Uygulaması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta 2011, s. 9.

tarafından bölgesel kalkınma amacıyla yapılan çalışmalar, projeler, planlamalar ve uygulanan politikaların doğru ve yanlışlığını da sorgulamak yerinde olacaktır.

Bu zorlu süreçte, bölgesel dengesizlikleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa bile en azından azaltmanın ekonomik, toplumsal yada siyasi birtakım güçlükleri olduğu bilinmektedir. Bölgesel dengesizliğin temelinde ekonomik yetersizlik olduğu kabul edilmektedir. Bu maksatla ekonomik açıdan geri kalmış bölgeleri kalkındırmak amacı ile oluşturulacak politikalar, halkın katılımından, devletin teşvik ve yatırımlarına kadar olan geniş bir yelpazeye sahip olması nedeniyle uygulanacak politikaların ekonomik maliyetlerinin yüksek olması da kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla bölgesel dengesizliklere devletin gerekli müdahalesi ve bunun birçok ülkede doğal karşılanması gerektiği ifade edilmektedir.<sup>11</sup> Bölgesel dengesizliklere devletin gerekli müdahalesinin, tek başına giden bir yol olmadığı bu süreçte bu politikaların biçimine yön veren ulusal ve uluslararası kuruluşların olduğu bilinmektedir. Bölgesel dengesizliklerin giderilmesinde devlet müdahalesinin biçimine yön veren kalkınma kuruluşlarının bölgedeki karşılığı ise BKA'lar olarak görülmektedir.

Bölgesel dengesizliklerin giderilmesi konusunda devletin rolüne ilişkin ise farklı görüşler vardır. Bunlardan birincisi, bölgesel dengesizliklerin zamanla azalmasıdır. Bölgesel kalkınma, her ülkeyi kendi başına etkilemektedir. Devletin bölgesel dengesizliği ortadan kaldırmayı hedeflemesi ve devlet müdahalesini gerektirecek politikalara gerek olmadığı ileri sürülmektedir. İkincisi, birinci görüşün tam tersine devletin bu alanda rol alması gerektiği ve aksi durumda bölgesel dengesizliğin artacağıdır. Üçüncüsü ise bölgesel dengesizlik konusunda gelişmiş/azgelişmiş devlet ayrımı yapmaktır. Bölgesel dengesizliğin azgelişmiş ülkelerde zamanla artması, gelişmiş ülkelerde de azalması durumudur. Bu ülkelerin ilişkilerinde bölgesel dengesizliğin zamanla alacağı biçimin, kalkınma politikalarına bağlı olduğu durum ve kurumsal yapısıyla doğrudan ilişkili bir boyut kazanması olasılığıdır.<sup>12</sup> Bu görüşlerden birincisine, özellikle Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında katılmamak için bir çok neden mevcuttur. Bölgesel dengesizliğin zamanla azaldığı ifade edilmekte bu konuda Türkiye'de özellikle az

---

<sup>11</sup> Ayşe Kaya, *Türkiye'de Bölgesel Net Mali Yansıma*, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları, Ankara :Yayın No: 2009/395, 2009, ss. 56-58.

<sup>12</sup> Zerrin Toprak, *Kent Yönetimi ve Politikası*, İzmir: Anadolu Matbaası, 2001, ss. 61-62.

gelişmiş bölgelerden sanayisi gelişmiş olan bölgelere doğru her geçen yıl artma eğilimi gösteren göç olayı bölgelerarası dengesizliğin artışı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Diğer taraftan bölgelerarası kalkınmanın her ülkeyi kendibaşına etkilemesi küreselleşen dünyada ülkelerin birbirlerine yakınlaşması açısından yine çelişkilidir. Bölgelerarası dengesizliğin giderilmesinde devlet müdahalesi gerektirecek politikalara gerek olmadığı konusu ise az gelişmiş bölgeyi kendi kaderi ile başbaşa bırakmak anlamına gelmektedir. Burada önemli olan doğrudan devlet müdahalesi değil, uluslararası bölge kalkınma kuruluşlarından yardım alarak ve diğer ülke örnekleri incelenerek gerekirse o ülke politikasının makul ölçüler oranında transfer edilmesi ile bölgelerarası dengesizlikleri azaltmak için çalışmalar yapmaktır.

**1.1.3. Küreselleşme ve bölgesel kalkınmanın artan önemi:** Günümüzde oldukça yaygın olarak kullanılan küreselleşme kavramı, sürekli değişimin bir aracı olan ekonomiden siyasete, siyasetten yönetime, toplumsal ve kültürel alanlara kadar etki edebilen bir olgudur. Bu anlamda etkilediği alanlarda zaman içerisinde köklü değişikliklerin olması ise yadsınamaz bir gerçektir.<sup>13</sup>

Küreselleşme kavramına, etkilediği alanlarla bağlantılı olarak birçok anlam yüklenmiş, dolayısı ile açık ve net bir tanım mevcut değildir. En basit tanımı ile; dünya üzerindeki devletlerin, özellikle bilişim teknolojisinin gelişmesi ile birlikte birbirlerine yakınlaşması, bu yakınlaşma neticesinde siyasi, kültürel ve ekonomik birtakım değerlerin “karşılıklı bağımlılık” içerisinde paylaşılmasını ifade eden süreç olarak tanımlanabilir.<sup>14</sup> Sakınç’a göre ise küreselleşme “bir sistem veya model değil, fakat bir değişim ve dönüşüm sürecidir.”<sup>15</sup> Bu anlamda küreselleşmenin tanımından ziyade, hangi söylemle yola çıktığını, etki ettiği alanlarda meydana

---

<sup>13</sup> Demokan Demirel, “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: “Etkin Devlet””, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 60, 2006, s.106.

<sup>14</sup> Fırat Bayar, “Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye”, *T.C.Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı: 32, (t.y), <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi32/firatbayar.pdf>, (30 Nisan 2014), s.25.

<sup>15</sup> Süreyya Sakınç, “Yerel Kalkınma Politikalarında Yerellik ve Katılımcılık”, *Kamu Yönetimi Sempozyumu KAYSEM 7*, Manisa : Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yayınları , 17-18 Mayıs 2012, <http://sbe.cbu.edu.tr/ybk.pdf>, (23 Mart 2014), s.26.

getirdiği/getireceği değişiklikleri sorgulamak ve analiz etmek bu süreci en az zararlarla atlatılabilmesine katkı sağlayacaktır.

Küreselleşme sürecinin tam olarak ne zaman başladığını belirlemek oldukça zordur. Bazı bilim adamlarına göre ilk insanların taştan yonttuğu baltalarını, bir başkasıyla takas etmeleriyle küreselleşme süreci başlamıştır. Öte yandan bazı bilim adamları ise küreselleşmenin modern çağın başlangıcıyla ortaya çıktığını iddia etmektedirler. Diğer bir grup bilim adamı ise 1800'lü yılları, 1950'lerin sonlarını ya da 1970'li yılları küreselleşmenin başlangıcı olarak kabul etmektedir.<sup>16</sup> Başlangıç noktası neresi olursa olsun küreselleşme olarak ifade edilen kavramın dünyaya hızlı bir şekilde yayılmasının temel nedeni özellikle iletişim ve bilişim alanındaki bir dönem önce hayal bile edilemeyecek teknolojik gelişmelerin her geçen gün bir bir ortaya çıkması ve baş döndürücü bir şekilde hızına devam etmesidir.

Küreselleşmenin ekonomi alanında kendini hissettirmesi ise “ekonominin küreselleşmesi” olarak görülmekte ve 1980'lerden sonra gelişen neoliberal küreselleşme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>17</sup> Bu süreç aslında ekonomide devletin rolünün ve etkisinin azalmasına ve serbest piyasa ekonomisinin uygulanmasına zemin hazırlamıştır.<sup>18</sup> Fakat bu süreçte asıl dikkat edilmesi gereken az gelişmiş ülkelerin durumu ve varlığını devam ettirebilme şanslarının ne olacağıdır. Neoliberal küreselleşme sürecinin, dünya nüfusunun yaklaşık dörtte üçünü oluşturan az gelişmiş ülkelerin kalkınma çabaları açısından elverişli bir ortam oluşturmadığı yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü bu süreçte az gelişmiş ülkeler kalkınmadan çok, ekonomik bağlamda gelişmiş ülkelerin işgücü nüfusunu oluşturan bir potansiyel olarak görülmüş ve gelişmiş ülkeler neredeyse bu ülkelerin gelişmemesi veya yerinde sayması için, kalkınma politikalarını bu amaç doğrultusunda uygulamaktan çekinmemişlerdir. Bu düzlemde özellikle son elli-altmış yıllık kalkınma deneyimi, sanayileşmiş ülkelerin kendi saflarına yeni ülkelerin katılımı konusunda son derece engelleyici bir tutum içerisinde olduklarını göstermektedir.<sup>19</sup> Bu engelleyici tutumun

---

<sup>16</sup> Coşkun Can Aktan ve Hüseyin Şen, *Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye*, Ankara : TOSYÖV Yayınları, 1999, ss. 10- 35.

<sup>17</sup> M. Zeki Duman, “Neo-Liberal Küreselleşmenin Zaferi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt.8 Sayı:1, 2011, s. 673.

<sup>18</sup> Duman, s. 683.

<sup>19</sup> Fikret Şenses, “Neoliberal Küreselleşme Kalkınma için Bir Fırsat mı?, Engel mi?”, 2004, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, <http://erc.metu.edu/menu/series04/0409.pdf> (20.03.2013), ss. 18-19.



arkasında ise sanayileşmiş ülkelerin, uluslararası para fonlarını yürüten kuruluşların da desteği ile ekonomik gelirlerini sürekli olarak maksimize etme arzu ve hedeflerinin olduğu söylenebilir. Bu durum beraberinde gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelere daha kolay hükmetme olanağını getirmektedir.

Öte yandan küreselleşme ile birlikte değişmeye başlayan bölgesel üretim sistemleri ve bölgesel politikalar, bölgeleri ekonomik kalkınmanın merkez üssü olarak kabul eden yaklaşımlara hız kazandırmıştır. Bu bağlamda ekonomik kalkınmaya bölgelerden başlanması yerel yönetimlerin bu alanda daha etkin olmasına, merkezi yönetimin ise daha çok kontrol ve düzenleyici rolünü üstlenmesi sonucunu doğurmuştur. Dolayısı ile 1970 yılından itibaren başlayan küreselleşme süreci ile bölgesel kalkınma anlayışında devletin rolünün değiştiği görülmektedir.<sup>20</sup>

Bu süreçte bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesi kapsamında devletin rolü hakkında bir değerlendirmede bulunan Özer, durumu şöyle açıklamaktadır; “Küreselleşme sürecinde bölgelerarası dengesizlikleri gidermek devletin asli görevleri arasından çıkmış, bunun yerine küresel rekabette diğer ülkelerden daha avantajlı konuma gelebilmenin yolunu açabilecek plan ve projeler üzerindeki çalışmalara yoğunlaşmıştır.”<sup>21</sup> Küresel rekabette yenik düşmemek ve diğer ülkelerden farklılaşmanın hedefinde ise bölgeler cazibe merkezi haline gelmiştir. Bölgenin varlığından beri mevcut olan günyüzüne çıkmamış birtakım potansiyeller bu sayede günyüzüne çıkarılma şansına sahip olmuştur.

Kazgan’a göre, küreselleşme sürecine paralel olarak, başta Avrupa Birliği ülkelerinde olmak üzere ulus devlet yetkileri artan biçimde yerel yönetimlere devredilmektedir. Böylece küreselleşme sürecinde “bir kısım yetkilerini ulus-üstü dünya kuruluşlarına bırakan ulus-devlet, öte yandan bazı yetkilerini de ulus-üstü bölgesel oluşumlara bırakmaktadır.” Bu noktadan hareketle küreselleşme günümüzde tek başına giden bir hareket olmayıp, “siyasal düzlemde çok farklı dönüşümleri peşinden sürüklemekte, eski iki kutuplu dünyanın yerini çok değişik bir yapılanma almaktadır.”<sup>22</sup> Bu şekilde hem küresel hem de bölgesel yönetişimin gelişmesinin

<sup>20</sup> Seyhun Doğan, “Küreselleşme, Finansal Kriz Olgusu ve İstikrar”, ed.:Sadi Uzunoğlu, *Güncel Ekonomik Sorunlar: Global Kriz*, Literatür Yayınları, İstanbul: 2009, s. 19.

<sup>21</sup> Yunus Emre Özer, “Küresel Rekabet-Bölge Kalkınma Ajansları ve Türkiye”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 9(10), 2010, s.390.

<sup>22</sup> Gülten Kazgan, *Küreselleşme ve Ulus Devlet*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 4.Baskı, 2005, ss.150-151.

arkasında ise çok hızlı bir atılım sağlayan telekomünikasyon teknolojisi, internet altyapısı ve olanakları yatmaktadır. İstenilen bilgiye çok kolay bir şekilde ulaşma neticesinde, gerek fert seviyesinde gerekse kurum ve kuruluş seviyesindeki herkes etkili bir biçimde bilgi alışverişi yapma imkânına sahip olmuştur.<sup>23</sup>

Bu kapsamda küreselleşme süreciyle birlikte artan yerelleşme ve bölgeselleşme çabaları içerisinde kurulan BKA'lar da yerel ve bölgesel kalkınmanın bir aracı olarak kendi üzerine düşen görevleri yerine getirerek bu sürece katkıda bulunmaktadır. Nasıl ki küreselleşme kapsamında kamu yönetimleri sürekli değişim ve dönüşüm süreci içine girmek zorunda kalıyorsa bölgeselleşme politikalarının bir aracı olan BKA'lar da bu değişimin bir parçası olarak ilgili ülkelerde faaliyetlerini artırmaktadır. Öyle ki, bu süreç sonucunda kalkınma ajansları gibi kuruluşlar bölgesel kalkınma politikalarının her aşamasında merkezi rol oynamaya başlamışlardır.

## 1.2. Bölgesel Kalkınma Politikaları:

Dünya genelinde bölgesel kalkınma politikalarının tarihsel sürecine baktığında bu süreç üç dönem halinde incelenebilmektedir. Bunlardan *birinci dönem*: İkinci Dünya Savaşından sonra 1970'li yıllara kadar uzanan dönem, *ikinci dönem*: 1970'lerin sonunda yaşanan ekonomik krizden 1990 yılına kadar uzanan dönem, *üçüncü dönem* ise, günümüze kadar devam etmekte olan küreselleşme etkisiyle şekillenen ve şekillenmeye devam eden dönemdir.<sup>24</sup>

Bölgesel kalkınma politikalarının tarihsel sürecini incelediğimizde, 1945 yılından başlayarak savaş sonrasında yeniden toparlanma sürecinde bazı ülkelerde bölgesel sorunlar çoğalmış, bu sorunlar ise işsizliğin artmasına neden olmuştur. Bu gibi sorunların çözülmesi ve savaşın vermiş olduğu ekonomik sıkıntıları aşabilmek amacıyla bölgesel gelişme politikaları önem kazanmaya başlamış ve bu sorunların

---

<sup>23</sup> Donald. F. Kettl, *Yönetişimin Dönüşümü: Küreselleşme, Yetki Devri ve Hükümetlerin Rolü*, çev.: M.Akif Özer, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:54, 2000, s. 143.

<sup>24</sup> Nihan Atay, "Avrupa Birliği Bölgesel Gelişme Politikası", *Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı*, Malatya, 22-23 Eylül 2011, s.2.

çözümünün doğru şekilde yapılması için devletin gereken müdahalesinin gerçekleşebileceği yönünde bir görüş oluşmuştur.<sup>25</sup>

1970 ve 1990'lı yıllar arasındaki dönem ise bölgesel politikalar açısından kısır bir dönemdir. Bunun nedeni ise bu yıllar, Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü gibi uluslararası kuruluşların sürekli serbest piyasa ekonomisine yönelik faaliyetlerini sürdürmesi ve bu yönde destek vermesi, bu aşamada yerel yönetimlerin mali ve idari konularda daha çok etkin olması ve dolayısı ile devlet müdahalesini az bir düzeye indirgeyen politikaların hayata geçirilmek istenmesidir. Diğer taraftan 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizleri ve ekonomide yaşanan sorunlar kalkınmada devlet müdahalesine olan güvencin yok olmasına yol açan diğer bir neden olmuştur.<sup>26</sup>

1990'lı yıllardan günümüze kadar olan dönem ise Kazgan'ın da ifade ettiği gibi artık "yeni ekonomik düzen" olarak adlandırılmakta, halihazırda devam eden bu dönemde, küreselleşme ve AB'nin etkisinde kalan tüm ülkelerde ulusal kalkınmanın ancak yerel dinamikleri harekete geçirerek bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını en aza indirmeyi amaçlayan bölgesel gelişme politikalarının tasarlanıp uygulanması ile gerçekleşebileceği kabul görür olmuştur.<sup>27</sup>

Bölgesel kalkınma politikalarının uygulanma sürecinde halkın doğrudan veya dolaylı olarak katılımına vurgu yapan Dinler'e göre, "halk katılımı" olmadan oluşturulacak politikaların başarı şansının düşük olacağı, halkın katılımı ile bölgesel kalkınma programlarının daha dinamik ve denetlenebilir olacağı ifade edilmektedir.

28

Dolayısı ile yeni süreç ile birlikte bölgesel gelişme politikalarının uygulama ve takip araçlarından biri olan BKA'lar, ilgili kuruluşlar ve bölge halkının da desteği ile yerel ekonomik potansiyelleri tespit ederek, bölgesel kalkınma alanında farklı yöntemler

---

<sup>25</sup> Jhon Bachtler ve Yuill Douglass, "Policies and Strategies for Regional Development: A Shift in Paradigm?", 2001, University of Strathclyde, Regional and Industrial Paper, [http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/documents/PDF\\_files/R46PoliciesandStrategiesforRegionalDevelopment.pdf](http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/documents/PDF_files/R46PoliciesandStrategiesforRegionalDevelopment.pdf), (01 Kasım 2012), s. 7.

<sup>26</sup> Burcu Yavuz Tiftikçigil, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Kalkınma Ajansları Üzerine Bir Değerlendirme", Doktora Tezi, İstanbul 2010, s. 52.

<sup>27</sup> Kazgan, s. 31.

<sup>28</sup> Zeynel Dinler, *Bölgesel İktisat*, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 2005, s.274.



ve stratejiler oluşturmakta, bu yöntemlerin ayrıca üretim anlamında değerlendirilmesini de mümkün hale getirecek faaliyetler sunmaktadır.

**1.2.1. Bölgesel Kalkınma Stratejileri ve Araçları.** Bölgesel kalkınma için, etkin ve bölgenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde derinlenmesine tespit edilen stratejiler ve bu stratejilerin uygulama araçları, bir bölgenin kalkınmasında politika uygulamalarının başarıya ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Çağdaş dünya düzeni ve serbest piyasa ekonomisi, ülke ve o ülkeye ait bölgelerin orta vadeli planlama ihtiyaçlarını beraberinde getirmektedir. Bu planlama mekanizmalarından birisi de bölgenin sosyal ve ekonomik kalkınması için belirlenen bölgesel kalkınma stratejileridir. Genel olarak strateji: karmaşık hedeflerin bir araya getirilmesini, bunun yanında belli plan ve projelere nasıl ulaşılacağıının temelini oluşturmaktadır. Bölgesel kalkınma stratejilerinin amacı bölgenin işsizlik, yoksulluk, verimsiz tarım alanları ve kötü çevre koşulları gibi önemli problemlere odaklanarak kalkınmanın önünü tıkayan engelleri tespit etmek ve bu konuda atılacak adımları belirlemektir. Bu nedenle bölgesel kalkınmanın temel mekanizması olarak belirlenen devlet stratejisi ortaya konulan hedeflerde, tüm bölgeler için ortak görüş sergileyecek yapıda olmalıdır. Bu kapsamda bölgenin kalkınması için belirlenen orta vadeli bölgesel kalkınma stratejileri üç önemli unsuru bünyelerinde barındırırlar.<sup>29</sup>

- Stratejiler bölgesel kalkınmanın hedeflenen şekilde düzenlenmesine ve yürütülmesine yardımcı olan tek belge niteliğindedir.
- Stratejiler bölgedeki yerel otoriteler, iş kolları ve toplum tarafından geliştirilen çok çeşitli enstrümanları biraraya getirebilme yeteneğine sahiptir.
- Stratejiler bölgenin tamamını kapsayan alanda bağlayıcı niteliğe sahip, bu alanda kullanılan en etkin dökümanlardır.

Başka bir tanıma göre ise: bölgesel kalkınma stratejilerinin, bir bölgenin deniz alanları da dahil olmak üzere gelecekteki gelişiminin dağılımını etkileme ve hatta bölgenin fiziksel olarak gelişmesi için uygulanacak politikalarda önemli etkilere sahip faktörler olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle bölgesel kalkınma

---

<sup>29</sup> Olga Shevchenko, "Strategies of Regional Development: How they reflect the changes of economic situation? ", National Institute for Strategic Studies, Kiev,Ukraine, (t.y), [http://www.regionalstudies.org/uploads/Olga\\_Shevchenko.pdf](http://www.regionalstudies.org/uploads/Olga_Shevchenko.pdf), (26 Kasım .2013), s. 1.

stratejileri sürdürülebilir kalkınma ve sosyal uyumun sağlanmasına yönelik olarak ekonomik, sosyal ve çevresel sorunların giderilmesine katkı sunmaktadır. Bölgesel kalkınma stratejileri diğer taraftan kapsamlı ve planlı stratejik çerçeveler sunarak kamu ve özel sektör için yol gösterici nitelik taşımaktadır. Genel olarak bakıldığında bölgesel kalkınma stratejilerinin hükümet programlarından yatırım stratejilerine hatta özel sektör yatırım planlarına kadar olan alanda etkisi olduğu söylenebilir.<sup>30</sup>

Bölgesel kalkınma stratejilerinin tasarımı esnasında dikkate alınması gereken bazı konular Dünya Bankası yayınlarına göre şu şekilde sıralanmıştır:<sup>31</sup>

- Stratejiler *ilk hamle avantajları* ve “*yığılma ekonomileri*” yani ekonomik faaliyetlerin belirli bir alanda toplanması üzerinde yoğunlaşmalı
- Stratejiler birbirini tamamlayıcı etkenler üzerine inşa edilmeli.
- Belirlenecek stratejiler ekonomik anlamda yeni çekim merkezleri oluşturmalı.
- Stratejiler mevcut kentler ve bu kentlere ait varlıkların daha iyi yönetimi konusunda geliştirilmeli.
- Stratejiler zorlu bir süreç olan karşılaştırmalı bölgesel avantajların belirlenmesi doğrultusunda oluşturulmalı.

Görüldüğü üzere bölgesel kalkınma stratejilerinin belirlenmesi aşamasında yoğunlaşacağı konular, bölgenin ekonomik kalkınma bağlamında mevcut durumunun daha ileriye taşınabilmesi amacıyla gelecekteki kalkınmasına yön verecek şekilde tasarlanmıştır. Bu noktadan hareketle bölgenin kalkınması için belirlenen stratejilerin uygulanması için birtakım uygulama araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bölgesel kalkınma araçları özellikle küreselleşme ve Avrupa Birliği'nin benimsemiş olduğu kalkınma politikaları ekseninde zaman içerisinde zorunlu olarak değişime uğramıştır. Bu noktada ekonomiyi geleneksel ekonomi ve yeni ekonomi olarak bir ayrım tabi tuttuğumuzda bölgesel kalkınma araçlarının yeni ekonomi kapsamında, yoğunlaştığı ve önem verdiği konuların köklü değişime uğraması kaçınılmazdır. Tablo-1 incelendiğinde altyapı, insan kaynakları ve destek politikalarında özellikle küreselleşmenin getirmiş olduğu yenilikçi kalkınma kavramlarının ekonomi hayatına girmiş olduğunu görmekteyiz. Yeni ekonomik düzende belirlenen kalkınma

<sup>30</sup> Department for Regional Development, “Regional Development Strategy-RDS 2035”, United Kingdom, [http://www.drndi.gov.uk/rds\\_2035.pdf](http://www.drndi.gov.uk/rds_2035.pdf), (22 Kasım 2013), s.10.

<sup>31</sup> Somik V. Lall, “Regional Development Strategies” World Bank Publishes, 2006, <http://www.ifpri.org/sites/default/files/20070411Lall.pdf>, (24 Kasım 2013), s. 17.

stratejileri ve araçları elde edilen kalkınmanın daha çok sürdürülebilirliği ve rekabetçilik yönüne önem vermektedir. Küreselleşen dünyada ekonomik anlamda rekabet edebilmek ve bu alanda kazançlı çıkabilmek için yeni bölgesel kalkınma araçlarının zorunlu olarak uygulamaya sokulması, bölgesel kalkınma stratejileri ve politikalarının uygulanmasında çıkış yolu olarak görülmektedir. Fakat yine hatırlamak gerekir ki her bölgesel kalkınma aracının her bölge için uygun olmayacağı, bu nedenle etüt çalışmalarının kapsamlı olarak yapılması doğru aracın doğru yer ve zamanda kullanılmasını kolaylaştıracaktır.

<b>GENEL KAVRAMLAR</b>	<b>GELENEKSEL EKONOMİ</b>	<b>YENİ EKONOMİ</b>
Temel Altyapı	Enerji, Su, Yol, Demiryolu, Liman, Havaalanı	Telekomünikasyon, Çok-işlevli platformlar
Yerel Altyapı	Endüstriyel Parklar, İş Kuluçkaları, Teknoparklar	Lojistik alanlar, İnternet Kuluçkaları, En iyi uygulamaların gelişmesi için sanal ağlar
İnsan Kaynakları	Eğitim ve Öğrenim Engelli insanların adaptasyonu, Mesleki Eğitim	Bilgi, Sürekli Öğrenme, Ticaret gereklerinin önceden tespiti,
İşletme Destek Politikası	Sübvansiyon, Vergi indirimi, Özel Destekler, Denetim, Danışmanlık Hizmetleri	Finansal Mühendislik, Ortaklaşa destek, Mentorluk/Özel destekler,
Potansiyel Bölge Yatırım Çekiciliği	İş yaratma, Değişken yatırım araştırmaları, Rekabet avantajları,	İçgirişimcilik, Bölgesel Teklifler, İşletmeler arası işbirliği, Kümelenme,
Kamu Yönetiminin Rolü	İş desteği Yerel Kaynakların Fiyatlandırılması, Kamu Hizmeti, Değerlendirme, Öncelikler Tanıma, Anlaşmalar Sağlama,	Ortaklık, Yönetişim, Bölgesel araştırmalar, Teknolojik izleme, Ekonomik istihbarat, Sürdürülebilir kalkınma Kamu-Özel Kesim ortaklıkları Örnek Edinme, Kamu harcamalarının Fayda/Maliyet oranı, Entegrasyon Stratejileri, Yenilikçilik

**Tablo 1: Geleneksel ve Yeni Ekonomide Bölgesel Kalkınma Araçları**

**Kaynak:** [http://plan9.dpt.gov.tr/oik15\\_1\\_bolgeseltemel/151bolgel1.pdf](http://plan9.dpt.gov.tr/oik15_1_bolgeseltemel/151bolgel1.pdf), (25 Kasım 2013).

Bölgesel kalkınma araçları Dokuzuncu Kalkınma Planında yer alan Özel İhtisas Komisyonu (ÖİK) Raporu'nda kurumsal, ekonomik, kültürel ve sosyal nitelikli olmak üzere dört ana başlık altında incelenmiş, dünyadaki ve Türkiye'deki örnekleri ortaya konulmuştur.<sup>32</sup>

**1) Kurumsal Nitelikli Bölgesel Kalkınma Araçları**

- Bölge Kalkınma Ajansları
- Yatırım Destek Ofisi
- Bölgesel Kalkınma Planları

**2) Ekonomik Nitelikli Bölgesel Kalkınma Araçları**

- Organize Sanayi Bölgeleri (OSB)/ Sanayi Parkları
- Bölgesel Yardım Uygulamaları
- Girişim Sermayesi
- Bütünleştirilmiş Bölgesel Kalkınma Eylemleri

**3) Kültürel Nitelikli Bölgesel Kalkınma Araçları**

- Konferans/Sergi/Fuar Merkezleri
- Rekreasyon/Eğlence Parkları
- Alternatif Turizm
- Bölgesel Doğa Parkları
- Kültür Merkezleri

**4) Sosyal Nitelikli Bölgesel Kalkınma Araçları** (kendi arasında 3'e ayrılmaktadır)

1) Sistem Temelli Kalkınma Araçları

- Bölgesel İnovasyon Sistemi
- Bölgesel İnovasyon Stratejisi

2) İşbirliği Temelli Kalkınma Araçları

- İş/İnovasyon/Teknoloji Merkezleri
- Yenilikçilik Aktarım Merkezi
- İş/İşletme/Kümeleri/Kümelenmeleri

---

<sup>32</sup> DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı, ÖİK Raporu, " Bölgesel Gelişmede Temel Araçlar ve Koordinasyon", 2006, [http://plan9.dpt.gov.tr/oik15\\_1\\_bolgeseltemel/151bolgell1.pdf](http://plan9.dpt.gov.tr/oik15_1_bolgeseltemel/151bolgell1.pdf), (25 Kasım 2013), s.8.



- Kamu-Özel Sektör Ortaklığı/Girişimleri
- Aracı Kurumlar
- Ticari Birlikler
- Bölge İçi Sanayi Ağları

### 3) Girişimcilik Temelli Kalkınma Araçları

- Teknoparklar/Teknokentler
- İş/İşletme Kulukçaları
- İş Döngüleri
- İş Tohumlama/Çekirdek Sermaye Merkezleri
- İş/İşletme Melekleri
- Girişimciliğin Geliştirilmesi Programları

Görüldüğü üzere bölgesel kalkınma araçları oldukça geniş bir yelpazede uygulama alanı bulmakta ve çeşitlilik arz etmektedir. Avrupa Birliği ülkeleri ve dünya üzerindeki gelişmiş diğer ülkelerde bu kalkınma araçlarının büyük bir çoğunluğu uygulama şansı bulabilmektedir. Bu araçların gelişmiş ülkelerde uygulama alanının bu kadar geniş olmasının arkasında ise özellikle Avrupa Birliği'nin bölgesel kalkınma politikalarına verdiği önem yatmaktadır. Çünkü bu araçların hangi bölgelerde kimler tarafından oluşturulacağı, hangi otoritenin koordinatörlüğünde faaliyetlerini yürüteceği, başarı şanslarının ne olacağı, uygulanacağı bölgenin sosyal ekonomik ve kültürel koşulları gibi daha bir çok kapsamlı planlama ve strateji ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Dolayısı ile bölgesel kalkınma araçları, kalkınma politikalarının başarıya veya başarısızlığa ulaşmasında oldukça önemli bir yere sahip olduğundan başarı şansı yüksek kalkınma araçlarının tasarlanıp uygulanması ciddi bir sistematik çalışma ve analiz gerektirmektedir. Özellikle Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında yukarıda belirtilen kalkınma araçlarının kullanılması ve uygulanmasında kurumsal nitelikteki Bölge Kalkınma Ajansları'na büyük rol düştüğü görülmektedir. Bu kuruluşların bölgeyi daha iyi tanımasından dolayı diğer ülke örneklerini daha kapsamlı bir şekilde incelemesi ve buldukları bölgede uygulanıp uygulanamayacağı konusunda yapacağı sistematik bir çalışma, bu araçların bölgesel kalkınmaya yapacağı katkıyı daha net bir şekilde ortaya koyacak ve kalkınma politikalarının hazırlanmasında rasyonel bir planlama ve strateji belirlemenin önünü açacaktır.



Bölgesel kalkınma araçlarının istihdam ve iş yaratma, firmaların rekabet gücü, bölgesel strateji, bölgenin çekiciliği, içsel ve dışsal kalkınmaya destek gibi noktalarda hangi aracın hangi alana katkı sunduğu ÖİK'nun raporu doğrultusunda Tablo-2'de sunulmuştur.<sup>33</sup> Tablo incelendiğinde kurumsal nitelikteki araçlardan kalkınma ajanslarının tüm noktalarda katkısı olduğu görülmektedir. Bu durum bahse konu kuruluşların bölgesel kalkınmada, diğer kalkınma araçlarına göre daha geniş bir yelpazede katkı sağladığının önemli bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Dikkat çeken diğer bir husus ise içsel kalkınmaya destek noktasında kalkınma araçlarının büyük bir çoğunluğunun katkıda bulunmasıdır.

---

<sup>33</sup> DPT Raporu , 2006, [http://plan9.dpt.gov.tr/oik15\\_1\\_bolgeseltemel/151bolgell.pdf](http://plan9.dpt.gov.tr/oik15_1_bolgeseltemel/151bolgell.pdf), (25 Kasım 2013), s.33.

Bölgesel Gelişme Araçları Niteliği	Bölgesel Gelişme Araçları	İstihdam ve İş Yaratma	Firmaların Rekabet Gücü	Bölgesel Strateji	Bölgenin Çekiciliği	İçsel Kalk. Dest.	Dışsal Kalk. Dest.
Kurumsal	1.Kalkınma Ajansları	X	X	X	X	X	X
	2.Yatırım Destek Ofisi		X				X
	3.Bölgesel kalkınma Planları/Operasyonel Programlar			X		X	X
Ekonomik	4.Sanayi Parkları/Organize Sanayi Bölgeleri	X	X		X	X	X
	5.Bölgesel Yardım Uygulamaları	X	X		X	X	X
	6.Girişim Sermayesi	X	X			X	X
	7.Bütünleştirilmiş Bölgesel Kalkınma Eylemleri	X			X	X	X
Kültürel	8.Konferans/Sergi/ Fuar Merkezleri				X	X	
	9.Rekreasyon Parkları				X	X	
	10.Alternatif Turizm				X	X	X
	11.Bölgesel Doğa Parkları				X	X	X
	12.Kültür Merkezleri				X	X	X
Sosyal	13.Bölgesel İnovasyon Sistemi			X			
	14.Bölgesel İnovasyon Stratejisi		X	X		X	
	15.İş/İnovasyon/ Teknoloji Merkezleri	X	X		X	X	
	16.Yenilikçilik Aktarım Merkezi		X				X
	17.İş/İşletme Kümeleri/ Kümelenmeleri	X	X		X	X	X
	18.Kamu-Özel Ortaklığı		X	X		X	
	19.Aracı Kurumlar			X		X	
	20.Ticari Birlikler		X	X		X	
	21.Bölge İçi Sektörel Sanayi Ağları		X			X	
	22.Teknoparklar/ Teknokentler	X	X		X	X	X
	23.İş/İşletme Kuluçkaları	X	X			X	
	24.İş Döngüleri	X	X			X	
	25.İş Tohumlama/Çekirdek Sermaye Mrkz.	X	X			X	
	26.İş/İşletme Melekleri	X	X			X	

**Tablo 2: Bölgesel Kalkınma Araçlarının Katkı Alanları.**

**1.2.2. Türkiye’de Uygulanan Kalkınma Politikaları:** Türkiye’de kalkınma politikaları genel olarak ülkenin bir bütün olarak değerlendirilip bölge olanakları ve potansiyelleri çok dikkate alınmadan tasarlanıp uygulanmaya çalışılmıştır. Bölgelerin önemi ancak AB üyelik müzakerelerinin başlaması ile dikkate alınmış ve bu süreçten sonra bölgesel kalkınma planları ulusal kalkınma planlarına entegre edilmeye başlanmıştır.

Türkiye’de uygulanan kalkınma planlarının tarihsel sürecine bakıldığında, 1923–1950 yılları arasında Cumhuriyet’in ilanı ile başlayan ulusal bağımsızlık anlayışı ile kamu yararı ve ülkeyi bir bütün olarak kalkındırma anlayışı varken, 1950-1980 yılları sonrası bölgesel kalkınma çabaları ve dünyadaki yeni kamu yönetimi anlayışlarının da etkisi ile liberal ekonomik politikalar ekseninde daha çok popülist uygulamalar şeklinde gerçekleşmiştir.<sup>34</sup> 1923-1950 döneminde özellikle 1930’a kadar olan dönemde daha çok özel sektör ön plana çıkarılmış ve buna göre kalkınma hedeflenmiştir. Fakat bu dönem içerisinde 1929 yılında dünyada yaşanan “Büyük Buhran” ekonomik politikaların yeniden şekillenmesi açısından bir dönüm noktası olmuştur. Bu durumdan Türkiye de nasibini almış bölgeler arasındaki farklar artış göstermeye başlamıştır. Bu durum karşısında bölgesel farklılıkları azaltmak amacıyla “devletçilik” ilkesi ışığında yatırımlarda sadece devlet tarafından yapılan projeler yer almıştır.<sup>35</sup>

1950-1960 dönemi ise Türkiye’de ilk liberal deneyimlerin sergilenmeye çalışıldığı dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde tekrar özel sektör yatırımlarına öncelik verilmiş fakat yatırımların daha çok gelişmiş bölgelere doğru kaydığı gözlenmiştir. Bu dönemde hatırlanması gereken diğer bir konu ise politik çıkarların ön planda tutulmasıdır. Politik çıkarların ve liberal ekonomik politikaların hâkim olduğu 1950-1960 yılları arası dönem ve 1980 yılı sonrası dönemde, hatta günümüzde siyasilerin popülist politikaları ve iktidar mücadeleleri neticesinde

---

<sup>34</sup> Gülen Elmas Arslan ve Baki Demirel, “Türkiye’de Bölgesel Politikaların Değişimi ve Bölgesel Dengeler”, Ankara: *ASO Yayın Organı*, (Mart/Nisan 2010), <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamartnisan2010.pdf>, (15 Aralık 2012), s. 52.

<sup>35</sup> Abdullah Salahaddin Önen, *Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Gelişme Politikaları*, Gazi Üniversitesi, Y.Lisans Tezi, Ankara 2007, ss. 40-41.

Türkiye’de bölgelerarası dengesizliğin artması kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>36</sup>

Türkiye’de 1960 dönemi ise planlı dönemin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde artık bölgelerarası dengeden bahsedilmeye başlanmış ve birinci plan döneminde (1963-1967) bölgelerarası dengenin güvenilir şekilde sağlanmasında temel sorumluluk devlete verilmiştir. 1968–1972 yılları arası dönemi kapsayan ikinci planda ise bölgelerarası dengeyi sağlama öncelikli amaç olarak ortaya konulmuştur. 1973–1977 yılları dönemini kapsayan üçüncü planda, bölgesel gelişme kavramı yok sayılmış ve ilk defa “yöre” kelimesi kullanılmaya başlanmıştır. 1979–1983 yılları dördüncü planda, geri kalmış bölgelere az yatırım yapıldığı ve bölgelerarası dengesizliğin de arttığı ortaya konulduktan sonra bu soruna bölgelerarası denge sorununun yerelleşme sorunu olarak yaklaşılması göz önüne alınmıştır.<sup>37</sup> Türkiye’de planlı dönemin başlaması ile birlikte bölgelerarası farklılıkları azaltmak amacı ile bugünkü BKA’ların oluşumundan önce birtakım projelere yer verilmiştir. Bunlardan bazılarına bakıldığında; öncelikle 1968 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile “Kalkınmada Öncelikli Yöre” (KÖY) olarak adlandırılan ve başlangıçta Doğu ve Güneydoğu bölgelerindeki 22 ili kapsayan proje bulunmaktadır. Başlangıçta Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerindeki illerle sınırlı tutulan bu proje daha sonra bölgesel farklılıkların artış gösterdiği diğer bölge illeri de dahil edilerek kapsam genişletilmiştir.<sup>38</sup> KÖY projesi bölgelerarası dengesizliklerin azaltılmasında devletin göstermiş olduğu bir çaba olduğu gözükse de süreç ilerledikçe projenin kapsadığı bölge illerinin sayısının artması bölgelerarası farklılıkların da azalmadığı aksine artış gösterdiği değerlendirilebilir.

Bölgelerarası dengesizliklerin değerlendirilmesi kapsamında ele alınması gereken diğer bir proje ise Cumhuriyet tarihinin en kapsamlı ve maliyetli projesi olan (GAP) “Güneydoğu Anadolu Projesi”dir. Tarihçesinin temeli 1930’larda başlayan bu projenin resmi olarak ele alınması 1980’lerde olmuştur. Temel hedef, bölgenin varolan potansiyellerinin değerlendirilerek bölge halkının gelir düzeyi ve yaşam

---

<sup>36</sup> Arslan ve Demirel, s.53.

<sup>37</sup> T.C. Kalkınma Bakanlığı, “Kalkınma Planları”, <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx>, (10 Ekim 2013).

<sup>38</sup> Meral Tecer, Kalkınmada Öncelikli Yörelere Sanayileşme ve İşletmecilik, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:4, Aralık 1991, s.57.



koşullarını iyileştirmek, bölgelerarası farklılıkların giderilerek ulusal düzeyde ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak olarak tanımlanmıştır.<sup>39</sup> Bu kapsamda ele alınan projelerden birisi de Doğu Anadolu'nun Kalkınması için, bölgede bulunan 16 ili kapsayan, (DAP) "Doğu Anadolu Projesi" dir. DAP projesi DPT tarafından 1996 yılında bölgedeki 5 üniversiteden proje geliştirmelerini istemesiyle başlamış,<sup>40</sup> sistematik bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi ve koordinasyonun sağlanabilmesi için "Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi" Bakanlar Kurulu'nun 642 sayılı KHK kararı ile, 08 Haziran 2011 tarihli, 27958 numaralı mükerrer sayısında yayımlananmıştır.<sup>41</sup>

1980-2000 döneminde ise dünyada liberal politikaların yükselmesine bağlı olarak bölgesel kalkınma politikaları o döneme kadar uygulanan kalkınma çabaları yerine dışa bağımlı politikalar şeklinde gerçekleşmiş ve bölgelerarası dengesizliklerin özel sektör aracılığı ile giderilmeye çalışıldığı görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde her ne kadar bölgelerarası dengesizlikleri gidermek amacıyla bölge teşvikleri, vergi avantajları gibi birçok uygulama gündeme getirilse de bu farkın artmasının önüne geçilememiştir.<sup>42</sup> Bu dönemin ayırt edici diğer bir özelliği Türkiye'nin 1987 yılında Avrupa Topluluğu'na tam üyelik müracaatının dikkate alınması ile birlikte bölgesel kalkınma politikalarının bundan böyle Avrupa Topluluğu'nun kriterleri doğrultusunda belirlenmeye başlanmasıdır.<sup>43</sup> Bu süreç ile birlikte özellikle 2000'li yıllardan başlamak üzere günümüze kadar olan dönemde Türkiye'de bölgesel kalkınma politikaları küreselleşme ile birlikte AB uyum süreci doğrultusunda şekillenmeye devam etmektedir.

Planlı dönem ve daha önceki dönemlere bir bütün olarak bakıldığında Türkiye'de uygulanan bölgesel politikaların çeşitli nedenlerle beklenen hedefin gerisinde kaldığını söyleyebiliriz. Bu dönemde bölgelerarası farklılıkları en aza indirmek ve bölge potansiyelini ön plana çıkarmak için uygulanan bölgesel gelişme girişimlerinden büyük umutlar bağlanan ve yüksek maliyetlerle oluşturulan GAP

<sup>39</sup> <http://www.gap.gov.tr/>, (26 Mayıs 2014).

<sup>40</sup> A.Vahap Yağanoğlu, "Doğu Anadolu Projesi (DAP) ve Tarımsal Kalkınmaya Etkileri", (t.y.), [http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/459257ddab7b85b\\_ek.pdf](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/459257ddab7b85b_ek.pdf), ss.2-3.

<sup>41</sup> [http://www.dap.gov.tr/content/KURUMSAL/pdf/642\\_khk.pdf](http://www.dap.gov.tr/content/KURUMSAL/pdf/642_khk.pdf), (26 Mart 2014).

<sup>42</sup> Arslan ve Demirel, ss.54-55.

<sup>43</sup> ÖNEN, s. 56.



projesi de dahil olmak üzere KÖY ve DAP projelerinin de beklenen hedefleri yakalayamadığı görülmektedir. Söz konusu projelerin uygulandığı bölgelerden sanayisi gelişmiş istihdam olanakları daha fazla olan bölgelere doğru artan göç olayı projelerin istenilen hedefleri yakalayamadığının en basit göstergesi olarak olarak durmaktadır. Fakat şunu da belirtmek gerekir ki, her ne alanda olursa olsun kamu politikalarının uygulanması, ilgili ülkenin hatta o ülkenin bölgelerindeki sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel olguları ile de yakından ilişkili olduğundan uygulanacak politikalardan pozitif çıktı alabilmek için bu etkenleri de göz önünde bulundurmak veya beklenenden fazla beklentiye girmemek gerekir.

Türkiye’de Neo-liberal politikaların uygulandığı ve planlamanın geri plana itildiği 1980 sonrasında ise bölgelerarası dengesizliğin artmasını tahmin etmek hiç de güç değildir. Yatırım yapmak isteyen özel sektör temsilcileri yatırım yeri ve alanı seçerken, minimum girdi ile maksimum fayda sağlayacak yatırım hesapları yapacak ve buna göre mekân ve yatırım yeri seçecektir. Özel girişimcinin yatırım yerini en kârlı ve en az riskli bölgelerden seçmesi kaçınılmazdır. Yer seçimi, genellikle altyapı sorununu halletmiş, hammaddeye ve pazara yakın, ulaşım ağı bağlantıları iyi olan gelişmiş bölgelerden olacaktır.<sup>44</sup>

Dulupçu’ya göre geçmiş yıllarda Türkiye’de uygulanan bölgesel politikaların AB’de olduğu gibi bölgesel rekabetçiliğe öncelik vermediği, ağırlıklı olarak bölgesel dengesizlik üzerine kurulan günümüz küresel eğilimleri doğrultusunda, bölgeselleşme sürecinin daha çok ulus üstüleşmenin bir yansıması şeklini aldığı ifade edilmektedir.<sup>45</sup> Türkiye’de, bölgesel gelişmenin sağlanması, bölgelerarası gelişmişlik farklarının dengeli bir yapıya kavuşturulması ve bölgesel kalkınmanın hızlandırılması diğer ülke uygulamaları ve AB uyum süreci doğrultusunda yapılan müzakereler ile giderilmeye çalışılmaktadır.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Gülen Elmas, *Kürselleşme Sürecinde Bölgesel Dengesizlikler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 2001, ss. 95-96.

<sup>45</sup> Murat Ali Dulupçu, “Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me (Yönetim) (Yeni) Bölge(sel)cilik (Yönetişim)”, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, TEPAV Yayınları, 2006, s. 233.

<sup>46</sup> Filiz Tutar ve Mehmet Demiral, “Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Eskişehir, 2007, s. 71.

Bu kapsamda Türkiye’de kalkınma politikalarının oluşturulmasına yön veren Kalkınma Bakanlığı bu politikaların tespiti ve yönetilmesinde aşağıdaki ilkelerin esas alınmasını zorunlu kılmıştır.<sup>47</sup>

- Ulusal önceliklere uyum ve tamamlayıcılık
- Kalkınmada fırsat eşitliğinin sağlanması
- Sürdürülebilirlik
- Verimlilik
- Katılımcı işbirliği ve ortaklık
- Çok düzeyli yönetim
- Yerellik ve yerindelik

Belirlenen ilkelere genel olarak bakıldığında bir sonraki başlıkta da görüleceği üzere Türkiye’deki kalkınma politikalarının Avrupa Birliği kalkınma politikası ilkeleri ile benzerlik taşıdığı görülmektedir. Bu noktada önemli olan belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi yönünde yapılan çalışmaların ne ölçüde gerçekleştiğinin analizini iyi yapmaktır. Belirlenen hedeflerin yerine getirilmesinde başta merkezi kalkınma kuruluşları olmak üzere, özellikle bölgesel kalkınma kuruluşlarına büyük sorumluluk düşmektedir.

**1.2.3. Avrupa Birliği’nde uygulanan kalkınma politikaları:** Avrupa Birliği, bünyesinde sosyal, siyasi, kültürel ve ekonomik açıdan farklı ülkeleri barındırması nedeniyle bölgesel politikaların oluşturulması ve uygulanması zaman almaktadır. Bu kapsamda Avrupa ülkelerindeki bölgesel kalkınma politikalarının sürekli olarak değişim ve gelişim mantığında sürdürüldüğünü söyleyebiliriz. 1950-1970 yılları arasında bölgesel kalkınma politikalarında sosyal ve ekonomik müdahale ön planda iken 1970’li yıllarda bölgesel kalkınma politikaları değişmeye başlamış ve önem kazanmıştır.<sup>48</sup> Avrupa Birliği bölgesel kalkınma politikalarının yasal bir zemine oturtulması 1957 tarihli Roma Antlaşması ile başlamıştır. Bu antlaşmaya göre, Avrupa Birliği Komisyonu bölgesel ekonomik kalkınma politikaları için

<sup>47</sup>T.C. Kalkınma Bakanlığı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi.  
<http://www.bgus.gov.tr/SitePages/bgus.aspx> (26 Kasım 2013).

<sup>48</sup> EURADA Report, “Creation, Development and Management of RDAs “, 1999, s. 19.

özellikle az gelişmiş bölgelerde sorunların tespiti ve ihtiyaçların gereksinimleri için birinci derecede sorumlu kuruluş olarak görevlendirilmiştir.<sup>49</sup>

Daha sonra 1957 tarihli Roma Antlaşmasından, 1991 tarihinde imzalanan 1993 tarihinde yürürlüğe giren Maastricht Antlaşmasına kadar olan bütün antlaşma ve sözleşmelerde, AB Bölgesel politikasının önemine vurgu yapılmış hâlihazırda AB Komisyonu ve AB Parlamentosu'nda alınan kararlarda konunun önemi vurgulanmaya devam etmektedir. Örneğin, Maastricht Antlaşmasında “Topluluk, farklı bölgelerin kalkınmışlık düzeyleri arasındaki dengesizlikleri ve az gelişmiş bölgelerin geri kalmışlığını azaltmayı hedefleyecektir” hükmüne yer verilmiş ve Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu'nun bu amaçlar doğrultusunda kullanılması öngörülmüştür. Bütün bu antlaşmalar ve sözleşmeler haricinde AB'nin kurumsal yapısında bulunan “Bölgeler Komitesi” ve bölgelerin kalkınmasına katkı sunabilmek için oluşturduğu yapısal fonlar, birliğin bölgesel politikalara verdiği önemin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.<sup>50</sup>

Burada özellikle “Bölgeler Komitesi” nin oynadığı rol önemlidir. Bu kurum Avrupa Birliği'nin yereldeki temsilcisi konumundadır. Maastricht Antlaşması ile Komisyon ve Konsey'in ekonomik ve sosyal uyum, taşımacılık, enerji, telekomünikasyon, kamu sağlığı, eğitim, gençlik ve kültür konularını içeren önergelerinde Bölgeler Komitesi'ne danışılmasını zorunlu kılınmıştır.<sup>51</sup> Böylece Avrupa Birliği bünyesindeki farklı yapıya sahip ülkeler içerisindeki çok farklı yapıdaki bölgeler için bölgesel politikalar konusunda disiplinli bir çalışma mekanizması kurulmuştur.

### **1.3. Bölgesel Gelişmenin Aracı Olarak Kalkınma Ajansları:**

Ekonominin küreselleşmesi ve Avrupa Birliği'nin bölgesel kalkınma politikalarına verdiği ağırlık ve destek, bölgelerin ekonomik öneminin artmasına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda bölgelerin artan ekonomik önemi karşısında küresel

<sup>49</sup> The Treaty of Rome, Article:80, 1957.

<http://www.gleichstellung.uni-freiburg.de/dokumente/treaty-of-rome>, (14 Mart 2013), s.29.

<sup>50</sup> The Maastricht Treaty, Title:XIV,1992.

<http://www.eurotreaties.com/maastrichtec.pdf>, (12 Kasım 2012), ss.33-34

<sup>51</sup> İBB, AB Bölgesel Politikaları Değerlendirmesi, (t.y.),

<http://www.ibb.gov.tr/sites/Avrupa-Birligi/Documents/ABBölgeselPolitikasi.pdf>, (27 Mart 2013), s. 10.

ekonomik rekabette mücadele edebilmek ve bu mücadelede yenik düşmemek amacıyla birtakım yeni ekonomik stratejilerin ve politikaların belirlenmesi ihtiyacı veya zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda belirlenen stratejiler ve politikalar, bölgelerin potansiyelini en doğru şekilde ortaya koyabilmek ve bu fırsatlardan maksimum düzeyde fayda sağlayabilmek amacıyla, bölgelerin ekonomik potansiyelinin yerinde tespit ve takibini yapabilen ve yapılan değerlendirmeleri ulusal kalkınma planlarına entegre edebilen, bölgesel kurumların oluşturulması yönünde dünya genelinde bir girişim başlamış ve bu maksatla bölgelerin artan ekonomik önemi karşısında kalkınma ajansları ve bu kuruluşlara benzer kurumsal yapılar oluşturulmaya başlanmıştır.

**1.3.1. Bölge kavramı ve ekonomik sınıflaması:** Ülke genelinde ekonomik kalkınma stratejisinin oluşturulabilmesi için öncelikle aralarında karşılaştırma yapılabilecek mekanların ve bu mekanların bağlı olduğu bölgelerin belirlenmesi gerekir. Sahip oldukları kendilerine özgü nitelikler nedeniyle, bölgelerin hangi ekonomik potansiyeli taşıdığı ve buna bağlı olarak ulusal kalkınmaya ne şekilde katkı sağlayacağı bakımından bölge kavramı önem arz etmektedir. Nitekim Kaya, ekonomik açıdan mekanlar arasında analiz yapabilmek için bir sınırlandırmaya ihtiyaç olduğunu, bu ihtiyacın da “bölge” kavramı ile karşılanabileceğini ancak “analiz birimi olarak bölgenin, ne kent kadar küçük, ne de ülke kadar çok geniş alan parçası olmasının uygun görüldüğünü” ifade etmektedir.<sup>52</sup> Diğer taraftan bölge kavramı siyasal örgütlenme bağlamında farklı ülkelerde farklı anlamlarda kullanılabilir. Örneğin, Belçika’da “federe devlet”, İspanya’da “özerk topluluklar” Fransa’da ise “yerel yönetim kuruluşu” olarak ifade edilmektedir.<sup>53</sup>

Geniş çerçeveden bakıldığında bölge tanımının içerisindeki ayrıştırma ekonomik, siyasi, kültürel ve yönetsel anlamda olabilmektedir. Bu ölçütler özellikle küreselleşmenin etkisiyle daha çok önemsenmeye başlanmış ve bölge kavramı içerisine dahil edilmiştir. Dolayısı ile bölge kavramını tanımlarken dar coğrafi kriterlerin çok ötesinde ekonomik ve yönetsel anlamıyla ele almak daha doğru

---

<sup>52</sup> Kaya, ss. 4-5.

<sup>53</sup> Nazan Baykal, *Türkiyede Bölgesel Kalkınma Açısından Kalkınma Ajanslarının Misyonu: Kayseri Örneği*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman 2010, s.8.



olacaktır. Bölge kavramı Türk Dil Tarih Kurumu'na göre, “Sınırları idari, ekonomik birliğe, toprak, iklim ve bitki özelliklerinin benzerliğine veya üzerinde yaşayan insanların aynı soydan gelmiş olmalarına göre belirlenen toprak parçası, mintika”<sup>54</sup> olarak tanımlanmaktadır. TDK'nun tanımına göre bölge kavramı daha çok coğrafik ve kültürel anlamda tanımlanmıştır. Öte yandan Keleş, bölgeyi “bir ülkenin doğal özellikleri, nüfus yapısı, kaynakları, çıkarları açısından türdeşlik gösteren, bir bütün olarak tasarlanmasında yarar gösteren bölümü” olarak tanımlamaktadır.<sup>55</sup>

Sonuç olarak, bölge kavramını değerlendirirken dikkat edilecek husus, kavramın kullanım amacının önceden belirlenerek bu amaca göre tanımlama yapılması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Çalışmada bölge kavramı daha çok mekanlar arasındaki ekonomik özellikler ile gelişmişlik farklarının ortaya konulması amacıyla kullanılacaktır. Bu aşamada genel anlamda Avrupa Birliği'nin “bölge” kavramına verdiği önemi ayrıca belirtmek gerekir. Buna uygun olarak Maastricht Antlaşması ile 1992 yılında oluşturulan ve 1994 yılında kurulan Bölgeler Komitesi'nin Avrupa Birliği içinde yerel ve bölgesel yönetimleri temsil eden bir danışma organı olarak görev yapmasını birliğin bölge ve bölgeselleşme konusuna verdiği önemi vurgulamak açısından örnek gösterebiliriz. Bu haliyle bölgesel ekonomiler şeklinde organizasyonun sağlanması, ekonomik gelişme için önemli bir dinamik oluşturabilmektedir.<sup>56</sup>

İlk bakışta bölge sınıflandırması dendiğinde genelde bölgelerin coğrafi özellikleri, siyasi yapısı, sosyal ve kültürel koşulları gibi kriterler akla gelmektedir. Fakat son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle yaygınlaşan “bölgeselleşme politikaları” bölgelerin sınıflandırılmasında bölgenin ekonomik yapısının ve potansiyelinin dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır.

Bu bölümde bölge türlerinin ekonomik yapılarına göre sınıflandırılması yapılacaktır. Ekonomik yapı özelliklerine göre sınıflandırmada, Fransız bölge plancısı ve iktisatçı Jacques Bouddeville'nin bölge sınıflandırması benimsenmektedir. Bouddeville, ekonomik kriterlere göre bölgeyi üç başlık altında

---

<sup>54</sup>Türk Dil Tarih Kurumu  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.533006bcb9c485.27726907](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.533006bcb9c485.27726907), (24 Mart 2013).

<sup>55</sup> Ruşen Keleş, *Kent Bilim Terimleri Sözlüğü*, İmge Kitapevi, Ankara: 1998, s. 29.

<sup>56</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/glossary/committee\\_regions\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/committee_regions_en.htm), (11 Ocak 2013).

sınıflandırarak bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının ortaya konulması ve bölgesel gelişme ile ilgili uygulamaların daha iyi anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır.<sup>57</sup>

- Homojen Bölge
- Polorize Bölge
- Plan Bölge

*Homojen Bölge:* Bu tür bölge ayırımında bölgenin coğrafyası, iklimi, tarım alanları gibi kolay kolay değişkenlik özelliği göstermeyen kriterler kullanılır. Bu yönüyle homojenlik belirlemesi yalnızca statik bir durumu ortaya koymaktadır.<sup>58</sup> Dolayısı ile kolay kolay değişkenlik özelliği göstermeyen kriterlere göre bölge ayırımı yaparak, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının analiz sürecini daha kolay, anlaşılır ve etkin kılmaya çalışır. Bu sınıflandırma özellikle bölgelerarası gelişmişlik farklarının ortaya konulması sürecinde oluşturulacak politikalarda, başlangıç aşamasında başvuru bölgesel ayırım türüdür.<sup>59</sup>

*Polorize Bölge:* Polorize bölge ayırımında bölgelerin diğer bölgelerle ve bölgelerin kendi içindeki birtakım ekonomik dinamiklerle olan ilişkileri de değerlendirmeye alınmaktadır.<sup>60</sup> Bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür: Örneğin bir kentin sahip olduğu bir kasaba veya köy, içinde barındırdığı turizm, verimli tarım alanları, madencilik v.s. gibi birtakım ekonomik dinamiklerle diğer kentlerden daha avantajlı konuma gelebilme şansına sahip olabilmektedir. Polarize bölge sınıflamasında bir merkez ve aynı zamanda bu merkezi çevreleyen, merkezin gelişimine katkı sunan, diğer arka bölgelerin olduğunu görmekteyiz. Burada “hinterland” yani “bir kenti yada bölgeyi çevreleyen ve onunla yakın ekonomik ve toplumsal etkileşim içerisinde bulunan bölge” kavramı önem kazanmaktadır.<sup>61</sup>

Daha önce tanımlanan “homojen bölge” sınıflamasında belirleyici etkenler *statik* yani durağan, içinde bulunduğu durumu sürdüren özelliklere sahipken,

<sup>57</sup> Sibel Ecemiş Kılıç ve Mustafa Mutluer, “Coğrafyada ve Bölge Planlamada Bölge Kavramının Karşılaştırmalı Olarak İrdelenmesi”, *Ege Coğrafya Dergisi*, Sayı: 13, 2004, s. 23.

<sup>58</sup> Alaattin Kızıltan, “Bölgesel Dengesizlikleri Gidermede Plan ve Projeler”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, CİLT: 10, Sayı: 3-4, 1994, s. 133.

<sup>59</sup> KARADAĞ, s. 5.

<sup>60</sup> KARADAĞ, s. 6.

<sup>61</sup> <http://www.cografya.biz/forum/hinterland-t10759.0.html>, (16 Ocak 2013).

“polorize bölgede” bu etkenlerin *dinamik* yani hareketli her an değişebilen özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bölgelerarası gelişmişlik farklarının açık ve ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmasında polorize bölge ayrımının daha verimli sonuçlar sunduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda Kaya, “homojen bölge” ve “polorize bölge” ayrımı konusunu bölgelerarası dengesizlikler bakımından değerlendirerek homojen bölgeler arasında ekonomik, sosyal ve kültürel yönden bir farkın olmaması durumunda dengesizlik olmayacağını, fakat ekonomik gelişmenin çok yönlü ve çeşitli nedenlerden dolayı belirli bölgelerde yoğunlaşmasının yani polorize bölgelerin, bölgeler arası gelişmişlik farkına neden olduğunu ifade etmektedir.<sup>62</sup>

*Plan Bölge:* Plan Bölge sınıflaması, “coğrafik” mekan esasına veya organizasyonuna ilişkin geniş çaplı uygulama ve politikaların tümü olarak ifade edilebilir.<sup>63</sup> Başka bir tanıma göre ise, “bölgeye yerleşmiş yada bölge dışında bulunan bir otoritenin ellerine verilmiş, belli bir ekonomik amaca erişmeye yarayan bir uygulama çerçevesi, daha geniş ifade ile bölgesel kalkınma politikasının uygulandığı alan” olarak tanımlanmaktadır.<sup>64</sup> Burada bölgeye yerleşmiş otorite ile ifade edilmek istenen bölgesel kalkınma kuruluşları gibi kurumlar, bölge dışında bulunan otorite ise merkezin kendisi olarak durmaktadır. Homojen bölge ve polorize bölge sınıflandırmaları bölgesel kalkınma politikalarının oluşturulması aşamasında başlangıç rolü üstlenirken, plan bölge sınıflandırması ise artık bu politikaların uygulanmasına daha çok vurgu yapan sınıflandırma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bölge planlamasının bölgesel dengesizlikleri gidermenin ana teması olduğu ve bölge planlamanın kalkınma kavramından ayrılamayacağı Devlet Planlama Teşkilatı'nın raporlarında dile getirilmekte ve bu açıdan bakıldığında Türkiye açısından da “plan bölge” sınıflandırmasının önemi ortaya çıkmış olmaktadır.<sup>65</sup> Bu noktadan hareketle kalkınma planlarının bölgelerarası dengesizlikleri azaltmaya, dolayısı ile ulusal kalkınmaya katkı sunduğunu söyleyebilmek mümkündür.

---

<sup>62</sup> KAYA, s. 10.

<sup>63</sup> KAYA, s. 13.

<sup>64</sup> Ecemiş Kılıç ve Mutluer, s. 23.

<sup>65</sup> DPT, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı , *Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2000, esk.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3095/oik523.pdf, (15 Şubat 2013), s. 10

**1.3.2. Bölgesel gelişmeye yönelik kurulan ajanslar:** “Ajans” kavramı Türk Dil Tarih Kurumu’na göre iki farklı şekilde açıklanmaktadır: İlk olarak, Fransızca “*agence*” kelimesinden gelen “*Haber toplama, yayma ve üyelerine dağıtma işiyle uğraşan kuruluş*” olarak tanımlanmaktadır. Yine aynı kuruma göre ajans, İngilizce “*agency*” kelimesinden gelen “*Şirket veya kuruluş adına birtakım etkinlikler yapmakla görevlendirilen kurum veya kuruluş*”<sup>66</sup> olarak tanımlanmıştır ki bu tanım çalışmada adı geçen bölge kalkınma ajansları kavramını daha net açıklamaktadır. Sonraki tanımlardan da anlaşılacağı üzere BKA’lar, ajans rolünü üstlenerek belli bir amacı gerçekleştirmek için topladığı bilgi, belge ve birtakım etkinlikleri ile sistematik olarak bölgenin kalkınmasına katkıda bulunacak şekilde faaliyetlerini sürdüren kuruluşlar olarak görev yapmaktadır. Bölge ve ajans kavramlarının anlamlarını birleştirdikten sonra, BKA’ları anlamak ve yorumlamak daha kolay olacaktır.

Dünyada Bölgesel Kalkınma Ajansları kavram ve kurum olarak ilk kez, bölgesel kalkınma uygulamaları ve bu uygulamanın gerçekleştirilmesi için gerekli birim olarak, A.B.D’de Tennessee Valley Authority (TVA)’ nin 18 Mayıs 1933 yılında Başkan Franklin Delano Roosevelt ‘in desteği ile, düşük maliyetli elektrik dağıtımı ve doğal kaynakların yönetimi dahil olmak üzere çevresel, ekonomik ve teknolojik konuları geniş bir yelpazede ele almak amacıyla ortaya çıkmıştır. Tennessee Vadisi bölgesinde böyle bir kuruluşun yapılandırılmasının temel amacı, bölgenin elinde yeteri kadar su kaynakları olmasına rağmen bu potansiyeli etkin bir şekilde kullanamaması ve dolayısı ile tarım alanlarının verimsizleşmesi, çalışma alanlarının yetersizliği, eğitim seviyesinin düşüklüğü gibi sosyal ve ekonomik nedenler bölgenin cazibesini artırmak için birtakım girişimlerin yapılmasını zorunlu kılmıştır.<sup>67</sup>

TVA’ nin kurulmasından sonra Belçika, Brezilya, Almanya, Hollanda, İtalya, Portekiz, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya’da da birçok BKA kurulmuştur. Devam eden süreçte İkinci Dünya Savaşı’nın yaratmış olduğu ekonomik çöküntüden kurtulmak isteyen Batı Avrupa’da kurulmuş olan bu kurumlar

---

<sup>66</sup>Türk Dil Tarih Kurumu

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.533006bcb9c485.27726907](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.533006bcb9c485.27726907), (24 Mart 2013).

<sup>67</sup> 18 Mayıs 1933 tarihinde kongreden geçerek yasal zemini hazırlanan Tennessee Valley Authority (TVA) Bölgesel Kalkınma Ajansı olarak kuruldu. <http://www.tva.com/abouttva/history.htm> (14 Mart 2013).



Avrupa Birliği'nin de etkisiyle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde kurulmaya başlamıştır.<sup>68</sup> Tarihsel süreç içerisinde dünya genelinde BKA'ların ilk uygulama örneklerine bakıldığında, yine savaşın bırakmış olduğu etki ile İtalya'nın kuzey bölgesi ile güney bölgesi arasında gelişmişlik farkının artması ve bunun sonucunda yaşanan yabancılaşıma bağlı olarak ortaya çıkan dengesizliklerin giderilmesi amacı ile 1950 yılında "Güney İtalya Sandığı" adı ile bir kalkınma ajansı kurulduğunu görülmektedir. Diğer bir örnek ise 1959 yılında Brezilya'da kurulan "Kuzeydoğu Bölgesi Ajansı"dır.<sup>69</sup> 1960-1970 yıllarında ise BKA'ların Almanya, İngiltere, Hollanda gibi Avrupa ülkelerinde kurulmaya başladığını görmekteyiz. Bu dönem aynı zamanda dünyada üretim yapısının değiştiği döneme denk gelmektedir. 1980-1990 dönemi BKA'ların Yunanistan, İspanya, Finlandiya, Danimarka gibi ülkelerde sahneye çıktığı yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. 1990'lara gelindiğinde artık dünya çapında yaygınlaşan BKA'lar, Avrupa Birliği tarafından finanse edilerek Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Litvanya, Polonya, Portekiz, Slovakya, İsveç, Ukranya gibi Doğu Avrupa ülkelerinde kurulmaya devam etmiştir.<sup>70</sup>

1990'ların başında Çek Cumhuriyeti'nde kalkınma ajansları ekonomik yeniden yapılanma amacıyla kurumsal çerçeveler oluşturmak için kuruldu. Halihazırda bu anlamda kendini BKA olarak tanımlayan ve geniş bir yelpazede politika ve projelerini üreten, bu kapsamda faaliyetlerini sürdüren 18 kuruluş vardır. Bunlardan birçoğu AB programlarının yönetilmesinde etkin rol oynamaktadır.<sup>71</sup>

1990'lardan sonra kalkınma ajanslarının sunduğu hizmetler açısından bugünkü yenilikçi anlayışa en yakın uygulama örneği 1991 yılında Avusturya'nın Stryia bölgesinde kurulan Stryia Ekonomi Kalkınma Ajansı olarak gösterilmektedir. Stryia Ekonomi Kalkınma Ajansı özellikle teknoloji politikalarını destekleyen projelere öncelik vermiş ve bu konuda teknoloji parkları açmış, ürünlerini uluslararası fuar ve sergilerde tanıtmış, teknolojik projelere finans desteği sunmuş ve bu

---

<sup>68</sup> Hasanoğlu ve Aliyev, 2006, ss. 86-87.

<sup>69</sup> <http://www.planlama.org/index.php/boelgesel-kalknma-ajanslar3>, (14 Mart 2012).

<sup>70</sup> Nihat IŞIK ve Diğerleri, "Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Bir Politika Aracı Olarak Kalkınma Ajansları", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 2010, s. 11.

<sup>71</sup> Irene McMaster, "Czchec Regional Development Agencies in a Shifting Institutional Landscape", 2006. University of Glasgow, <http://dx.doi.org/10.1080/09668130600601727>, (27 Şubat 2013).

kapsamda faaliyetlerini sürdüren aktörler arasında bilgi ağları oluşturmuştur.<sup>72</sup> Diğer taraftan Avusturya'da faaliyet gösteren kalkınma ajanslarını diğer ülkelerdeki kalkınma ajanslarından ayıran temel özelliklerden bazıları ise ekonomik ve finansal hizmetlerden ziyade, daha çok sosyal ve çevre tabanlı politikalara önem vermesidir. Örneğin, Avusturya Kalkınma Ajansı (ADA)'nın temel çalışma alanları şu şekilde belirlenmiştir:<sup>73</sup>

- Yoksulluğun Azaltılması
- İnsan Hakları, Demokratikleşme ve Barış
- Doğal Çevrenin Korunması

Avusturya Kalkınma Ajansı'nın belirlemiş olduğu temel çalışma alanları aslında bölgelerarası gelişmişlik farklarının tespit edilmesi ve en aza indirilmesi amacıyla ele alınması gereken problemlerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bölgesel kalkınma politikalarının uygulanması öncesinde planlama aşamasında bölgelerin sosyal ve kültürel birtakım sorunlarının önceden tespit edilmesi uygulanacak olan kalkınma politikasının başarıya ulaşma şansını artıracaktır.

OECD'nin 2009 yılında yayınlanan raporunda ise dünyada kalkınma ajanslarının yapıları ve fonksiyonları açısından değişiklik gösterdiği, farklı kıtalarda farklı çıkış noktaları olduğu belirtilmekte ve çıkış noktaları tarihsel süreç içerisinde şöyle sıralanmaktadır.<sup>74</sup>

- Avrupa'da II Dünya Savaşı sonrası yeniden yapılanmaya yardımcı olmak için,
- Kuzey Amerika'da 1960 ve 1970'lerde ağır endüstri ürünlerinin üretiminin üçüncü dünya ülkelerine kayması sonucu birleşik devletlerdeki fabrikaların kapanması ve sanayileşmenin gerilemesini engellemek için,
- Doğu Asya'da 1980 ve 1990'larda hızlı kentleşme ve sanayileşme planlarının yönetimi için
- Latin Amerika, Güney Asya, Afrika ve Doğu Avrupa'da yeni entegre ekonomilerde ekonomik gelişmeyi teşvik etmek için kurulmuştur.

---

<sup>72</sup> Zühal Cankorkmaz, "Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bu Ajanslara Yönelik Eleştiriler", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, 2011, s. 123.

<sup>73</sup> İZKA, *Avrupa'da Kalkınma Ajansları*, İzmir: İZKA Yayınları, 2008, s.87.

<sup>74</sup> Debra Mountford, "Organizing for local development: the role of local development agencies", *OECD Summary Report*, 2009, [www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446](http://www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446), (24 Şubat 2013), s.2.

EURADA, Avrupa'da kurulan kalkınma ajanslarının geçirdiği evrimi Lüksemburg Belçika'da 1962 yılında kurulan IDELUX kalkınma ajansını örnek göstererek dört döneme ayırmıştır.<sup>75</sup>

- 1962-1972 Büyüme dönemi,
- 1972-1978 Gelişme dönemine giriş,
- 1978-1992 Gelişme dönemi,
- 1992 ve sonrası ise sağlam bir yapıya kavuşmuş ve faaliyet alanlarının çeşitlendiği dönem olarak ifade edilmektedir.

Genel olarak bakıldığında ekonomik olarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin hemen hemen hepsinde kalkınma ajanslarının kurulduğu görülmektedir. 2000'li yıllar ise artık Avrupa Birliğinde bölgesel politikaların belirginleştiği ve bu politikaların uygulanması amacıyla oluşturulan fonların, BKA'lar vasıtasıyla bölgelerin kalkınması için tahsis edilmeye başladığı yıllar olarak görülmektedir. Bu bağlamda, 2000-2006 yılları arasında üye ülkelerin katkısı ile oluşturulan birlik bütçesinin üçte birinin ihtiyaç bölgelerinin kalkınmasını hedefleyen bölgesel politikalar için harcandığı ifade edilmektedir.<sup>76</sup>

Diğer taraftan BKA'ların çıkış noktası olan ve günümüzde dünya ekonomisine yön veren ülkelere biri olan Amerika Birleşik Devletleri'nde bu kuruluşların işleyişinin Avrupa'dakilere göre farklı olduğu gözlenmektedir. Bu durumu Özer, ABD'de bölgelerin hedeflerinin merkezi idare tarafından belirlenmediği, her bölgenin kendi yetkisi dahilindeki şirket ve kişilerden toplanan vergileri ürettiği, bu süreçte merkezi idarenin rolünün ise bu potansiyelleri bölgelere çekecek programlar yapması olduğunu ifade ederek bu bakımdan Avrupa ile ayrıştığını belirtmektedir.<sup>77</sup>

Dünyada, özellikle Avrupa'da bu kuruluşların hızlı büyüüp yaygınlaşması konusunda her ne kadar AB'nin sağladığı mali destek cazibesi olsa da diğer taraftan ekonomi politikalarındaki anlayışın değişmesi ayrıca bir etkidir. Değişen süreçte ekonomik kalkınma politikalarının merkezin belirlediği hedefler doğrultusunda oluşturulan ve uygulanan politikalar yerine, yerel aktörlerin belirlediği hedefler

<sup>75</sup> EURADA Report, 1999, s. 19.

<sup>76</sup> Reeves, "Turkey's Regional Policy On The Road To The EU", *Turkish Policy Quarterly*, Volume:4 Nu:3, 2005, <http://www.turkishpolicy.com/images/stories/2005-03-TREUrelations/TPQ2005-3-reeves.pdf>, (01 Mart 2013), s.51.

<sup>77</sup> M.Akif Özer, "Türkiyede Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Ekonomik Sosyal İşlevleri", *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, 2012, ss. 40-41.



doğrultusunda oluşturulan kalkınma politikaları<sup>78</sup> BKA'ların kuruluşunu hızlandırmış ve bu kuruluşların daha sistematik bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmeleri için birlikte hareket etmelerinin yolunu açan Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) kurulmuştur. Böylece başlangıçta savaşın verdiği ağır ekonomik çöküntünün yaratmış olduğu bölgelerarası farklılıkların giderilmesi amacıyla oluşturulan bu kuruluşlar günümüzde özellikle Avrupa ülkeleri bağlamında bu durumu fırsata çevirmek için bir neden oluşturmuştur.

Türkiye'de ise "Bölgesel Kalkınma Ajansları" olarak kurumsallaştırılan bu kavram en genel anlamda şu şekilde tanımlanmıştır:

"ulusal düzeyde DPT koordinasyonunda, kendine özgü teknik ve finansman (bütçe) mekanizmasına sahip, kar amacı gütmeyen, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getiren, tüzelkişiliği haiz, 5449 sayılı kanunla düzenlenmemiş işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi, bölgeler (düzey 2 bölgeleri) esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmayan, fakat destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleri"<sup>79</sup>

Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) tarafından hazırlanan 2013 sonrası Bölgesel Kalkınma Politikası raporuna göre ise, Bölgesel Kalkınma Ajansları, bölgelerin cazibesini artırmak için bölgede işletmelerin rekabet gücünü ve yerel işgücünün kalitesini pekiştirme ve iyileştirme tedbirlerini geliştiren kuruluşlar olarak ifade edilmektedir.<sup>80</sup> EURADA'nın başka bir raporunda ise Bölgesel Kalkınma Ajansları şöyle tanımlanmıştır: Bir BKA, bölgesel veya genel kalkınma sorunlarını tanımlayan ve bu sorunların çözümünü kolaylaştıran birtakım yöntem, fırsat ve projeleri teşvik eden operasyonel kuruluştur. Diğer bir tanım: Belirli bir coğrafi bölge için yerel ve/veya bölgesel kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör arasında anlamlı bir ilişki kurarak ortak misyonu gerçekleştiren özerk kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Bölgesel Kalkınma Ajansları konusunda hem

<sup>78</sup> Tutar ve Demiral, s. 69.

<sup>79</sup> Kalkınma Ajansları,  
<https://www.turkiye.gov.tr/is?icerik=%C4%B0%C5%9F/Sekt%C3%B6rler/B%C3%B6lgesel+Geli%C5%9Fim/Kalk%C4%B1nma+Ajanslar%C4%B1>, (14 Mart 2013).

<sup>80</sup> EURADA News, "Regional Development Policy Post 2013," Doing More and Better", Document of the Round Table of Practitioners in Economic Development Meeting 22 Feb.2008.  
[http://www.eurada.org/files/Regional%20development/Regional%20development%20policy\\_post%202013.pdf](http://www.eurada.org/files/Regional%20development/Regional%20development%20policy_post%202013.pdf), (23 Mart 2013).



Avrupa hem de Türkiye'deki uygulamaları sentezleyen başka bir tanıma göre kalkınma ajansları, "Yerel halkı sahip oldukları potansiyeli kullanmaları doğrultusunda teşvik eden ve kullanmalarını sağlayan, proje hazırlama kapasitesini artıran, paydaşlara değer yaratacak üstün nitelikli hizmet ve iş çözümleri sunan kuruluşlar" olarak tanımlanmıştır.<sup>81</sup>

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının üst kurul özelliğine değinen Çalt, bu kurumların "düzenleme ve denetleme karar gücünü kamudan aldığını ve bu kararları özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları gibi tüzel kişiliklere paylaştıran yönetişimci kuruluşlar" olarak değerlendirmektedir.<sup>82</sup> Başka bir tanıma göre, BKA'lar konuşlandıkları bölgenin sosyo-ekonomik şartlarını geliştiren, merkezi hükümetten bağımsız bir idari teşkilat yapısına sahip kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>83</sup>

Avrupa'daki kalkınma ajansları konusunda kapsamlı bir araştırma yapan Halkier ise kalkınma ajansları konusunda şöyle bir tanımda bulunmaktadır: Kalkınma Ajansları, bölgesel ekonomik kalkınmayı teşvik etmek amacıyla, finansmanı kamu tarafından sağlanan, merkezi ve yerel hükümetlerin yönetim alanı dışında olan kuruluşlardır. Halkier'in yapmış olduğu tanım özellikle Avrupa'da kurulmuş kalkınma ajanslarının yasal statüleri ile örtüşmektedir. Türkiye açısından konu değerlendirdiğinde çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de görüleceği üzere özellikle "merkezi ve yerel hükümetlerin yönetim alanı dışında olan kuruluşlar" kısmı ile örtüşmediği sonucuna varılacaktır. Halkier'in yapmış olduğu başka bir tanımda ise, kalkınma ajanslarının önemli derecedeki mekansal ve zamansal değişimlerde ortak paylaşım ve duruş sergileyen, ülkenin kalkınma kuruluşlarının bir organı olduğu ifade edilmektedir.<sup>84</sup>

Bölgesel Kalkınma Ajansları hakkında yapılmış olan tanımlara genel olarak bakıldığında, sonuçta hepsinin varmış olduğu ortak nokta: bölgesel kalkınmanın sağlanması, bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesi, bunun sistematik

---

<sup>81</sup> EURADA Report, 1999, s. 16.

<sup>82</sup> Gökhan Çalt, "Bölgeselleşme ve Avrupa Birliği'nin Bir Aracı Olarak Bölge Kalkınma Ajansları", 2005, [http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/8df7b8e8d586a55\\_ek.pdf?tipi=14&su](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/8df7b8e8d586a55_ek.pdf?tipi=14&su), (10 Nisan 2013), s. 9.

<sup>83</sup> Metin Berber ve Ebru Çelepçi, "Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Anlayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Ugulanabilirliği", 2005, <http://www.metinberber.com/makaleler.asp>, (01 Mayıs 2013), s. 146.

<sup>84</sup> Henrik Halkier, "Regional Development Agencies and Multilevel Governance: European Perspectives", 2006, <http://www.tepav.org.tr/upload/files/13213625292.BolgeselKalkinma veYonetisimSempozyumuBildiriKitabi.pdf>, (02 Nisan 2013), ss. 3-4.

bir şekilde yürütülmesi ve devamlılığının sağlanması amacıyla bu sürece yön veren kuruluşlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 1.3.3. Yeni kamu yönetimi anlayışı ve bölgesel kalkınma ajansları:

BKA'ları Kamu yönetimi anlayışları çerçevesinde değerlendirmesinin temel amacı, bu kuruluşların bir örgütsel yapısı olması nedeniyle yüksek verimlilik hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerini yerine getirirken hangi yönetim yaklaşımının daha uygun olacağı ve bu faaliyetleri yerine getirebilmek için uyguladıkları politikaların ne şekilde uygulamaya konulduğunun analizini yapmaktır.

Kalkınma ajanslarını kamu yönetimi anlayışları çerçevesinde değerlendirmeden önce yönetim kavramı ve önemini ifade etmek gerekir. Yönetim genel anlamda; bir örgütün, amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için bünyesinde bulunan insanları veya bir amaç uğruna biraraya gelmiş grupları, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirme, sevk ve idare etme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.<sup>85</sup>

Dolayısı ile yönetim, en küçük örgüt yapısı olan aileden, en yüksek işletme, kurum ve hatta devleti kapsayan ve içerisinde planlama, kaynak sağlama, koordinasyon, düzenleme, yönlendirme, denetim gibi birçok faaliyeti barındıran önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde yönetim kelimesini nereye koyarsak koyalım üstlendiği misyon, yürütülen faaliyetlerin aksamaması açısından önem arz etmektedir. Özellikle "kamu'nun yönetimi" geniş bir kesimi etkilediğinden yukarıda belirtilen yönetim faaliyetleri daha önemli hale gelmektedir.

Yönetimin önemi konusunda zamanın ABD başkanlarından Woodrow Wilson, siyaset-yönetim ayrımına vurgu yaparak, yönetimin siyasetten ayrı olarak verimlilik esasına göre çalışmakla yükümlü saymasıyla kurulan bir yaklaşım olarak nitelemiştir. Bu bağlamda, kurumların artık giderek yönetimdeki görevlerinin daha karmaşık hale geldiğini ve yönetim alanının aslında bir iş alanı olduğundan söz edilmektedir.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Esra Çelebi, *Yeni Belediyecilik Stratejileri: Rekabet Edilebilir Kentler Yaklaşımı ve Türkiye*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2010, s.2.

<sup>86</sup> Robert B. Denhardt ve Janet V. Denhardt, *"The New Public Service"*, London, M.E.Sharpe, Inc., 2003, s. 5.

Kamu kurumlarının, kurumsal ve yönetsel yapıları bürokratik bir yapılanma çizgisindeyken, vatandaşların gerekli olan ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelmiştir. Özellikle son yirmi yılda sanayileşme sonrası çağdaş toplumların sosyo-ekonomik yapılarındaki değişiklik, kamu yönetimi alanında büyük değişiklikler yapılması gereksinimini ortaya çıkarmıştır.<sup>87</sup>

Bu noktadan hareketle çalışmanın temel konusu olan BKA'ların yönetim anlayışı da, üstlendiği misyon nedeniyle üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir durumdur. Bu kapsamda aşağıda bu kuruluşların örgütsel yapıları, “Yeni Kamu İşletmeciliği” ve “yönetişim” gibi hâkim kamu yönetimi anlayışları doğrultusunda değerlendirmeye alınmıştır.

**1.3.3.1. Yeni kamu işletmeciliği:** “Yeni Kamu İşletmeciliği” Avrupa kamu sektöründe yaklaşık çeyrek yüzyıl boyunca benimsenen bir yönetim anlayışı olmasına rağmen bu yönetim anlayışının yapmış olduğu etkiler ve göstergeler konusunda kapsamlı değerlendirmelerin, şaşırtıcı bir şekilde kısır kaldığı ifade edilmektedir.<sup>88</sup> YKİ akımının bu kadar uzun süreli kamu yönetiminde etkili olmasının arkasında devleti küçültme çabalarıyla birlikte birçok yetkinin yerel yönetimlere bırakılması vasıtasıyla kâr haddini artırmak isteyen birtakım çıkar grupları ve kuruluşların yattığı varsayılmaktadır. Bu düzlemde birçok yazar ve analist, yaptığı değerlendirmelerde YKİ akımının ekonomik anlamda bırakmış olduğu etki ve göstergelerden ziyade siyasi ve politik yönlerine vurgu yapmıştır.

“Yeni Kamu İşletmeciliği” anlayışı ilk olarak Thatcher döneminde İngiltere’de ortaya konulan uygulamalarla başlamış ve daha sonra muhafazakâr hükümetler eliyle tüm gelişmiş ülkelerin kamu yönetimi sistemlerini etkilemeye başlamıştır. Yeni kamu işletimi akımının temel amaçlarından birisi de geliştirdiği yeni anlayış doğrultusunda devlet yönetiminde etkinliğin nasıl sağlanacağı sorusunun

---

<sup>87</sup> Marino Calogero, , “The Introduction of New Public Management Principles In The Italian Public Sector”, 2010, University of Palermo, Faculty of Political Sciences, Academic Public Administration Studies, [http://www.balcannet.eu/papers\\_grecia/Marino\\_Calogero.pdf](http://www.balcannet.eu/papers_grecia/Marino_Calogero.pdf), (23 Kasım 2013), s.31

<sup>88</sup> Steven, Van de Walle ve Gerhard Hammerschmid, “The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors”, Germany, 2011, Abstract Sec. <http://www.halduskultuur.eu/journal/index.php/HKAC/article/viewFile/43/55>, (28 Kasım 2013).

cevaplanmasıdır.<sup>89</sup> Böylece devlet yönetiminde etki oluşturmak gerektiği ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, yeni kamu işletmeciliği anlayışı kamu sektöründe özelleşme ve işletme mantığı ile devletinde bir işletme gibi çalıştığını öngören değerler ve düşünceler biçimi olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>90</sup>

Yeni Kamu İşletmeciliği'nin ortaya çıkması, kamu sektörünün benimsemiş olduğu değerlerde birtakım değişimleri beraberinde getirmiştir. Evrensellik, eşitlik gibi geleneksel değerler yerine bireysellik, verimlilik gibi yeni değerlerin benimsendiği varsayılmaktadır. Bu değişimin merkezinde ise kamu yönetimine özel sektör pratiklerinin ihtiva edilmesi yatmaktadır.<sup>91</sup>

BKA'ların dünya genelinde gelişme dönemi olan 1978-1992 yılları aslında YKİ akımının uygulandığı yıllara denk gelmektedir. Bu noktadan hareketle BKA'ların bahse konu dönemde daha fazla önemsenmeye başlanması bu kuruluşların YKİ akımının bir ürünü olarak ortaya çıktığı yönünde güçlü kanıtlar sunmaktadır. Diğer taraftan konuya, YKİ akımının benimsediği değerler yönüyle bakıldığında, her ne kadar BKA'lar başlangıçta "bölgesel farklılıkları azaltmak" amacıyla kurulsun da, zaman içerisinde liberal ekonomik politikaların etkisi ile özellikle gelişmiş ülkelerde "etkinlik verimlilik" ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürdüğünden bu yönleri ile YKİ akımı ile uyumlu oldukları görülmektedir.

**1.3.3.2. Yönetişim:** Yönetişim kavramı günümüzde hem kamu, hem de özel sektör alanında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Bunun yanında bu kavramın ekonomi, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, örgüt bilimi ve yönetim bilimi gibi akademik temelleri vardır. Fakat kavramın "sezgisel" bir niteliğe sahip olmasından dolayı bu kavramı kullananlar genellikle tanımlama ihtiyacını hissetmemektedirler.<sup>92</sup> Konuya başka bir bakış açısı ile bakıldığında, yönetim kavramının son zamanlarda sıklıkla kullanılmasının arkasında özellikle, dünya çapında yaşanan ekonomik krizlere bir çözüm bulmak için bu kavramın içerisinde barındırdığı demokratikleşme, STK ve diğer toplumsal kuruluşların birlikteliği gibi etmenlerle toplumda dayanışmayı arttırmak ve meydana gelen krizlerin etkisini en aza indirmek

<sup>89</sup> Veysel Bilgiç, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara: 2003, s. 28.

<sup>90</sup> Neval Genç, "Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı" *Türk İdare Dergisi*, Sayı:446, 2010, s.146.

<sup>91</sup> Walle ve Hammerschmid, s.192.

<sup>92</sup> Selim Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2003, ss. 39-40.



çabalarının olduğu, arka planda değerlendirilmesi gereken bir durum olarak görülebilir.

Yönetişim kavramının birçok uluslararası kuruluşun toplantılarında dile getirildiği ifade edilse de, “good governance” “iyi yönetim” olarak, ilk defa 1989 yılında yayımlanan Dünya Bankası’nın bir raporunda yer aldığını ifade edenler yanında, kavramın aynı şekilde ilk kez 1990 yılında BM’nin “İkinci En Az Gelişmiş Ülkeler Konferansı”nda kullanıldığı da ifade edilmektedir.<sup>93</sup> Dünya Bankasının 1989 yılındaki raporu incelendiğinde, rapor temelde Güney Afrika’da o dönemde yaşanan kriz sonrası dönem sürecinde sürdürülebilir büyüme için politika önermelerinde bulunmaktadır. Raporda sık sık “yönetişim” ve “iyi yönetim” kavramları üzerinde durulmakta ve krizden çıkış yolu olarak bölgedeki tüm aktörlerin uygulanacak politikalarda birlikteliği vurgulanmaktadır.<sup>94</sup> Dünya Bankasının 2008 yılına ait başka bir yayınında ise “iyi yönetim” aracılığı ile stratejik çevre politikaları üzerine değerlendirme yapılarak, bir ülkenin doğal kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı ve yaşanabilir bir çevre için oluşturulacak politikalarda hesap verebilirlik, saydamlık, sivil toplumun kamu politikalarına etkin katılımı, hukuk devleti, bağımsız yargı sistemi gibi ilkelerden bahsedilmiştir.<sup>95</sup>

Dolayısı ile Dünya Bankasının bahse konu yayınlarında aslında bugünkü anlamı ile yönetim ilkelerinin bir kamu politikası oluşturma ve uygulama sürecinde dikkate alınması gereken ilkelerinden bahsedilmiş ve yönetim kavramının önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Günümüzde yaygın olarak kullanılan yönetimin birbirini tamamlayan sekiz unsuru Kalkınma Ajanslarının 2011 yılı Genel Faaliyet Raporuna göre şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Katılımcılık
- 2- Hukukun üstünlüğü

---

<sup>93</sup> Süleyman Sözen ve Bülent Aygan, “İyi Yönetişim”, Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayınları, Yayın No:654, 2009, s.12.

<sup>94</sup> The World Bank Report, “Sub- Saharan Africa From Crisis to Sustainable Growth”, *The World Bank Publishes*, Washington, DC: Errata Sheet, 1989, [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/12/02/000178830\\_98101901364149/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/12/02/000178830_98101901364149/Rendered/PDF/multi0page.pdf), (25 Kasım 2012).

<sup>95</sup> Kulsum Ahmed ve Ernesto Sánchez-Triana (ed.), “Strategic Environmental Assesments for Policies, An Instrument for Good Governance”, *The World Bank Publishes*, Washington, DC:2008, [http://siteresources.worldbank.org/INTRANETENVIRONMENT/1705772-1210788188539/21819527/SEA\\_FOR\\_POLICIES.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRANETENVIRONMENT/1705772-1210788188539/21819527/SEA_FOR_POLICIES.pdf), (25 Kasım 2012).

- 3- Çabuk cevap verebilirlik
- 4- Şeffaflık
- 5- Eşitlik
- 6- Etkinlik
- 7- Hesap verebilirlik
- 8- Stratejik vizyon

Son zamanlarda bu ilkelerin yanına yerindelik, yerellik, toplam kalite, toplumu güçlendirme gibi unsurlarında eklendiği görülebilmektedir.<sup>96</sup>

Yönetişim kavramının yeni bir kavram olması ve bilim dünyasında son dönemlerde bir çok disiplinde çalışmaya konu olması nedeniyle bu kavramın değişik tanımları yapılmıştır. (TODAİE)'nin Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde ise yönetim: *“Bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da dışarıdan bir baskı olmadan her bir aktörün birbirini etkilediği düzen”*<sup>97</sup> olarak tanımlanmıştır.

Yönetişim yaklaşımı kamu politikalarına ilişkin kararların alınması ve uygulanması sürecinde demokratik katılımı ön planda tutarak kamu hizmetlerinin eşgüdüm ve işbirliği ile yerine getirilmesini öngörmektedir. Yönetişim ağları, kamu-özel-gönüllü kuruluşlar arasında ortaklıklar ve işbirliği ile toplumdaki birçok değişik aktörün alınan kararlara aktif katılımını mümkün kılmaktadır. Yönetişim yaklaşımının en belirgin özelliği kamu politikalarının karar alma ve uygulama aşamasında merkezi hükümetin alacağı roldür. Bu bağlamda yönetim yaklaşımı, merkezi hükümetin tek başına alacağı kararlardan ziyade, katılımcı ve çok yönlü anlayışı benimsemektedir. Fakat bu modelden, devletin bu işlerden tamamen elini çekmesi anlaşılmalıdır, bu süreçte devletin katalizör devlet, değerlendirici devlet rolü üstlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.<sup>98</sup>

Kooiman'a göre, yönetim sistemleri azalan getirilerin sınırında veya bu sınırları aşmış durumdadır. Devlet ya da sivil toplum karmaşık ve dinamik bir hale

---

<sup>96</sup> T.C. Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları 2011 Yılı Genel Faaliyet Raporu, <http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/14745/KalkinmaAjanslari2011YiliGenelFaaliyetRaporu.pdf>, (20 Mayıs 2013).

<sup>97</sup> Ömer Bozkurt, Seriy Sezen (ed.), ve Turgay Ergun, *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayınları, 2.Baskı, 2008, s.274.

<sup>98</sup> Çoşkun, s. 47.

gelen sosyal ve ekonomik problemleri çözmek için yeterli kaynak ve kapasiteye sahip değildir. Kamu yönetiminde yönetim modelinin getirdiği avantajlardan bir tanesi kamu, özel ve gönüllü kuruluşların kaynaklarını ve güçlerini biraraya getirerek kaynaklarını ve kapasitelerini artırabilmeleridir. Bu aktörlerin birbiriyle olumlu yönde etkileşimi için bazı soruların cevaplarının alınması gerekir. Bu sorular; karşılıklı etkileşim nasıl geliştirilir? karşılıklı bağımlılık karar süreçlerine nasıl aktarılır? ne tür pozitif/ negatif süreç ve döngüler saptanabilir? Kooiman'a göre bu soruların cevaplarının iyi şekilde analiz edilmesi kamu yönetiminde yönetim modelinin etkisini artıracaktır.<sup>99</sup>

Yönetimi, sermayenin yeni bir siyasal iktidar tarzı olduğunu Bayramoğlu'ndan aktaran Yılmaz'a göre, "bu yeni model Yeni Sağın, devlet-toplum karşıtlığı yerine, eşit statüde karşılıklı bağımlılık içeren birlikte yönetim ilkesine dayanır." Birlikte yönetim ilkesinde kamu yönetiminin uygulandığı her yerde alınacak kararlarda toplumun büyük bir kesiminin katkısı gözlenmektedir.<sup>100</sup>

Türkiye'de ise yönetim modelinin önemi çeşitli konferanslarda dile getirilmiş ve getirilmeye devam edilmektedir. Örneğin Habitat II konferansında Türkiye Ulusal Raporunda ve Eylem Planında yönetim modeli önerilmektedir. Yönetişim çerçevesi doğrultusunda yerel düzeyde özellikle belediyeler içerisinde "kent meclisleri", "dayanışma konseyi", "kent platformu" gibi katılımcılığı ve bilgi akışını özendiren, saydamlığı amaçlayan yapıların oluştuğu gözlenmektedir.<sup>101</sup> Fakat bu modelin Türkiye'de henüz yeteri kadar olgunlaştığını söylemek mümkün gözükmemektedir. Şunu da belirtmek gerekir ki yönetim modeli özellikle gelişmekte olan ülkeler için demokratikleşme yolunda önem arz eden bir model olarak durmaktadır. Tekeli'ye göre, günümüzde temsili demokrasinin kısıtlılıklarının aşılabilmesi için, yöneten-yönetilen ikiliğini aşan katılımcı pratiklere gereksinim duyulmakta ve bu gereksinimi karşılayan açılımı yönetim sağlamaktadır.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Jan Kooiman, (ed.), *Modern Governance. New Government- Society Interactions*, London: Sage Publications, 1993, ss.1-5.

<sup>100</sup> Ali Yılmaz, "Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim" *Türk İdare Dergisi*, Sayı:466, 2010, s.180.

<sup>101</sup> Korel Göymen, "Türkiyede Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinimler, Önermeler, Yönelimler" *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, 2000, s. 12.

<sup>102</sup> İlhan Tekeli, "*Modernite Aşılırken Siyaset*", Ankara: İmge Kitapevi, 1999, s. 248.

Yönetişim kavramını bir çok alanla ilişkilendirmek mümkündür. Örneğin ekonomik alanda daha çok “ekonomik yönetim” olarak kullanılmaktadır. Ekonomik yönetim kavramı toplumsal güçler arasında çatışmayı değil, uyum ve işbirliğini kaynakların etkin ve etkili dağılımını içermektedir. Diğer taraftan yerel yönetim alanında “kentsel yönetim” veya “bölgesel yönetim” olarak adlandırılmakta ve kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının birlikte hareket ederek bölgesel politika oluşturma ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>103</sup>

Son zamanlarda yapılan akademik çalışmalarda, kongre, sempozyum ve söyleşilerde BKA’ların Türkiye’de yönetim modelinin uygulama araçlarının bir örneği olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Daha önce belirttiği üzere, yönetim modelinde devlete düşen rol “düzenleyici devlet” rolüdür. Yılmaz’a göre, özellikle yerel düzeyde uygulanacak olan yönetim modelinde yerel kuruluşlar, düzenleyici devlet yetkisi dahilinde bölgesel düzeyde yatırımcıların önünü açıcı tedbirlerle bu sürece destek olacak, bölgelerine sermaye akışı için küresel rekabet ortamında cazip koşullar yaratacaktır.<sup>104</sup> Fakat küresel rekabet sürecinde yenik düşmemek veya beklenenin tam tersine bir durum ile karşılaşmamak için hem ekonomik hem de yasal anlamda gerekli tedbirlerin alınması önem arz etmektedir. Özellikle “düzenleyici devlet” yetkisinin artan oranda yerel yönetimlere bırakılması durumunda beklenen hedeflerin gerisinde kalma ihtimali yükselmektedir. Her ne durumda olursa olsun özellikle gelişmekte olan ülkeler için kontrolün elden bırakılmaması uygulanacak politikalardan verimli sonuçlar alabilmenin önünü açacaktır.

Yerel yönetim yapılanması kapsamında bölgeler düzeyinde bu fonksiyonu yerine getirebilecek en uygun kuruluş BKA’lar olarak görülmektedir. Tekrar belirtmek gerekirse, küreselleşme ile kamu yönetimi alanına yeni giren “yönetişim” kavramının anlamından ziyade içeriğini sorgulamak yerinde olacaktır. Bu bağlamda Karakılıç ve Sarıgül’e göre, yönetim kavramı yeni sağ politikaların bir ürünü ve kamusal alanı tasfiye etmenin “yeni sihirli anahtarı” olarak görülmektedir.<sup>105</sup> Bu

---

<sup>103</sup> Seyhan Taş, İbrahim Örnek ve Nalan Işık, “Ekonomik Yönetişimin Aktörü Olarak Bölgesel Kalkınma Ajansları”, (t.y.), <http://ozal.congress.inonu.edu.tr/pdf/27.pdf>, (15 Şubat 2012), s. 372.

<sup>104</sup> Yılmaz, s.191.

<sup>105</sup> Yusuf Karakılıç ve Canan Emek Sarıgül, “Bir Ekonomik Yönetişim Modeli Olarak Bölge Kalkınma Ajansları Uygulaması: Üniter Yapının Tasfiyesi mi Tesviyesi mi?”, *I. Uluslararası Turgut Özal Ekonomi ve Siyaset “Küresel Krizler ve Ekonomik Yönetişim”, Kongresi Bildirileri*, 2010, s.391.



noktada ise kamu politikaları analizi kapsamında söylem analizlerinin iyi yapılması uygulanacak politikalardan negatif sonuçlar alma olasılığını düşürecektir. Gerçek anlamda uygulanacak bir yönetim modeli çalışmanın temel konusu olan BKA'ların yapısı ile uyumlu olmakla birlikte, Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında katılımcılık ilkesi doğrultusunda özellikle idari yapı içerisindeki aktörlerin toplumun geniş kesimini temsil eden aktörler ile zenginleştirilmesi bu kuruluşların fonksiyonları ve faaliyetleri açısından önemli bir katkı sağlayacaktır.

**1.3.3.3. Politika transferi:** Küreselleşen dünyada devletler mevcut politikalarının geliştirilmesinde veya benzer sorunların üstesinden gelmede başarılı ülke uygulamalarını öğrenme araştırma ve karşılaştırma çabası içerisinde. Fakat bu süreç içerisinde özellikle toplumun genelini ilgilendiren konularda değişim meydana getiren uygulamalarda, nelerin yapıldığını, niçin yapıldığını ve bu yapılanların toplumu ve siyasal düzeni nasıl etkilediğinin araştırılması, öğrenilmesi ve anlaşılması önem arz etmektedir. Söz konusu soruların cevaplarının aranmasında ise ayrı bir çalışma alanı olan kamu politikalarının analizine ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>106</sup>

Bu noktadan hareketle kamu politikaları analizi sadece politika transferi kavramı ile sınırlı olamamakla birlikte, çalışmanın konusu olan BKA'ları politika transferi kavramı kapsamında değerlendirmenin amacı bu kuruluşların Türkiye açısından politika transferinin bir örneği olup olmadığını ortaya koymak yanında esas olarak, bundan sonraki uygulamalarda olası bir politika transferinde dikkat edilmesi gerekenleri gözönünde bulundurmadır.

Bu bağlamda öncelikle, politika transferi, kavramı ve bu kavramla ilintili politika yakınsaması, benzetmeye çalışma ve ders çıkarma terimlerinin ne anlama geldiğini kısaca özetlemek konuyu analiz etme açısından faydalı olacaktır. Dolowitz ve Marsh'a göre, *politika transferi*, *benzetmeye çalışma* veya *ders çıkarma* olarak ifade edilen terimlerin hepsi belirli bir zaman veya mekandaki kurumlara, yönetsel düzenlemelere ve politikalara ilişkin bilginin, başka bir zaman veya mekandaki kurumların, yönetsel düzenlemelerin ve politikaların geliştirilmesinde kullanılmasını ifade eden bir süreçtir. Yazarlar bu terimler arasında aşırı derecede önemli bir fark olmadığını, buna rağmen politika transferi ve ders çıkarma kavramlarının birbiri

---

<sup>106</sup> Hasan Hüseyin Çevik, "Kamu Politikaları Analizi Çalışmaları Üzerine Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, Haziran 2008, s.105.

yerine de kullanılmayacağını ifade etmektedirler. Yazarlara göre (*lesson-drawing*) ders çıkarma terimi, politik aktörlerin veya karar vericilerin bir veya daha fazla ülkedeki uygulamalardan ders çıkararak bu çıkarımları kendi politik sistemlerinde uygulamaları olarak ifade edilmekte ve bu durumun politik aktörlerin özgür seçimleri sonucu olması nedeni ile politika transferinin bir alt tipi olan *gönüllü politika transferi* olduğu dile getirilmektedir.<sup>107</sup> Bu noktada Rose ise, ders çıkarma kavramının önemine vurgu yaparak genel süreçte politikaların yada kurumların ders çıkarma yoluyla transfer edildiğini ve gelecekte yönetim programlarının, kamu politikası oluşturma sürecinde ilerleme kaydetmek için ders çıkarma kavramının normatif bir proje olacağı yönünde fikirbirliği içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Rose'a göre ders çıkarma, bir yerde halihazırda yürütülen bir programın başka bir ifade ile politikanın hangi şartlar altında başka bir yerde uygulanması sonucunda etkili olabileceğinin detaylı olarak analizinin yapılması ve bu analiz sonucunda elde edilen bulguların politikanın geçerliliğini etkileyeceğini dile getirmekte ve bu sürecin ders çıkarma teriminin karşılığı olduğunu ifade etmektedir.<sup>108</sup> Başlangıçta politika transferi çalışmaları temel olarak *gönüllü politika transferi* üzerine odaklandı. Burada amaç bir yerde uygulanan politikaların başka herhangi bir yerde uygulanma sürecini gözlemlemektir. Tamamlanan bu politikaların başka bir siyasi sistem içerisinde muhtemel kullanımı için rasyonel siyasi aktörler tarafından incelendiğini de gözardı etmemek gerekir. Fakat son zamanlarda yapılan çalışmalar, yazılan eserler yapılan politika transferlerinin zorla yaptırılması veya yapılmak zorunda kalınması nedeniyle "*zorunlu politika transferi*" ile ilgili kavramların ortaya çıkmaya başladığını göstermektedir. Diğer taraftan Dolowitz ve Marsh, politika yakınsaması kavramının ise yine politika transferinin bir alt tipi olan dolaylı zorunlu politika transferi kavramı ile ilintili olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda hükümetler dünya ekonomisinde yaşanan değişimler ve hızla değişen teknolojinin yaratmış olduğu sorunların etkisini minimize edebilmek için birbirlerinin geçmiş deneyimlerinden faydalanmak isterler. Ayrıca hükümetlerin birbirlerinden geri kalmışlık hissi ve uluslararası toplumun temel bir sorunu ortaya koyması ve soruna

---

<sup>107</sup> David Dolowitz ve David Marsh, "Who Learns What from Whom: a Review of the Policy Transfer Literature", *Political Studies Association*, 44(2), 1996, <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/1192064005/PDFSTART>, (13 Şubat 2012), ss. 344-345.

<sup>108</sup> Richard Rose, *Lesson-Drawing in Public Policy: A Guide to Learning Across Time and Space*, New Jersey, Chatham House Publishers, 1993, ss.1-20.

yönelik yaygın olan çözüm önerilerinin tespiti ve bu konuda oluşan uluslararası uzlaşma politika yakınlaşmasına neden olmakta bu durum ise dolaylı olarak zorunlu politika transferine neden olmaktadır.<sup>109</sup> Coleman'a göre ise, politika yakınsaması; politika amaç ve araçlarında, politika biçimlerinde, politika içeriğinde ve bu etkenlerin bir sonucu olarak politika çıktılarında benzerlikler gösterme birbirine benzeme olarak tanımlanmıştır.<sup>110</sup> Yapılan tanımlar analiz edildiğinde Rose'un ifade ettiği ders çıkarma teriminin politika transferini tümüyle kapsadığını görmekteyiz. Fakat şunu ifade etmek gerekir ki: ders çıkarma sürecinde takip edilen ilgili ülkedeki politika uygulamasının pozitif ve negatif yönlerinin doğru analiz edilmesi ve uygulanacak olan ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel koşullarının gözönünde bulundurulması gerekir. Diğer taraftan kamu politikaları kapsamında “*ders çıkarma*” gelişmiş ülkeler için daha çok tercih edilen bir yöntem gibi durmaktadır. Çünkü çıkarımlar karar vericiler veya politik aktörler tarafından mevcut ve gelecekteki kamu politikalarının geliştirilmesi yönünde ve gönüllü olarak yapılmaktadır. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler için ise aynı durum söz konusu değildir. Bazı durumlarda diğer ülkelerdeki kamu politikaları uygulamaları zorunlu olarak gerçekleşirken bazı durumlarda ise gelişmekte olan ülkeler açısından transfer edilmek istenen politikanın doğru olduğu bilinse dahi maliyetleri yüzünden transfer edilememektedir. İşte bu noktada Dolowitz ve Marsh'ın tanımladığı gibi bir politika transferi tanımı ve bu kavramı da kendi arasında gönüllü politika transferi ve zorunlu politika transferi olarak ikiye ayırmak kamu politikaları analizinin doğru ve faydalı bir şekilde yapılmasına katkı sunacaktır.

Dolayısı ile yine bu çerçeveden BKA'ların politika transferi kapsamında değerlendirmesi yapılırken gönüllü politika transferi mi, yoksa zorunlu politika transferi mi olup olmadığı değerlendirilmiş olacaktır. Kamu politikalarının tanımını yaparken ekonomi, eğitim, sağlık, çevre, gibi toplumun genelini ilgilendiren konularda düzenleme yapmak için ülkelerin yapmış oldukları uygulamalardan söz edilmişti. Bu bağlamda Türkiye'nin belirtilen alanlarda olduğu gibi bölge konusunda da özellikle Avrupa Birliği üyelik müzakerelerinin başlamasıyla bölgeselleşme

---

<sup>109</sup> Dolowitz ve Marsh, ss. 344-349.

<sup>110</sup> William D. Coleman, “Policy Convergence in Banking: A Comparative Study”, *Political Studies*,42(2), 1994, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9248.1994.tb01912.x/pdf>, (15 Mart 2012), s.274.



politikası son zamanlarda tartışılmaya başlanmıştır. Türkiye'nin bölgeselleşme ile ilgili politikaları aslında Osmanlı Devleti zamanında 1876 Anayasasında yapılan düzenlemelere kadar uzanmakla birlikte esas itibari ile ele alınması 1990'lar sonrasında olmuştur. Bununla birlikte halihazırda üyesi olduğumuz Avrupa Konseyi ve üyelik çalışmalarının devam ettiği Avrupa Birliğindeki uygulamalara bağlayabiliriz.<sup>111</sup> Çünkü ülkeler ortak işbirliği gerektiren uluslararası sorunlarını çözmek amacıyla benzer politikaları uygulamak için birbirlerine ilham kaynağı olurlar. Ayrıca, küreselleşme, Avrupalılaştırma, bölgeselleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler gibi eğilimler benzer politikaların uygulanmasını kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır. Buna göre, ülkeler, diğer ülkelerin politikalarını analiz etmek ve kamu politikasını belirli bir alan için uygulamak için uygun modeli almak isterler.

Bu kapsamda 1990'lı yıllarda belirginleşen Türkiye'nin bölgeselleşme politikası BKA'ların kurulması ile daha somut bir hâl almıştır. Bu dönem içerisinde bölgeler arasındaki gelişmişlik düzeyleri, bölgelerin ekonomik durumlarına göre belirlenen ölçekler ile ortaya koyulmuş ve bölgeler arasındaki farklar yerel yönetim ve STK'ların katılımı ile oluşturulan bölgeselleşme politikaları ve düzenlemeleri ile giderilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle bu düzenlemeler yapılırken hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin temel amaçlarından birisi de sosyo-ekonomik gelişmeyi muhafaza etmektir. Bu noktada bugün BKA'lar, Avrupa Birliği'ne üye ve aday ülkelerde bölgeselleşme politikasının ayrılmaz bir parçası ve önemli bir aracı haline gelmektedir. AB, aday ülkelerin AB'nin bölgesel politikası ile uyum için gerekli yasal düzenlemeleri ve idari reformları zorunlu kılmakta ve BKA'ların kurulması, bu idari reformların önemli bir unsuru olmaktadır.

Bu noktadan hareketle BKA'ların politika transferinin bir örneği olup olmadığının cevabını Sobacı, birbirine yakın iki sorunla ilgili olduğunu ifade etmektedir: Bunlardan birisi Türkiye'nin bölgesel kuruluşlara bakış açısı, diğeri ise bölgesel kalkınma konusunda Türkiye'nin algısıdır. Sobacı, bölgesel kuruluşlara bakış açısı ile ilgili: "eğer Türkiye kendi idari yapısı içerisinde BKA'lar gibi bölgesel kuruluşların kurulması konusunda bir mutabakata varmış veya en azından olağan bir şekilde bu kuruluşların kurulmasını gerçekleştirmiş olsaydı, bu kuruluşların

---

<sup>111</sup> Barış Övgün, "Bir Politika Transferi Örneği: Kalkınma Ajansları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (t.y.), [dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/931/11618.pdf](http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/931/11618.pdf), (18 Kasım 2012), s.235.



varlığının AB'ye ait olduğunun düşünülmemeyeceğini", diğer taraftan bölgesel kalkınma konusundaki algıda ise "Türkiye uzun zaman önce kalkınma projelerinin algısını benimsemiş veya BKA'ları vasıtası ile ortaya koymuş olsaydı, veya en azından benzer kurumların varlığına bölgesel kalkınma bağlamında izin verseydi, BKA'ların Türkiye'de kurulmasının "zorunlu politika transferi" olarak algılanmayacağını" ifade etmektedir.<sup>112</sup>

Sonuç olarak adına ister politika yakınsaması, ister ders çıkarma, istersek benzetmeye çalışma diyelim genel anlamda yukarıda değinilen kavramların anlamları ile BKA'lar karşılaştırmalı politikalar kapsamında ele alındığında bu kuruluşların Türkiye'de politika transferi olarak değerlendirilmesi ve bu transferinde zorunlu politika transferi olduğuna yönelik güçlü kanıtlar sunduğu görülmektedir. Çünkü Türkiye'de AB ile müzakereler başlamadan önce bölgesel kalkınma politikalarına yön verebilecek BKA'lar gibi kurumsal yapılar yoktu. Kaldı ki bölgesel kalkınma politikalarına yönelik gözle görülebilecek çalışmalarda sınırlı kalmıştır. Kalkınma planları merkezden, yerelin potansiyelleri fazla dikkate alınmadan oluşturulmaya çalışılmıştır. Benzer nedenler ve daha sonraki bölümlerde de görüleceği üzere bu kuruluşların Türkiye'de kurulması amacıyla kabul edilen kanunun genel gerekçesi de bu aşamada bir politika transferi olduğunu göstermektedir.

Burada önemli olan BKA'lar vasıtası ile zorunlu olarak uygulamaya konulan bölgesel politikaların sonucunu önceden kestirebilmek ve sonuçta maksimum fayda elde etmek için rasyonel politika tercihi önem kazanmaktadır. Bu süreçte her ne kadar politikalar zorunlu olarak transfer edilse de sonuçta bölgesel kalkınma aracılığı ile ulusal kalkınma hedeflendiğinden, politika transferi yapılmadan önce negatif çıktılar elde etmemek için, transferin genel çerçevesini belirleyen birtakım sorular sorup ve bu sorulara alınacak cevapları sorunsuz karşılayabilirsek, transfer edilen politika sağlam bir zemine oturacaktır. Bu soruları Kutlu şöyle sıralamıştır:<sup>113</sup>

- a. Transfer ne zaman ortaya çıkar?
- b. Niçin transfer yapılacaktır?

<sup>112</sup> Zahid Sobacı, "Regional Development Agencies in Turkey: Are They Examples of Obligated Policy Transfer?", *Public Organization Review*, 9(1), Springer, Netherlands, 2009, s.52.

<sup>113</sup> Önder Kutlu, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003, s.86.

- c. Transferde kimler işe karışacak?
- d. Ne transfer edilecek?
- e. Transfer nereden yapılacak?
- f. Transferin ölçüsü ne olacak?
- g. Transferi zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkenler nelerdir?

Yukarıdaki soruların cevapları iyi bir şekilde analiz edilerek karşılandığı takdirde, AB uyum şartları neticesinde zorunlu olarak uygulanan politikalar bölgesel kalkınma ile beraber ulusal kalkınmayı beraberinde getirecek ve bölgelere yapılan yatırımların pozitif çıktılarını ÇUŞ olarak tabir edilen çıkar gruplarından çok, bölge ve bölge halkı için kullanılacaktır.

Genel olarak bir bölüm değerlendirmesi yapıldığında, çalışmanın temel konusu olan BKA'ların kuruluşuna giden yolun: küreselleşme ile birlikte özellikle ekonomik alanda serbest piyasa ekonomisi gibi yeni ekonomik modellerin benimsenmesi, devletin ekonomiye müdahalesinin sınırlı kalması ve “yerelleşme”, “bölgeselcilik” gibi kavramların daha çok telaffuz edilmesi ile başladığını, sonrasında Avrupa Birliği'nin ve uluslararası kuruluşların etkisi ile yeniden şekillenen kalkınma politikalarının özellikle bölgesel kalkınma politikalarına ağırlık vermesi ile bu kuruluşların öneminin günümüze kadar devam ettiğini görmekteyiz. Yeni ekonomik düzen ile birlikte kamu yönetimi anlayışlarında değiştiğini görmekteyiz. Devletin ekonomik alana müdahalesinin sınırlandırılması ile birlikte daha dominant bir devlet modelinden çok, düzenleyici, katalizör devlet modeline doğru bir geçiş başlamıştır. Bu anlamda geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde “Yeni Kamu İşletmeciliği”, son zamanlarda ise “Yönetişim” gibi yaklaşımlar benimsenmeye başlanmıştır. Bu yaklaşımlar ekseninde BKA'ların çıkış noktasının “Yeni Kamu İşletmeciliği” akımı ile başladığını fakat değişen süreçte kurumsal yapılarının, “katılımcılık” kavramına daha fazla vurgu yapılan “yönetişim” modeli ile daha uyumlu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda dünyadaki bu gelişmelerden Türkiye de etkilenmiş ve AB uyum süreci ile birlikte bölgesel kalkınma politikalarında değişime gitme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile bu alanda diğer ülke uygulamalarına paralel olarak politika transferleri yapılmıştır. Türkiye’de gerek bölge sınıflandırması, gerekse kalkınma ajanslarının kurulmasına dair kanunların genel gerekçelerinde “Avrupa Birliğindeki

uygulamalara benzer” ifadelerine yer verilmiştir. Bu noktadan hareketle Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren BKA’ların bu politika transferinin bir ürünü olduğunu söylemek mümkündür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### **2. AVRUPA BİRLİĞİNDE BÖLGE KALKINMA AJANSLARI**

Bu bölümde yeni bölgesel kalkınma politikalarının bir aracı olan kalkınma ajanslarının Avrupa Birliği ülkelerinde kurulma amaçları, türleri, yasal statüleri, idari teşkilat yapısı, finans kaynakları ve faaliyetleri ele alınmıştır. AB'deki bu kuruluşları incelemenin amacı, Türkiye'den daha önce kurulmaları münasebeti ile uygulamada bir eksikliğin olup olmadığını ortaya koyabilmek ve kuruluşların bölgesel kalkınmaya yaptıkları katkının değerlendirmesini yapabilmektir. Diğer bir önemli nokta ise, kalkınma ajanslarının kapsamlı olarak dünyada ilk uygulama örneği konumunda olan ve diğer ülke uygulamalarına örnek olarak gösterilen İngiltere'deki kalkınma ajansları faaliyetlerinin İngiliz hükümetinin almış olduğu karar neticesinde sonlandırıldığı ve bu karar sonrasında bahse konu kuruluşların son durumu değerlendirilmektedir.

AB'de BKA'ların kurulması ve yaygınlaşmasının arkasında özellikle bu kuruluşların, birliğin benimsemiş olduğu bölgesel kalkınma politikalarının en etkin uygulama araçları olduğu görüşü yatmaktadır. II. Dünya savaşının bırakmış olduğu ağır ekonomik çöküntü, Avrupa ülkelerinde bölgesel farklılıkların artmasına sebep olmuş, bu durum savaştan yeni çıkmış toplum üzerinde ikinci bir yıkıma ve ekonomik, sosyal, kültürel değerlerin kaybolmasına sebep olmuştur. Yaşanan durumun topluma ve ekonomiye daha fazla zarar vermemesi için 1940'lı ve 1950'li yıllarda Avrupa ülkelerinin bir çoğunda özellikle az gelişmiş bölgelerde içsel ekonomiyi canlandırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla Bölgesel Kalkınma Ajansları kurulmuştur. 1980'li yıllardan itibaren ise teknolojik alanda yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisi ile bölgesel kalkınma politikaları yeniden şekillenmeye başlamış ve ekonomik anlamda bölgelerin önemi artma eğilimi göstermiştir. Bu süreç ile birlikte artık küresel ekonomik pazarda rekabetçilik ön plana çıkmıştır. 1990'lara gelindiğinde küresel ekonomik pazarda mücadele edebilmek ve bu mücadeleden kârlı çıkabilmek için artık Avrupa ülkelerinin hemen hemen hepsi, bölgelerindeki ekonomik potansiyellerin günyüzüne çıkarılması için bir arayış içerisine girmiştir. Bu durum AB'nin kurulması ile daha bir önem kazanmış ve birliğin benimsediği ve üzerinde hassasiyetle durduğu bölgesel kalkınma politikaları,



Bölgesel Kalkınma Ajansları'nın Avrupa'daki sayılarının artmasında önemli bir etken olmuştur.<sup>114</sup>

Avrupa Birliğinin, üye ve aday ülkelere Birliğin bölgesel politikası ile uyum için gerekli yasal düzenlemeleri ve idari reformları zorunlu kılması, AB'nin bölgesel kalkınma politikaları ile kalkınma ajanslarının kuruluşu arasındaki yakın ilişkiyi açıkça ortaya koyan bir gösterge olarak görülmektedir.

### **2.1. Avrupa Bölge Kalkınma Ajanslarının Kurulma Amaçları:**

Kalkınma ajanslarının kurulma amaçlarının temelinde bölgeler arasındaki dengesizliklerin giderilmesine yönelik çabalar yatmaktadır. Bu noktadan hareketle BKA'ların kurulma nedenleri aşağıdaki gibi ayrıntılaşabilir:<sup>115</sup>

- Bir coğrafi bölgenin potansiyeli ve problemlerini derinlemesine tespit etmek.
- Bölgede halihazırda var olan ekonomik, kültürel, sosyal ve politik yapılarla birlikte güçlü bir çalışma yapmak.
- “Daha fazla büyüme, en iyi kalite” anlayışı doğrultusunda gerçek operasyonel somut bir gelişme programı ile yeni işler ve fırsatlar yaratmak.

Öte yandan Kalkınma Ajanslarının amaçları dört ana başlık altında toplanabilmektedir.<sup>116</sup>

- Bölgenin sosyo-ekonomik gelişimini sağlamak.
- Kalkınmaya yönelik stratejiler belirlemek ve/veya konu ile ilgili kurum ve kuruluşlara destek olmak.
- Ulusal ve uluslararası yatırımları çekmek.
- İşbirliğini geliştirmek.

Yukarıda belirtilen amaçlar, BKA'ların performans değerlendirmesinde sürekli göz önünde bulundurulması gereken durumlardır. Öte yandan EURADA BKA'ların amaçlarını yerine getirebilmek için nerelere kurulması gerektiğini şu şekilde açıklamaktadır: Prensip olarak kalkınma ajansları bölgenin endüstriyel, post-endüstriyel, kentsel veya hepsinin mevcut olduğu bir bölümüne konuşlandırılabilir,

---

<sup>114</sup> İZKA, ss.9-10.

<sup>115</sup> EURADA Report, 1999, ss.16-17.

<sup>116</sup> İZKA, s.17.

fakat aşağıdaki parametrelerin göz önünde bulundurulması kuruluşların etkin işleyişi açısından faydalı olacaktır.<sup>117</sup>

- Yeterince önemli bir nüfus
- Bölgedeki işletme ve girişimcilerin potansiyelleri
- Kalifiye işgücü
- Bölgesel/yerel kalkınma stratejisi üzerinde fikirbirliği
- Kalkınma için bölgedeki sektörlerin yapısı

Özen ise, Avrupa'da BKA'ların 1950'li yıllardan itibaren merkezi hükümetin kalkınma programlarına katkıda bulunmak için bilgi sağlamak, bölgesel kalkınma için hazırlanan planların uygulamasını izlemek ve denetlemek amacıyla kurulduğunu ifade etmektedir.<sup>118</sup>

Genel olarak bakıldığında BKA'ların kurulma amaçlarında bölgenin kalkınması için birtakım şartlar ve kurallar benimsenmiştir. Fakat konuya çok daha farklı bir bakış açısı ile yaklaşan gerek Avrupa, gerekse Türkiye'deki kalkınma ajansları konusunda kapsamlı çalışmaları bulunan Halkier'in yaptığı araştırma, uygulamalarda farklı boyutlarında olabileceğini bizlere hatırlatmaktadır. Halkier'a göre, birçok BKA'nın bir taraftan yerel şirketlerin büyümesini teşvik ederken, diğer taraftan bölgeye çekilen diğer şirketlerin rekabetçi güçlerinin artırılması ile ilgilendiklerini ve sürecin arkasında politik ortamlar ve ekonomik çıkarlar olduğunu ifade etmektedir. Halkier, küreselleşme ile birlikte bu tür faaliyetlerin olmasının doğal karşılandığını, ancak bu durum karşısında BKA'lara düşen rolün politik ve ekonomik çıkarlardan uzak, kurumsal amaç doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesi gerektiğini dile getirmektedir.<sup>119</sup>

Diğer taraftan Clark ise, yine aynı noktaya temas ederek kalkınma ajanslarının, farklı şirketlerin ortak yatırım yapabilmesinin önünü açarak politik olarak kabul edilebilir yöntemi veya yolu olarak kurulmuş olabileceğine vurgu yapmakta ve bunun olası nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Kalkınma Ajansları'nın, kaynakların etkin kullanımı konusunda tek araç ve amaç olması.

---

<sup>117</sup> EURADA Report, 1999, s.17.

<sup>118</sup> Pınar Özen, "Avrupa'da Bölgesel Kalkınma Ajansları", *TEPAV Yayınları*, Ankara, 2005, [http://www.tepav.org.tr/upload/files/1271245092r8246.Bolgesel\\_Kalkinma\\_Ajanslari.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1271245092r8246.Bolgesel_Kalkinma_Ajanslari.pdf), (01 Mart 2013), s.4.

<sup>119</sup> Halkier, s.12.

- Kalkınma Ajansları'nın ortak mülkiyet ve ortak kredi için tüzel kişilik olarak görülmesi.
- Kalkınma Ajansları'nın gerektiğinde kapatılması nedeniyle sınırlı zaman aracı olarak görülmesi.

Clark, bir kalkınma ajansının hangi temel amaç veya amaçlar için kurulduğunu tahmin etmenin anahtarının, ajansın bulunduğu bölgede bölgenin rekabet gücüne ve gelişimine yaptığı katkının ne oranda arttığına iyi hesaplanması olduğunu dile getirmekte ve kalkınma ajansının aşağıdaki bir veya birkaç özelliği yansıtması gerektiğini ifade etmektedir.<sup>120</sup>

- Bölge ekonomisinde yaşanacak olan bir kriz karşısında bölgedeki diğer aktörlerle birlikte hareket ederek acil eylem tedbirleri alabilme,
- Yeni veya gelişmemiş bölgelerde bölgesel kalkınma faaliyetleri için bir örgütlenme aracı olarak hareket edebilme,
- Bölgedeki işletmelere hizmet sunmak amacıyla girişimciler ve yatırımcılar ile doğrudan müzakere edebilme,
- Yeniden yapılandırma amacıyla belirlenmiş bir bölge veya bölgenin tümünü kapsamayan büyük bir proje için gerekli olan ihtiyaçlara odaklanabilme.

Daha öncede belirtildiği üzere kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanması aşamasında politik çıkarların mümkün olduğu kadar uygulamanın dışında tutulması önem arz etmektedir. Siyasi çıkarların uygulamalar içerisindeki yoğunluğu zaman içerisinde artış gösterdiği takdirde amacın dışına çıkma olasılığı artmaktadır. Bu durum BKA'ların kurulma amaçları ile ilişkilendirdiğinde sonuç yine aynı olacak ve kamuoyunun bu kuruluşlar hakkındaki düşünceleri değişmeye başlayacaktır.

Günümüzde ekonomik kalkınma bağlamında yaşanan sıkıntıları aşmak amacıyla kalkınma ajansları kurma eğilimi devam etmektedir. Fakat bir çok ülkede kalkınma ajanlarının kurulma amaçları farklılık göstermektedir. Bu noktada özellikle AB ülkeleri için en çok benimsenen iki temel hedef, bölgelerde kalkınma ajanslarının kurulma amaçları olarak kabul edilmektedir. Bu amaçlar “rekabetçilik” ve “verimlilik” olarak ifade edilmektedir. Bu hedeflere uygun olarak kurulan ajanslara

<sup>120</sup> Greg Clark, “The Development Brief”, 2005, <http://www.belfastcity.gov.uk/stateofthecity/docs/CurrentDevelopmentBrief/DevelopmentBriefSpecialGregClark.pdf>, (31 Mart 2013), s.8.



örnek olarak İngiltere ve Fransa'daki kalkınma ajansları gösterilmektedir. Diğer taraftan Kanada ve Almanya gibi ülkelerde kurulan kalkınma ajanslarının amacı ise sadece belli bir bölgenin kalkınmasına katkı sağlamaktır. Yapılan araştırmalar ve analizler kalkınma ajanslarının günümüzde artık geniş bir yelpazede değişken rekabetçi bir piyasada özel sektör ve çeşitli toplum kuruluşları ile ortak girişim sağlamak amacı ile kurulan aracı kuruluşlar olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bir bölgede birden fazla kalkınma ajansının kurulduğunu ve bu ülkeler arasında Türkiye'yi de görmek mümkündür.<sup>121</sup> Yukarıda belirtilen Kanada, Almanya gibi ülkelerde kalkınma ajanslarının başlangıçta kurulma amacının kurulduğu bölgenin kalkınması olarak ifade edilse de, günümüzde bu ülkelerin özellikle Almanya'nın elde etmiş olduğu yüksek ekonomik gelişme söz konusu benzer ülkelerin bölgelerinde faaliyet gösteren bu kuruluşların artık rekabetçilik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda hareket etmesini beklemek güç değildir.

Avustralya'da Bölgesel Kalkınma Ajanslarının amaçları konusunda yapılan bir araştırmada % 80.6 ortalama ile "ekonomik kalkınmayı teşvik etmek" en yüksek oranı almıştır. Bunu % 67.7 ile "yerel/bölgesel ekonominin yaşam kalitesini artırmak" ve % 65.1 ile "iş istihdamını teşvik etmek" izlemektedir. Diğer taraftan % 4.2 ile "bir işe yerleştirme hizmeti sağlamak" en düşük amaç olarak belirtilmektedir.<sup>122</sup>

Temel hedef olarak belirlenen rekabetçilik ve verimlilik gelişmiş ülke ekonomileri için söz konusudur. Gelişmekte olan ülkelerde kalkınma ajanslarının kurulma amaçlarının ise bu iki temel hedeften ziyade öncelikli olarak bölgeler arasındaki farklılıkların giderilmesi olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Yukarıdaki tanım ve ifadeleri birleştirdiğimizde Avrupa'da kalkınma ajanslarının kurulma amaçlarını şöyle özetleyebiliriz: Kalkınma Ajansları bölgenin potansiyelini ve problemlerini sistematik bir yapıda derinlemesine tespit etmek, bu süreç içerisinde bir taraftan bölgede mevcut olan resmi ve sivil kuruluşlarla diğer taraftan bölge dışındaki yatırımcı ve girişimci gibi aktörlerle sürekli işbirliği içerisinde olmak, fakat

---

<sup>121</sup> Mountford, s.3.

<sup>122</sup> Andrew Beer ve Alaric Maude, "Local and Regional Economic Development Agencies in Australia", 2002, School of Geography, Population and Environmental Management, Flinders University, [http://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/local\\_and\\_regional\\_economic\\_development\\_agencies\\_in\\_australia\\_pdf1.pdf](http://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/local_and_regional_economic_development_agencies_in_australia_pdf1.pdf), (21 Mart 2013), s.34



bu işbirliği neticesinde alınacak kararlarda belli bir özerkliğe sahip olmak koşulu ile bölgenin kalkınmasına dolayısı ile ulusal kalkınmaya katkı sunmak amacıyla kurulmuşlardır. Ancak her ne kadar bu amaçlar tamamen bölgeler arasındaki farklılığın giderilerek bölgenin kalkınması için belirlense de rekabetçilik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda arkasında birtakım politik çıkarların olabileceği gözden kaçırılmaması gereken bir durumdur.

## **2.2. Avrupa Bölge Kalkınma Ajanslarının Türleri:**

Avrupa'daki kalkınma ajanslarının türleri ve yasal statüleri buldukları ülkenin yönetim yapısı, hatta Avrupa da çoğu ülkede uygulanan eyalet sistemi nedeniyle aynı ülke içerisindeki farklı bölgelere göre değişiklik gösterebilmektedir. Öncelikle BKA'ların türlerine bakıldığında, EURADA'nın iki temel sınıflandırma yaptığını görülmektedir.<sup>123</sup>

### **2.2.1. Yapılarına veya kaynaklarına göre ajans türleri:**

- a) Merkezi hükümetler tarafından kurulan ajanslar: Bu tür ajanslar devlet destekli kurulduklarından mali yönden avantajlı konuma sahiptirler.
- b) Yerel veya bölgesel yönetimlerin kendi içerisinde mevcut olan ajanslar: Bu tür ajanslar gerek yerel gerekse bölgesel yönetimlerin birtakım bürokratik engellerine takılabileceğinden işlevsellikleri diğer ajanslara kıyasla daha azdır.
- c) Yerel veya bölgesel yönetimler tarafından kurulan ajanslar: Bu tür ajanslar yerel ve bölgesel desteği aldıklarından işlevsel fakat aynı zamanda ister istemez birtakım politik tutum ve davranışlara bağımlıdırlar.
- d) Kamu veya özel sektör işbirliği tarafından kurulan bağımsız nitelikteki ajanslar: Kamu ve özel sektör katılımıyla kurulan bu ajanslar özel sektör dinamiklerini içerisinde barındırdığından daha verimli olduğu ve EURADA tarafından önümüzdeki dönemlerde bu tür ajansların sayısının artacağı belirtilmektedir.

<sup>123</sup> EURADA Report, 1999, ss.18-19.

### 2.2.2. Faaliyetlerine göre ajans türleri:

- a) Stratejik kalkınma ajansları: Bu ajansların amaçları esas olarak, bilgi veri bankaları oluşturarak sektörel olarak, sosyal ve ekonomik genel faktörler üzerine araştırma çalışmaları, ulusal ve uluslararası açıdan bölgenin tanıtımı, KOBİ'ler için destekleyici bilgiler ve içsel potansiyelin geliştirilmesi bilinci üzerine temellendirilmiştir.
- b) Global olarak faaliyet gösteren kalkınma ajansları: Bu ajanslar sektörler arası gelişme faaliyetlerini düzenlemek ve bu tür faaliyetleri desteklemek amacı güderler.
- c) Sektörel olarak faaliyet gösteren kalkınma ajansları: Daha çok belli bir sektör ve belli projeler üzerinde yoğunlaşan bunlara destek sağlayan ajanslardır.
- d) Bölgeyi cazibe merkezi haline getiren kalkınma ajansları: Bu ajansların amacı bölgeyi çekici kılabilmek ve dış yatırımı bölgeye çekebilmektir.

EURADA'nın yapmış olduğu bu sınıflandırma başlangıçta her ne kadar fazla ayrıştırılmış gibi görünse de çok sayıda Avrupa ülkesi, bunların bölgeleri ve bu bölgelerin farklı yönetim yapıları bu ayrıştırmanın çeşitliliğini artırmaktadır. EURADA 1999 yılı faaliyet raporunda ayrıca Halkier ve Damon'un Kalkınma Ajanslarının sunduğu hizmetler açısından yapmış olduğu bir sınıflandırmaya yer vermiştir. Buna göre kalkınma ajansları sundukları hizmetler açısından iki farklı gruba ayrılmış ve üç kriter açısından değerlendirilmiştir. BKA'ların sundukları hizmetler geleneksel ve yenilikçi yapı olarak sınıflandırılmış ve bu yapılar içerisinde BKA'ların hizmet olarak sunduğu danışmanlık hizmetleri, finansal destekler ve alt yapı çalışmalarının neler olduğu ve ne şekilde yapıldığı ortaya konulmuştur. Örneğin, geleneksel yapıda sunulan danışmanlık hizmetleri daha çok uluslararası mali destek ve hibeler konusunda yapılırken, yenilikçi yapıda proje, üretim ve verimlilik esasına dayalı danışmanlık hizmeti sunulmaktadır. Finans desteği konusunda geleneksel yapı, hibe ve diğer mali destekleri sağlarken, yenilikçi yapıda finans desteği, üretilen projeye karşılık özkaynak ve kredilerden karşılanmaktadır. Altyapı çalışmalarında ise geleneksel yapıda fabrikalara ağırlık verilirken, yenilikçi

yapıda bilim parkları, organize sanayi bölgeleri ve eğitim konularına öncelik tanınmaktadır.<sup>124</sup>

BKA'ları gelir kaynakları, amaç ve faaliyetleri yönünden “zayıf ajanslar” ve “güçlü ajanslar” olarak sınıflandıran tanımlarda vardır. Bu kapsamda gelir kaynaklarının çeşitliliği ve düzenli bir gelir kaynağı olan ajanslar “güçlü ajanslar”, AB fonları haricinde düzenli bir gelir kaynağı olmayan ajanslar ise “zayıf ajanslar” olarak nitelendirilmiştir.<sup>125</sup>

Diğer taraftan kalkınma ajanslarının amacı sadece bölgeye yatırımcı çekmek ise zayıf ajans, bölgenin ekonomik kalkınması yanında, sosyal kalkınma ve altyapı çalışmaları için birtakım planlı programlı, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik bir misyon üstleniyorsa güçlü ajans olarak sınıflandırılmaktadırlar. Avrupadaki kalkınma ajanslarının ise %70'nin “zayıf ajans” kapsamına girdiği değerlendirilmektedir.<sup>126</sup>

Kalkınma Ajanslarının bir çok farklı türü ve farklı ülkelerde çok farklı modelleri olduğunu dile getiren Clark, konu hakkında şu tespitlerde bulunmuştur:<sup>127</sup>

- Kalkınma Ajanslarının önünde yapabileceği işlere yönelik geniş bir görev menüsü vardır. Fakat bu menü içerisinde mutlak yapılması gereken bir kaç zorunlu görev vardır.
- Bazı kalkınma ajansları sadece yaşanan bir ekonomik krize karşı tedbir amaçlı kurulmuşken, bazıları bölgesel rekabetçiliği teşvik amacıyla kurulmuştur.
- Bazı kalkınma ajansları yerel aktörler tarafından “aşağıdan-yukarıya” örgütlenme modeli ile kurulmuş, bazıları ise devlet veya bağışçılar tarafından “yukarıdan-aşağıya” örgütlenme modeliyle kurulmuştur.

---

<sup>124</sup> EURADA Report, 1999, s.19.

<sup>125</sup> Özen, s. 6.

<sup>126</sup> Yahya Can Dura, “Dünya Uygulamaları Bağlamında Kalkınma Ajanslarının Yapısal Analizi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:455 , 2007, s. 146.

<sup>127</sup> Clark, s. 9.

Kalkınma ajanslarının kuruluşuna yönelik bu farklı faktörlerin bir sonucu olarak yapılarında ve türlerinde de birtakım temel farklılıklar oluşmuştur. Bu farklılıklar ise basitçe şu şekilde ifade edilmiştir.

- Bazı kalkınma ajansları çok geniş bir bölgeyi kapsama alanı içerisine almış, ki bu bölge bir kaç bin kilometre kare olabilir, bazı ajanslar ise daha küçük, bir kilometre kare bir alanda faaliyet göstermektedir.
- Personel sayısı ve bütçe büyüklükleri açısından bazıları çok büyük bazıları ise küçük bir yapıya sahiptir.
- Bazı kalkınma ajanslarının sadece bölgesel sorumluluğu, bazılarının ise ulusal ve uluslararası sorumluluğu vardır.
- Bazı kalkınma ajansları finansal olarak ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenirken, bazılarının ise neredeyse devamlılık arzeden finansal kaynakları yoktur ve sadece üretmiş oldukları projeler vasıtasıyla gelir elde etmektedirler.
- Bazı kalkınma ajansları ekonomik anlamda geniş bir yelpazede rol üstlenir, bazıları ise sadece belirli ekonomik alanlarda rol üstlenirler.

Bu basit gözlemleri üst üste koyduğumuzda kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınma çabaları içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Amaçları doğrultusunda üstlendiği faaliyetler, bu faaliyetlerin bir sonucu olarak ortaya koydukları performans ve gelir kaynakları kalkınma ajanslarının sınıflandırılmasında rol oynayan temel kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu kriterleri değerlendirirken kalkınma ajansının faaliyetlerini sürdürdüğü bölgenin coğrafi, sosyo ekonomik ve kültürel yapısı gibi kolay kolay değişmeyen kriterleride göz önünde bulundurmak gerekir. Her ne kadar kalkınma ajanslarının amacı, bulunduğu bölgenin potansiyelini ön plana çıkarmak olsa da, özellikle coğrafi şartlardan dolayı kaynaklanan “potansiyel eşitsizlik” amaçların gerçekleştirilmesinde engellerle karşılaşılmasına neden olabilmektedir. Bu aşamada benzer bölgelerin kalkınması ve bölgesel farklılıkların artmaması için kalkınma politikalarının bu tür bölgeler için ayrı olarak ele alınması ve değerlendirilmesi bölgesel kalkınma bağlamında istenilen sonuçların elde edimesine katkı sunacaktır.



### 2.3. Avrupa Bölge Kalkınma Ajanslarının Yasal Statüleri :

Avrupa'da kalkınma ajanslarının türleri ve sınıflandırmalarından sonra, yasal statülerine bakıldığında özellikle her ülkenin farklı yönetim yapılarından kaynaklanan nedenlerden dolayı farklı bir yasal statü ile kurulduklarını görülmektedir. Farklı yasal statülerin çeşitliliği özellikle eyalet sisteminin uygulandığı ülkelerde daha fazla gözlemlenmektedir. Her ne kadar ülke genelinde temel yasa hükümleri belirlense de bazen aynı ülke içerisinde farklı eyaletlerde farklı uygulamalar olabilmektedir. Kalkınma ajanslarının belirli bir bakanlığa veya merkezi teşkilata bağlı olduğu ülkeler daha çok üniter yapıdaki ülkelerdir. Federal yapıdaki ülkelerde ise kalkınma ajanslarının daha özerk kamu veya özel şirket statüsünde kuruldukları gözlemlenmiştir.<sup>128</sup> Bu noktadan hareketle her ülkedeki kalkınma ajansının belli bir yasal çerçevede, işlevsel özerkliğe sahip, kendi yasal yapısının olduğunu söyleyebiliriz.<sup>129</sup>

EURADA kalkınma ajanslarının hem mali ve personel, hem de yönetim esnekliği nedeniyle özel hukuka tabi kurumlar olduğunu belirtmekte ve genel olarak AB üyesi, Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinde kurulan kalkınma ajanslarının yasal statülerine ilişkin örnek ülke uygulamalarının aşağıda belirtilen şekilde teşkilatlandığını ifade etmektedir:

Belçika'nın Wallonia (Valon) bölgesinde "belediyeler arası ajans" (Inter-municipal agency) olarak, Flanders bölgesinde ise ayrı ve yeterli tüzel kişiliğe sahip "kamu hukuku organizasyonu" (Public law organisation) olarak kurulmuşlardır. **Bulgaristan**'da "kar amacı gütmeyen dernek" (Non profit association), **Almanya**'da "sınırlı sorumlu şirket" ve "kamu hukuku organizasyonu", **Danimarka**'da "kâr amacı gütmeyen vakıf" (Non profit foundation), **İspanya**'da " kamu ve özel hukuka tabi kuruluşlar" (Public private law institution), **Estonya**'da kamu kuruluşu ve anonim şirket, **Fransa**'da 1901 tarihli dernekler kanununa göre "kâr amacı gütmeyen dernek" ve "karma ekonomi şirketleri" (Mixed economy company), **Yunanistan**'da "kamu sektörü alanında sorumlu kamu limited şirketi" ve "belediye

---

<sup>128</sup> İZKA, s.13.

<sup>129</sup>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20276764~menuPK:341145~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139,00.html>, (05 Nisan 2013).

girişimi” (Municipal enterprise), ABD, Ukranya ve Macaristan’da “kâr amacı gütmeyen dernek” , İtalya, İrlanda, Hollanda’da “kamu limited şirketleri”, Letonya’da “kâr amacı gütmeyen şirketler” (Non profit making companies), Portekiz’de “kamu/özel anonim şirket” (Public-private joint stock company), Slovakya ve Polonya’da “anonim şirket ve kâr amacı gütmeyen vakıf”, Romanya’da “vakıf”, İsveç’de “kar amacı gütmeyen limited şirket”, şeklinde kurulmuşlardır.<sup>130</sup>

Dünyadaki birçok bölge kalkınma ajansının kurulması aşamasında örnek ülke olarak gösterilen İngiltere’de ise 1998 yılına kadar faaliyet gösteren kalkınma ajansları merkezi hükümetten bağımsız daha çok yerel idareler ile yakın ilişki içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte ve işleyişleri tam olarak yasal bir zemine sahip değildi.<sup>131</sup> Bu sorunu aşmak ve kalkınma ajanslarını kurumsal bir çatı altında birleştirmek maksadı ile İngiltere’de yerel yönetimlerin faaliyet alanlarına uygun olarak “Bölgesel Kalkınma Ajansları Otoritesi Kanunu” kapsamında<sup>132</sup> “yerel otoriteler tarafından desteklenen limited şirket” olarak 1998 yılında sekiz adet BKA kurulmuş, 1999 yılında faaliyetlerine başlamışlardır. 2000 yılında ise dokuzuncu bölge kalkınma ajansı olarak Londra Kalkınma Ajansı kurulmuştur.<sup>133</sup>

Uygulamalar ve elde ettikleri başarılar nedeniyle dünya çapında örnek teşkil eden İngiltere’deki BKA’ların kaderi 2010 yılı genel seçimleri sonucunda oluşan “Yeni Muhafazakar Parti” ve “Liberel Demokrat Parti” koalisyonu ile değişmeye başlamıştır. Koalisyon hükümeti, BKA’ları yerel ekonomik kalkınmayı teşvik eden, yerel otoriteler tarafından ileri sürülen, ortak yerel yönetim iş organları olarak tarif edilen “Yerel Kurumsal Ortaklıklar” LEP (Local Enterprise Partnerships) adı altında kurulacak olan yeni kurumlar ile değiştirme niyetinde olduklarını açıkladı. Bu kurumlar yeni bir ekonomik model oluşturmak için hükümetin kararlılığının bir parçası oldu. Mayıs 2010 yılında yayımlanan “Hükümet Programı”nda Yeni

---

<sup>130</sup> EURADA Report, 1999, s.33.

<sup>131</sup> Özen, s. 10.

<sup>132</sup> Gökçe Karaarslan, “Avrupa Birliği ve Türkiye’de Bölgesel Politikalar ve Kalkınma Ajansları” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2008, s. 83.

<sup>133</sup> <http://www.nationalarchives.gov.uk/webarchive/regional-development-agencies.htm>, (08 Nisan 2013).

Kurumsal Ortaklıkların mevcut BKA'ların popüler olduğu alanlarda yerini alabileceği vurgulandı.<sup>134</sup>

Nitekim İngiltere'de Londra Kalkınma Ajansı haricindeki diğer sekiz kalkınma ajansının faaliyetlerinin durdurulması, kamu kurumlarının sayısının azaltılması, yerel ekonomik kalkınma politikalarındaki yeniden yapılanma ve yeni "yerellik" düşünceleri doğrultusunda koalisyon partilerinde ortak kararlarıyla Haziran 2010 yılı bütçesinde kabul edilmiştir. Londra Kalkınma Ajansının kapatılması ise ayrı bir yasa kapsamında ele alınmış ve varlıkları "Büyük Londra Otoritesi"ne (Great London Authority) aktarılmıştır. İngiltere'de kalkınma ajanslarının faaliyetleri 31 Mart 2012 tarihinde tamamen durdurulmuş, yasal olarak varlıkları ise Temmuz 2012'de sona ermiştir.<sup>135</sup> İngiltere'de BKA'lar açısından yaşanan bu değişimin nedenini tüm ayrıntıları ile sorgulamak ajansların geleceği açısından önem arz etmektedir. Gerekçede görünen kamu kurumlarının sayısının azaltılması ve yerel kalkınma politikalarındaki yeniden yapılanma olarak gözüke de sonuç olarak BKA'ların yerine kurulacak olan yeni kurumsal yapıların bundan sonraki amaç ve faaliyetlerini takip etmek dolayısı ile daha önceki uygulamalardan bir fark olup olmayacağı konusunda bazı çıkarımların elde edilmesi bu kuruluşların gelecekteki faaliyetleri yönünden faydalı olacaktır. Diğer taraftan bu sürecin arka planındaki siyasi ve politik nedenlerin analiz edilmesi gelecekte Türkiye'de bu kuruluşların misyonuna yönelik politik çıkarımların tanımlanmasında yarar sağlayacaktır.

Tekrar BKA'ların yasal statülerine bakıldığında Avustralya'daki bu kuruluşların çeşitliliğin ise daha fazla olduğunu görülmektedir. Örneğin "eyalet yönetiminin bir parçası", "yerel yönetimin bir parçası", "kâr amacı gütmeyen özel şirket veya ortaklık", "yerel yönetim ve özel şirket kombinasyonu", "üniversite birimi", "sanayi derneği", gibi statüleri bulunan ajanslar mevcuttur.<sup>136</sup>

Genel olarak bakıldığında Avrupa'daki kalkınma ajanslarının ortak bir kurumsal yapı ve yasal statüye sahip olmadığını görülmektedir. Bunun nedeninin ise başlangıçta açıklandığı üzere her ülkenin mevcut kanunlarının ülkeden ülkeye hatta

<sup>134</sup> <http://www.politics.co.uk/reference/regional-development-agencies>, (10 Nisan 2013).

<sup>135</sup> <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/economic-development/docs/c/12-986-closing-rdas-lessons-from-transition-and-closure-programme.pdf>, (08 Nisan 2013).

<sup>136</sup> Andrew Beer ve Alaric Maude, s. 22.

aynı ülke içerisinde bölgeden bölgeye farklılık göstermesidir. Çoğunluğu kamu kuruluşu niteliğinde şirket, vakıf, dernek kombinasyonu şeklinde teşkilatlanan bu kuruluşların yasal statüleri de ilgili ülkenin şirket, dernek ve vakıf kanunlarına paralel olarak belirlenmektedir.

BKA'ların yasal statüsünü Danson'dan aktaran McMaster, Batı Avrupa deneyimi temelinde BKA'ların merkezi ve yerel yönetimin güdümü dışında bölgesel düzeyde faaliyet gösteren ve ekonomik kalkınmayı teşvik etmeyi amaçlayan "yarı-özerk" kuruluşlar olarak faaliyetlerini sürdürdüğünü ifade etmektedir.<sup>137</sup>

EURADA ise, kalkınma ajanslarının yasal statülerinin ne şekilde belirlendiğini bir kaç ülke örneği ile şöyle belirtmiştir: Örneğin, Fransa, İspanya ve Belçika'nın Flemish bölgesinde özel mevzuatlarla, Almanya, Danimarka, Yunanistan ve Belçika'nın Wallonia (Valon) bölgesinde ise devlet tarafından kabul edilen yasalarla kurulduğu ifade edilmektedir.<sup>138</sup> Avrupa'daki kalkınma ajanslarının ülkeler bazında bağlı oldukları üst kurum ve kuruluşlar Tablo-3'de gösterilmiştir.

---

<sup>137</sup> McMaster, s.349.

<sup>138</sup> EURADA Report, 1999, s. 34 .



ÜLKE ADI	AJANSLARIN BAĞLI OLDUKLARI ÜST KURUM VE KURULUŞLAR
Almanya	Federal Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığı Özel Sektör
Avusturya	Dışişleri Bakanlığı, Avusturya Kalkınma Bakanlığı
Bulgaristan	Bölgesel Kalkınma ve Bayındırlık Bakanlığı Bulgaristan Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (BARDA)
Çek Cumhuriyeti	Bölgesel Kalkınma Bakanlığı Ekonomik ve Sosyal Uyum İçin Ulusal Programlama ve İzleme Komitesi Bölgesel Kalkınma Merkezi, Bölge Konseyi, Bölgesel Kalkınma Komitesi
Estonya	İçişleri Bakanlığı, Ekonomik İşler Bakanlığı, Tarım Bakanlığı Bölgesel Politika Düzeyi
Fransa	Bölgelerin Rekabetçiliği ve Alan Düzenlemesi Bakanlıklar Arası Delegasyonu, Ekoloji, Kalkınma ve Sürdürülebilir Alan Düzenlemesi Bakanlığı
Hollanda	Dışişleri Bakanlığı, Hollanda Kalkınma Birliği
İsveç	Girişim, Enerji ve İletişim Bakanlığı, Ulusal Sanayi ve Teknik Kalkınma Kurulu
İspanya	Bölge Hükümetinin Sanayi, Ticaret ve Turizm Bölümü
İrlanda	İşletme, Ticaret ve İstihdam Bakanlığı
İtalya	Ekonomi ve Finans Bakanlığı
Macaristan	Ulusal Bölgesel Kalkınma Meclis, Tarım ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı
Polonya	Hazine Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Bölgesel Kalkınmadan Sorumlu Bakan
Portekiz	Ulusal Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği
Romanya	Avrupa Entegrasyon Bakanlığı
Slovakya	İmar ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı, Bölgesel Kalkınma Ajansları Entegre Ağı

**Tablo 3: Ülkelere Göre Kalkınma Ajanslarının Bağlı Oldukları Kurum ve Üst Kuruluşlar**

**Kaynak:** İZKA, “Avrupa’da Kalkınma Ajansları”, 2008, Yayın No: İZKA-A/2008-01, s.15.

Tablo-3 incelendiğinde kalkınma ajanslarının bağlı olduğu üst kurum ve kuruluşların ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durum ilgili ülkenin yasal statüsü ve hukuki yapısına göre değişiklik arz etmektedir.

## 2.4. Avrupa’da Bölge Kalkınma Ajanslarının İdari Teşkilat Yapısı ve Görevleri :

Bölge Kalkınma Ajansı niteliğinde 1933 yılında kurulan Tennessee Valley Authority (TVA)’ nin kuruluşundan günümüze, BKA’ların idari teşkilat yapısının özellikle küreselleşme ve AB’nin etkisiyle yeni “yönetişim” anlayışı çerçevesinde, girişimciliği destekleyen özel sektör ve STK’ların da katılımıyla şekillenen bir idari yapı içerisinde teşkilatlandığını ve bu teşkilat yapısı içerisinde faaliyetlerini sürdürdüklerini görmekteyiz. Fakat burada tartışma konusu olan idari teşkilat içerisinde kamu, özel sektör ve STK temsilcilerinin hangi oranda temsil edildiğidir. Bu durum da yine ülkeden ülkeye farklılık göstermekte ve benimsedikleri ekonomik modele göre değişiklik arzedeabilmektedir.<sup>139</sup> Kalkınma Ajanslarının idari teşkilat yapısında bulunması istenen yasal organlar EURADA tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmış, ajans çalışanları ve teknik ekip doğrudan organizasyon içerisinde yer alan bir organ olmayıp Genel Sekreter’e bağlı olarak görev yapmaktadır.<sup>140</sup>

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Yönetim Kurulu Başkan ve Başkan Yardımcısı
- Denetleme Kurulu
- Genel Sekreter veya Müdür- Ajans Çalışanları/ Teknik Ekip

Uygulamada yönetim kurulu genellikle tüm temsilcilerden yada en azından önemli pay sahiplerinden ve üyelere oluşmaktadır. Çoğu zaman yönetim kurulunun karmaşık yapısı yönetimin faaliyetlerini sekteye uğrattığı için ayda bir defadan fazla toplanmaması arzu edilir. Bu tip sorunlarla karşılaşmamak için “Yönetim Kurulu’nun daha küçük bir modeli olan İcra Kurulu oluşturmak ve en az iki haftada bir kez toplanmak diğer bir çıkış yolu olarak değerlendirilmektedir. Başkan, Başkan Yardımcısı ve Genel Sekreter sadece buldukları makamı temsil eden ve kurullarda oy hakkı olmayan organlardır.” Diğer taraftan bu organlara ilave olarak kalkınma ajanslarının idari teşkilat yapısı içerisinde kurumsal yapı olarak yer almayan Yönetim Kurulu tarafından belli bir amaç için kurulan “Çalışma Grupları ve

---

<sup>139</sup> Çalt, s. 9.

<sup>140</sup> EURADA Report, 1999, s. 34 .

Komiteler”in kalkınma ajanslarının faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu organların yönetime karşı sadece danışmanlık rölü olmasına rağmen ajanslara değer katan politikaların oluşturulmasında çok önemli işler icra ettikleri ifade edilmektedir. Bu gruplar sayesinde ajanslar bölgeden teknik konularda uzman kişileri ve politika yapıcılarını bünyesine katabilmektedir. EURADA’nın yapmış olduğu idari teşkilat sınıflaması genel olarak bir kalkınma ajansında olması istenen sınıflama olmakla beraber söz konusu aktörler ilgili ülkenin yasal statüsü ve kalkınma ajansının yapısına ve amacına göre değişiklik gösterebilmektedir.

**2.4.1. Yönetim kurulu :** Avrupa’da kalkınma ajanslarında yönetim kurulunun tipik bir listesini oluşturmak oldukça zordur. Bu durum kalkınma ajanslarının kurumsal yapısı ve yasal statülerinden kaynaklanmaktadır. Genel olarak yönetim kurulu, seçimle iş başına gelmiş aktörler, kamu yöneticileri, ekonomik faaliyetlere hâkim özel sektör temsilcileri, işletmeler, sendikalar, yerel ve bölgesel bankalar, üniversiteler, kolejler gibi eğitim kurumları temsilcilerinden oluşmaktadır. EURADA tarafından hazırlanan BKA’ların ülkeler bazındaki yönetim kurulu üye temsilcileri Tablo-4’de gösterilmiştir.

Ülke	Ajans Adı	Yönetim Kurulunda Temsil Edilen Aktörler					
		Seçilmişler	Sendi ka Tem.	İşveren Tem.	Özel Sek. Tem.	Banka Tem.	Diğer
Belçika	IDELUX	X	X	X	X	X	-
	GOM Vlaams-Brabant	X	X	X	-	-	-
Almanya	W.F. Rhein-Erft	X	-	-	-	X	-
Danimarka	Storstrøms BDC	X	X	X	X	-	X
İspanya	IMADE (Madrid)	X	-	-	-	-	-
	SODENA (Navarra)	X	-	-	-	X	-
Fransa	CDDE Haute-Garonne	X	X	X	X	X	X
İrlanda	Shannon Development	-	-	-	X	-	X
	Údarás na Gaeltachta	X	-	-	-	-	X
Hollanda	Industriebank LIOF	X	X	X	X	-	X
Portekiz	CDR Setúbal	X	-	X	-	-	X
İsveç	ALMI Företagspartner	X	X	X	X	X	X
Bulgaristan	Burgas RDA	X	-	X	-	X	X
	Smolian RDA	X	X	X	AÇIK	AÇIK	X
Estonya	Narva BDC	X	-	X	-	-	AÇIK
	Tartu BAS	-	-	X	-	-	X
Macaristan	Fejér Enterprise Agency	X	AÇIK	-	X	X	X
Polonya	RDA Gdansk	-	-	-	X	X	X
	Lodz RDA	X	AÇIK	X	X	X	X
Romanya	EURODEC Ploiesti	X	-	X	X	-	-
Slovakya	RDA Zilina	X	-	X	-	-	X
Ukranya	Zaporizhya RDA	X	-	-	X	-	X

**Tablo 4: Bölge Kalkınma Ajanslarının Ülkeler Bazında Yönetim Kurulu Üyelerinin Dağılımı**

**Kaynak:** EURADA Report, s.36.



Diğer taraftan kalkınma ajanslarının idari teşkilat yapıları şüphesiz ki ajansın faaliyetlerine, büyüklüğüne ve bütçesine göre değişiklik gösterebilmektedir. Burada önemli olan yapılanmanın objektif ve belirlenen kriterler doğrultusunda oluşturulmasıdır. “Bir kalkınma ajansı kurulurken ajansın sahip olduğu yasal statünün ana hedefi, ajansın misyonu, vizyonu ve ne tür sonuçlara ulaşılması gerektiği gibi ortak kavramları idrak etmiş, idari teşkilat içerisindeki tüm organların, kurumun çekirdeğini oluşturduğunu belirtmesidir.” Teşkilat yapısı içerisinde yer alan bütün aktörlerin sadece genel amaçları bilmesi yeterli değildir, her aktörün yeni yapının uygulanabilir hedeflerinin farkında olması gerekir.

EURADA’ya göre ideal bir yönetim kurulu şöyle oluşturulmalıdır: Yönetim kurulu kalkınma ajansının kurumsal yapısı içerisinde bulunan üyeler veya pay sahipleri tarafından seçimle iş başına gelmelidir. Yönetim kurulu her ülkenin yasal mevzuatları çerçevesinde kalkınma ajanslarının operasyonel hedeflerine ulaşmasını sağlamalıdır. Bu süreçte üyeler ve pay sahipleri kurumsal açıdan yönetim kuruluna yardımcı olma kararlılığı içerisinde olmalıdır. Yönetim kurulunun ajansın bütçesini ve stratejik planlarını onaylama ve kurumun faaliyetlerinin sonucunu değerlendirmek için prosedürler geliştirme görevi vardır. Tüm bu hususlar “yönetim kurulunun teknik bir yapıya sahip olmadığını bundan ziyade, belirlenen ortak hedeflere ulaşmak için faaliyetlerini sürdürme kararlığında olan bir organ” olduğunu göstermektedir. “Yönetim kurulu üyesi olmak sadece politik ve kurumsal bir güç olarak görülmemeli, aynı zamanda kurum aidiyeti doğrultusunda ekonomik ve sosyal faaliyetler için arayış içerisinde olmayı gerektirmektedir.” Ajansın başarısı sadece bireysel çabalarla değil, herkesin katılımıyla gerçekleşir. Yönetim kurulunun belirleyici görevlerinden birisi de Genel Sekreter’in seçimi ve atanmasıdır.

**2.4.2. Genel sekreter:** Genel Sekreter’in atanması veya görevlendirilmesi önemli bir süreçtir ve atanacak kişi mesleki profili açısından bazı temel kriterlere sahip olmalıdır. “Seçilecek kişi siyasi kriterlere göre seçilmemeli ve politik yönden bağımsız doğal bir yapıya sahip olmalı” ve aşağıda belirtilen kriterleri taşıması gerekir:

- Bulunduğu bölgede kurumun prestijini geliştirecek teknik kapasite ve yönetim becerisine sahip olmak.

- Bölgenin sosyal, ekonomik ve kültürel faktörleri hakkında derin bilgi kapasitesine sahip olmak.
- Ajansın faaliyetleri ile ilgili ulusal ve uluslararası bilgi seviyesine sahip olmak.
- Bölgedeki işletme ve kurumların faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak.
- Farklı iş alanlarını birleştiren ortak ve disiplinlerarası bir yaklaşım sergilemek.
- Kurum çalışanları arasında birtakım ruhu inşa edecek güçlü bir liderlik özelliğine sahip olmak.
- Ortak hedef ve imkânlar doğrultusunda, iş ortağı ve proje üretme yeteneği olmak.
- Ajansın faaliyetlerini kolaylaştırıcı bilgi ve finansman kaynaklarını bulma kapasitesine sahip olmak.
- Ajansın başarısı ve ortak hedefleri için farklı kültür ve insanların becerileri ve çalışma deneyimleri ile tamamlayıcı bir ekip oluşturmak.
- Teknik ve idari personelin seçiminde yönetim kurulunun güvenini almak.

Yukarıda belirtilen kriterlere ilave olarak genel sekreter aynı zamanda halkla ilişkiler, iç ve dış iletişim konusunda sorumlu tek kişidir. Bu noktadan hareketle, genel sekreter ajansın kurulma amaçları doğrultusunda belirlediği hedeflere ulaşması için yönlendirici ve güdüleyici bir potansiyele sahiptir. Kalkınma ajansının belirlenen hedeflere ulaşması için genel sekreterin bilgi ve becerisine ilave olarak kendisine bağlı olarak çalışan “teknik ekip” diğer kurumsal bir organ olarak idari teşkilat yapısı içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

**2.4.3. Teknik destek ekibi :** Genel Sekreter’in yukarıda sıralanan özelliklere sahip olması, “kalkınma ajanslarının faaliyetlerinde önemli bir yere sahip olan teknik destek ekibinin eğitimi konusunda anahtar rol oynama kapasitesini arttırmaktadır.” Kalkınma ajansının teşkilat yapısı içerisinde bulunan teknik destek ekibinin özellikle aşağıda belirtilen kapasitelere sahip olması beklenmektedir.

- Bireysel veya grup olarak kalkınma modelleri için bir gösterge sayılacak ekonomik ve sosyal sonuçları olan küçük kalkınma projeleri üretme kapasitesi,
- Ajansın faaliyetlerinin etkilerini amaç-sonuç bağlamında değerlendirerek bürokratik olmayan bir yaklaşım sergileme kapasitesi,
- Tüm ekip tarafından paylaşılan kavramsal bir çerçeve belirlemek ve gerçek iş hedeflerinin etkinliğini teşvik etme kapasitesi,
- Sürekli eğitim çerçevesinde yenilikçi, uygulanabilir pratik bir yaklaşım sergileme kapasitesi,
- Ajansın birlikte çalıştığı kredibilitesi olan kuruluşlar ile ekip çalışması kavramını geliştirme kapasitesi,

Kalkınma ajanslarının yapısı içerisinde yer alan teknik destek ekibinin sabit belli bir akademik nitelikleri yoktur. Ekip içerisinde birçok farklı akademik niteliğe sahip olan kişiler vardır. Akademik niteliği ne olursa olsun önemli olan kalkınma ajansının, entegre kalkınma planları geliştirmek için disiplinlerarası nasıl bir çalışma yapıldığı ve sorunlara yaratıcı çözümlerin nasıl bulunduğunu bilmesi ve öğrenmesidir. Görüldüğü üzere teknik ekip kalkınma ajanslarının faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bizzat işi yapan birim olarak amaçların beklenen sonuçlara ulaşmasında doğrudan rol oynayan bir etkiye sahiptir.

Avrupa'daki kalkınma ajanslarında görev yapan personelin statüsü genellikle özel sektörde görev yapan çalışan gibi değerlendirilmektedir. Yani belli bir iş garantisi yoktur. Personel sayısı ajansın bütçesine bağlı olarak aynı ülke içerisinde bile farklılık gösterebilmektedir.<sup>141</sup> Bu kapsamda ülkeler bazında kalkınma ajanslarında çalışan sayıları Tablo-5'de gösterilmiştir.

Tablo incelendiğinde AB'deki kalkınma ajanslarında çalışan personel sayılarının fazla olmadığını görmekteyiz. Bu durum kalkınma ajansının statüsü ile doğrudan ilişkilidir. AB'de faaliyetlerini sürdüren kalkınma ajanslarının büyük bir çoğunluğu şirket veya vakıf statüsünde olduğundan çalışan sayıları da doğal olarak düşük kalmaktadır.

---

<sup>141</sup> EURADA Report, 1999, ss.34-44.

Ülke	Ajans Adı	Çalışan Personel Sayıları						
		< 10	11-25	26-50	51-100	101-250	250-500	>500
Avusturya	Eco-Plus			X				
Belçika	IDELUX				X			
	GOM Vlaams-Brabant		X					
Almanya	W.F. Rhein-Erft	X						
	Nordrhein-Westfalen			X				
Danimarka	Storstrøms BDC		X					
İspanya	IMPIVA (Vaencia)					X		
	SODENA (Navarra)	X						
Fransa	ARD Haute-Normandie		X					
	CDDE Haute-Garonne			X				
İrlanda	Shannon Development			X				
	Údarás na Gaeltachta			X				
Hollanda	NOM (Northern)			X				
	GOM (Overijssel)			X				
	LIOF (Limburg)			X				
Portekiz	CDR Setúbal		X					
İsveç	ALMI Företagspartner		X					
Bulgaristan	Burgas RDA	X						
	Smolian RDA	X						
Estonya	Narva BDC	X						
Macaristan	Fejér Enterprise Agency		X					

**Tablo 5: Bölge Kalkınma Ajanslarının Ülkeler Bazında Çalışan Personel Sayıları**

**Kaynak:** EURADA Report, s.46.



Her kurum ve kuruluşta olduğu gibi kalkınma ajanslarının da yönetim yapısı ve işleyişinde zamanla değişiklik gösterme veya zorunlu olarak değişikliğe uğrama ihtimali vardır. Bu değişime sebep olabilecek nedenler şöyle sıralanmıştır:<sup>142</sup>

- Ekonominin küreselleşmesi.
- Makro-ekonomik bağlamda değişim: Avrupa Birliğinde uygulanan tek pazar uygulaması nedeniyle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin ekonomilerini AB'ye göre hazırlamaları.
- Yeni teknolojik gelişmelere göre sanayi sektöründeki yeniden yapılanma.
- Yerel/bölgesel stratejik kalkınma planının uygulanması veya benimsenmesi.
- Yerel/bölgesel kalkınma politikalarındaki değişim.
- Kalkınma ajanslarının kendi kendini yapılandırması.

Kalkınma ajanslarının kendi kendini yapılandırması özellikle kamu alanında faaliyet gösteren ajanslar için kolay kolay uygulanabilecek bir yöntem değildir. Çünkü bu durum kalkınma ajanslarının kurulmasına olanak sağlayan kanunların yeniden düzenlenmesini gerektirebilir. Fakat vakıf dernek olarak faaliyet gösteren kalkınma ajanslarında yeniden yapılanma daha olanaklı görülmektedir.

## **2.5. Avrupa'da Bölge Kalkınma Ajanslarının Finansmanı:**

Avrupa'da kalkınma ajanslarının bütçeleri hem ölçek hem de kaynaklar açısından ülkeler arasında önemli ölçüde değişiklik arz etmektedir. Bu farklılığa sebep olan nedenler arasında kalkınma ajanslarının yasal statüleri, kurumsal yapıları ve faaliyet alanları gibi faktörler gösterilmektedir. "Kalkınma ajanslarının bütçelerinde gelir ve gider dengeleri üzerinde bir model geliştirebilmeleri için hareket sahaları ve alacakları riskler yasal statülerine göre fazla veya az olabilmektedir. Diğer taraftan kalkınma ajansları tamamen merkezi hükümetin desteğine ihtiyaç duymayabilirler. Bu nedenle bir çok kalkınma ajansı ek gelir elde edebilmek için birtakım arayışlar içerisine girmektedirler."<sup>143</sup>

<sup>142</sup> EURADA Report, 1999, s.50.

<sup>143</sup> Mountford, s.15.

Genel olarak Avrupadaki ülkelerin birçoğunda kalkınma ajansları bağlı olduğu yerel veya bölgesel otoritelerden ekonomik kalkınma faaliyetlerinde kullanılmak üzere direkt olarak bütçelerine pay almaktadır. Örneğin Almanya'da genellikle kalkınma ajansları tamamen yerel ve bölgesel otoriteler tarafından finanse edilmekte, buna karşılık bu kuruluşlardan sağladıkları geniş hizmetler karşılığında herhangi bir vergi talep edilmemektedir. İspanya Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (GARAPEN) ise bölgedeki tüm yerel yönetimlerin bütçesinden en az yüzde beş oranında payın bölgede faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının finansmanı için ayrılmasını öngörmektedir. Fakat diğer ülkelerde kalkınma ajanslarının faaliyet gösterdikleri bölgede vergi gelirlerinin artırılması için bu kuruluşlarında vergiye tabi olması için birtakım eylem planları gözlemlenmektedir. Birçok ülkede kalkınma ajansları anonim şirket statüsünde kuruldukları için başlangıç finansmanı, kurucuları ve varlıkları tarafından sağlanmakta fakat bu destek devam eden süreçte ajansın sürekliliği için yetersiz kalmaktadır. "Yaşanan deneyimler, başlangıçtaki finans desteğinin ajansı en azından üç yıl süresince faaliyetlerini sürdürebilecek yeterlilikte olması gerektiğini göstermektedir." Kalkınma ajanslarının uzun vadeli finansman çalışmalarının yatırıma dönüşmesi bir kaç yılı alabilmektedir. Finansman desteğinin tam olmadığı durumlarda bölgesel otoritelerin desteğine ilave olarak kalkınma ajansları tam desteği sağlayabilecek birtakım stratejiler geliştirmek zorundadır. Bunlar: hizmet satışlarından el edilen gelirler, sermaye fonlarının yönetimi veya hükümet tarafından finanse edilen fonların yönetimi gibi faaliyetler olabilir. Burada anahtar nokta piyasa koşullarını taklit etmeden ticari olarak kendi kendini idame ettiren faaliyet alanlarını belirlemektir.<sup>144</sup>

Kalkınma ajanslarının merkezi ve yerel hükümetler tarafından sağlanan desteğe ilave olarak diğer finansman kaynakları EURADA tarafından şu şekilde sıralanmıştır.<sup>145</sup>

- KOBİ'lerin sermayelerinden pay alma,
- KOBİ'lere sundukları destek veya danışmanlık ücretleri,
- Gayrimenkul ve emlak yönetimi ve geliştirme,
- Yerel ve ulusal hükümetlere verilen danışmanlık hizmet gelirleri,

<sup>144</sup> EURADA Report, 1999, s.51.

<sup>145</sup> EURADA Report, 1999, s.52.

- Eğitim ve seminer desteklerinden alınan paylar,
- Hükümet programlarını yönetme ve sponsor faaliyetleri,
- Risk sermayesi fonlarının yönetim ücreti,
- Yabancı yatırımcı ve şirketlere sunulan hizmetlerden alınan paylar,
- Ticari faaliyetlerin organizasyonu için alınan ücretler,
- Sanayi parklarının yönetim gelirleri.
- Ajansa ait yayınların satışından elde edilen gelirler.

Bölge kalkınma ajanslarının finansman kaynakları ise şu şekilde özetlenmiştir:

- Kamu Finansmanı: İhale prosedürü veya sözleşmeye dayalı olarak, yıllık hibeler, başlangıç sermayesi veya fonları şeklinde. Kamu otoriteleri bölge kalkınma ajansları için yer tahsisi, iletişim hizmetleri, vergi muafiyeti gibi ekstra hizmetler sunarak kalkınma ajanslarının faaliyetlerini desteklemektedirler.
- Faaliyet Gelirleri
- Özel Sektör Finansmanı: Bu desteği sağlayabilmek için bölge kalkınma ajansları özel sektör ile sıkı bir işbirliği içerisinde yeni ortaklar çekmek zorundadır.
- Uluslararası fonlar ve programlar: Örneğin AB fonları

OECD raporuna göre ise, kalkınma ajanslarının finansmanları konusunda sayısız düzenlemenin olduğu fakat bunlar arasında beş temel yaklaşımın ön plana çıktığı ifade edilmektedir.<sup>146</sup>

- Kalkınma ajanslarının bütçeleri üzerinde çok sıkı ve ayrıntılı denetimle, tamamen kamu sektörü tarafından finanse edilmesi.
- Yine tamamen kamu sektörü ile finanse edilen fakat ajansların kamu politikaları hedeflerine ulaşmaları için daha rahat hareket edebilme imkânı sağlama.

---

<sup>146</sup> Mounford, ss.16-17.

- Finansal bir strateji belirlemek için kuralların açık olarak belirlendiği kamu ve özel sektör kaynaklarının her ikisi ile birlikte finanse edilmesi.
- Kapsamlı bir kontrol ile iç finansman stratejisi üzerinde, prensip olarak kâr ortaklığı gibi çalışmayan tamamen özel sektör tarafından finanse edilmesi.
- Son olarak kalkınma ajanslarının belli kurallar doğrultusunda yaptığı faaliyetler ile kendi kendini finanse etmesi.

Kalkınma ajanslarının finansmanı konusunda EURADA ve OECD'nin gözlemleri temel olarak aynı olmakla birlikte, OECD bu kuruluşların finansmanı konusunda özellikle yasal çerçeveye uygun olması üzerinde durmuştur. Kalkınma ajanslarının gelecekte kendi faaliyetleri ve yatırım hizmetlerinden artan oranda gelir elde etmesi beklenmektedir. Fakat temel olarak, tamamen merkezi otoriteler tarafından finanse edilen kalkınma ajanslarından ekonomik kalkınma faaliyetlerinde mümkün olan en geniş aralığı beklemek gerçekçi değildir. Bu genişlemeyi yakalamak, merkezi otoritelerin finansal desteğine ilave olarak kendi gelirlerini artırıcı birtakım proje ve programların sistematik bir şekilde uygulamaya konulması ve sonuçlarının titizlikle takip edilmesi önem arz etmektedir.

BKA'ların finansman kaynakları konusunda önümüzdeki dönemlere yönelik bir öngöründe bulunan Özen ise şöyle bir tespitte bulunmaktadır: Gelecekte AB'nin yapısal fonlarını yeni üye devletlerdeki kalkınma ajanslarını teşvik edebilmek için bu yeni bölgelere kaydıracağını ve halihazırda AB fonları ile faaliyetlerini sürdüren ve "zayıf ajans" olarak nitelendirilen kalkınma ajanslarının mali krize girebileceği, diğer taraftan "güçlü ajans" olarak nitelendirilen çok çeşitli finansman kaynağına sahip olan kalkınma ajanslarının ise konumlarını giderek güçlendirecekleri ifade edilmektedir.<sup>147</sup>

Avrupa'daki BKA'ların finansmanı konusunda başka bir kaynak da kalkınma ajanslarının doğrudan kamu finansman desteği garantisiz olmadan kendi kendini idame ettiren kuruluşlar olarak kurulduğunu ve bu durumun bir taraftan devlet idaresinden tam mali bağımsızlık sağlayan büyük bir avantaj olduğu ifade edilirken diğer taraftan kalkınma ajanslarının çekirdek finansman kaynağı açısından bir eksikliği olduğu dile getirilmektedir. Kalkınma Ajansları'nın mevcut kapasitesi gelir elde etmek ve kendi kendine yeterli olması için değişkenlik arz etmektedir. Bu

<sup>147</sup> ÖZEN, s. 6.



durumun oluşması da ilerleyen süreçte kalkınma ajanslarının finansmanı konusunda sıkıntılı dönemler yaşanabileceğinin işareti olarak algılanmaktadır.<sup>148</sup>

Özellikle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde kalkınma ajanslarının finansman kaynakları içerisinde önemli bir yere sahip olan ve aslında BKA'ların ülkeye tanıtımı konusunda büyük rol oynayan AB destek programları, ekonomik yeniden yapılanma sürecinde kurumsal bir çerçeve oluşturmak için kalkınma projelerini desteklemekte ve yardımcı olmaktadır. AB destek programları, AB uyum fonlarından faydalanmak için AB'ye katılım ve ilerleme sürecinde ülkelerin yaptığı hazırlıklara odaklanmıştır. Bu bağlamda AB destek programları ve fonları BKA vasıtasıyla AB bölgesel politika modellerinin temelinde yatan, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, daha fazla stratejik ve piyasa odaklı ve ortaklık temelli yaklaşımlar gibi özellikler sunmaktadır. Bu işlevler sayesinde BKA'lar strateji geliştirme ve yönetme gibi projelerde önemli bir deneyim kazanmaktadırlar. AB bölgesel destek programları ile kalkınma ajansları arasındaki bu ilişki ajansın kendi profilini ve güvenilirliğini artırmaktadır. Diğer taraftan özellikle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerindeki kalkınma ajansları deneyimlerinden çıkan sonuçlara göre: kalkınma ajansları AB Uyum Politikası kapsamında, AB Yapısal Fonları'ndan yararlanmak için AB bölgesel politikalarının ilgili ülkelerde uygulama araçları olarak görülmektedir.<sup>149</sup>

Her ne kadar AB destek programları ve fonları kalkınma ajanslarının finansmanı konusunda teşvik edici bir özelliğe sahip olsa da, bu fonlardan her kalkınma ajansının doğrudan yararlanması mümkün değildir. Fonlardan yararlanabilmek için üye devletler bölgesel ve sektörel kalkınma planları hazırlamak zorundadır. Avrupa Birliği Komisyonu, ülkelere hazırlanan bu planlara göre teşvik programı sunmaktadır. Bu kapsamda özellikle bölgesel gelişmenin teşvik edilmesi için PHARE, ISPA ve SAPARD adları altında üç mali yardım programı hazırlanmıştır.<sup>150</sup> Bu programlardan PHARE programı aday ülkelerle üye ülkeler arasında bağlantı sağlayarak yapısal fonlara hazırlık ve aday ülkelerde kişi başına düşen milli gelirin düşüklüğünün yaratacağı sorunların azaltılmasında, ISPA, AB'nin

---

<sup>148</sup> Stephen Syrett ve Carlos Nunes Silva, "Regional Development Agencies in Portugal:Recent Development and Future Challenges", *Regional Studies*, Volume:35, 2001, s.177.

<sup>149</sup> McMaster, ss.356-358.

<sup>150</sup> Hilal Yüceyılmaz, "Avrupa Birliği Sürecinde Bölgesel Gelişmeler ve Kalkınma Ajansları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2007, ss.23-24.

evre ve ulaşım alanlarındaki yasal düzenlemelerin hızlandırılması için bu alanlarda yapılacak yatırımlara mali destek sağlamak, SAPARD ise tarımsal ve kırsal gelişim programını hedef alarak destek sağlamaktadır. SAPARD aynı zamanda ülkelerdeki kendi ajansları vasıtası ile yapılacak yardımın yönetimini üstlenerek AB mali desteklerine yeni boyut kazandırmıştır.<sup>151</sup>

Avrupa’da faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının ülkelere göre finans kaynakları Tablo-6’da gösterilmiştir.

---

<sup>151</sup> Halil Karataş, “Avrupa Birliği Katılım ncesi Mali Yardımları”, *Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları*, Ankara: Sayı:409, 2010, ss.48-66.

ÜLKE ADI	AJANSLARIN FİNANS KAYNAKLARI
Almanya	Kamu ve/veya Özel Sektör Katkıları.
Avusturya	Kamu Kaynakları,Özel Sektör Katkıları,Faaliyet Gelirleri,Uluslararası Kaynaklar.
Bulgaristan	Kamu Kaynakları,Yerel Kaynaklar(İdari Bölge Birimleri, Belediyeler), AB Fonları, Yabancı Yardım/Fonlar, Özel Sektör Katkıları.
Çek Cumhuriyeti	AB Fonları, Devlet ve Bölge Kaynakları, Faaliyet Gelirleri.
Estonya	Kamusal Finans(Genel Bütçe), Özel Yatırımlar, Yabancı Yardım/Fonlar
Fransa	Kamusal Finans, Faaliyet Gelirleri.
Hollanda	Kamusal Finans (Genel Bütçe, İl), Faaliyet Gelirleri, AB Fonları.
İsveç	Kamusal Finans, Faaliyet Gelirleri, AB Fonları.
İspanya	Kamu Kaynağı(Bölge Hükümetinden akatırılan Pay).
İrlanda	Kamusal Finans(Genel Bütçe), Faaliyet Gelirleri, AB Fonları.
İtalya	Kamu Gelirleri( Merkezi ve Bölgesel), Faaliyet Gelirleri.
Macaristan	Kamu Gelirleri( Merkezi ve Bölgesel), Faaliyet Gelirleri, Avrupa Birliği ve Diğer Kurumlardan Sağlanan Finansal Kaynaklar
Polonya	Kamu Kaynakları, Özel Sektör Katkıları, Faaliyet Gelirleri, Uluslararası Kaynaklar.
Portekiz	Kamusal Finans (Genel Bütçe,Belediye), Faaliyet Gelirleri,AB Fonları.
Romanya	Bölgesel Kalkınma Ulusal Fonu'ndan Aktarılan Pay, İl Bütçelerinden Katkılar, Özel Sektör, Bankalar, Yabancı Yatırımcılar, Avrupa Birliği ve Diğer Kurumlardan Sağlanan Finansal Kaynaklar.
Slovakya	Kamu Kaynakları, Yerel Kaynaklar (İdari Bölge Birimleri, Belediyeler) Faaliyet Gelirleri, Uluslararası Kaynaklar.

**Tablo 6: Ülkelere Göre Kalkınma Ajanslarının Finans Kaynakları**

**Kaynak:** İZKA, *Avrupa'da Kalkınma Ajansları*, İzmir: İZKA Yayınları, 2008, s.17.

## 2.6. Avrupa'da Bölge Kalkınma Ajanslarının Faaliyetleri:

EURADA kalkınma ajanslarının faaliyetlerini yerine getirebilmesi için bu kuruluşların sahip olması gereken birtakım şartlar belirlemiş ve bunları şu şekilde sıralamıştır.<sup>152</sup>

- Mevcut siyasi kurumlar tarafından kabul edilebilir ve anlaşılır olmak.
- Tüm hedeflerini operasyonel projelere aktarmak.
- Politikalarını bölgedeki mevcut kurumlarla koordine etmek.
- Faaliyetleri için gerekli finansmanı bulma ve yeni projeleri hayata geçirmek.
- Kurumlararası bölgesel çerçevede kendi kararlarını alma özerkliğine sahip olmak.
- Somut sonuçlar elde etmek için kendi teknik personeli ile güçlü bir bağa sahip olmak

Bu noktadan hareketle Avrupa'da faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının amaçları doğrultusunda yürüttükleri faaliyetler kurumsal yapıları ve yasal statüleri nedeniyle farklılık gösterebilmektedir. Ancak bir fikir oluşturması ve genel bir çerçeveye çizilebilmesi açısından Bölgesel Kalkınma Ajanslarının faaliyetleri altı ana gruba ayrılmıştır.<sup>153</sup>

- İçsel kalkınma
- Yabancı yatırımların çekilmesi
- Girişimcilere verilen hizmetler
- Yerel ve bölgesel yetkililere verilen hizmetler
- Eğitim hizmetleri
- Uluslararası faaliyetler.

Kalkınma ajanslarının faaliyetlerinin oldukça farklı çeşitliliğe sahip olduğunu vurgulayan Clark ise bu faaliyetleri şöyle sıralamıştır:<sup>154</sup>

- Girişimcileri ve koalisyonları desteklemek ve teşvik etmek.

<sup>152</sup> EURADA Report, 1999, ss.16-17.

<sup>153</sup> İZKA, s.18.

<sup>154</sup> Clark, s.9.



- Yerel aktörlerin birlikte koordinasyonuna öncülük etmek.
- Bölgesel, ulusal ve uluslararası yatırımcı ve bağışçuların koordinasyonunu sağlamak.
- Şehir ve bölge ekonomisini izlemek.
- Bölgesel ekonomik kalkınma için stratejik planlar hazırlamak.
- Altyapı yatırımlarını teşvik etmek.
- Bölgenin yeniden yapılanması ve yönetimini sağlamak.
- KOBİ'lerin yatırımları ve projeleri için doğrudan destek ve fon yönetimini sağlamak.
- Gelir ve kaynak üretimi için finansal aracılık yapmak.
- Bölgesel kalkınma için yenilikçilik, girişimcilik ve teknolojiyi teşvik etmek.
- İşgücü ve beceri geliştirme kapasitesini artırmak.
- İstihdam yaratma ve iş aracılığı görevini üstlenmek.
- Bölge ve kümelenme kalkınma programları hazırlamak.
- Özel sektör ve diğer işletmeler için sağlanan yardım ve hibelerin yönetimini sağlamak.
- Yabancı yatırımcıları bölgeye çekmek için turizm, spor ve fuar gibi organizasyonlar ile bölgeyi tanıtmak.
- Bölgesel kalkınma için büyük projelerin tasarımı ve yönetimini üstlenmek.
- Bölgede faaliyet gösteren yerel kuruluşlara teknik destek sağlamak.
- Bölgesel kalkınma için başarılı uygulamaları ve modelleri belirlemek.
- Bölgelerarası, sınır ötesi ve uluslararası işbirliğini teşvik etmek.

Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) ise coğrafi bir bölgenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan kalkınma ajanslarının faaliyetlerini fazla ayrıntılı olmayan genel bir liste halinde şu şekilde sıralamıştır:<sup>155</sup>

- **Ekonomik ve Sosyal Faaliyetler.**
  - İleriye dönük çalışmalar kapsamında bölgedeki ekonomik ve sosyal gelişmeleri takip edebilmek, sonuçlarını değerlendirmek ve bu sonuçları muhafaza etmek amacıyla yerel bir istatistik ofisi kurmak.
- **İçsel (Endojen) Kalkınma Faaliyetleri.**

<sup>155</sup> EURADA Report, (1999), s.55.

Kalkınma Ajansları içsel kalkınma faaliyetleri kapsamında bölgede faaliyet gösteren KOBİ'ler, esnaf ve zanaatkarlar, tarım ile uğraşanlar için aşağıda belirtilen destek, tavsiye ve teşviklerde bulunmaktadır:

- KOBİ'lerin büyümesi ve başka şirketleri devralması için destek sunmak.
  - Ekonomik sıkıntıya düşen işletmeler ile iletişime geçmek.
  - İşletmelerin ürün çeşitliliğini artırmalarını teşvik etmek ve bunlara ihracat desteği sunmak.
  - Yerel kaynakların değerinin belirlenmesine katkı sunmak.
  - Eğitim ve öğretim kurumları ve işletmeler arasında işbirliği sağlamak.
  - Teknoloji transferini desteklemek.
- **Genel Kalkınma Faaliyetleri.**
    - Bölgede faaliyet gösteren çeşitli yerel kuruluşlarla koordinasyon sağlayarak bölgesel kalkınma planları hazırlamak amacıyla, gerekli altyapı çalışması yapmak.
  - **Eğitim Alanındaki Faaliyetleri.**
    - Özel ve sürekli eğitim amacıyla mevcut ve öngörülebilir ihtiyaçların analizi ve proje oluşturmak için eğitim gözlemevi oluşturmak.
  - **Dışsal (Egzojen) Kalkınma Faaliyetleri.**
    - Bölge haricindeki şirketlerle ortaklık kurmak isteyen işletmeler arasında iletişimi sağlamak.
  - **Turizm Alanındaki Faaliyetleri.**
    - Turizm bölgelerinin gelişmesi ve kalkınması için etüt çalışması yapmak.
  - **Bölgenin Tanıtılması Faaliyetleri.**
    - Bölgenin tanıtılması amacıyla tanıtım kampanyaları, seminerler fuarlar gibi aktiviteler düzenlemek broşürler hazırlamak.
  - **Uluslararası Faaliyetleri.**
    - Hem ajansların kendileri hem de bölgede faaliyet gösteren kuruluşlar için diğer uluslararası kuruluşlarla ortak projeler uygulamak amacıyla çalışma yöntemleri hakkında fikir alışverişinde bulunmak.

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının faaliyetleri OECD raporunda dört farklı gruba ayrılmıştır.<sup>156</sup>

- **Ekonomik Roller:** Girişimci yaklaşımları kullanarak risk ve maliyet paylaşımı şeklinde faaliyetleri üstlenirler. Kalkınma ajansları ekonomik faaliyetler kapsamında bölgenin kalkınması için yapılacak yatırımlara yön vermek amacıyla gerekli altyapı çalışmalarının planlanması, finansmanı ve pazarlanması gibi faaliyetleri yerine getirmektedirler. Ajansların bu gibi faaliyetleri mali açıdan güçsüz olan yerel yönetimlerin işlerini kolaylaştırmak için fırsatlar sunmaktadır.
- **Liderlik Roller:** Kalkınma ajansları bölge için uzun vadeli bir plan ve vizyon belirlemek için önemli bir role sahiptir. Tarafsız kimliği ile bölgede faaliyet gösteren farklı ilgi alanlarına sahip olan grupları bir araya getirmekte ve uzun vadeli süreçte belli bir formda tutmada liderlik rolünü üstlenirler.
- **Yönetim ve Koordinasyon Roller:** Kalkınma stratejisinin koordinasyonunu kolaylaştırmak amacıyla kamu sektörünün birden çok yetki ve sorumluluğunun vermiş olduğu kısıtlamaları aşmak için özel ve sivil sektör ile işbirliğini kolaylaştırıcı pratik çözümler sunmaktadır.
- **Uygulama Roller:** Kalkınma ajanları sadece kalkınma stratejisine odaklanmak için özel ve yetenekli ekipleri biraraya getirebilmektedir. Bu ekip karmaşık proje ve finans yönetiminde yeni araçları hızlı bir şekilde devreye sokabilme yeteneğine sahiptir. Diğer taraftan kalkınma ajanlarının yapılan plan ve projeleri uygulamaya koyma rollerinde ayırt edici temel özellik, kamusal hedefler için ticari açıdan hasas dengeler üzerinde kamu ve özel sektörü biraraya getirebilen ve bunların birbiri ile eşgüdümlü olarak çalışmalarını sağlayan uzman ve yetenekli personelin bölgeye çekilmesi için gerekli girişimlerin nasıl yapılması yönünde yol gösterici olmasıdır.

Görüldüğü üzere kalkınma ajanslarının faaliyetleri çeşitlilik arz etmektedir. Fakat bu çeşitliliğe rağmen kalkınma ajanslarının bölgenin tüm ihtiyaçlarına cevap vermesi beklenmemelidir. Büyük kalkınma ajansları hariç birçok kalkınma ajansı faaliyetlerini;

---

<sup>156</sup> Mountford, s.9.

- Özelleştirir ve hizmetlerinde uzmanlaşır.
- Ek kaynaklar sağlayabilecek olan diğer bölgesel/yerel aktörler ile ilişkilendirir.
- Özel danışmanlık şirketleri ile işbirliği halinde yürütür.
- Bu faaliyetler için gerekli mal ve hizmetleri özel sektörden temin eder.<sup>157</sup>

Genel olarak bakıldığında kalkınma ajanslarının faaliyetleri ülkeler arasında benzerlik göstermektedir. Temel amaç bölgenin kalkınması olmakla beraber bu amacın gerçekleştirilmesi ve daha etkin sonuçlar alınması için yürütülen faaliyetler son zamanlarda yönetim sistemlerinde benimsenen yeni anlayışlar çerçevesinde daha çok teknolojik ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi yönünde ağırlık kazanmıştır. Bu kapsamda Avrupa Bölge Kalkınma Ajanslarının ülkelere göre kuruluş amaçları ve faaliyetleri Tablo-7'de gösterilmiştir.

---

<sup>157</sup> Özen, s.6.



ÜLKE ADI	AJANSLARIN GENEL KURULUŞ AMAÇLARI VE FAALİYETLERİ.
Almanya	-Bölgeleri ekonomik olarak geliştirmek. -Bölgeye yatırım çekmek. -Yenilikçiliği ve girişimciliği desteklemek. -Teşvikler,finansman ve bölge fırsatları ile ilgili rehberlik/ danışmanlık yapmak. -Kümelenme ve ağ oluşumlarını desteklemek.
Avusturya	-Bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak. -Bölgeye yatırım çekmek ve bölgeyi pazarlamak. -İstihdam olanaklarını artırmak.
Bulgaristan	-Girişimciliği desteklemek. -Yerel yönetimlerin, sürdürülebilir kalkınma yönündeki çalışmalarını desteklemek. -Yeni teknolojilerin kullanımını teşvik etmek
Çek Cumhuriyeti	-Kamu ve özel sektör kuruluşlarına teknik destek sağlamak. -Bölgesel sorunların çözümüne ve kalkınma stratejisinin uygulanmasına destek olmak. -Yerel potansiyelleri harekete geçirmek. -Bölge kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak ticari değer oluşturmak.
Estonya	-Girişimlere, araştırma ve geliştirme kurumlarına, kamu sektörüne ve üçüncü sektöre finansal destek, danışmanlık ve ortaklık olanakları tanımak. -Dış pazarlarda rekabet edebilirliği geliştirmek. -Yerli ve yabancı turizmi geliştirmek. -Teknolojik ve yenilikçi ürün ve hizmetleri teşvik etmek.
Fransa	-Yerel kalkınma politikalarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak. Bölge şirketlerine yerel,ulusal ve uluslararası teknik destek sağlamak. Bölgeye yatırım çekmek.
Hollanda	-Girişimciliği teşvik etmek. -Sanayi aktivitelerini geliştirmek, teşvik etmek.
İsveç	-Rekabetçi,Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri (KOBİ) desteklemek. -Sanayi ve ticaret hayatına büyüme inovasyon getirecek yeni girişimleri ve yenilikçi faaliyetleri teşvik etmek
İspanya	-Sanayi aktivitelerini geliştirmek,desteklemek. -Bölgede yeni firmaların oluşumunu desteklemek. -Yenilikçiliği ve girişimciliği desteklemek. -Ağ oluşumlarını, bilgi ve teknoloji aktarımını desteklemek.
İrlanda	-Stratejik planlama yapmak. Rekabet gücünü artırmak. -Kümelenme ve ağ oluşumlarını desteklemek. -İstihdam yaratmak. Girişimciliği teşvik etmek. -Sanayi aktivitelerini geliştirmek, desteklemek.
İtalya	-Ülkeye/ bölgeye yatırım çekmek. -İş geliştirmek yeni işletmelerin açılmasını sağlamak. -Kamu hizmetlerine destek olmak.

Macaristan	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bölgeler arası ve bölge içi işbirliğini sağlamak.</li> <li>-Bölgesel kalkınma ile ilgili kurum ve kuruluşlara destek olmak.</li> <li>-Yatırımların genel etkililiğini artırmak.</li> <li>-Ulusal ve AB kaynaklı bölgesel kalkınma programlarında uygulama ve koordine etme görevini üstlenmek.</li> </ul>
Polonya	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bölgesel gelişmişlik farklarını ortadan kaldırmak.</li> <li>-Bölge halkının kalkınmaya katılımını sağlamak.</li> <li>-Bölgesel yatırımları artırmak.</li> <li>-İş geliştirmek yeni işletmelerin açılmasını sağlamak.</li> <li>-Bölgesel ve yerel kalkınma stratejisi hazırlamak.</li> <li>-İnovasyon ve teknoloji transferi yapmak.</li> <li>-İşletmeleri uluslararası pazarlara açmak.</li> </ul>
Slovenya	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ekonomik, çevresel, sosyal ve kültürel kalkınma dinamiklerini harekete geçirmek.</li> <li>-Finansal ve kurumsal danışmanlık hizmeti vererek KOBİ'leri geliştirmek.</li> <li>-Bölgesel kalkınma programları hazırlamak ve yerel paydaşlar arasında koordinasyon sağlamak.</li> <li>-Bölgesel ve uluslararası fonlardan yararlanmak üzere proje hazırlama kapasitesini geliştirmek.</li> <li>-Girişimciliği teşvik etmek.</li> <li>-İnsan kaynaklarını geliştirmek ve istihdamı artırmak.</li> </ul>
Romanya	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak.</li> <li>-Hükümetin sektörel politikalarını bölgesel düzeyde uygulamak.</li> <li>-Bölge içi, bölgeler arası, uluslararası ve sınır ötesi işbirliğini sağlamak.</li> </ul>
Slovakya	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmayı sağlamak.</li> <li>-Yerelde ve bölgesel seviyede ortaklık geliştirmek.</li> <li>-Bölgesel Stratejik planlama çalışmalarını desteklemek.</li> <li>-Bölgeye yerli ve yabancı yatırımcı çeken iş faaliyetlerini desteklemek.</li> <li>-AB tarafından sağlanan mali kaynakların etkin kullanımını sağlamak.</li> </ul>
Belçika	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İş etkinliğini artırmak, yatırımları ve rekabet gücünü - geliştirmek, istihdamı artırmak.</li> <li>-Ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmak.</li> <li>-Sağlıklı kentsel gelişmeyi yönlendirmek ve bununla yapısal uyum içinde kırsal gelişmeyi teşvik etmek.</li> <li>-Bilgi ve iletişim bazlı yeni sektörlerin oluşmasını teşvik etmek.</li> <li>-Ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmek ve bölgenin yeniden yapılanmasını sağlamak.</li> </ul>

**Tablo 7: Ülkelere Göre Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Amaçları ve Faaliyetleri.**

**Kaynak:** İZKA, *Avrupa'da Kalkınma Ajansları*, İzmir: İZKA Yayınları, 2008

Tabloda da görüldüğü üzere kalkınma ajanslarının faaliyetleri ve kuruluş amaçları bütün ülkelerde benzerlik göstermektedir. Hemen hemen hepsinde temel amaç, bölgeleri ekonomik olarak geliştirmek, girişimciliği desteklemek, bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak, bölgesel stratejik planlama çalışmalarını desteklemek, istihdam olanaklarını artırmak ve yerel kalkınma politikalarının

gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak gibi ortak hedefler yer almaktadır. Bunun yanında bölgenin potansiyelleri doğrultusunda gerek bölge yatırımcısına gerekse yabancı yatırımcılara rehberlik, danışmanlık ve teknik destek sağlamak gibi faaliyetleri sürdürmektedirler.

Sonuç olarak Avrupa'daki kalkınma ajanslarının genel bir değerlendirmesi yapıldığında şöyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır: Herşeyden önce bu kuruluşların AB'nin bölgeselleşme politikalarının bir ürünü olduğu söyleyebilir. Kurulma amaçları ve faaliyetleri bölgesel kalkınmayı gerçekleştirerek toplamda küresel ekonomik rekabette mücadele edebilmenin önünü açmaktır. Bu kapsamda Avrupa'da faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının yasal statüsü ve kurumsal yapısı ülkeden ülkeye değişiklik gösterse bile Avrupa Birliğinin bölgesel kalkınma politikalarına verdiği önem ve bu kapsamda sunduğu destekler, birlik politikasının bu kuruluşlar aracılığı ile uygulanmasını beraberinde getirmektedir. AB'nin bölgeselleşme konusuna verdiği önem kendi kurumsal yapısı içerisinde oluşturduğu "Bölgeler Komitesi" gibi yapılarla da desteklenmektedir. Diğer taraftan "Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği" kalkınma ajanslarının birbiri ile uyum içerisinde olması ve ülke tecrübelerini paylaşabilmeleri amacıyla etkin rol oynamaktadır. Tüm bu uygulamalar ve uluslararası kalkınma kuruluşlarının varlığı Avrupa Birliği bünyesinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının rekabetçi yönünü ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareketle bir sonraki bölümde ele alınacak Türkiye'deki kalkınma ajanslarının başarıya ulaşmış örnek kalkınma ajansı uygulamalarını yakından takip etmesi bu kuruluşların faaliyetlerinde başarıya ulaşma şanslarını artıracaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **3. TÜRKİYE'DE BÖLGE KALKINMA AJANSLARI**

Bu bölümde, Türkiye'de gerek siyasi nedenler, gerekse üniter devlet yapısının getirmiş olduğu yasal statüler nedeniyle faaliyetleri yargı engelleri nedeniyle ancak 2007 yılında başlayan kalkınma ajanslarının kuruluş süreci, amaçları ve fonksiyonları, yasal statüleri, kurumsal yapısı, finans kaynakları, denetimleri ve işleyişine yönelik eleştiriler kapsamında yapılan değerlendirmeler yer almaktadır. Bu başlıkları incelemenin amacı, söz konusu kuruluşların Avrupa Birliğindeki uygulamalar ile mukayesesini yaparak işleyişe yönelik birtakım çıkarımlarda bulunmak ve bu kuruluşların faaliyetlerinde başarıya ulaşması ve topluma tanıtılmasına katkıda bulunmaktır.

Dünya genelinde bilgi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler, ekonomik alanda da yeni birtakım stratejilerin belirlenmesini beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda küreselleşme ile birlikte hız kazanan özellikle bölgesel ekonomik alandaki değişimleri avantaja dönüştürebilmek ve bu değişime ayak uydurabilmek amacıyla, bölgede mevcut olan yerel dinamikleri aşağıdan yukarıya doğru örgütlenme ve bunu kurumsal bir çatı altında gerçekleştirme çabaları BKA'ların potansiyelini ön plana çıkarmaktadır. Ekonomik faaliyetlerin sosyal kuruluşlarla etkileşimini sağlayan BKA'lara benzer kurumsal yaklaşımlar, bir taraftan bölgesel dengesizliklerin giderilmesi için sistematik bir çalışma yürütürken, diğer taraftan yerel ve bölgesel ölçeklerde yer alan ekonomilerin küresel pazarlarda rekabet edebilmesinin önünü açmaktadır.

Bölgesel kalkınma politikaları ve stratejilerinde yaşanan bu değişim Türkiye açısından da kalkınma politikalarında birtakım değişikliklere gitme ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Yakın bir zamana kadar Türkiye'de uygulanan bölgesel kalkınma politikalarında genelde merkezde alınan kararlar yereldeki aktörlerin görüşleri veya yerelin potansiyelleri dikkate alınmadan (yukarıdan aşağıya) doğru bir yaklaşım üzerine temellendirilmiştir. Fakat zaman içerisinde bu yaklaşımdan etkin ve verimli sonuçlar elde edilemediği ve bölgesel farklılıkların giderek arttığı gözlemlenmiştir. Bölgesel dengesizliklerin giderilmesi için bölgenin sorunlarını ve ekonomik potansiyellerini derinlemesine tespit edebilen, bölgedeki yerel aktörlerle



uyumlu olarak çalışabilecek dolayısı ile (aşağıdan yukarıya) doğru bir yaklaşım temelinde ülkenin kalkınma politikalarına ve planlarına yön verebilen Avrupa Birliğindeki uygulamalara benzer kurumsal yapıların oluşumuna ihtiyaç duyulmuştur.<sup>158</sup>

### 3.1. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Süreci:

Türkiye’de BKA’ların kuruluş süreci ve bu kuruluşlara yönelik beklentiler sancılı olmuştur. Dünya genelinde 1950’li yıllarda kurulmaya başlayan kalkınma ajansları Türkiye’de yaklaşık elli yıl sonra 2000’li yıllarda uygulama şansı bulmuştur. Sürecin bu kadar uzun sürmesinin arkasında her ne kadar uygulanan kalkınma politikalarındaki eksiklikler olsa da, diğer taraftan siyasi ve politik baskılar ve yeni bölgeselleşme politikalarının üniter devlet yapısını bozacağı iddialarının sonucu olarak ortaya çıkan hukuksal süreçlerin olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Türkiye’de kalkınma ajansları’nın kuruluş süreci özellikle AB üyelik müzakerelerinin başlamasıyla hız kazanmıştır. Bu durum BKA’ların kuruluşunu düzenleyen kanunun gerekçesi ile örtüşmektedir. Bu noktada ilgili kanunun genel gerekçesinde: *“özellikle ülke içi gelir ve gelişmişlik farklarının azaltılmasının önemi vurgulanarak, bu alanda katılım öncesi mali yardımı da etkileyen şekilde AB’nin bölgesel gelişme politikası ve uygulamalarına paralel yeni bir yaklaşım, yöntem ve kurumsal örgütlenme”* modelinin benimsenmesi kararlaştırılmıştır.<sup>159</sup>

AB üyelik görüşmelerinin başlamasıyla birlikte Türkiye’de bölgesel kalkınma politikalarına paralel olarak BKA’ların kuruluş süreci şu şekilde ilerlemiştir: İlk olarak yine AB uyum süreci ile uyumlu olmak koşulu ile AB istatistiki sınıflandırmasına (NUTS) paralel bir şekilde, üç düzey halinde İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) yapılmıştır. Bahse konu sınıflandırma AB yetkilileri tarafından da onaylandıktan sonra, 2002 tarihinde Bakanlar Kurulu Kararı

---

<sup>158</sup> İZKA, s.540.

<sup>159</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu’nun Genel Gerekçesi.  
<http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/mevzuat/2.%205449%20sayl%20Kanunun%20GENEL%20GEREKES.pdf>, (01 Nisan 2013).

ile yürürlüğe girmiş, ve bu sınıflandırmanın bölgesel politikaların çerçevesinin belirlenmesinde esas alınması kararlaştırılmıştır.<sup>160</sup>

Bir sonraki aşama ise yine AB' ye uyum süreci kapsamında yapılması istenen 2004-2006 yıllarını kapsayan Ön Ulusal Kalkınma Planı'nın (ÖÜKP) hazırlanmasıdır. Ön Ulusal Kalkınma Planı aslında BKA'ların kurulma sürecine katkı sağlayarak ajanslar açısından bir öngörü niteliğinde bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeylerinin tespiti, ekonomik ve sosyal uyuma yönelik AB'ye katılım öncesi mali yardımların kullanımına temel teşkil etmek üzere hazırlanmıştır.<sup>161</sup>

Son aşamada ise nitekim 2006 yılında 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" kabul edilerek Devlet Planlama Teşkilatı'nın koordinatörlüğünde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kurulması kararlaştırılmıştır. Kanunun kabulünden yaklaşık altı ay sonra ilk olarak 06 Temmuz 2006 tarihinde Bakanlar Kurulu kararıyla Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajanslarının kuruluş kararnamelele ile Türkiye'de ilk BKA'lar kurularak faaliyetlerine başlaması karara bağlanmıştır.<sup>162</sup> Fakat burada kanunun kabul edilmesinden beş yıl sonra 03 Haziran 2011 tarihinde Bakanlar Kurulu tarafından kararlaştırılan 641 sayılı "Kalkınma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile DPT'nin kaldırılmasına karar verilmiştir.<sup>163</sup> Dolayısı ile BKA'lar bundan böyle DPT koordinatörlüğünde değil doğrudan Kalkınma Bakanlığı koordinatörlüğünde faaliyetlerini sürdürecektir. Bu aşamada 641 sayılı KHK'nin yürütmesinin durdurulması için Anayasa Mahkemesine dava açılmış fakat 22 Kasım 2013 tarih ve 28829 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan karar ile söz konusu dava reddedilmiştir.<sup>164</sup>

---

<sup>160</sup>İBBS Hakkında 2002/4720 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 2002.  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2002/09/20020922.htm>, (10 Mayıs.2013).

<sup>161</sup> 2004-2006 ÖÜKP, 2003.  
[http://www.vilayetler.gov.tr/belgeler/OUKP2004\\_2006.pdf](http://www.vilayetler.gov.tr/belgeler/OUKP2004_2006.pdf), (10 Mayıs 2013).

<sup>162</sup>26220 Sayılı Resmi Gazete.  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060706-1.htm>, (11 Mayıs 2013).

<sup>163</sup> 641 Sayılı KHK..  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-9.pdf>, (11 Mayıs 2013).

<sup>164</sup> 28829 Sayılı Resmi Gazete  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/11/20131122-10.htm>, (20 Aralık 2013).

Bu aşamadan sonra Türkiye’de kalkınma ajanslarının kurulmasının gerekliliğine vurgu yapan diğer bir aşama ise 5449 sayılı kanundan yaklaşık 5 ay sonra kabul edilen, 2007-2013 yıllarını kapsayan 01 Temmuz 2006 tarih ve 26215 sayılı Resmi gazetede yayımlanan “Dokuzuncu Kalkınma Planı” olmuştur. Bu planın özellikle bölgesel gelişmenin sağlanması konusunda belirlediği hedefler şu şekilde sıralanmıştır:<sup>165</sup>

- Bölgesel gelişme politikasının merkezi düzeyde etkinleştirilmesi.
- Yerel dinamiklere ve içsel potansiyele dayalı gelişmenin sağlanması.
- Yerel düzeyde kurumsal kapasitenin artırılması.
- Kırsal kesimde kalkınmanın sağlanması.

Bu aşamalardan sonra her ne kadar kanunda belirtilmiş olsa da BKA’ların alt yapıları için gerekli olacak tüzük, yönetmelik, tebliğler denilen ikincil mevzuatlar hazırlanmaya başlanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak 25.07.2006 tarih ve 26239 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği” ve aynı sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir.<sup>166</sup>

Bu yönetmeliklerle birlikte BKA’ların çalışma usul ve esasları ile personel konuları da açıklığa kavuşturulmuştur. Yine bu kapsamda BKA’ların bütçelerinin hazırlanması ve uygulanması, mali kaynaklarının yönetilmesi ve kontrolü, hesap ve kayıtların tutulması ve raporlanmasında kullanılacak muhasebe standartları ile mali tabloların zamanında, doğru ve uluslararası standartlara uygun, yönetimin ve ilgili diğer kişilerin bilgi ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hazırlanması ve raporlanması, bu iş ve işlemlerin yürütülmesinde görevli olan ajans personelinin görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin usul ve esasları belirlemek amacı ile 28.09.2006 tarih ve 26303 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği” çıkarılmıştır.<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup> 26215 Sayılı Resmi Gazete. <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/9.kalkinmaplani.pdf>, (10 Mayıs 2013).

<sup>166</sup>26239 Sayılı Resmi Gazete  
[www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060725-5.htm](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060725-5.htm), (10 Mayıs 2013).

<sup>167</sup> 26303 Sayılı Resmi Gazete  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/09/20060928-4.htm>, (10 Mayıs 2013).



BJA'ların alt yapısı ile ilgili gerekli yönetmelikler çıkarıldıktan sonra Çukurova Kalkınma Ajansı 06 Ocak 2007 tarihinde, İzmir Kalkınma Ajansı ise 13 Ocak 2007 tarihinde resmi olarak faaliyetlerine başlamışlardır. Öncelikli olarak kurulan Çukurova ve İzmir Kalkınma ajanslarından sonra 22.11.2008 tarih ve 14306 sayılı resmi gazetede yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı gereğince İstanbul, Samsun, Diyarbakır, Konya, Erzurum, Gaziantep, Mardin ve Van illerinin merkez olduğu 23 ili kapsayan sekiz kalkınma ajansı kurulmuştur. Son olarak 25.07.2009 tarihli 27299 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Bakanlar Kurulu kararı ile toplamda 55 ili kapsayan aralarında çalışmada örneklem olarak alınan Balıkesir merkezli Güney Marmara Bölge Kalkınma Ajansı'nın da (GMKA) bulunduğu 16 kalkınma ajansı daha kurulmuştur.<sup>168</sup> Halihazırda Türkiye'de faaliyetlerini sürdüren kalkınma ajanslarına ait bilgiler Tablo-8'de gösterilmiştir.

---

<sup>168</sup> 27299 Sayılı Resmi Gazete.  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/07/20090725-5.htm>, (11 Mayıs.2013).



Düzyey 2 Bölgesi	Kalkınma Ajansı Adı	Kalkınma Ajansı Kısa Adı	Kapsadığı İller	Ajans Merkezinin Bulunduğu İl	Kuruluş Tarihi
TR10	İstanbul Kalkınma Ajansı	İSTKA	İstanbul	İstanbul	2008
TR21	Trakya Kalkınma Ajansı	TARAKYAKA	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ	Tekirdağ	2009
TR22	Güney Marmara Kalkınma Ajansı	GMKA	Balıkesir, Çanakkale	Balıkesir	2009
TR31	İzmir Kalkınma Ajansı	İZKA	İzmir	İzmir	2006
TR32	Güney Ege Kalkınma Ajansı	GEKA	Aydın, Denizli, Muğla	Denizli	2009
TR33	Zafer Kalkınma Ajansı	ZEKA	Afyon, Kütahya, Manisa, Uşak	Kütahya	2009
TR41	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı	BEBKA	Bilecik, Bursa, Eskişehir	Bursa	2009
TR42	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı	MARKA	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova	Kocaeli	2009
TR51	Ankara Kalkınma Ajansı	ANKARAKA	Ankara	Ankara	2009
TR52	Mevlana Kalkınma Ajansı	MEVKA	Karaman, Konya	Konya	2008
TR61	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	BAKA	Antalya, Burdur, Isparta	Isparta	2009
TR62	Çukurova Kalkınma Ajansı	ÇKA	Adana, Mersin	Adana	2006
TR63	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	DOĞAKA	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	Hatay	2009
TR71	Ahiler Kalkınma Ajansı	AHIKA	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir, Niğde	Nevşehir	2009

TR72	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	ORAN	Kayseri, Sivas, Yozgat	Kayseri	2009
TR81	Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı	BAKKA	Bartın, Karabük, Zonguldak	Zonguldak	2009
TR82	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	KUZKA	Çankırı, Kastamonu Sinop	Kastamonu	2009
TR83	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	OKA	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat	Samsun	2008
TR90	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	DOKA	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	Trabzon	2009
TRA1	Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı	KUDAKA	Bayburt, Erzincan, Erzurum	Erzurum	2008
TRA2	Serhat Kalkınma Ajansı	SERKA	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars	Kars	2009
TRB1	Fırat Kalkınma Ajansı	FKA	Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli	Malatya	2009
TRB2	Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	DAKA	Bitlis, Hakkari, Muş Van	Van	2008
TRC1	İpekyolu Kalkınma Ajansı	İKA	Adıyaman, Gaziantep, Kilis	Gaziantep	2008
TRC2	Karacadağ Kalkınma Ajansı	KARACADAĞ	Diyarbakır, Şanlıurfa	Diyarbakır	2008
TRC3	Dicle Kalkınma Ajansı	DİKA	Batman, Mardin, Siirt, Şırnak	Mardin	2008

**Tablo 8: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kalkınma Ajansları**

**Kaynak:** Pınar Pehlivan, “Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yerel Ekonomi Üzerine Etkileri: Zafer Kalkınma Ajansı Örneği” *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Manisa: Cilt:11, Sayı:3, 2013, s.423-425.

Türkiye’de 2006 tarihli 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun’un kabul edilmesinden yaklaşık üç yıl

sonra hemen hemen tüm illeri kapsayan bölgelerde BKA'ların kurulması Türkiye'nin AB uyum sürecinin de etkisi ile bölgesel kalkınmaya verdiği önemi açıkça göstermektedir.

BKA'ların Türkiye'de faaliyetlerine başlamasından önce ve halihazırda devam eden süreçte bu kuruluşların faaliyetlerine yönelik bir çok yazar, akademisyen, siyasi parti temsilcisi ve STK'lar tarafından, farklı farklı beklentilere girilmiştir. Bir kesim, BKA'ları bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesi için sorunların yerinde tespit edilmesinde merkeze yardımcı olan öncü kuruluşlar olarak görürken, başka bir kesim ise bunun tam aksini savunarak bu kuruluşlar sayesinde dünya sermayesini yöneten “çok uluslu şirketler”in sermayelerini artırmak için kendilerine daha kolay pazar imkânı bulacağını ve bölge yatırımlarının bölgeye fayda sağlamayacağı kuşkularını dile getirmiştir. Son dönemlerde özellikle küreselleşme ve AB'nin etkisi ile yeniden şekillenen bölgesel kalkınma politikaları BKA'lar üzerindeki ekonomik beklentilerin olumlu yönde gelişmesine neden olmuştur.

Türkiye'de BKA'lara yönelik beklentiler resmi olarak 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un genel gerekçesinde sıralanmış kaynakların yerinde ve etkin kullanımından, yerel aktörler arasında sinerji oluşturmasına ve kalkınma programlarının yereldeki uygulama koordinasyon altyapısını meydana getirmeye kadar daha bir çok oldukça geniş beklentiler ifade edilmiştir.<sup>169</sup> Fakat burada önemli olan Türkiye'de henüz yeni sayılan BKA uygulamalarının bu beklentileri ne derecede karşılayıp karşılamayacağını tespitini iyi yapmaktır. Genel gerekçede ifade edilen muhtemel beklentilerin karşılanma yüzdesinin yüksek veya düşük olması bu kuruluşların yasal statüleri, finansman kaynakları ve özellikle ajans çalışanlarının performansları ve diğer taraftan bölgenin potansiyelleri ve aktörleri ile doğrudan ilişkilidir. Yasal statülerinin açık şeffaf ve katılımcılığı ön planda tutan, fakat siyasi yönden mesafeli bir tutum sergileyebilecek bir şekilde düzenlenmesi, finans kaynaklarının belirlenmesi ve tahsisi yönünde yapılacak planlamaların, gelir-gider hesaplarının etkin bir şekilde sistematik olarak yürütülmesi fakat diğer taraftan “hesap verebilirlik” çerçevesinde şeffaf ve denetlenebilir olması bu kuruluşların

<sup>169</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu'nun Genel Gerekçesi.

<http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/mevzuat/2.%205449%20sayılı%20Kanunun%20GENEL%20GEREKES.pdf>, (01 Nisan 2013).

faaliyetlerini yerine getirmesinde etkin rol oynamaktadır. BKA'ların beklentileri yerine getirmesinde rol oynayan diğer önemli etkenlerden birisi de ajans çalışanlarının performanslarıdır. Bu kapsamda ajans çalışanlarının seçiminde kişisel ve siyasi çıkarlardan uzak bir şekilde seçim yapılması ve seçilecek kişilerin alanlarında ulusal ve uluslararası başarılarla imzası bulunan, araştırma geliştirme faaliyetlerine önem veren, takım çalışması ruhunu benimsemiş, bölgenin potansiyelleri hakkında bilgi ve deneyim sahibi olan kişiler arasından seçilmesi ajansların işleyişi açısından önem arz etmektedir.

AB üyelik müzakerelerinin başlaması ile birlikte AB'nin bölgesel kalkınmayı teşvik için sağlayacağı destekleri kullanma yönünde büyük beklentilere girilmiştir. Bu desteklerin AB'den Türkiye'ye transfer edilmesinde BKA'lar aracı bir kuruluş olarak görülmeye başlanmıştır. Diğer taraftan AB'nin sağlayacağı destek ve teşvikler diğer adıyla "hibeler" adından anlaşıldığı gibi "karşılıksız yardım" şeklinde algılanmıştır. Fakat Güler'e göre durum hiçte beklenen gibi değildir. Güler, AB'nin sağladığı fonlardan yararlanmanın iki koşulu olduğunu öne sürmektedir. Bunlardan birincisi, hibeyi kullanabilmek için AB'ye bir proje sunulması ve AB tarafından bu projenin kabul edilmesi gerekir. İkincisi ise, proje bedelinin yüzde otuzunun ilgili ülke tarafından karşılanma zorunluluğudur. Bu durumda ise "bölge kalkınması için yapılacak işlere ve önceliklere karar verme yetkisinin ilgili ülkenin elinden alınıp AB'ye bırakılması" gibi çekincelerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir.<sup>170</sup>

Söz konusu AB hibelerinin kullanılması yönünde sunulan şartlar çok ağır şartlar gibi görünmemektedir. Bu tür bir destek veya imkânlardan yararlanabilmek için ilgili kuruluşa gerekçeleri ile altyapısı sağlam yasal ve ekonomik bir zemine dayandırılarak hazırlanmış projeler sunmak ve ilgili kuruluş tarafından sunulan proje için kaynak tahsisi yönünde onay beklemek doğal karşılanmalıdır. Üstelik bu kuruluş bir çok ülke adına karar veren AB gibi bir kurum ise kaynak tahsisi konusunda verilecek kararlar daha etraflıca düşünülüp tartışıldıktan sonra onaylanmaktadır. Diğer taraftan proje bedelinin yüzde otuzunun ilgili ülke tarafından karşılanması, geri kalan kısmının AB tarafından karşılanması anlamına gelmektedir. Bu oran küçümsenecek bir oran gibi durmamaktadır. Burada önemli olan sunulan projenin

<sup>170</sup> Birgül Ayman Güler, "AJANSLAR SİSTEMİ ÜZERİNE. Merkezi Yatırım Destek Ajansı Işığında Bölgesel Kalkınma Ajansları", Ankara Üniversitesi, (t.y.), 80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/.../kalkinmajansi\_guler.pdf, (15 Mayıs 2013), s.2.



uygulanması sonucunda getirisinin iyi hesaplanması ve ülke çıkarlarının gözönünde bulundurulmasıdır.

BKA'lara yönelik beklentiler ve kuşku devletlerin yapısına göre de değişiklik göstermektedir. Örneğin federal yapıya sahip Avrupa ülkelerinde BKA'lar bölgesel ekonomik kalkınmanın gereklerini yerine getirebilmenin ayrılmaz bir parçası olarak görülürken, üniter yapıya sahip ülkelerde ise BKA'lara kuşku ile yaklaşmakta ve bu kuruluşların üniter devlet yapısına aykırı olduğu dile getirilmektedir. Bu nedenle BKA'ların üniter yapıya sahip ülkelerde kurulması ve faaliyetlerini yerine getirme süreci bu durumun yargıya taşınması nedeniyle uzayabilmektedir. Benzer durum Türkiye içinde geçerlidir. Bu kapsamda BKA'ların Türkiye'de kurulması, bu ajanslara yönelik eleştiriler ve hukuki sürece çalışmanın ilerleyen başlıklarında değinilecektir.

### **3.2. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Kurulma Amacı ve Fonksiyonları:**

Dünyada küreselleşme ve özellikle AB'nin etkisiyle yeniden şekillenen ekonomik kalkınma politikaları bölgelerin potansiyelleri üzerine yoğunlaşmıştır. Küresel ekonomik rekabette mücadele edebilmek ve bu mücadele sonucunda başarılı olarak çıkabilmek tüm devletlerin ortak hedefi haline gelmiştir. Bu bağlamda bölge potansiyellerini günyüzüne çıkarıp değerlendirmek ve ulusal kalkınmaya doğrudan katkı sağlamak amacıyla negatif ve pozitif girdilerin yerinde tespiti, zorunluluk haline gelmiştir. Genel olarak bakıldığında bölgelerde bu işlemlerin sistematik bir şekilde yürütülmesi için kalkınma ajansları görevlendirilmiştir. Halihazırda devam eden küresel ekonomik rekabet sürecinde bahse konu kuruluşlardan beklenen faydayı elde edebilmek için Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurulmasına yönelik birtakım amaç ve hedefler belirlenmiştir. Türkiye'de kalkınma ajanslarının kuruluş amacı 5449 sayılı kanunun amacında da belirtildiği üzere,

“kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak”<sup>171</sup>

<sup>171</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu,

olarak belirlenmiştir. Kalkınma ajanslarının Türkiye'deki fonksiyonları bir bakıma görev ve yetkileri ise aynı kanunun 5'inci maddesine göre belirlenmiştir. Kanuna göre BKA'ların görev ve yetkilerine bakıldığında, bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayan faaliyet ve projelere destekten, bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerin takip ve koordine edilmesine kadar varan geniş bir yelpazede görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.<sup>172</sup>

Kanunun ilgili maddesine göre kalkınma ajanslarının görev yetkilerine genel olarak bakıldığında, bu kuruluşların adeta merkezin yerel düzeydeki temsilcileri gibi faaliyetlerini sürdürdüğü/sürdüreceği görülmektedir. Bu konum itibari ile devlet, üzerindeki birtakım yükleri atarak enerjisini ve zamanını, uygulamadan ziyade denetim hizmetlerine ayırmış olacaktır. Bu durum Kayasü'nün de ifade ettiği üzere, Avrupa Birliğinin bölgesel kalkınma politikalarının belirlenmesinde temel iki ilke olan yerinden yönetim (decentralization) ve yerindelik (subsidiarity) ilkeleri ile örtüşmektedir. Çünkü bu ilkeler yerel yönetimlerde katılımcılığı ön plana çıkararak aşağıdan yukarıya doğru bir örgütlenme modeli ortaya koymaktadır. Diğer taraftan Kayasü, "kalkınma ajanslarının en önemli görevlerinin kalkınma planı, programı ve stratejisi hazırlamak ve/veya daha önce hazırlanan bu strateji ve programları uygulamak"<sup>173</sup> olduğunu ifade ederek daha çok plan ve program etkenleri üzerine vurgu yapmıştır.

Kalkınma ajanslarının düzenleyici devlet anlayışına uygun olarak eşgüdüm, düzenleme katalizörlük görevlerini üstlendiğini ifade eden Taş, bu sayede kalkınma ajanslarının faaliyetlerini sürdürdükleri bölgelerde yaşayan toplumlarda girişimcilik kültürünü geliştirerek insanları üretmeye teşvik ettiğini dile getirmektedir.<sup>174</sup>

Uzay ise, kalkınma ajanslarının temel amaçlarından birisinin "sürdürülebilir kalkınmanın" teşvik edilmesi olduğunu ifade ederek özellikle çevre ve çevre konulu

---

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

<sup>172</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu,

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

<sup>173</sup> Serap Kayasü ve Suna Yaşar, "Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Kalkınma Politikaları: Yasal ve Kurumsal Dönüşümler", *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, Ankara: TEPAV Yayınları, 2006, [http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/bolum3/3\\_1\\_kayasu.pdf](http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/bolum3/3_1_kayasu.pdf), (01 Mayıs 2013), ss.210-211.

<sup>174</sup> Cesurhan Taş, "Kalkınmaya Giden Yol Kalkınma Ajanslarından mı Geçer?", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Eylül 2008, 12.

faktörler konusunda kalkınma ajanslarının teşvik edici roller üstlenmesi gerektiğini ifade etmektedir.<sup>175</sup>

Bu bağlamda Türkiye’de faaliyet gösteren kalkınma ajansları başlangıçta özellikle bölgenin potansiyellerinin ön plana çıkarılması amacıyla farklı konulara eğilirken çevre ve çevre konulu faktörlere henüz yeteri kadar ilgi gösterememişlerdir. Fakat günümüzde dünya genelinde çevre konusunun ekonomik kalkınma ile ilişkisi daha fazla önemsenmeye başladığından kalkınma ajanslarında buldukları bölgelerde bu konu üzerinde yoğunlaşmaları kaçınılmaz olacaktır.

Türkiye’de kalkınma ajanslarının kurulma amacı ve fonksiyonları konusunda yazarlar tarafından dile getirilen birçok ifade 5449 sayılı kanunda halihazırda mevcut olan ajansların görev ve yetkileri ile benzerlik taşımaktadır. Burada belirlenen görev ve sorumluluklar her ne kadar kalkınma ajanslarının sorumluluğunda olsa da beklenen başarıyı elde etmek için bölgede yaşayan tüm kesimlerin bölgesel kalkınma konusunda duyarlı olması ve üzerlerine düşen görevleri yerine getirmesi kalkınma ajanslarından beklenen beklentilerin uygulamaya konulmasında etkin bir rol oynayacaktır.

### **3.3. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Türleri ve Yasal Statüleri:**

Kalkınma ajanslarının türleri, sahip oldukları kurumsal yapı, finansman kaynağı ve yasal statülerine göre farklılık göstermektedir. Kalkınma ajanslarının türleri konusunda Türkiye’deki durumu değerlendirmek için EURADA’nın yapmış olduğu sınıflandırmayı tekrar ele almak konunun anlaşılması açısından faydalı olacaktır. EURADA’nın yapmış olduğu sınıflandırma neticesinde yapılarına göre Türkiye’deki kalkınma ajanslarının türlerini analiz edildiğinde, merkezi hükümet tarafından alınan kararlar sonrasında kurulan ajans türünde olduğunu, faaliyetlerine göre yapılan sınıflandırmada ise genel olarak tümünü kapsadığı söyleyebilir.<sup>176</sup>

---

<sup>175</sup> Nifset Uzay, *Bölgesel Gelişmişlik Farklarının Giderilmesi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2005, s.85.

<sup>176</sup> EURADA Report, s.18.

Türkiye’deki kalkınma ajansları merkezi hükümetin almış olduğu kararlar neticesinde kurulduğu için faaliyetlerinde uygulamacı olmayıp daha çok teknik destek sağlayan koordinatör birimler olarak faaliyet göstermektedir. Kalkınma ajanslarının bölgede daha etkin olarak faaliyet gösterebilmeleri özellikle yasal statüleri ile yakından ilişkilidir. Türkiye’de kalkınma ajanslarının yasal statüsü 5449 sayılı, 25 Ocak 2006 tarihli “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun”la belirlenmiştir. Bu kanunun 3’üncü maddesine göre: “Ajanslar, tüzel kişiliği haiz ve bu Kanunla düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir.”<sup>177</sup> denilmektedir. Ancak bu tüzel kişiliğin kamu hukuku tüzel kişiliği mi? yoksa özel hukuk tüzel kişiliği mi? olduğu açıkça belirtilmemiştir.

Bu karmaşıklığın çözümlenmesi noktasında ise kanunun üçüncü maddesinde tüzel kişilik olduğu zaten belirtilmektedir. Diğer taraftan kalkınma ajansları ile ilgili kanunun yasama organı tarafından kanunlaştırıldığı göz önünde bulundurulduğunda bu kuruluşların “kamu tüzel kişiliği” olduğu yargısına ulaşmak mümkündür. Bu kamu tüzel kişiliğinin tabii olacağı hukuk konusunda ise 5449 sayılı kanunun genel gerekçesi bize yardımcı olmaktadır. Bu konuda kanunun genel gerekçesi şunu söylemektedir.

“Ajanslar, kamu-özel sektör ortaklığı anlayışına uygun bir yapıda kurulmaktadır. Bu bakımdan, normal kamu kuruluşu niteliğinde bir kurum olmadığı gibi tasarıda düzenlenmeyen bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olarak faaliyet gösterecektir.”<sup>178</sup>

5449 sayılı kanunun genel gerekçesinde her ne kadar kalkınma ajanslarının kamu kuruluşu niteliğinde bir kurum olmadığı belirtilse de daha sonraki başlıklarda göreceğimiz gerek idari yapısında görev alan aktörler, gerekse finansman kaynakları gibi konular incelendiğinde bu kuruluşları bir kamu kuruluşu gibi görmek mümkün olabilmektedir.

---

<sup>177</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01Nisan 2013).

<sup>178</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu’nun Genel Gerekçesi.

<http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/mevzuat/2.%205449%20sayl%20Kanunun%20GENEL%20GEREKES.pdf>, (01 Nisan 2013).



### 3.4. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının İdari Yapısı ve Görevleri:

Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının idari yapısı ve görevleri 5449 sayılı kanunun üçüncü bölümünde belirtilmektedir. Kanuna göre bu kuruluşların idari yapısı şu şekilde oluşturulmuştur:<sup>179</sup>

- a) **Kalkınma Kurulu**
- b) **Yönetim Kurulu**
- c) **Genel Sekreterlik**
- d) **Yatırım Destek Ofisleri**

Kalkınma ajanslarının idari yapısında bulunan organların görev ve yetkilerini ise yine 5449 sayılı kanuna göre şu şekilde özetleyebiliriz:

**3.4.1. Kalkınma kurulu:** Kalkınma kurulunun görev yetkileri aslında Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kuruluş amacı ile neredeyse birebir örtüşmektedir. Bu noktadan hareketle kanuna göre Kalkınma Kurulu:

“bölgenin gelişmesini sağlamak amacıyla kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirerek ajansı yönlendirmek amacı ile oluşturulmuştur.”

Kalkınma kurulu kanuna göre kamu, özel sektör ve eğitim kurumları temsilcileri olmak üzere toplam yüz üye ile sınırlandırılmış ve kendi üyeleri arasından başkan ve başkan vekilini seçmektedir.<sup>180</sup>

**3.4.1.1. Kalkınma kurulu görev ve yetkileri:** Kalkınma Kurulu’nun görev ve yetkileri 5449 sayılı kanunun 9’uncu maddesine belirlenmiş, kanunda belirtilen görev ve yetkilerden özellikle yönetim kurulunda temsil edilecek özel kesim ve STK temsilcilerinin seçimi ve “bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna

<sup>179</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01Nisan 2013).

<sup>180</sup> 5449 Sayılı Kanun,

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

tavsiyelerde bulunmak” görevleri katılımcılık, denetim raporlarını değerlendirmek ise şeffaflık ilkeleri açısından önemli gözükmektedir.<sup>181</sup>

Kalkınma Kurulunun görev ve yetkilerini değerlendirdiğinde bu birimin bir danışma organı gibi görev yaptığını görülmektedir. Ajanslardan beklenen faydayı maksimize edebilmek ve bu kuruluşları kamuoyuna daha iyi tanıtabilmek için Kalkınma Kurulu’na büyük rol düşmektedir. Özellikle Kalkınma Kurulu’nun, bölgenin sorunlarının tespiti ve sorunlara yönelik sağlam temellere dayanan çözüm önerileri ile birlikte yönetim kuruluna sunacağı tavsiyeler ajansların işleyeşi açısından önem arz etmektedir.

Diğer taraftan kalkınma kurulu, belirlenen bölge kalkınma stratejisi doğrultusunda bölgenin kalkınması amacıyla bölgenin potansiyellerini etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanabilmek için çalışma grupları kurarak bölgedeki tüm toplum kesiminin görüş ve önerilerini değerlendirme gayreti içerisinde.<sup>182</sup>

**3.4.2. Yönetim kurulu:** Yönetim Kurulu ajansın karar organı olarak faaliyetini sürdürmektedir. Kanuna göre yönetim kurulu:

“tek ilden oluşan bölgelerde vali, büyükşehir belediye başkanı, il genel meclisi başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile kalkınma kurulu tarafından özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilecek üç temsilciden; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Ancak, birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. Ajansı, yönetim kurulu başkanı temsil eder. Yönetim kurulunun başkanı validir. Yönetim kurulu ilk toplantısında üyeleri arasından bir başkan vekili seçer.”<sup>183</sup>

<sup>181</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01Nisan 2013).

<sup>182</sup> Güney Marmara Kalkınma Ajansı 2013 Yılı Faaliyet Raporu,

[http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet\\_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA\\_2013\\_Ara\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA_2013_Ara_Faaliyet_Raporu.pdf), (19 Ocak 2014).

<sup>183</sup> 5449 Sayılı Kanun,

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

Bu kapsamda daha öncede belirtildiği üzere kanunun genel gerekçesinde kalkınma ajanslarının kamu kuruluşu niteliğinde olmadığı ifade edilmekteydi. Fakat kalkınma ajanslarının karar alma gibi önemli bir organı olan yönetim kurulu başkanının vali olması bu durum ile çelişmekte ve bu kuruluşların özerkliğine gölge düşürmektedir.

**3.4.2.1. Yönetim kurulu görev ve yetkileri:** Yönetim Kurulu'nun görev yetkileri kanunun 11'inci maddesine göre belirlenmiş ve kalkınma ajansı üzerinde, çalışma programının kabul edilmesinden bütçenin onaylanmasına, ajanslarda görev yapacak personel seçiminden, ajansa yapılacak bağış ve hibelerin kabulüne kadar oldukça geniş yetki alanına sahip olduğunu görülmektedir.<sup>184</sup>

Dolayısı ile yönetim kurulunun aldığı/almadığı kararlar, kalkınma ajanslarının görevlerini ve faaliyetlerini yerine getirmesinde, icra ettiği faaliyetler sonucunda başarılı veya başarısız olmasında büyük rol oynamaktadır. Diğer taraftan yönetim kurulunun alacağı kararlar, kalkınma ajanslarının esas kurulma amacı olan bölgenin kalkınmasını doğrudan etkileme imkânına sahiptir. O halde yönetim kurulunda görev alacak olan aktörlerin bölgenin sorunlarını ve potansiyellerini çok iyi bilmesi, özellikle alınacak kararlarda STK, özel kesim ve eğitim kurumları ile sürekli iletişim halinde bölgenin kalkınmasına ve ihtiyaçlarına yönelik karar mekanizması oluşturması, kalkınma ajanslarının faaliyetlerinin başarıya ulaşmasına büyük katkı sunacaktır. Bu noktadan hareketle yönetim kurulu aktörlerinin seçim, atama v.s. nedenlerle kısa vadede değişiklik göstermesi alınacak kararlarda ve uygulanacak stratejilerde birtakım aksaklıkların yaşanması olasılığını beraberinde getirecektir. Öyleki bu kurulun başkanının vali olması ve Türkiye'de birtakım sebeplerle veya ihtiyaç nedeniyle valilerin sıklıkla yer değiştirmesi, kalkınma ajanslarının uzun vadeli stratejilerinde kurulun alacağı kararların etkinliği konusunda muhtemel başarısızlıklarla sonuçlanma ihtimalini yükseltmektedir.

**3.4.3. Genel sekreterlik:** Genel Sekreterlik ise ajansın icra organıdır. Dolayısıyla bu organ alınan kararların yürürlüğe konulmasında etkin rol oynamaktadır. Genel Sekreter, Yatırım ve Destek Ofislerinin üst amiri pozisyonunda

---

<sup>184</sup> 5449 Sayılı Kanun,  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

olmasına karşın Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Genel Sekreterin gerek akademik eğitim, gerekse yabancı dil ve ajansın faaliyet alanına giren konularda uzman olması gibi birtakım niteliklere sahip olması gerekmektedir.<sup>185</sup>

**3.4.3.1. Genel sekreterin görev ve yetkileri:** Kalkınma ajanslarının icra organı olan Genel Sekreterliğin görev ve yetkileri ilgili kanunun 14'üncü maddesine göre belirlenmiştir.<sup>186</sup>

Kalkınma ajanslarının faaliyetlerini yerine getirmesinde Genel Sekreterlik makamı, kendisine verilen yetkiler çerçevesinde bu kuruluşların kurumsal nitelikteki bölgesel kalkınma araçlarından biri olması yönünde önemli etkiye sahiptir. Öncelikle, Genel Sekreter'in Yönetim Kurulu tarafından siyasi kaygılardan uzak, bölgenin bütün özelliklerine ve sorunlarına hâkim, takım çalışması ruhunu benimsemiş, alanında uzman kişiler arasından seçilmesi kalkınma ajanslarının işleyişi açısından önem arz etmektedir. Fakat şu durumu da gözardı etmemek gerekir. Genel Sekreter'in görev ve yetkilerine bakıldığında genel olarak Yönetim Kurulu'nun aldığı kararları uygulamak şeklinde bir zorunlulukla karşı karşıya olduğunu görmekteyiz. Her ne kadar Genel Sekreter üstün niteliklerle donatılmış olsa dahi sonuç olarak, kalkınma ajansının çalışma programı, bütçesi, personel alımı gibi yetkiler Yönetim Kurulu'nun onayına tabidir. Bu durum yetkinin tek elde toplanmaması açısından önemlidir. Bu noktada Genel Sekreter ve ekibine düşen rol, hazırlayacakları programları ve projeleri gerekçeleri ile birlikte sağlam temellere dayandırarak diğer başarılı ülke uygulamaları ışığında yaptıkları çalışmaların Yönetim Kurulu tarafından onaylanmasını sağlamak ve sonucunda uygulanacak politikalardan pozitif çıktılar elde etmenin yolunu açmaktır.

Genel Sekreter'e bağlı olarak ajans bünyesinde çalışan diğer birimler ise şu şekildedir:

**3.4.3.2. Planlama programlama ve koordinasyon birimi:** Bu birimin amacı bölgenin ekonomik potansiyellerini kullanarak rekabet gücünü artırmaktır.

<sup>185</sup> 5449 Sayılı Kanun,  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

<sup>186</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu,  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).



Bölgenin ekonomik kalkınmasını hızlandırmanın yanında sosyal ve kültürel kalkınmasında hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar ve analizler yapılması, bölgedeki yerel tüm aktörlerin katılımı ile buna bölgede yaşayan insanlarda dahil olmak üzere bölgesel ve sektörel bazda plan ve programlar hazırlanması, yerel, ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılması ve ajansın ulusal/uluslararası organizasyonlara katılımı ve tanıtımının gerçekleştirilmesinde koordinasyonu sağlamaktan sorumludur. Dolayısı ile bu birim bölgesel kalkınmaya yönelik plan ve programların oluşturulması için yapılacak etüt çalışmaları ile birlikte olgunlaşmasını sağlayan ilk nokta ofisi olarak görev yapmaktadır. Bu sebeple bu birimin olgunlaştırdığı plan ve programlar bölgenin kalkınması noktasında doğrudan etkiye sahip olduğundan ve bundan sonraki mali sürece ve diğer birimlerin çalışmalarına yön vermesi nedeniyle yapılacak çalışmalar ve değerlendirmeler karşılaştırılabilir somut çıktılara dayandırılmalıdır.

**3.4.3.3. Program yönetim birimi:** Bu birim Planlama Programlama Koordinasyon Birimi tarafından hazırlanan bölge planı ve programlarına göre oluşturulacak destek programlarının yönetiminden sorumlu birimdir. Program Yönetim Birimi, tüm destekler kapsamında, proje teklif çağrılarının ilanı, başvuruların alınması, destek almaya hak kazanan projelerin/faaliyetlerin belirlenmesi, potansiyel başvuru sahiplerine proje hazırlama eğitimleri verilmesi ve sonucunda hazırlanan proje kapsamında hibe almaya hak kazanan başvuru sahipleri ile sözleşmelerin imzalanmasına kadar olan sürecin uygulanmasından sorumludur.

PPKB tarafından oluşturulan plan ve programların önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çünkü bölge planı ve programlarına göre oluşturulan projelerin değerlendirme kurulunca değerlendirilmesi ve Yönetim Kurulunun onayına sunulması bu birim tarafından yapılmaktadır. Yeterince olgunlaştırılmadan yapılan plan ve programa göre hazırlanacak projeler başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu durum ise ajansın bütçesinin yanında bölgenin kalkınmasında doğrudan etkileme imkânına sahiptir. Benzer durum kalkınma ajanslarının faaliyetlerini de olumsuz yönde etkilediğinden bu kuruluşların topluma tanıtılmasında olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

**3.4.3.4. İzleme ve değerlendirme birimi:** İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB), ajans tarafından hazırlanan plan ve programların ve desteklenen projelerin izleme ve değerlendirilmesi amacıyla gerekli bilgilerin toplanması, analizi, bildirim ve kullanılması hususunda çalışmalar yapar. Destekleme faaliyetlerinin verimlilik, etkinlik, yaratılan etki ve sürdürülebilirliğinin düzenli aralıklarla takip edilmesini sağlar. Bu nedenle destek programları çerçevesinde başarılı olup, sözleşmesi imzalanmış projelerin uygulanması, izlenmesi, yasa ve usullere uygunluğunun kontrolü, yararlanıcının sorunları ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenir. Sunulan projelerin uyguladığının değerlendirilmesi bu birim tarafından nihai olarak kararlaştırılmakta ve uygunluğu bildirilen projelere bu aşamadan sonra ödeme yapılmaktadır. Bu nedenle desteklenen projeler hem bölgenin ve yatırımcının ekonomik kalkınması yönüyle hem de ajansın bütçesinin etkin kullanılması yönüyle önem arz etmektedir. Bu birimin önemi sağlam temellere dayandırılarak oluşturulan plan ve programlar sonucunda destek almaya hak kazanan projelerin uygulanmaya başlamasından sonuçlanıncaya kadar geçen sürede, önceden hesaplanamayan bazı girdiler sonucunda yaşanabilecek aksaklıklara yasal kurallar çerçevesinde anında müdahale etmek ve muhtemel başarısızlığın önüne geçebilmek noktasında ortaya çıkmaktadır.

**3.4.3.5. İdari ve mali işler:** İdari ve Mali İşler Birimi (İMİB) ise, İDB tarafından uygunluğu bildirilen projelerin yararlanıcılarına ön ödemesinin yapılması, desteklenen projelerin mali yönetiminin kontrol edilmesi, ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemlerin ajans adına yürütülmesi ve ajansın sağladığı desteklerin proje/faaliyet düzeyinde mali denetiminin yapılmasından sorumludur. Bu birim ajansın maliyesi olarak görevlerini icra etmekte ve yapılan mali denetimlerde ajansın zor durumda kalmaması açısından önemli sorumluluklara sahiptir. İMİB'in sorumluluk çerçevesinde icra ettiği faaliyetler kalkınma ajansının bütçesinin etkin kullanılmasına katkı sunmaktadır.<sup>187</sup>

---

<sup>187</sup> İzmir Kalkınma Ajansı Resmi Web Sitesi, <http://www.izka.org.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/genel-sekreterlik/tanitim-ve-dis-iliskiler-birimi-tdi/>, (20 Mayıs 2013).

**3.4.3.6. Dış ilişkiler ve tanıtım birimi:** Bu birim adındanda anlaşılacağı üzere, ajansın ve konuşlandığı bölgenin uluslararası tanıtımının yapılması, ulusal ve uluslararası yatırımların bölgeye çekilmesi için lobi faaliyetlerinin koordine edilmesi ve kentsel pazarlama stratejik planının uygulama sürecini diğer kurumlarla koordine etmekten sorumludur.<sup>188</sup>

**3.4.3.7. Hukuk müşaviri/hukuk işlerinden sorumlu uzman personel:** Bu birimin görev ve sorumlulukları oldukça fazladır. Başta ajansın bütün hukuki faaliyetleri olmak üzere, yönetim kurulu ve toplantılarının ön hazırlık çalışmalarını yapmak, ilgili birimleri bilgilendirmek ve karar metninin oluşturulmasını sağlamak gibi sorumlulukları da vardır. Ajansın hukuki faaliyetleri olarak ifade edilen kavram kesinlikle dar çerçevede düşünülmemeli ve bir çok çeşitlilik arzettiği gözönünde bulundurulmalıdır. Dolayısı ile bu birimin alacağı kararlar ve tavsiyeler ajansın gerek kurumsal gerekse personel açısından zor durumda kalmaması için önem arz etmektedir.

**3.4.3.8. Yönetici asistanı:** Bu birim Genel Sekreter'in yardımcısı gibi görev yapmakta, genel sekreterin sorumlulukları ile ilgili iş takibini, programını, gezi toplantı ve organizasyonlarını takip ve koordine etmektedir.<sup>189</sup>

**3.4.3.9. İç denetçi :** İç denetim kurumların başarıya ulaşmasında önemli etkenlerden birisidir. Kalkınma ajanslarının kuruluş ve işleyişine yönelik Türkiye'de hâkim olan eleştirilerin dozunun biraz olsun azaltılması ve kuruluşların topluma doğru olarak tanıtılabilmesi noktasında iç denetçilere büyük sorumluluk

---

<sup>188</sup>Kalkınma Ajansları 2011 Yılı Genel Faaliyet Raporu, <http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/14745/KalkinmaAjanslari2011YiliGenelFaaliyetRaporu.pdf>, (20 Mayıs 2013).

<sup>189</sup> Güney Marmara Kalkınma Ajansı 2013 Yılı Faaliyet Raporu, [http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet\\_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA\\_2013\\_Ara\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA_2013_Ara_Faaliyet_Raporu.pdf), (19 Ocak 2014).

düşmektedir. Bu kapsamda kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı içerisinde yer alan iç denetçi'nin görev ve yetkileri şu şekilde sıralanmıştır:

- Risk analizleri doğrultusunda ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirerek ajansın kuruluş amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak.
- Ajans kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması amacıyla incelemeler yapmak ve bu kapsamda Genel Sekreter'e önerilerde bulunmak.
- Yapılan harcamaların yasal çerçeveler doğrultusunda denetimini yapmak.
- Ajansın harcamalarının, karar ve tasarruflarının ve diğer faaliyetlerinin ajansın amaç, politika, plan ve programlarına uygunluğunu denetlemek.
- İç kontrol ve mali yönetim sisteminin oluşmasına katkı sunmak, işleyişini değerlendirmek ve bu konuda Genel Sekreter ve Yönetim Kuruluna önerilerde bulunmak ve takibini yapmak.
- Yapılan denetimler sonucunda suç teşkil eden bir durum karşısında bu durumun ilgili makamlara iletilmesi için Genel Sekreter ve Yönetim Kuruluna bilgi vermek ve Kalkınma Bakanlığı'nı konu hakkında bilgilendirmek.<sup>190</sup>

**3.4.4. Yatırım ve destek ofisleri:** Bu ofislerin görevi bölgede faaliyet gösteren özel kesim yatırımcılarına idari konularda destek olmak amacıyla yönetim kurulu arasında koordineyi sağlamaktır. Kanuna göre yatırım destek ofisleri:

“Bölge illerinde, yönetim kurulu kararı ile biri koordinatör olmak üzere, en çok beş uzmandan oluşan yatırım destek ofisleri teşkil edilir ve genel sekretere karşı sorumludurlar. Yatırım destek ofislerinde çalışan uzman personel sayısı, bölge ve ilin ihtiyaçlarını karşılayamadığı takdirde bu sayı, yönetim kurulu kararı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının onayı ile artırılabilir.”<sup>191</sup>

**3.4.4.1. Yatırım ve Destek Ofisleri Görev ve Yetkileri:** Kalkınma ajanslarının bünyesinde faaliyetlerini sürdüren Yatırım ve Destek Ofislerinin görev yetkileri 5449 sayılı kanunun 16'ncı Maddesine göre belirlenmiş ve bölgedeki yerli ve yabancı yatırımcılarla yönetim kurulu arasındaki koordineyi sağlamaktan sorumludur.<sup>192</sup>

<sup>190</sup> Güney Marmara Kalkınma Ajansı , 2013, a.g.r.

<sup>191</sup> 5449 Sayılı Kanun.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

<sup>192</sup> 5449 Sayılı BKA Kanunu.



Yatırım ve Destek Ofisleri bölgesel kalkınmaya katkı yapacak aktörlerin izin, ruhsat vs. işlemlerini tek elden takip ederek yatırımcıların takıldıkları bürokratik engelleri hızlandırmada kendilerine yardımcı olmakta ve bu işlemlerin yapılması için geçen zamanın daha kısa süre içerisinde sonuçlanmasını sağlamaktadır. Böylece bölgeye yatırım yapmak isteyen aktörler, bürokratik engeller konusundaki kuşkulardan uzak bir şekilde bu arada geçen zamanlarını daha etkin olarak kullanma şansına sahip olmaktadır. Diğer taraftan bu işlemlerin tek elden ilgili mevzuatlar çerçevesinde yürütülmesi siyasi, politik baskıları ve suistimallerin dozunu biraz olsun azaltacaktır.

Görüldüğü üzere Genel Sekretere bağlı olarak ajans bünyesi içerisinde görev yapan birimlerin hepsinin ayrı ayrı görev ve sorumlulukları vardır. Aslında temel olarak bakıldığında kalkınma ajanslarının beklenen faydayı sağlaması için öncelikle bu birimlerin çekirdek birim olarak görev ve sorumluluklarını etkin ve sistematik bir şekilde yerine getirmeleri daha önemli bir etken olarak görülmektedir. Diğer taraftan bu görev ve sorumlulukların etkili bir şekilde yasa ve kurallara uygun olarak yerine getirilmesi kalkınma ajanslarının denetlenmesinde kendilerine kolaylık sağlayacak ve bu kuruluşlar hakkındaki olumsuz düşüncelerin yavaş yavaş azalması yönünde fayda sağlayacaktır. Türkiye’de faaliyetlerini yürüten kalkınma ajanslarının 2010-2011 dönemine ait, uzman, destek personeli ve iç denetçi çalışan sayıları Genel Sekreter’ler hariç olmak üzere Tablo-9’da verilmiştir. Tablo incelendiğinde uzman personel sayılarında bir yıl içerisinde ciddi oranda artış yaşandığı, destek personeline fazla artış olmadığı, iç denetçi personele ise 2011 yılında ağırlık verildiği görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, personel artışının arkasındaki gerekçelerin ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığının ve personelin etkin kullanımının detaylı bir şekilde değerlendirilmesidir.

	UZMAN PERSONEL	DESTEK PERSONELİ	İÇ DENETÇİ	TOPLAM
AJANS ADI	2010-2011	2010-2011	2010-2011	2010-2011
AHİLER	22 26	7 8		29 34
ANKARA	26 28	6 4	1 1	33 33
BAKA	26 24	6 6	1 1	33 31
BAKKA	19 23	5 5		28 28
BEBKA	20 27	3 4	1	23 32
ÇUKUROVA	29 29	7 7	1 1	37 37
DAKA	28 25	5 4		33 29
DİCLE	30 38	5 6	1	35 45
DOĞAKA	26 24	5 4	1	32 28
DOKA	29 44	4 9	1	33 54
FIRAT	25 28	5 6	1 1	31 35
GEKA	27 37	6 6	1	34 43
GMKA	17 29	3 6	1	20 36
İPEKYOLU	22 24	3 4		25 28
İSTANBUL	16 37	4 6	1	20 44
İZMİR	32 28	9 8	1 1	42 37
KARACADAĞ	27 30	4 3		31 33
KUDAKA	28 29	6 7		34 36
KUZKA	19 27	1 2	1	20 30
MARKA	30 35	7 8	1	37 44
MEVLANA	30 33	5 7	1 1	36 41
OKA	31 31	2 6	1	33 38
ORAN	16 25	4 5	1	20 31
SERHAT	29 33	7 8		36 41
TRAKYA	15 27	3 6		18 34
ZAFER	16 25	4 6		20 31
<b>TOPLAM</b>	<b>635 766</b>	<b>126 151</b>	<b>8 16</b>	<b>769 933</b>

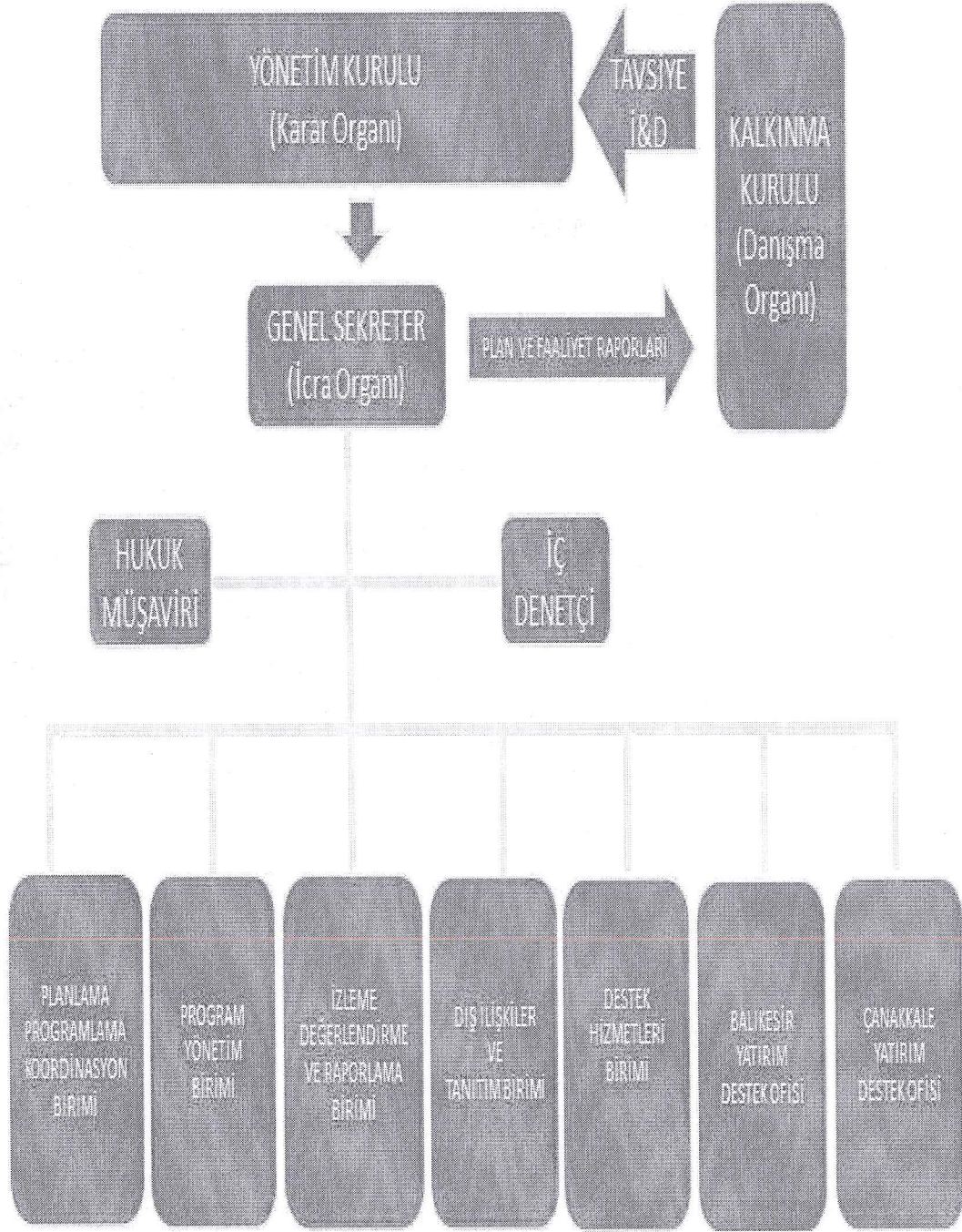
**Tablo 9: Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının 2010-2011 Dönemindeki Personel Sayıları**

**Kaynak:** <http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/14745/KalkinmaAjanslari2011YiliGenelFaaliyetRaporu.pdf>, (20 Mayıs 2013), s.28.

5449 sayılı kanun, kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı içerisinde yer alan organların görev ve sorumluluklarını belirlerken, 25 Temmuz 2006 tarih ve 26239 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği” ise kanunu dayanak göstererek ajans çalışanlarının çalışma usul ve esaslarını ve bunların hak ve yükümlülüklerini belirlemiştir.

Türkiye'deki kalkınma ajanslarının idari yapısında görev alan aktörler genel olarak incelediğinde bu kurumların başarıya ulaşmasında en önemli görev genel sekreter ve ajans çalışanlarına düşmektedir. Genel Sekreter ve ekibi, takım çalışması ruhunu benimsemiş, bölgenin ihtiyaçlarını ve potansiyellerini en iyi şekilde tespit edebilen, bölge kalkınmasının toplamda ulusal kalkınmaya katkı yapacağı anlayışını özümseyen, yapılan tüm çalışmaları sistematik bir yapıda bütünleştiren, yapacakları plan ve projeler ile kalkınma politikalarına yön verebilen bir anlayışla faaliyetlerini yerine getirmeleri kalkınma ajanslarından sağlanacak faydayı artıracaktır. Fakat bu aşamada kalkınma ajanslarının faaliyetlerinden beklenen faydayı elde edebilmeleri için daha özerk bir yapıya kavuşturulmaları ayrı bir önem taşımaktadır. Diğer taraftan, bölgede yaşayan toplum, STK, kamu kurum ve kuruluşları bölgenin kalkınmasına katkı sunmak için kalkınma ajansları ile işbirliği içerisinde bu kuruluşların kurulma amacına hizmet etmek gayreti içerisinde olması diğer önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının idari yapısının daha iyi anlaşılabilmesi için Balıkesir ili merkezli Güney Marmara Kalkınma Ajansı'nın teşkilat yapısı Tablo-10'da örnek olarak verilmiştir.





**Tablo 10: Güney Marmara Kalkınma Ajansı Organizasyon Yapısı**

**Kaynak:** [http://www.gmka.org.tr/organizasyon\\_yapisi](http://www.gmka.org.tr/organizasyon_yapisi), (21 Nisan 2013).



### 3.5. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Finansman Kaynakları, Giderleri ve Denetimleri:

Türkiye’de kalkınma ajanslarının finansman kaynakları 5449 sayılı kanunun 19’uncu Maddesinde şu şekilde sıralanmıştır:

- a) Bir önceki yıl gerçekleşen genel bütçe vergi gelirleri tahsilatından, vergi iadeleri ile mahallî idarelere ve fonlara aktarılan paylar düşüldükten sonra kalan tutar üzerinden, binde beş oranında her yıl ayrılacak transfer ödeneğinden, Yüksek Planlama Kurulunca her bir ajans için nüfus, gelişmişlik düzeyi ve performans ölçütlerine göre belirlenecek pay.
- b) Avrupa Birliği ve diğer uluslararası fonlardan sağlanacak kaynaklar.
- c) Faaliyet gelirleri.
- d) Bir önceki yıl gerçekleşen bütçe gelirleri üzerinden, bölgedeki il özel idareleri için; borçlanma, tahsisi mahiyetteki gelirler ile genel, katma ve özel bütçeli kuruluşlardan alınan yardım kalemleri hariç tutulmak üzere yüzde bir, belediyeler için; borçlanma ve tahsisi mahiyetteki gelir kalemleri hariç tutulmak üzere yüzde bir oranında, cari yıl bütçesinden aktarılacak pay.
- e) Bölgedeki sanayi ve ticaret odalarının, bir önceki yıl kesinleşmiş bütçe gelirlerinin yüzde biri oranında, cari yıl bütçesinden aktarılacak pay.
- f) Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarca yapılan bağış ve yardımlar.
- g) Bir önceki yıldan devreden gelirler.

Kanunda il özel idareleri ve belediyelerden alınacak payların oranlarını artırma veya düşürme yetkisi ise Bakanlar Kuruluna verilmiştir.<sup>193</sup>

5449 sayılı kanunla kalkınma ajanslarının finansman kaynakları yukarıdaki maddeler halinde belirlenirken, kalkınma ajanslarının bir kurum olarak bu kaynakların yönetilmesi ve kayıtlarının tutulması için bir bütçe yönetmeliğine ihtiyaç duyulmuştur. Bu kapsamda 28 Eylül 2006 tarih ve 26303 sayılı Resmi Gazete’de “Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği” yayımlanmıştır. Bu yönetmeliğin amacı:

“kalkınma ajanslarının bütçelerinin hazırlanması ve uygulanması, malî kaynaklarının yönetilmesi ve kontrolü, hesap ve kayıtların tutulması ve raporlanmasında kullanılacak muhasebe standartları ile

<sup>193</sup> 5449 Sayılı Kanun.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

malî tabloların zamanında, doğru ve uluslararası standartlara uygun, yönetimin ve ilgili diğer kişilerin bilgi ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hazırlanması ve raporlanması ve bu iş ve işlemlerin yürütülmesinde görevli olan Ajans personelinin görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin usul ve esasları belirlemektir.”<sup>194</sup>

Türkiye’de kalkınma ajanslarının finansman kaynaklarının büyük bir kısmı genel bütçe ve vergi gelirlerinden karşılanmaktadır. Bu durum Balıkesir ili merkezli Güney Marmara Kalkınma Ajansı çalışanları ile yapılan müzakerelerde de dile getirilmiş ve genel bir kanı olan kalkınma ajanslarının AB fonları tarafından desteklendiği konusunda ise yine ajans çalışanları halihazırda Türkiye’de kalkınma ajanslarının AB fonlarından yararlanma yüzdesinin çok düşük olduğu genel bütçeden ayrılan kısıtlı olanaklar ve faaliyet gelirleri ile faaliyetlerini sürdürdükleri ifade edilmiştir. Bu kapsamda GMKA’nın 2013 yılı Gelir Bütçesi Raporu Tablo- 11’de, 2013 yılı Gider Bütçesi Raporu ise Tablo-12’de sunulmuştur.

---

<sup>194</sup> 26303 Sayılı Resmi Gazete .

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/09/20060928-4.htm>, (10 Mayıs 2013).

GELİR BÜTÇESİ	2013 YILI BÜTÇE GELİRLERİ TAHMİNİ	TAHAKKUK DÜZELTME-EK TAHAKKUK	2013 YILI BÜTÇE GELİR GERÇEKLEŞMELERİ	GERÇEKLEŞEN BÜTÇEYE ORANI
<b>GELİR KALEMLERİ</b>				
MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇESİNDEN AKTARILAN PAYLAR	14,938,000.00		2,900,000.00	19%
İL ÖZEL İDARELERİNDEN AKTARILACAK PAYLAR	945,492.18	38,798.72	338,328.07	37%
BELEDİYELERDEN AKTARILAN PAYLAR	3,598,046.41	17,694.42	912,276.18	25%
SANAYİ VE TİCARET ODALARINDAN AKTARILAN PAYLAR	102,500.18	267.85	58,502.24	57%
FAALİYET GELİRLERİ	465,000.00		222,951.43	48%
FAİZ GELİRİ	450,000.00		216,365.44	48%
DİĞER FAALİYET GELİRLERİ	15,000.00		6,585.99	44%
BİR ÖNCEKİ YILDAN DEVREDEN GELİRLER	2,469,755.76		0.00	0%
DEVREDEN NAKİT	2,469,755.76		0.00	0%
BİR ÖNCEKİ YILDAN DEVREDEN ALACAKLAR	8,158,000.00		7,093,394.45	87%
BİR ÖNCEKİ YILDAN DEVREDEN BELEDİYE ALACAKLARI	2,000,000.00		935,394.45	47%
BİR ÖNCEKİ YILDAN DEVREDEN MERKEZİ YÖNETİM ALACAKLARI	6,158,000.00		6,158,000.00	100%
MDP ÖN ÖDEMELERİ (BÜTÇE DIŞI AVANSLAR)	2,825,181.60			
DFD ÖN ÖDEMELERİ (BÜTÇE DIŞI AVANSLAR)	75,873.74			
<b>TOPLAM</b>	<b>33,577,849.87</b>		<b>11,525,452.37</b>	<b>34%</b>

**Tablo11: Güney Marmara Kalkınma Ajansı 2013 Yılı Gelir Bütçesi**

**Kaynak:**Güney Marmara Kalkınma Ajansı 2013 Yılı Faaliyet Raporu

[http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet\\_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA\\_2013\\_Ara\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA_2013_Ara_Faaliyet_Raporu.pdf), (19 Ocak 2014).

GİDER BÜTÇESİ	2013 YILI BÜTÇE ÖDENEKLERİ	2013 YILI BÜTÇE GİDER GERÇEKLEŞMELERİ	GERÇEKLEŞEN BÜTÇEYE ORANI
GİDER KALEMLERİ			
Personel Giderleri	3,435,000.00	1,641,396.26	48%
Tüketime Yönelik Mal ve Malzeme Alımları	828,400.00	219,683.45	27%
Yolluklar	621,000.00	181,790.23	29%
Hizmet Alımı	3,501,630.00	1,106,237.10	32%
Temsil ve Tanıtma Giderleri	16,000.00	7,167.00	45%
Gayri Menkul Mal Alım Giderleri	0.00	0.00	0%
Menkul Mal ve Gayri Maddi Hak Alım Giderleri	331,400.00	21,015.71	6%
Bakım ve Onarım Giderleri	250,000.00	5,925.95	2%
Yedek Ödenekler	1,679,578.65	0.00	0%
Proje Destekleme Hizmetleri	22,237,834.19	5,190,097.05	23%
Doğrudan Finansman Desteği	21,866,938.19	5,129,286.56	23%
Teknik Destek Hizmetleri	370,896.00	60,810.49	16%
Faaliyet Destekleme Hizmetleri	677,007.03	162,871.90	24%
Doğrudan Faaliyet Destekleri	677,007.03	162,871.90	24%
<b>TOPLAM</b>	<b>33,577,849.87</b>	<b>8,536,184.65</b>	<b>25%</b>

**Tablo12: Güney Marmara Kalkınma Ajansı 2013 Yılı Gider Bütçesi**

**Kaynak:**Güney Marmara Kalkınma Ajansı 2013 Yılı Faaliyet Raporu

[http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet\\_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA\\_2013\\_Ara\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA_2013_Ara_Faaliyet_Raporu.pdf), (19 Ocak 2014).



Bu noktadan hareketle gelir bütçesi tablosu incelendiğinde merkezi yönetim bütçesinden aktarılması tahmin edilen payın yıl içerisinde gerçekleşme oranının düşük kaldığı görünse de bir önceki yıldan devreden merkezi yönetim alacaklarının tamamının bir yıl sonra gecikmeli de olsa gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Bu durum kalkınma ajanslarının plan ve strateji etkinliğini olumsuz etkilemekte, dolayısı ile bölgenin kalkınması için yapılacak faaliyetlerinde yıl içerisinde ertelenmesine sebep olabilmektedir. Kalkınma ajansları bu açığı ise faaliyet gelirleri ve yasa gereği diğer kurum ve kuruluşların aktardığı paylar ile gidermeye çalışmaktadırlar. Diğer taraftan kalkınma ajanslarının finansman kaynağının büyük bir kısmının genel bütçeden karşılanıyor olması yine aynı şekilde 5449 sayılı kanunun genel gerekçesinde belirtilen kalkınma ajanslarının normal kamu kuruluşu olmadıkları tezi ile çelişkiye düşmektedir.

Bu aşamada Türkiye'deki kalkınma ajanslarının gelirleri yanında giderlerine de bakmakta fayda var. Kalkınma ajanslarının gider kalemleri 5449 sayılı kanunun 20'nci Maddesinde şu şekilde sıralanmıştır:

- a) Plân, program ve proje giderleri.
- b) Proje ve faaliyet destekleme giderleri.
- c) Araştırma ve geliştirme giderleri.
- d) Tanıtım ve eğitim giderleri.
- e) Taşınır ve taşınmaz mal ile hizmet alım giderleri.
- f) Yönetim ve personel giderleri.
- g) Görevlerle ilgili diğer giderler.<sup>195</sup>

Kanuna göre “*ajansın yıllık personel giderleri toplamı, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin yüzde onbeşini aşamaz*” şeklinde belirtilmiştir. Bu bağlamda GMKA'nın 2013 yılı Gider Bütçesi rapor tablosu incelendiğinde en yüksek gider kaleminin personel giderlerinde gerçekleştiği ve kanun çerçevesinde limitler içerisinde kaldığı görülmektedir.

---

<sup>195</sup> 5449 Sayılı Kanun.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

**3.5.1. Kalkınma ajanslarının denetimleri:** Türkiye’de kalkınma ajanslarının denetimi konusunda da birtakım görüş ayrılıkları mevcuttur. 5449 sayılı kanunun 25’inci Maddesine göre ajanslarda iç ve dış denetim olmak üzere iki ayrı denetim uygulanmaktadır. Kanuna göre:

“İç denetimde; ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri ve performansı yönetim kurulu başkanı veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından denetlenir. İç denetim raporları yönetim kuruluna ve kalkınma kuruluna sunulur.”<sup>196</sup>

İç denetimin kurumlar açısından önemine değinen Ceran, iç denetim sayesinde kurum faaliyetlerinin etkin ve verimli olduğunu, finansal raporların yasalara uygun olarak hazırlanması ve güvenilirlik oranının yüksek olmasını sağladığını, kısaca kurumun gelir kaybını azaltacak her türlü davranışı engellediğini ifade etmektedir.<sup>197</sup> Ancak Ceran’ın ifade ettiği iç denetiminden fayda sağlayabilmek için yapılacak olan iç denetimin her türlü siyasi politik kaygı ve ideolojiden uzak, etkin bir şekilde yerine getirilmesi önem arz etmektedir.

“Dış denetimde; İçişleri Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca müştereken belirlenecek esas ve usûllere göre ajansın her türlü hesap ve işlemleri, yönetim kurulu tarafından her yıl en geç Mart ayında ve gerekli görülen hallerde her zaman Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatına göre kurulmuş bağımsız denetim kuruluşlarına inceletilir. Bağımsız dış denetim kuruluşları, hazırladıkları raporu eş zamanlı olarak İçişleri Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına sunar. Denetim sonucu suç teşkil eden hususlarla ilgili gerekli işlemleri yapmaya İçişleri Bakanlığı, performansla ilgili değerlendirmeleri yapmaya ve gerekli tedbirleri almaya Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.”<sup>198</sup>

Kalkınma ajanslarının denetimi konusunda en fazla eleştirilen nokta özellikle dış denetim noktasında bu kuruluşların neden Sayıştay denetimine tabi olmadıklarıdır? Bu konudaki eleştirilerini Koçberber şu şekilde ifade etmektedir: Dünyada Sayıştay gibi kurumlar çeşitli yollarla elde edilen gelirlerin toplumun yararına kullanılması için yasama organı adına denetim yapmak amacıyla kurulmuşlardır. Bu noktadan hareketle 5449 sayılı kanuna göre finansmanının büyük bir kısmı genel bütçeden karşılanan kalkınma ajansları her ne kadar kanunun genel gerekçesinde normal

<sup>196</sup> 5449 Sayılı Kanun. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

<sup>197</sup> Yunus Ceran, “Kalkınma Ajanslarında İç Denetim”, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:3 Sayı:2, 2010, s. 25.

<sup>198</sup> 5449 Sayılı Kanun. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).

kamu kuruluşu olarak görülmesi de, sonuç olarak kamunun parasını kullandığı için Sayıştay denetimine tabi olması gerektiği ifade edilmektedir.<sup>199</sup>

Kalkınma ajanslarının Sayıştay denetimine tabi olması gerektiği bir çok hukukçu, uzman, yazar ve değişik çevreler tarafından sıklıkla dile getirilmiş ve bu konu hukuki zemine taşınmıştır. Sürdürülen eleştiriler ve açılan davalar neticesinde kalkınma ajansları 03.12.2010 tarih ve 6085 sayılı “Sayıştay Kanunu” nun 4’üncü Maddesine göre bundan sonra bu kuruluşlar Sayıştay denetimi kapsamına alınmış ve bu durum kalkınma ajansların yıllık faaliyet raporlarında, TBMM’ye sunulan soru önergelerin cevaplarında ve Sayıştay’ın 2012 yılı bütçe sunuş konuşmasında da dile getirilmiştir.<sup>200</sup>

### 3.6. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Faaliyetleri:

Türkiye’de kalkınma ajanslarının ana faaliyetleri şu şekilde sıralanmıştır.<sup>201</sup>

- Kırsal ve yerel kalkınma faaliyetlerini desteklemek.
- Bölgesel plan ve stratejilerin hazırlanmasına katkı sunmak.
- Proje uygulama aşamasında teknik ve finansal destek sağlamak.
- Kalkınma faaliyetlerini izlemek ve değerlendirmek.
- Yerel/bölgesel ekonomik kaynakları belirlemek ve bunları değerlendirmek.
- Bölgesel yatırımları teşvik etmek.
- Girişimciliği teşvik etmek.

<sup>199</sup> Seyit Koçberber, “Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:61 2006, ss. 49-50, <http://dergi.sayistay.gov.tr/Default.asp?sayfa=3&id=471>, (15 Mayıs 2013).

<sup>200</sup> Kalkınma Ajansları 2011 Yılı Genel Faaliyet Raporu, s.47, <http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/14745/KalkinmaAjanslari2011YiliGenelFaaliyetRaporu.pdf>, (20 Mayıs 2013).

<http://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-7871c.pdf>, (20 Mayıs 2013).

[www.sayistay.gov.tr/haber-duyuru/haber/sayistaybutce.docx](http://www.sayistay.gov.tr/haber-duyuru/haber/sayistaybutce.docx), (20 Mayıs 2013).

6085 Sayılı Sayıştay Kanunu.

<http://www.sayistay.gov.tr/mevzuat/6085/07%206085%20TBMM%E2%80%99de%20Kabul%20Edilen%20Yeni%20Say%C4%B1%C5%9Ftay%20Kanunu.pdf>, (20 Mayıs 2013).

<sup>201</sup> Sueda Saylan ve Fatih Kiroğlu, “A New Perspective: Regional Development Agencies In Turkey”, *İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansı Semineri*, Berlin, 4-5 Kasım, 2007, s.9, <http://csd.ces.metu.edu.tr/jip/izka-sunus.pdf>, (15 Mayıs 2013).



- Kalkınma faaliyetlerinde kullanılmak üzere araştırma yapmak ve veri tabanı oluşturmak.
- Ulusal ve uluslararası fonların kullanımı konusunda koordinasyon ve aracılık hizmetlerini üstlenmek.
- Türkiye'de kalkınma ajanslarının yukarıda belirtilen ana faaliyetleri haricinde yürüttükleri diğer faaliyetler bu kuruluşların sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve bölgenin kalkınması için gerek yurtiçi gerekse yurtdışı faaliyetlerde bulunarak hem bölgeye yatırım yapmak isteyen yatırımcıları ve bölge temsilcilerini bilgilendirmekte hem de yurtdışı faaliyetlerinde diğer ülke uygulamalarını yerinde görme imkânına sahip olmaktadır. BKA'ların bu kapsamda yürüttükleri faaliyetler şu şekildedir:

202

- **Konferans, işlik ve sempozyumlar**
- **Diğer kurumlarla işbirliği ve ortak faaliyetler**
- **Fuarlar ve tanıtım faaliyetleri**
- **Eğitim faaliyetleri**

Kalkınma ajanslarının faaliyetleri 2011 yılı genel faaliyet raporunda ise beş başlık altında toplanmıştır:<sup>203</sup>

- **Planlama Faaliyetleri**
  - Ortak vizyon
  - Strateji geliştirme
  - Programlama
- **Yönlendirme Faaliyetleri**
  - İşbirliği/ortaklığı özendirme

---

<sup>202</sup> Kalkınma Ajansları 2011 Yılı Genel Faaliyet Raporu,

<http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/14745/KalkinmaAjanslari2011YiliGenelFaaliyetRaporu.pdf>, (20 Mayıs 2013).

<sup>203</sup> Kalkınma Ajansları 2011 Yılı Genel Faaliyet Raporu,

<http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/14745/KalkinmaAjanslari2011YiliGenelFaaliyetRaporu.pdf>, (20 Mayıs 2013).



- Kolaylaştırıcılık/koordinatörlük
- Tanıtım
- Yatırım sürecini hızlandırma
- **Destekleme**
  - Mali destekler
  - Teknik destekler
- **İzleme ve Değerlendirme**
  - Ajans destekleri
  - Önemli sektör yatırımları
  - Önemli kamu yatırımları

Yukarıdaki başlıklar altında GMKA'nın 01 Ocak 2013-30 Haziran 2013 arası dönemi kapsayan 2013 yılı faaliyetlerine bakıldığında söz konusu faaliyetler şu şekilde gerçekleşmiştir:<sup>204</sup>

#### **Planlama Faaliyetleri:**

Ajansın planlama faaliyetlerinin başında 2014-2023 yıllarını kapsayan Bölge Planı taslağının oluşturulması vardır. Bölge planı taslağının hazırlanmasında ajansların kuruluş amacında belirtildiği gibi katılımcılığı ön planda tutmak amacıyla ajansın faaliyet gösterdiği bölgenin 27 ilçesinde 1577 katılımcı ile ilçe çalıştayları düzenlenmiştir. Böylece oluşturulacak planda bölge halkınında görüş, öneri ve ihtiyaçları gözönünde bulundurulmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan hazırlanacak olan bölge planının sağlam temellere oturtulması ve eğitim kurumları ile işbirliği çerçevesinde Balıkesir Üniversitesi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ve Adnan Menderes Üniversitesi ile protokoller imzalanmış ve bilgi alışverişinde bulunulmuştur. Diğer taraftan planlama faaliyetleri kapsamında bölgenin kalkınmasına yönelik olarak bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, yerel yönetimler ve STK'lar ile işbirliğini geliştirmek amacıyla yılda iki kez Kalkınma Kurulu toplantıları gerçekleştirilmiştir. Bunların yanında bölgedeki

---

<sup>204</sup> Güney Marmara Kalkınma Ajansı 2013 Yılı Faaliyet Raporu, [http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet\\_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA\\_2013\\_Ara\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA_2013_Ara_Faaliyet_Raporu.pdf) (19 Ocak 2014).

kurumların ve bakanlıkların bilgi taleplerini karşılamak üzere eğitim ve bilgi brifingleri hazırlanmıştır.

### **Programlama Faaliyetleri:**

Programlama faaliyetleri kapsamında yine Bölge Planı öncelikli olmak üzere Teknik Destek Programı, Doğrudan Faaliyet Desteği Programı ve Mali Destek Programlarına yönelik çalışmalar yapılmış ve bu desteklerin alınmasında çevrimiçi sisteme geçilmiştir. Belirtilen destek programlarının tanıtılmasına yönelik bilgilendirme ve eğitim programları icra edilmiştir. Örneğin 2013 yılı Mali Destek Programlarının tanıtımı kapsamında toplam 34 adet eğitim verilmiş, Balıkesir ve Çanakkale merkez ve ilçelerinden toplam 1739 kişi katılmıştır. Aslında bakılacak olursa kalkınma ajanslarının faaliyetlerinin büyük bir bölümünü programlama faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu süreç şu şekilde gerçekleşmektedir:

- Destek Programları Çerçeve Hazırlığı
- Başvuru Rehberi Hazırlıkları
- Destek Programlarının İlanı ve Kamuoyuna Duyurulması
- Destek Programlarına Yönelik Bilgilendirme Eğitimleri ve Toplantıları
- Başvuruların Teslim Alınması
- Proje Değerlendiricilerinin Seçimi ve Proje Değerlendirme Süreci
- Sonuçların İlanı ve Yararlanıcılarla Sözleşmelerin İmzalanması

### **İzleme ve Değerlendirme Faaliyetleri:**

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri bölgenin kalkınması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması, kaynakların etkin ve yerinde kullanılması kapsamında kalkınma ajanslarının kuruluş amacına katkı yapacak en önemli faaliyetler kapsamındadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinde amaç bölgedeki aktörler tarafından destekler vasıtasıyla hazırlanan projelerin gidişatını tespit etmek başarısızlıkla sonuçlanabilecek projelere anında müdahale etmek ve yapılacak ödemelerin amacına ulaşmasını sağlamaktır. Bu kapsamda GMKA tarafından Mali Destek Programları kapsamında 2013 yılı Ocak-Haziran döneminde toplam 6.244.824,90 TL ödeme gerçekleştirilmiştir. Bu maksatla uygulanan projelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi bölgenin kalkınması anlamında önem arz etmektedir. İzleme ve Değerlendirme faaliyetini kolaylaştırmak amacıyla Kalkınma Bakanlığı

koordinasyonunda oluşturulan KAYS İzleme Sistemi'ne aktif katılım sağlanmış ve sistem hakkında uygulama eğitimlerine katılım gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda belirtilen ana faaliyetler haricinde GMKA'nın gerçekleştirdiği diğer faaliyetler ise şu şekildedir:

- İdari İşler Faaliyetleri
- Satınalma Faaliyetleri
- Bilgi İşlem Faaliyetleri
- Muhasebe Faaliyetleri
- İletişim ve Tanıtım Faaliyetleri
- Ulusal ve Uluslararası Organizasyonlara Katılım
- Yeni Teşvik Sisteminin Tanıtımına Yönelik yapılan Çalışmalar
- Bölge Yatırım Olanaklarının Geliştirilmesi ve Yatırımcılara Destek Kapsamında Yapılan Çalışmalar
- Konferans, Sempozyum, Çalıştay, Seminer vb.Organizasyonlar

Genel olarak bakıldığında kalkınma ajanslarının öncelikli faaliyetleri, bölgenin kalkınması için gerekli altyapı çalışmalarını hazırlamak, bu süreci izlemek ve değerlendirmek, toplamda ise kalkınma sürecini hızlandırmak ve devamlılığını sağlamak olarak görülmektedir. Daha öncede belirtildiği üzere, bu süreçten maksimum faydayı elde edebilmek, öncelikle ajans çalışanlarının gayreti, diğer taraftan bölgedeki tüm aktörler ve yerel/merkezi yönetimin birbirleriyle etkili iletişimi ile mümkün olmaktadır.

### **3.7. Kalkınma Ajanslarının Diğer Kuruluşlarla İlişkileri:**

Kalkınma ajanslarının kurulma amaçları arasında bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek vardır. Bu noktadan hareketle kalkınma ajansları bölgedeki tüm kuruluşlar ile sıkı işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Ajansların birbirleri ile eşgüdüm halinde çalışmasının önemi kadar diğer kuruluşlar ile koordineli olarak etkili iletişim halinde çalışmalarını da bu anlamda önem arz etmektedir.

Türkiye’de kalkınma ajanslarının diğer kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyonuna yönelik ana faaliyetler 2009 yılındaki Bakanlar Kurulu kararı ile teşvik edilmekte ve bu faaliyetlerin Devlet Planlama Teşkilatı koordinasyonluğunda yürütüleceği belirtilmektedir.<sup>205</sup> Kararın alındığı tarihte DPT faaliyetlerini sürdürürken, KHK ile halihazırda faaliyetlerine son verilen bu kuruluşun görevi Kalkınma Bakanlığı tarafından yerine getirilmektedir.

Kalkınma ajanslarının bölgesel ekonomik dengesizliklerin giderilmesi yönünde merkezin yereldeki temsilcileri gibi faaliyetlerini sürdürmesi bu kuruluşların bölgenin mevcut sosyal kültürel ve ekonomik düzeyi, nüfus oranı gibi birtakım somut bilgilere ulaşabilmesi için bölgedeki özel ve kamu kuruluşları ile işbirliği içerisinde olması ve kuruluşların kalkınma ajansları ile bilgi paylaşımı yapması doğal karşılanmalıdır. Kalkınma ajanslarının yönetim kurullarında özel sektör ve kamu temsilcilerinin bulunması bu anlamda önem kazanmaktadır. Diğer taraftan üniversiteler ve diğer eğitim kurumları ile olan işbirliği, kalkınma ajanslarının bilimsel faaliyetlerine yardımcı olmakta bilgi ve teknoloji transferi bağlamında ajanslara katkı sağlamaktadır.

Kalkınma ajanslarının diğer kurumlarla olan ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken nokta karşılıklı olarak her kesimin yetki, görev ve sorumluluklarının sınırlarını aşmamalarıdır.

Kalkınma ajansları sadece bölgesel kuruluşlarla değil uluslararası birtakım kuruluşlarla da yakın işbirliği içerisinde. Bunlardan bazıları AB, UNDP, EUREKA ve OECD gibi uluslararası kuruluşlardır. Türkiye’de faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği çerçevesinde 2011 yılı genel faaliyet raporunda, katılmış oldukları organizasyon toplantı ve seminerler şu şekilde özetlenmiştir:<sup>206</sup>

Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı (TİKA), Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) ve Türk Hava Yolları (THY) işbirliğiyle, 15-17 Temmuz 2011 tarihleri arasında düzenlenen Anadolu’nun

<sup>205</sup> 2009/15433 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, “Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararlarında Değişiklik Yapılması Hakkında Karar”, Dördüncü Bölüm, Madde:23, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090918-3.htm>, (15 Mayıs 2013).

<sup>206</sup> Kalkınma Ajansları 2011 Yılı Genel Faaliyet Raporu ,

<http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/14745/KalkinmaAjanslari2011YiliGenelFaaliyetRaporu.pdf>, (20 Mayıs 2013).



Zirvesinde Uluslararası Tanıtım ve İşbirliği Buluşması (AZUTİB) organizasyonuna 16 ülkeden değişik sektörlerinde faaliyet gösteren temsilciler katılmış ve organizasyon sonucunda, ticari anlaşma imzalanmıştır.

İzmir Kalkınma Ajansı tarafından, kalkınma ajanslarının ana faaliyetlerinden biri olan “yenilikçilik” faaliyeti kapsamında TÜİK ve EBİLTEM işbirliği ile yürütülen “İzmir Yenilik Stratejisinin Oluşturulması Projesi” kapsamında kapasite geliştirme, iletişim, araştırma ve analiz konularında çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Oluşturulacak strateji ile İzmir’de yenilik kültürünün ve yenilik faaliyetlerinin geliştirilmesi, kamu, özel, sivil toplum kesimleri ve üniversite işbirliklerinin artırılması amaçlanmaktadır.

İstanbul Kalkınma Ajansı, özellikle Türkiye açısından önemli bir konu olan, beyin göçünün engellenmesi ve tersine beyin göçünün teşviki için gündeme gelecek yaratıcı fikirlerin tartışılması, yeni fikir ve yaklaşımların politika önerileri ile birlikte iyi uygulamalara yön verecek modellere dönüştürülmesi amacıyla, sosyo-ekonomik kalkınmanın bir aracı olarak “Küresel Rekabet Edilebilirlikte Beyin Göçü ve Beyin Kazanımı Konferansı”nı, Boğaziçi Üniversitesi İnovasyon ve Rekabet Odaklı Kalkınma Araştırmaları Merkezi işbirliğiyle, 22 Aralık 2011 tarihinde gerçekleştirmiştir.

Doğu Marmara Kalkınma Ajansı, özellikle nitelikli işgücü gerektiren yüksek teknolojili ürünlerin üretimi ve çevreye duyarlı bir sanayileşme yolunda hızlı ilerlemek kapsamında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) işbirliğinde yürütülen “Küme Destek Programı” çalışmalarına paydaş olarak destek vermiş ve bölgedeki kümelenme faaliyetlerine aktif katılımı sağlamıştır.

Bunların haricinde hemen hemen bütün kalkınma ajansları ulusal ve uluslararası birçok organizasyonda işbirliği içerisinde faaliyette bulunmuşlardır. Bu faaliyetler, kalkınma ajanslarının Türkiye’de daha çok tanınmasına katkı sunacak ve üstlendikleri sorumlulukların yerine getirilmesi açısından önemli bir yere sahip olmalarını sağlayacaktır.

### 3.8. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının İşleyişine Yönelik Eleştiriler:

Her ne kadar BKA’ların kurulmasına dair kanun ve yönetmelikler kısa süre içerisinde tamamlansa da bu sürecin beklendiği kadar kolay olmadığı ve halihazırda birtakım yargı engellerine ve eleştirilere tabi olduğu gözlenmektedir. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kuruluş amaçlarının net bir şekilde ortaya konulabilmesi ve etkinliğinin artırabilmesi için önündeki yargısal sorunların çözümlenmesi ve şeffaf bir yapıya kavuşturulması önem taşımaktadır. O halde öncelikle BKA’ların önündeki bu yargısal ve eleştirilen yönlerine bakmakta fayda var. BKA’ların kuruluşuna ilişkin getirilen eleştirilerin başında bölgelerarası ayrıştırmaya yönelik İstatistikî Bölge Birimleri esas alınarak kurulması ve tüzel kişiliğinin niteliği konusunda kanundaki belirsizlik gelmektedir.<sup>207</sup>

Özellikle bölgelerarası ayrıştırma konusu, Türkiye’nin üniter yapısı ile tezatlık oluşturduğu algısı anayasaya aykırı bir durum olarak algılanmıştır. Nitekim bu konuda Danıştay’ın BKA’ların kuruluş kanunu ile ilgili bazı maddelerini Anayasa’ya aykırı bulması nedeniyle Anayasa Mahkemesi’ne yapmış olduğu itiraz ve dönemin Anamuhalefet Partisi tarafından açılan iptal davası bulunmaktadır. Bunlardan 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun bazı maddelerinin iptali ve Danıştay’ın yapmış olduğu itirazlar için yapılan başvurularla ilgili Anayasa Mahkemesinin 30.11.2007 tarih ve 2007/91 sayılı birleştirilmiş kararı 23.02.2008 tarihli 26796 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Anayasa Mahkemesinin kararı incelendiğinde, Mahkeme öncelikle 5449 sayılı kanunda açıkça belirlenmeyen kalkınma ajanslarının tüzel kişiliği konusundaki tartışmalara son noktayı koyarak bu kuruluşların “kamu tüzel kişiliği” olduğu hakkında karar vermiştir. Bu noktada eksiklik; bir kurumun veya devletin yönetiminde belirleyici olan kanun ve yönetmeliklerde dilin etkin, açık ve net olarak kullanılmamasından kaynaklanmaktadır. Anayasa Mahkemesi kalkınma ajanslarının kuruluşunun “üniter devlet” yapısına aykırı olmadığını yine aynı kararda Anayasa’nın ilgili maddelerine de atıfta bulunarak karara bağlamıştır.<sup>208</sup>

<sup>207</sup> Ahmet TAMER, “Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri”, Ankara 2008, Uzmanlık Tezi, s.107, [www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/10172/kalkinma.pdf](http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/10172/kalkinma.pdf), (12 Mayıs 2013).

<sup>208</sup> 26796 Sayılı Resmi Gazete.

<http://www.doka.org.tr/files/mevzuat/1anayasamahkemesibaskanligindan.pdf>, (12 Mayıs 2013).

Anayasa Mahkemesinin kararı sonrasında, bu kuruluşların yasal olarak faaliyetlerini sürdürmesinin önünü açan diğer bir karar ise Danıştay kararı olmuştur.

“Danıştay Onuncu Dairesinin 05.02.2008 tarihli ve E.2006/6770 sayılı kararı ile dava konusu olan “Bazı Düzey-2 bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararı”nın kalkınma kurulunun yapısı, oluşumu ve teşkiline ilişkin 2’nci ve 3’üncü maddeleri ile TR62 ve TR31 Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Kurulu Üye Sayılarının İller ve Kuruluşlar İtibarıyla Toplam Dağılımına İlişkin Tablonun yürütülmesinin durdurulmasına (yürürlüğün durdurulmasının devamına), bunlar dışındaki diğer maddelere yönelik yürütmenin durdurulmasının kaldırılmasına karar verilmiştir.”<sup>209</sup>

Bu kararla birlikte ajansların kurumsal olarak faaliyetlerini sürdürmesinin önündeki hukuki engel kaldırılmış ve faaliyetleri tekrar başlatılmıştır. Ancak, yürürlüğü durdurulan maddeler sebebiyle ajansların kalkınma kurullarının toplanması, karar alması ve başka faaliyetler yürütmesi kısıtlanmıştır. Bu sorun ise Danıştay’ın istediği düzenleme doğrultusunda 22 Kasım 2008 tarih ve 27062 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile giderilmiş ve İstanbul, Samsun, Diyarbakır, Konya, Erzurum, Gaziantep, Mardin ve Van illerinin merkez olduğu 23 ili kapsayan sekiz Düzey-2 bölgesinde daha kalkınma ajansı kurulmuştur.<sup>210</sup>

BKA’ların Türk hukuk sistemindeki yerini bütün detayları ile ortaya koyan Tamer, bu kuruluşların “Anayasada belirtilen “üniter devlet” yapısına idari bütünlük bakımından aykırı olmadığını, veya ileride federal bir yapıya dönüşme kapısını aralamadığını aksine ulusal bütünlüğümüzü güçlendirip pekiştirdiğini” ifade etmektedir.<sup>211</sup>

Tamer’in aksine BKA’ların Türkiye’de işleyişine yönelik eleştirileri ve kuşkuları benimseyenlerin sayısı, küçümsenemeyecek derecede fazladır. Bu kuşkuların ve doğal olarak yapılan eleştirilerin temelinde şu varsayımlar yatmaktadır. Özellikle “yerleşme” ve “serbestleşme” ile birlikte, gelişmiş ülkelerin, az gelişmiş ülkeleri sadece işgücü potansiyeli, yatırım yapılabilecek ve üretilen malların

<sup>209</sup> T.C. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü 2008 Raporu. [spo.gov.tr/DocObjects/Download/4565/BGYUGM-2008.pdf](http://spo.gov.tr/DocObjects/Download/4565/BGYUGM-2008.pdf), (12 Mayıs 2013).

<sup>210</sup> 27062 Sayılı Resmi Gazete.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/11/20081122-3.htm>, (12 Mayıs 2013).

<sup>211</sup> Tamer, s.117.

kolaylıkla pazarlandığı alan olarak görmeleri ve tüm bunların, BKA'lar ile daha rahat hayata geçirileceği varsayılmaktadır. Bu durum bir adım daha ileri götürüldüğünde; aynı aktörlerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri, ekonomik olarak kendi kontrolleri altında tutma çabasıyla, kamu yönetimi dahil olmak üzere, bir çok alanda daha kolay hareket edebilmek için yasal düzenlemelerin ve reformların yapılmasını şart koşma olarak kendini göstermektedir.<sup>212</sup> Bu noktadan hareketle öncelikle bu sürece nasıl geldiğini kısaca özetlemekte fayda var.

Yılmaz'a göre, 1940-1960'lı yıllarda egemen olan "Fordist" üretim sisteminin 1970'lere geldiğinde kriz içine düştüğü ve benimsedeği değerlerin kaybolması ile birlikte "kârlılık verimlilik" düşüşleri yaşanmıştır. Bu krizden çıkmak için ise daha esnek bir üretim modeli olan, "Post-Fordist" üretim sistemi çerçevesinde, devletlerin benimsedikleri "refah devleti" politikalarını terk ederek "yeniden yapılanma" ve "özelleştirme" girişimleri altında devletin asgari sınırlar içerisinde piyasaya müdahalesinin sınırlandırıldığı süreç başlamıştır. Bu süreçte yeni kamu yönetimi anlayışları, küreselleşme ve daha sonraki zamanlarda AB'nin de etkisi ile "esnekleşmeye" bağlı olarak yeni kamu yönetimi çerçevesinde "katılımcılık", "şeffaflık" ve "birlikte yönetim" gibi ilkelerle yola çıkan "yönetişim paradigması" kamu yönetimi alanında hâkim olmaya başlamıştır.<sup>213</sup>

Bu çerçevede "yönetişim paradigması"nın içerisinde barındırdığı ilkeler her ne kadar kulağa hoş gelen ifadeler olarak algılansa da, bu paradigmanın özellikle kamu yönetimi alanında oynayacağı rolün arka planındaki aktörleri sorgulamak, bu anlayışın uygulanacağı kurumların faaliyetlerinden negatif sonuçlar almamak için önemli görünmektedir. Bu noktadan hareketle BKA'ların Türkiye'de "yönetişimci kuruluşlar" olarak algılandığı değerlendirildiğinde, bu kuruluşlara yönelik eleştiriler ve kuşku ister istemez akıllarda birtakım soru işaretlerinin belirmesine neden olmaktadır.

Son zamanlarda "bölgeselleşme ve yerelleşme" faaliyetlerinin hız kazanması ve özellikle ekonomik alanda devletin rolünün değişmesi ile birlikte, az gelişmiş ülkelerde ulus devlet yetkilerinin, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi ulusüstü kuruluşların kontrolüne bırakıldığı sıklıkla dile getirilmektedir. Özellikle

---

<sup>212</sup> Yılmaz, ss.193-194.

<sup>213</sup> Yılmaz, ss.177-179.



“esnekleşme”, “serbestleşme”, “özelleştirme” gibi etmenlerle, yerel ölçeklerin artık ulus devletinin altından çıkıp kendi başına küresel sisteme entegre olan birimler haline geldiği veya geleceği ifade edilmektedir.<sup>214</sup> Türkiye açısından bölgeselleşme konusunda yapılması istenenler konusunda özellikle AB başat rol üstlenmekte ve hemen hemen tüm “ilerleme raporlarında” ve “Katılım Ortaklığı Belgelerinde” sıklıkla bölgesel farklılıkların artışına dikkat çekilmekte ve bu konuda bölgesel kalkınma kuruluşlarının kurulmasına dair önerilerde bulunmaktadır.<sup>215</sup> Tüm bu gelişmelerin olumsuz etkilerinin gizlenmesinde ise “yönetişim maskesi” etkin rol oynamaktadır. Bu anlamda Türkiye’de BKA’lara karşı duyulan kuşku ve eleştiriler yabana atılmayacak bir dizi önermeler sunmakta ve bu kuruluşların bahse konu ulus-üstü örgütlerin güdümüne girmemesi ve gerçek anlamda yönetim yaklaşımından uzaklaşmaması için gerekli tedbirlerin alınması istenmektedir.

İşte bu noktada önemli olan; kalkınma ajanslarının kuruluş amacındaki bölgesel kalkınma ile birlikte ulusal kalkınmayı hedef alarak, siyasi ve şahsi çıkarlardan tamamen uzak bir gelişmişlik politikasını sürdürebilmektir. Bu durumda kalkınma ajanslarının yasal statüsü ve kurumsal yapısı tartışmaya mahal vermeyecek bir şekilde düzenlenmeli ve denetimleri etkin olarak yerine getirilmelidir. Bu aşamada merkezin alacağı kararlar yanında bölgedeki yerel kamu ve özel sektör kuruluşları, STK’lar ve üniversitelerin yapacağı katkılar düzenlenmesi istenen yasal mevzuatlara ışık tutacaktır.

---

<sup>214</sup> Tolga Levent ve Yasemin Sarıkaya Levent, “Bölgesel Gelişmede Ulus-Devletin Rolü:1999-2009 Yılları Arası Kamu Yatırımları Üzerinden Bir Değerlendirme.”, *Megaron Journal*, 5(3), *Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E- Dergisi*,2010,.  
<http://www.journalagent.com/z4/vi.asp?pdire=megaron&plng=tur&volume=5&issue=3&showabs=fals>  
e, (13 Nisan 2014), ss.105-106.

<sup>215</sup> Bilal Şinik, “Anayasa Mahkemesi Kararı Işığında Türkiye’de (Bölge) Kalkınma Ajansları”, *Megaron Journal*, 5(3), *Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E- Dergisi*,2010,  
<http://www.journalagent.com/z4/vi.asp?pdire=megaron&plng=tur&volume=5&issue=3&showabs=fals>  
e, (13 Nisan 2014), s.130.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME:

Bu çalışmaya başlarken amacımız şu soruya yanıt aramaktı. BKA sürecine giden yolun arkasında rol oynayan dinamikler ekseninde, Türkiye’de BKA’lar, AB deneyimleri ile kıyaslandığında hangi noktada ilerlemektedir? Bu noktadan hareketle bu bölümde, sorulan soruların yanıtlarına yönelik genel bir değerlendirme yapılmış ve birtakım önerilerde bulunulmuştur.

1930’lu yıllarda hâkim olan devletçilik modeli, 1980’lere gelindiğinde yerini “devleti küçültme” çabalarına bırakmıştır. Bu çabalara o dönemlerde ortaya çıkan “Yeni Kamu Yönetimi” ve “Yeni Kamu İşletmeciliği” gibi anlayışlar önemli derecede katkıda bulunmuş ve yön vermiştir. Bu anlayışların savundukları liberal iktisat modeli ile devletin ekonomi alanında asgari sınırlar içinde kalması desteklenmiştir. Devleti küçültme çabaları kamu yönetiminin içerisine özel sektör pratiklerini ihtiva etmek amacıyla birtakım yöntemlerle yapılmaya çalışılmıştır. Son olarak küreselleşme ve AB’nin de etkisi ile özel sektör ve kamu yönetimi alanında sıklıkla önerilen “yönetişim” modeli her ne kadar katılımcılık ilkesi ile “birlikte yönetimi” özendiren bir model olarak gözüксе de yönetişim öncesi, yönetişim evrelerini ve gerçek anlamda yönetişim modelini anlamak ve yorumlamak, özellikle BKA’ların Türkiye’de “yönetişimci kuruluşlar” olarak görülmesi nedeniyle önem arz etmektedir. Geline aşamada bu sürece katkı yapan aktörleri ve amaçlarını sorgulamak elbette önemlidir. Fakat asıl dikkat edilmesi gereken, bu süreci ekonomik yönden en az zararla atlatabilmek, küresel ekonomik rekabetle mücadele edebilmek amacıyla gerekli tedbirleri alabilmek ve marjinal faydayı sağlayacak politikaları uygulayabilmektir.

Yönetişim kavramının içerisinde barındırdığı değerler altında devleti küçültme çabalarından birisi de yerelleşme ve bölgeselleşme faaliyetlerine verilen önemdir. Yerelleşmeye yapılan vurgu aynı zamanda bölgeselleşme politikalarının da artmasına sebep olmuştur. Bölgeselleşme politikaları ile bölgeler arasındaki ekonomik gelişmişlik farklılıklarının azaltılması ve bunun sonucu olarak ulusal kalkınmanın geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu fikrin doğup büyüüp gelişmesinin arkasında ise özellikle Avrupa Birliğinin bölgesel politikalarının olduğu görülmektedir. Avrupa Birliğinin bölgesel politikalarından birisi de kamu sektörü ve özel sektör işbirliği temeline dayandırılmış olan Bölgesel Kalkınma Ajanslarının

kurulması ve Avrupa bölgesel kalkınma politikalarının bu kuruluşlar aracılığı ile uygulanmasının sağlanmasıdır. Avrupa Birliği'nin bölgesel kalkınma için ayırdığı fonlar ve destekler, birliğin bu kuruluşlara verdiği önemin ayrı bir göstergesidir. Diğer taraftan birliğin üye ülke ve aday ülkelere bu fonlardan sağlayacağı hibe ve yardımlar bölgesel politikalar kapsamında kurulacak olan BKA'ların cazibesini arttırmıştır. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik müzakerelerinin başlaması ile birlikte, sahip olduğu jeopolitik konumu nedeniyle bölgesel kalkınma ile beraber gelecek olan ulusal kalkınma ve Avrupa Birliği'ne yapacağı kalkınma katkısı bir zorunluluk doğurmuştur. Bu zorunlukla birlikte Türkiye'de 5449 sayılı, 25 Ocak 2006 tarihli "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun"la BKA'ların yasal statüsü belirlenmiştir. Daha sonraki süreçte birtakım yönetmelik düzenlemeleri de yapıldıktan sonra, ilk olarak Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajansları 2007 yılında resmi olarak faaliyetlerine başlamışlardır. Kalkınma ajanslarının kurulması ile birlikte bu kuruluşların Türk hukuk sistemindeki yeri ve Anayasa'ya uygunluğu hep tartışma konusu olmuştur. Bu bağlamda bazı siyasi parti temsilcileri ve Danıştay tarafından, STK'ların bir kısmı, yazar ve akademisyenlerin de desteği ile bölgeselleşme politikaları kapsamında kurulan kalkınma ajanslarının ülkeyi böldüğü ve Anayasa'da belirtilen "üniter devlet" yapısına aykırı olduğu dile getirilerek Anayasa Mahkemesine dava açılmıştır. Bir taraftan devletin bütünlüğünü bozduğu gerekçesi ile hukuki anlamda tartışılan bu kuruluşlar diğer taraftan bölgesel politikalar kapsamında, kamu politikası bağlamında tartışılmaya başlanmıştır.

Bu noktadan hareketle konu karşılaştırmalı politikalar kapsamında değerlendirildiğinde BKA'ların bir politika transferi olup olmadığı, politika transferi ise bu transferin gönüllü mü, zorunlu mu olduğu ayrı bir tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmalarla ilgili çalışmanın içerisinde de belirtildiği gibi bir politika transferi olduğu yönünde sonuç ortaya çıkmıştır. Bu transferin ise 5449 sayılı kanunun genel gerekçesinde de belirtildiği üzere, AB'nin isteği doğrultusunda gerçekleştirilmiş olması ve AB müzakereleri öncesine kadar bölgesel kalkınmanın ve bu kalkınmaya destek olacak kuruluşların yeteri kadar önemsenmemesi nedeniyle dolaylı olarak zorunlu bir politika transferinin olduğuna dair güçlü kanıtlar sunmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus bu kuruluşların, politika transferinin bir örneği olup olmadığının tartışılmasından ziyade, kuruluş amacında belirtilen şartlara uygun olarak

faaliyetlerini sürdürmesi, politika transferi yapılırken ülkenin mali, ekonomik sosyal ve kültürel durumlarının da göz önünde bulundurularak yapılması ve ders çıkarımlarının iyi hesaplanarak ulusal kalkınmanın gerçekleştirilmesidir. Bu noktada BKA'lar öncesi uygulanan KÖY, GAP ve DAP gibi somut projelerin uygulamada ne kadar başarılı olup olmadıklarının sorgulanması yapılanlardan ders çıkarılması BKA uygulamaların başarıya ulaşma şansını arttıracaktır.

Çalışmada Avrupa ülkelerindeki kalkınma ajansı uygulamaları, kurulma amaçları, yasal statüleri, idari yapısı, finans kaynakları ve faaliyetleri yönünden incelenmiş bu noktada Türkiye'deki uygulamalar arasında bir farklılığın olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Öncelikle kalkınma ajanslarının Avrupa'da ve Türkiye'deki kurulma amaçları açısından bir değerlendirme yapıldığında bu yönde bazı ortak hedefler olmasına rağmen birtakım farklılıklar gözlenmektedir. Türkiye'de kalkınma ajanslarının kuruluşunu düzenleyen 5449 sayılı kanunda da belirtildiği üzere temel amaç, bölgelerarası gelişmişlik farklarını en aza indirmek münasebetiyle bölgedeki kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da katılımı ile bölgenin hâlihazırda mevcut olan ekonomik potansiyelini gün yüzüne çıkararak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak ve sürdürülebilirliğini temin etmek olarak belirlenmiştir. Avrupa'daki bölgesel kalkınma ajanslarının kurulma amaçlarına bakıldığında ise yine bir coğrafi bölgenin potansiyeli ve problemlerini derinlemesine tespit etmek amacıyla bölgede halihazırda var olan ekonomik, kültürel, sosyal ve politik yapılarla birlikte güçlü bir çalışma yaparak işbirliğini geliştirmek, ulusal ve uluslararası yatırımları çekerek daha fazla büyüme sağlamak şeklinde özetlenebilmektedir. Fakat Avrupa'da özellikle gelişmiş ülke ekonomilerinde faaliyetlerini sürdüren kalkınma ajanslarının temel hedefi, bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının azaltılmasından ziyade "rekabetçilik" ve "verimlilik" üzerine inşa edilmiştir. Bu amaçların arkasında ise yaşanan küresel ekonomik rekabette maksimum faydayı elde ederek bir taraftan bölgelerin kalkınmasına destek sağlamak, diğer taraftan ise bölgesel kalkınma politikalarının uygulama sonuçlarından beklenen ekonomik faydanın sağlanması yatmaktadır.

Yasal statüler açısından bir değerlendirme yapıldığında temel farklardan birisinin bu noktada olduğunu görmekteyiz. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının yasal statüsü 5449 sayılı, 25 Ocak 2006 tarihli "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun"la belirlenmiştir. Her ne kadar yasal



konumları bu kanunla belirlenmiş olsa da aslında ortada açık ve net bir tanım mevcut değildir. Kanunda kalkınma ajanslarının bir tüzel kişilik olduğu fakat bu tüzel kişiliğin kamu hukuku tüzel kişiliği mi yoksa özel hukuk tüzel kişiliği mi olduğu açıkça belirtilmemiştir. Diğer taraftan tabii oldukları hukuk hükümlerinde de birtakım muğlaklıklar mevcuttur. Toparlamak gerekirse Türkiye'deki kalkınma ajansları kanunun genel gerekçesinde de belirtildiği üzere, normal kamu kuruluşu niteliğinde olmayan, kamu-özel sektör ortaklığı anlayışına uygun bir yapıya sahiptirler. Avrupa'daki kalkınma ajanslarının yasal statüsü ise ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte daha çok şirket ve vakıf hukuku üzerine temellendirilmiştir. Bunun yanında kamu kurumu, kar amacı gütmeyen vakıf, belediyeler arası ajans, özerk örgüt olarak kurulan kalkınma ajansları da vardır. Avrupa ülkelerindeki kalkınma ajanslarının yasal statüsü ülke içerisinde bile farklılık gösterebilmektedir. Örneğin federal yapıya sahip bir ülkede eyaletler arasındaki hukuki düzenleme farklılıklarından dolayı kalkınma ajanslarının yasal statüleri de eyaletlere göre farklı olabilmektedir. Fakat Avrupa Birliği'nin bölgesel politikalara vermiş olduğu önem neticesinde, özellikle üye ülkelerde kalkınma ajanslarının bu politikalar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmeleri için birtakım yasal düzenlemelerin olması kaçınılmazdır. Avrupa'daki kalkınma ajanslarının birçoğu bir bakanlığa bağlı olarak çalışmaktadır. Türkiye'de de kalkınma ajansları Kalkınma Bakanlığı koordinatörlüğünde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Avrupa'daki kalkınma ajanslarını Türkiye'deki kalkınma ajanslarından farklı kılan noktalardan birisi de bu kuruluşların idari yapısıdır. Teşkilat şeması olarak bakıldığında Türkiye'deki kalkınma ajansları ile benzerlik göstermektedir. Fakat esas farklılık teşkilat yapısı içerisinde rol alan aktörlerin statülerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin Türkiye'de faaliyetlerini sürdüren kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı içerisinde rol alan yönetim kuruluna yasal olarak vali başkanlık yapmaktadır. Bu durum ajansların bir nevi merkezin kontrolü altında olduğuna işaret etmekte ve arzu edilen kalkınma ajanslarının özerkliğine gölge düşürmektedir. Avrupa'da faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının kurumsal yapıları daha çok şirket ve vakıf statüsünde olduğu için yönetim kurulunda rol alan aktörler genellikle seçimle iş başına gelmekte ve yönetim kurullarında sendikalar, işveren örgütleri, özel sektör temsilcileri ve bankalar yer almaktadır. Diğer taraftan Türkiye'nin birçok bölgesinde varolan verimli tarım alanları ve bu bölgelerde toplumun büyük bir kısmının geçim kaynağı

tarım ve hayvancılık olması ve bu kaynakların bölgesel kalkınmada önemli katkısı olmasına rağmen, yönetim kurulunda bu kesimin temsilcilerinin olmaması tartışılması gereken diğer bir sorun olarak durmaktadır.

Kamu kurumu niteliğindeki kalkınma ajanslarının yönetim kurulu üyeleri ise genellikle bağlı buldukları bakanlık tarafından atanmaktadır. Genel olarak bakıldığında, Avrupa'da faaliyetlerini sürdüren kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı, ilgili ülkenin idari yapısı ve yasal statülerinden kaynaklanan etkenler nedeniyle Türkiye'deki kalkınma ajanslarına göre daha özerk bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu noktada Türkiye'deki kalkınma ajanslarının idari teşkilat yapısı tekrar ele alınmalı ve daha özerk bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bu durum her ne kadar kimi kesimler tarafından tartışma konusu olsa da, sağlam bir yasal zemine dayandırılmış statü ve etkin bir denetim ile bu tartışmaların dozu azalmış olacaktır.

Kalkınma ajanslarının finans kaynakları konusunda çalışmada değerlendirilen Avrupa ülkeleri arasında ortak olan finans kaynağı, kamu kaynaklarının hemen hemen tüm ülkelerde birincil kaynak olarak kullanılmasıdır. Diğer finans kaynakları ise ülkeden ülkeye hatta ülke içerisinde kalkınma ajansının kurumsal yapısı ve yasal statüsüne göre değişiklik arz etmektedir. Genel olarak bakıldığında temel gelir kalemleri: kamu kaynakları, faaliyet gelirleri ve AB fonlarından oluşmaktadır. Bu üç gelir kalemi konusunda AB ülkeleri ve Türkiye'deki kalkınma ajansları değerlendirmeye alındığında Türkiye'de de bu üç kaynak ajansların temel gelir kalemi olarak görülmektedir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken bu finans kaynaklarının ne oranda ajansların bütçesine yansıdığıdır. Özellikle şunu belirtmek gerekir ki, yaygın olan; her kalkınma ajansının AB fonlarından koşulsuz olarak yararlandığının yanlış bir kanı olduğudur. AB fonlarından yararlanmak tamamen kalkınma ajansının imkân ve kabiliyetine, kabul edilebilir proje üretmesine ve AB'nin tutumuna bağlıdır. Diğer taraftan faaliyet gelirleri de ajansın bulunduğu bölgedeki etkinliğine ve girişimciliğine bağlı olarak değişmektedir. Kamu finansmanı ise öncelikle ilgili ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyine ve bölgesel politikalara verdiği öneme göre şekillenmektedir.

Son olarak Avrupa'daki kalkınma ajansları ile Türkiye'deki kalkınma ajanslarının faaliyetlerine bakacak olursak, arada büyük bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmaktadır. Yürütülen faaliyetlerin temel amacı, girişimciliği teşvik ederek bölgedeki kamu, özel sektör ve STK 'larla işbirliği içerisinde bölgenin varolan

potansiyelini değerlendirmek ve bölgesel kalkınmayı gerçekleştirmektir. Kalkınma ajanslarının faaliyetlerinin çeşitliliği bu kuruluşların kurulma amaçları, yasal statüleri, finansman kaynakları ve kurumsal yapısına göre değişiklik göstermekle beraber, ajans çalışanlarının çalışma arzusu, takım çalışması ruhu ve girişimcilik kabiliyetleri ile de yakından ilişkilidir.

Bu noktadan hareketle kalkınma ajansları uygulamalarının Türkiye’de henüz yeni ve tartışmalı olması, dolayısı ile uygulamada birtakım eksikliklerin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Türkiye’deki uygulamaların eksik yönleri daha çok yasal statüden kaynaklanmaktadır. Kalkınma ajansı uygulamalarından başarı elde eden ülkelerin bir çoğunda bu kurumların daha özerk bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Her ne kadar bu durum ilgili ülkenin hukuksal yapısı ile doğrudan ilişkili olsa da, Türkiye’nin halihazırda sahip olduğu hukuksal yapı içerisinde kalkınma ajanslarının yasal statüsü açık ve net olarak tanımlanmamıştır. Hukuksal birtakım boşluklar ve ajansların topluma yeterince tanıtılmaması bu kuruluşlar hakkında yanlış kanaatlere sebep olmuş ve beklenen faydanın elde edilme süreci uzamıştır. Bu kapsamda kalkınma ajanslarının kuruluşunu, işleyişini ve denetimini düzenleyen kanun, yönetmelik ve tüzükler tekrar yeniden ele alınmalı, geçen bu süre içerisinde ise halihazırda faaliyetlerini sürdüren kalkınma ajansları, bölgesel ve ulusal kalkınmaya kattıkları artı değerleri, karşılaştırılabilir sağlam çıktılarla ilgili kesimlere anlatabilmeli ve kuruluş amaçlarına uygun olarak uygulamada başarının elde edilmesi sağlanmalıdır. Diğer taraftan BKA’ların Türkiye’de sistemik bir yapıya kavuşturulması bölgesel kalkınma politikalarının etkin bir şekilde yürütülmesi için AB ülkelerinde olduğu gibi yeniden teşkilatlanacak olan bir “birlik” çatısı altında toplanması değerlendirilmesi gereken ayrı bir konu olarak durmaktadır. Değerlendirilmesi gereken diğer bir konu ise BKA’ların bölgesel kalkınma stratejilerinde çevre tabanlı politikalara önem vermesidir. Bölgesel gelişmenin anahtarı her ne kadar bölgedeki ekonomik potansiyellerin günyüzüne çıkarılması olarak gözüксе de kötü çevre koşullarının hâkim sürdüğü bir bölgede ekonomik potansiyellerin önemi arka planda kalkmaktadır. Bölgesel kalkınma birçok dinamikle yakın ilişki olmasından dolayı toplumun genelini ilgilendiren konularda seçici ve sonuçları tahmin edilebilir politikalar belirlenmesi, istenilen hedeflere ulaşmanın yolunu açmaktadır.



## KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun Can ve Hüseyin Şen, *Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye*, Ankara: TOSYÖV Yayınları, 1999.
- AHMED, Kulsum ve Ernesto Sánchez-Triana, "Strategic Environmental Assesments for Policies, An Instrument for Good Governance", *The World Bank Publishes*, Washington, DC:2008. [http://siteresources.worldbank.org/INTRANETENVIRONMENT/1705772-1210788188539/21819527/SEA\\_FOR\\_POLICIES.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRANETENVIRONMENT/1705772-1210788188539/21819527/SEA_FOR_POLICIES.pdf), (25 Kasım 2012).
- ARSLAN, Gülen Elmas ve Baki Demirel, "Türkiye’de Bölgesel Politikaların Değişimi ve Bölgesel Dengeler", *ASO Yayın Organı*, (Mart/Nisan 2010). <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamartnisan2010.pdf>, (15 Aralık 2012), 51-64.
- ATAY, Nihan, "Avrupa Birliği Bölgesel Gelişme Politikası", *Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı*, Malatya, 22-23 Eylül 2011, 2.
- BACHTLER, Jhon ve Yuill Douglass, "Policies and Strategies for Regional Development: A Shift in Paradigm?", 2001. University of Strathclyde, Regional and Industrial Paper. [http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/documents/PDF\\_files/R46PoliciesandStrategiesforRegionalDevelopment.pdf](http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/documents/PDF_files/R46PoliciesandStrategiesforRegionalDevelopment.pdf), (01 Kasım 2012).
- BAYAR, Fırat "Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye ", *T.C.Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı: 32, (t.y),<http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi32/firatbayar.pdf>, (30 Nisan 2014), 25-34.
- BAYKAL, Nazan, *Türkiyede Bölgesel Kalkınma Açısından Kalkınma Ajanslarının Misyonu: Kayseri Örneği*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman 2010.
- BEER, Andrew ve Alaric Maude, "Local and Regioanal Economic Development Agencies in Australia", 2002. School of Geography, Population and Environmental Environmental Management, Flinders University. [http://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/local\\_and\\_regional\\_economic\\_development\\_agencies\\_in\\_australia\\_pdf1.pdf](http://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/local_and_regional_economic_development_agencies_in_australia_pdf1.pdf), (21 Mart 2013).
- BERBER, Metin, ve Ebru Çelepçi, "Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında YeniAnlayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye’de Ugulanabilirliği", 2005. <http://www.metinberber.com/makaleler.asp>, (01 Mayıs 2013).
- BİLGİÇ, Veysel, "*Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*", Ankara: Seçkin Yayınları, 2003.
- BOZKURT, Ömer, Seriy Sezen (ed.), ve Turgay Ergun, *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayınları, 2.Baskı, 2008.



- CALOGERO, Marino, (2010), "The Introduction Of New Public Management Princibles In The Italian Public Sector", 2010. Academic Public Administration Studies, University of Palermo, Faculty of Political Sciences. [http://www.balcannet.eu/papers\\_grecia/Marino\\_Calogero.pdf](http://www.balcannet.eu/papers_grecia/Marino_Calogero.pdf), (23 Kasım 2013).
- CANKORKMAZ, Zühal, "Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bu Ajanslara Yönelik Eleştiriler", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, 2011, İzmir, 113-138.
- CLARK, Greg, "The Development Brief", 2005. <http://www.belfastcity.gov.uk/stateofthecity/docs/CurrentDevelopmentBrief/DevelopmentBriefSpecialGregClark.pdf>, (31 Mart 2013).
- COŞKUN, Selim, "Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar", Ankara: Seçkin Yayınları, 2003.
- CERAN, Yunus, "Kalkınma Ajanslarında İç Denetim", *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 2010, 19-34.
- COLEMAN, William D., "Policy Convergence in Banking: A Comparative Study", *Political Studies*, 42(2), 1994, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9248.1994.tb01912.x/pdf>, (15 Mart 2012), 274-292.
- ÇALT, Gökhan, "Bölgeselleşme ve Avrupa Birliği'nin Bir Aracı Olarak Bölge Kalkınma Ajansları", 2005. [http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/8df7b8e8d586a55\\_ek.pdf?tipi=14&su](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/8df7b8e8d586a55_ek.pdf?tipi=14&su), (10 Nisan 2013).
- ÇELEBİ, Esra, *Yeni Belediyecilik Stratejileri: Rekabet Edilebilir Kentler Yaklaşımı ve Türkiye*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y.Lisans Tezi, Konya 2010.
- ÇEVİK, Hasan Hüseyin, "Kamu Politikaları Analizi Çalışmaları Üzerine Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, Haziran 2008, 103-112.
- DEMİREL, Demokaan, "Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: "Etkin Devlet", *Sayıstay Dergisi*, Sayı: 60, 2006, 105-123.
- DENHARDT, Janet, V. ve Robert B. Denhardt, *The New Public Service Serving not Steering*, London: M.E.Sharpe, 2003.
- DİNLER, Zeynel, *Bölgesel İktisat*, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 2005.
- DOĞAN, Seyhun, "Küreselleşme, Finansal Kriz Olgusu ve İstikrar", Ed.: Sadi Uzunoğlu, *Güncel Ekonomik Sorunlar: Global Kriz*, İstanbul: Literatür Yayınları, 2009, 19.

- DOLOWITZ, David ve David Marsh, “Who Learns What from Whom:a Review of the Policy Transfer Literature” *Political Studies Association*, 44(2), XLIV 1996, <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/1192064005/PDF-START>,(13 Şubat 2012), 343-357.
- DPT, “Bölgesel Gelişmede Temel Araçlar ve Koordinasyon” *Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2006. [http://plan9.dpt.gov.tr/oik15\\_1\\_bolgeseltemel/151bolgel1.pdf](http://plan9.dpt.gov.tr/oik15_1_bolgeseltemel/151bolgel1.pdf), (25 Kasım 2013).
- DPT, Sekizinci BYKP , *Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2000. [esk.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3095/oik523.pdf](http://esk.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3095/oik523.pdf), (15 Şubat 2013).
- DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı, “ Bölgesel Gelişmede Temel Araçlar ve Koordinasyon”, *Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2006, [http://plan9.dpt.gov.tr/oik15\\_1\\_bolgeseltemel/151bolgel1.pdf](http://plan9.dpt.gov.tr/oik15_1_bolgeseltemel/151bolgel1.pdf), (25 Kasım 2013).
- DUMAN, M.Zeki, “Neo-Liberal Küreselleşmenin Zaferi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt.8, Sayı:1, 2011, 666-700.
- DULUPÇU, Murat Ali, “Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me (Yönetim) Karşında (Yeni) Bölgeselleşme Karşısında Bölge(sel)cilik (Yönetişim)”, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, TEPAV Yayınları, 2006, 233-252.
- DURA, Yahya Can , “Dünya Uygulamaları Bağlamında Kalkınma Ajanslarının Yapısal Analizi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:455, 2007, 141-171.
- ECEMİŞ, KILIÇ, Sibel, ve Mustafa Mutluer, “Coğrafyada ve Bölge Planlamada Bölge Kavramının Karşılaştırmalı Olarak İrdelenmesi”, *Ege Coğrafya Dergisi*, Sayı: 13, 2004, 17-28.
- ELMAS, Gülen, *Kürselleşme Sürecinde Bölgesel Dengesizlikler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- E.U. The Maastricht Treaty, *Title: XIV*, 1992. <http://www.eurotreaties.com/maastrichtec.pdf>, (12 Kasım 2013).
- E.U. The Treaty of Roma, *Article:80*, 1957. <http://www.gleichstellung.uni-freiburg.de/dokumente/treaty-of-rome> , (14 Mart 2013).
- EURADA Report,” Creation, Development and Management of RDAs”, 1999. <http://www.eurada.org/files/RDA/Creation%20development%20and%20management%20of%20RDA.pdf>, (15 Mayıs 2013).
- EURADA News, “Regional Development Policy Post 2013, Doing More and Better”, Document of the Round Table of Practitioners in Economic Development Meeting 22 Feb.2008. [http://www.eurada.org/files/Regional%20development/Regional%20development%20policy\\_post%202013.pdf](http://www.eurada.org/files/Regional%20development/Regional%20development%20policy_post%202013.pdf), (23 Mart 2013).

- GENÇ, Neval , "Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:446, 2010, 145-158.
- GÖYMEN, Korel, "Türkiyede Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinmeler, Önergeler, Yönelimler" *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, 2000, 3-13.
- GÜLER, B.Ayman, " Kamu Yönetimi Yaklaşımları Nasıl Sınıflandırılabilir", 2005. Ankara Üniversitesi, <http://80.125.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pdf/kysiniflan.pdf>, (24 Kasım 2012).
- GÜLER, Birgül Ayman, "AJANSLAR SİSTEMİ ÜZERİNE.Merkezi Yatırım Destek Ajansı İşığında Bölgesel Kalkınma Ajansları", Ankara Üniversitesi, (t.y.). [80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/.../kalkinmajansi\\_guler.pdf](http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/.../kalkinmajansi_guler.pdf), (15 Mayıs 2013).
- HALKIER, Henrik, "Regional Development Agencies and Multilevel Governance:European Perspectives" *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, Ankara: TEPAV Yayınları, 2006, 3-12.
- HASANOĞLU, Mürteza, ve Ziya Aliyev, "Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 60, 2006, 81-100.
- IŞIK, Nihat ve Diğerleri, "Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Bir Politika Aracı Olarak Kalkınma Ajansları", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 2010 , 1-18.
- İZKA, *Avrupa'da Kalkınma Ajansları*, İzmir: İZKA Yayınları, 2008.
- KARAARSLAN, Gökçe, *Avrupa Birliği ve Türkiye'de Bölgesel Politikalar ve Kalkınma Ajansları*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y.Lisans Tezi, Ankara 2008.
- KARADAĞ, Çağdaş *Bölgesel Dengesizliklerin Giderilmesinde Yerel Yönetimlerin Rolü: Isparta Uygulaması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y. Lisans Tezi, Isparta 2011.
- KARAKILÇIK, Yusuf ve Canan Emek Sarıgül, "Bir Ekonomik Yönetişim Modeli Olarak Bölge Kalkınma Ajansları Uygulaması: Üniter Yapının Tasfiyesi mi Tesviyesi mi?" *I. Uluslararası Turgut Özal Ekonomi ve Siyaset "Küresel Krizler ve Ekonomik Yönetişim"*, *Kongresi Bildirileri*, 2010, 384-408.
- KARATAŞ, Halil, "Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardımları", *Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları*, Ankara: Sayı:409, 2010, 48-66.
- KAYA, Ayşe, *Türkiye'de Bölgesel Net Mali Yansıma*, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları, Ankara: Yayın No: 2009/395, 2009.

- KAYASÜ, Serap, ve Suna Yaşar, “Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Kalkınma Politikaları:Yasal ve Kurumsal Dönüşümler” *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyomu*, Ankara: TEPAV Yayınları, 2006, 199-212.
- KAZGAN, Gülten, *Küreselleşme ve Ulus Devlet*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 4.Baskı, 2005.
- KELEŞ, Ruşen, *Kent Bilim Terimleri Sözlüğü*, Ankara: İmge Kitapevi, 1998.
- KETTL, Donold.F, *Yönetişimin Dönüşümü:Küreselleşme, Yetki Devri ve Hükümetlerin Rolü.* çev.: M.Akif ÖZER, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:54, 2000, 137-154.
- KIZILTAN, Alaattin, “Bölgesel Dengesizlikleri Gidermede Plan ve Projeler”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 10, Sayı: 3-4, 1994, 125-147.
- KOÇBERBER, Seyit “Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:61, 2006, 37-55.
- KOOİMAN, Jan, (ed.), *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London: Sage Publications, 1993.
- KUTLU, Önder, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2003.
- LALL, Somik,V., “ Regional Development Strategies” World Bank Publishes, 2006. <http://www.ifpri.org/sites/default/files/20070411Lall.pdf>, (24 Kasım 2013).
- LEVENT, Tolga ve Yasemin Sarıkaya Levent, “Bölgesel Gelişmede Ulus-Devletin Rolü:1999-2009 Yılları Arası Kamu Yatırımları Üzerinden Bir Değerlendirme.”, *Megaron Journal*, 5(3), *Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E- Dergisi* ,2010, <http://www.journalagent.com/z4/vi.asp?pdır=megaron&plng=tur&volume=5&issue=3&showabs=false>, (13 Nisan 2014), 103-115.
- McMASTER, Irene, “Czchec Regional Development Agencies in a Shifting İnstitutional Landscape ”, 2006. University of Glasgow. <http://dx.doi.org/10.1080/09668130600601727>, (27 Şubat 2013).
- MOUNTFORD, Debra, “Organizing for local development:the role of local development agencies”, *OECD Summary Report*, 2009. [www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentİd=446](http://www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentİd=446), (24 Şubat 2013).
- ÖZER, Yunus Emre, “Küresel Rekabet-Bölge Kalkınma Ajansları ve Türkiye”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 9(10), 2010, 389-408.
- ÖZER, M.Akif, “Türkiyede Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Ekonomik Sosyal İşlevleri”, *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, 2012, 37-74.



- ÖZGÜR, Ertuğrul Murat, “Ankara Üniversitesi Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi Coğrafya Bölümü Ders Notları”, 2010. [http://www.geography.humanity.ankara.edu.tr/ders\\_notu/COG323.pdf](http://www.geography.humanity.ankara.edu.tr/ders_notu/COG323.pdf), (13 Şubat 2013).
- ÖNEN, Abdullah Salahaddin, *Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Gelişme Politikaları*, Gazi Üniversitesi, Y.Lisans Tezi, Ankara 2007.
- ÖVGÜN, Barış, “Bir Politika Transferi Örneği: Kalkınma Ajansları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (t.y.). [dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/931/11618.pdf](http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/931/11618.pdf), (18 Kasım 2012), 234-255.
- ÖZEN, Pınar, “Avrupa’da Bölgesel Kalkınma Ajansları”, TEPAV Yayınları, Ankara, 2005. [http://www.tepav.org.tr/upload/files/1271245092r8246.Bolgesel\\_Kalkinma\\_Ajanslari.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1271245092r8246.Bolgesel_Kalkinma_Ajanslari.pdf), (01 Mart 2013).
- PEHLİVAN, Pınar, “Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yerel Ekonomi Üzerine Etkileri: Zafer Kalkınma Ajansı Örneği” *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Manisa: Cilt:11, Sayı:3, 2013, 423-425.
- REEVES, Teresa, “Turkey’s Regional Policy On The Road To The EU”, *Turkish Policy Quarterly*, Volume.4 Nu:3, 2005. <http://www.turkishpolicy.com/images/stories/2005-03-TREUrelations/TPQ2005-3-reeves.pdf>, (01 Mart 2013).
- REEVES, Teresa, “Regional Development In The EU and Turkey”, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, Ankara: TEPAV Yayınları, 7-8 Eylül 2006, 29-39.
- ROSE, Richard, *Lesson-Drawing in Public Policy: A Guide to Learning Across Time and Space*, New Jersey, Chatham House Publishers, 1993.
- SADİOĞLU, Uğur, ve Mustafa Kemal Öktem, “Ulusal Kalkınma Sorunsalı Açısından Türkiye’de Kamu Yönetiminin Rolü ve Önemi”, *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Sayı.2, 2011, 41-67.
- SAKINÇ, Süreyya, “Yerel Kalkınma Politikalarında Yerellik ve Katılımcılık ”, *Kamu Yönetimi Sempozyumu KAYSEM-7*, Manisa : Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yayınları , 17-18 Mayıs 2012, <http://sbe.cbu.edu.tr/ybk.pdf>, (23 Mart 2014), 25-36.
- SAYLAN, Sueda, ve Fatih Kiroğlu, “A New Perspective: Regional Development Agencies In Turkey”, *İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansı Semineri*, Berlin,4-5 Kasım, 2007, 9. <http://csd.ces.metu.edu.tr/jip/izka-sunus.pdf>, (15 Mayıs 2013).
- SHEVCHENKO, Olga, “Strategies of Regional Development, How they reflect the changes of economic situation?”, National Institute for Strategic Studies, Kiev, Ukraine : (t.y.). [http://www.regionalstudies.org/uploads/Olga\\_Shevchenko.pdf](http://www.regionalstudies.org/uploads/Olga_Shevchenko.pdf), (26 Kasım 2013).

- SOBACI, Zahid, ” Regional Development Agencies in Turkey: Are They Examples of Obligated Policy Transfer?”, *Public Organization Review*, 9(1), 2009, 51-65.
- SYRETT, Stephen, ve Carlos Nunes Silva, ”Regional Development Agencies in Portugal:Recent Development and Future Challenges”, *Regional Studies*, 35(2), 2001, 174-180.
- ŞENSES, Fikret, Neoliberal Küreselleşme Kalkınma için Bir Fırsat mı? Engel mi?, *ERC Working Paper in Economic 04/09*, 2004.  
<http://erc.metu.edu/menu/series04/0409.pdf>, (20 Mart 2013).
- ŞİNİK, Bilal, “Anayasa mahkemesi Kararı Işığında Türkiye’de (Bölge) Kalkınma Ajansları”, *Megaron Journal*, 5(3), *Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E- Dergisi*, 2010,  
<http://www.journalagent.com/z4/vi.asp?pdire=megaron&plng=tur&volume=5&issue=3&showabs=false>, (13 Nisan 2014), 103-115.
- TAMER, Ahmet, *Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri*, Uzmanlık Tezi, Ankara 2008. [www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/10172/kalkinma.pdf](http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/10172/kalkinma.pdf), (12 Mayıs 2013).
- TAŞ, Seyhan, İbrahim Örnek ve Nalan Işık “Ekonomik Yönetişimin Aktörü Olarak Bölgesel Kalkınma Ajansları”, (t.y).  
<http://ozal.congress.inonu.edu.tr/pdf/27.pdf>, (15 Şubat 2012).
- TAŞ, Cesurhan, “Kalkınmaya Giden Yol Kalkınma Ajanslarından mı Geçer?”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Eylül 2008, 7-17.
- TECER, Meral, “Kalkınmada Öncelikli Yörelere Sanayileşme ve İşletmecilik”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:4, Aralık 1991, 57-72.
- TEKELİ, İlhan, *Modernite Aşılırken Siyaset*, Ankara: İmge Kitapevi, 1999 .
- TİFTİKÇİGİL, BurcuYavuz, *Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Kalkınma Ajansları Üzerine Bir Değerlendirme*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul 2010.
- TOPRAK, Zerrin, *Kent Yönetimi ve Politikası*, İzmir : Anadolu Matbaası, 2001.
- TUTAR, Filiz ve Mehmet Demiral, “Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Eskişehir, 2007, 65-84.
- U.K. Department for Regional Development, “Regional Development Strategy-RDS 2035”, [http://www.drni.gov.uk/rds\\_2035.pdf](http://www.drni.gov.uk/rds_2035.pdf), (22 Kasım 2013).
- UZAY, Nifset, *Bölgesel Gelişmişlik Farklarının Giderilmesi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2005.

YAĞANOĞLU, A.Vahap “Doğu Anadolu Projesi (DAP) ve Tarımsal Kalkınmaya Etkileri”,(t.y.). [http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/459257ddab7b85b\\_ek.pdf](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/459257ddab7b85b_ek.pdf), (26 Mart 2014).

YAVİLİOĞLU, Cengiz, “Kalkınmanın Anabilimsel Tarihi ve Kavramsal Kökenleri”, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF. Dergisi*, Sayı.1, 2002, 59-77.

YILMAZ, Ali, “Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim” *Türk İdare Dergisi*, Sayı:466, 2010, 175-195.

YÜCEYILMAZ, Hilal, *Avrupa Birliği Sürecinde Bölgesel Gelişmeler ve Kalkınma Ajansları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y.Lisans Tezi, Konya 2007.

WALLE, Steven, Van de & HAMMERSCHMID, Gerhard , “The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors”, Germany, Abstract Sec., 2011.  
<http://www.halduskultuur.eu/journal/index.php/HKAC/article/viewFile/43/55>, (28 Kasım 2013).

WORLD BANK, Yıllık Rapor, 1989, Güney Afrika Ülke Değerlendirmesi.  
[http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/12/02/000178830\\_98101901364149/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/12/02/000178830_98101901364149/Rendered/PDF/multi0page.pdf), (25 Kasım 2012).

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

BGUS, 2014-2023 Taslak.  
[http://www.bgus.gov.tr/dokuman/BolgeselGelismeUlusalStratejisi\(2014-2023\).pdf](http://www.bgus.gov.tr/dokuman/BolgeselGelismeUlusalStratejisi(2014-2023).pdf), (26 Kasım 2013).

BTS, İktisat Terimleri Sözlüğü, 2004.  
<http://www.buyukturkcesozluk.net/kelime/kalk%FDnma.html>

GMKA, Resmi Web Sitesi. [http://www.gmka.org.tr/organizasyon\\_yapisi](http://www.gmka.org.tr/organizasyon_yapisi), (21 Nisan 2013).  
[http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet\\_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA\\_2013\\_Ara\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/faaliyet_raporu/2013ara/2013ara/assets/downloads/GMKA_2013_Ara_Faaliyet_Raporu.pdf), (19 Ocak 2014).

İBB, AB Bölgesel Politikaları Değerlendirmesi, (t.y.),  
<http://www.ibb.gov.tr/sites/Avrupa-Birligi/Documents/ABBolgeselPolitikasi.pdf>, (27 Mart 2013).

İBBS Hakkında 2002/4720 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 28 Ağustos 2002.  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2002/09/20020922.htm>, (10 Mayıs 2013).

İZKA, Resmi Web Sitesi. <http://www.izka.org.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/genel-sekreterlik/tanitim-ve-dis-iliskiler-birimi-tdi/>, (20 Mayıs 2013).

- T.C. Kalkınma Bakanlığı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi, <http://www.bgus.gov.tr/SitePages/bgus.aspx>, (26 Kasım 2013).
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü 2008 Raporu. [spo.gov.tr/DocObjects/Download/4565/BGYUGM-2008.pdf](http://spo.gov.tr/DocObjects/Download/4565/BGYUGM-2008.pdf), (12 Mayıs 2013)
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, *Kalkınma Ajansları 2011 Yılı Genel Faaliyet Raporu*, <http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/14745/KalkinmaAjanslari2011YiliGenelFaaliyetRaporu.pdf>, (20 Mayıs 2013).
- T.C. Kalkınma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında 641 Sayılı KHK, 2011. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-9.pdf>, (11 Mayıs 2013).
- T.C. 26220 Sayılı Resmi Gazete, 2006. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060706-1.htm>, (11 Mayıs 2013).
- T.C. 26215 Sayılı Resmi Gazete, 2006. <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/9.kalkinmaplani.pdf>, (10 Mayıs 2013).
- T.C. 26239 Sayılı Resmi Gazete, 2006. [www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060725-5.htm](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060725-5.htm), (10 Mayıs 2013).
- T.C. 26303 Sayılı Resmi Gazete, 2006. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/09/20060928-4.htm>, (10 Mayıs 2013).
- T.C. 26796 Sayılı Resmi Gazete, 2008. <http://www.doka.org.tr/files/mevzuat/1anayasamahkemesibaskanligindan.pdf>, (12 Mayıs 2013).
- T.C. 27062 Sayılı Resmi Gazete, 2008. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/11/20081122-3.htm>, (12 Mayıs 2013).
- T.C. 27299 Sayılı Resmi Gazete, 2009. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/07/20090725-5.htm>, (11 Mayıs 2013).
- T.C. 28829 Sayılı Resmi Gazete, 2013. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/11/20131122-10.htm>, (20 Aralık 2013).
- TDK, Türk Dil Tarih Kurumu, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.533006bcb9c485.27726907](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.533006bcb9c485.27726907), (24 Mart 2013).



- OECD, Bölgesel Kalkınma Değerlendirmesi,  
<http://www.oecd.org/gov/regional-policy/regionaldevelopment.htm>, (22 Mart 2013).
- 2004-2006 ÖUKP, 2003.  
[http://www.vilayetler.gov.tr/belgeler/OUKP2004\\_2006.pdf](http://www.vilayetler.gov.tr/belgeler/OUKP2004_2006.pdf), (10 Mayıs 2013).
- 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 21 Ocak 2006.  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5449.pdf>, (01 Nisan 2013).
- 5449 Sayılı Kanun'un Genel Gerekçesi.  
<http://www.gmka.org.tr/uploads/downloads/dosya/mevzuat/2.%205449%20say1%20Kanunun%20GENEL%20GEREKES.pdf>, (01 Nisan 2013).
- 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu, 2010.  
<http://www.sayistay.gov.tr/mevzuat/6085/07%206085%20TBMM%E2%80%99de%20Kabul%20Edilen%20Yeni%20Say%C4%B1%C5%9Ftay%20Kanunu.pdf>, (20 Mayıs 2013).
- 2009/15433 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, “Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararlarında Değişiklik Yapılması Hakkında Karar”, Dördüncü Bölüm, Madde:23.  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090918-3.htm>, (15 Mayıs 2013).
- [http://europa.eu/legislation\\_summaries/glossary/committee\\_regions\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/committee_regions_en.htm), (11 Ocak 2013).
- <http://www.cografya.biz/forum/hinterland-t10759.0.html>, (16 Ocak 2013).
- <http://www.tva.com/abouttva/history.htm>, (14 Mart 2013).
- <http://www.planlama.org/index.php/boelgesel-kalknma-ajanslar3>, (14 Mart 2012).
- <https://www.turkiye.gov.tr/is?icerik=%C4%B0%C5%9F/Sekt%C3%B6rler/B%C3%B6lgesel+Geli%C5%9Fim/Kalk%C4%B1nma+Ajanslar%C4%B1>, (14 Mart 2013).
- <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20276764~menuPK:341145~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139,00.html>, (05 Nisan 2013).
- <http://www.nationalarchives.gov.uk/webarchive/regional-development-agencies.htm>, (08 Nisan 2013).
- <http://www.politics.co.uk/reference/regional-development-agencies>, (10 Nisan 2013).
- <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/economic-development/docs/c/12-986-closing-rdas-lessons-from-transition-and-closure-programme.pdf>, (08 Nisan 2013).

<http://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-7871c.pdf>, (20 Mayıs 2013).

[www.sayistay.gov.tr/haber-duyuru/haber/sayistaybutce.docx](http://www.sayistay.gov.tr/haber-duyuru/haber/sayistaybutce.docx), (20 Mayıs 2013).

<http://www.gap.gov.tr/> (26 Mart 2014).

[http://www.dap.gov.tr/content/KURUMSAL/pdf/642\\_khk.pdf](http://www.dap.gov.tr/content/KURUMSAL/pdf/642_khk.pdf), (26 Mart 2014).