

**TÜRKİYE’DE KALKINMANIN YERELDEKİ  
İZDÜŞÜMÜ:  
BÖLGE KALKINMA AJANSLARI**

Ahmet Yıldıray ATA

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Siyaset ve Sosyal Bilimler Bilim Dalı İçin Öngördüğü **Yüksek Lisans Tezi** Olarak Hazırlanmıştır.

Malatya, Ağustos-2013

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Siyaset ve Sosyal Bilimler Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Selma KARATEPE

Üye: Yrd. Doç. Dr. Gökhan TUNCEL

Üye: Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA ( Tez Danışmanı)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2013

Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA'nın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **“TÜRKİYE’DE KALKINMANIN YERELDEKİ İZDÜŞÜMÜ: BÖLGE KALKINMA AJANSLARI”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Ahmet Yıldıray ATA

... / ... / 2013

## ÖNSÖZ

Avrupa Birliği'ne uyum süreci çerçevesinde Türk Kamu Yönetiminde yaşanan gelişmelere bağlı olarak geleneksel idari sistemimizin dışında kurumlar oluşturulmuştur. Bu kurumların arasında yer alan ve birçok açıdan gündemdeki yerini koruyan kalkınma ajansları, kuruluşlarından bu yana bir türlü istenilen düzeyde hizmet sunamamış olup süregelen sorunlar kronikleşmeye başlamıştır.

Bu çalışmada Kalkınma Ajanslarını mevcut durumu Fırat Kalkınma Ajansı örneği üzerinden incelenmekte ve ajansları geliştirme yönünde atılabilecek adımlar tartışılmaktadır. Kalkınma ajansları; kurulmuş oldukları bölgelerde kalkınma ve büyüme hızının artmasını sağlayacak faaliyetler icra etme ve bölgedeki planlama çalışmalarının ulusal planlama çalışmalarına uygunluğunun sağlanmasında kurumlar arası koordinasyonu gerçekleştirme görevini üstlenen örgütlerdir. Bu kurumların kuruluş kanunlarında belirtilen hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli yetki ile donatılmaları ve geleneksel yönetim anlayışının dışına çıkmaları gerekmektedir. Bu çalışmada Ajansların uygulama sürecinde yaşanan sorunlar, bu sorunları aşmak için alınması gereken önlemler anlatılmaktadır.

Yüksek lisans eğitimim süresince yapmış olduğum çalışmalarda vermiş olduğum desteklerden dolayı değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA ile Yrd. Doç. Dr. Gökhan TUNCEL'e ve tez hazırlık sürecinde verdikleri desteklerden dolayı Fırat Kalkınma Ajansı personeline teşekkürlerimi sunarım. Bugüne kadar yaptığım tüm çalışmalarında yanımda olmaları bana güç veren aileme ve dostlarıma da ayrıca teşekkür ederim.

Ahmet Yıldırım ATA

Malatya, Ağustos,2013

# **TÜRKİYE’DE KALKINMANIN YERELDEKİ İZDÜŞÜMÜ: BÖLGE KALKINMA AJANSLARI**

Ahmet Yıldıray ATA

## **Yüksek Lisans Tezi**

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA  
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Siyaset ve Sosyal Bilimler Bilim  
Dalı  
Ağustos - 2013

## **ÖZET VE ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Küreselleşmeye bağlı olarak kalkınma anlayışında da dönüşüm yaşanmış ve merkezden yönetilen kalkınma politikaları etkinliğini yitirmiştir. Buna bağlı olarak yerelin potansiyelini harekete geçirme, bölge içi ve bölgeler arası farklılıkları azaltma amacına yönelik olarak bölgesel kalkınma fikri yaygınlaşmaya başlamıştır.

Bölgesel kalkınmanın önemli eksenlerinden birisi yönetiştir. Mümkün olduğunca halkın kendisiyle ilgili kararlara katılımını artırmayı amaçlayan ve yarattığı paydaş algısıyla yeni bir yönetim tarzı ortaya koyan yönetiştir, kurumsal karşılığını Bölge Kalkınma Ajansları aracılığı ile ortaya koymuştur.

Bu çalışma ülkemizde 2006 yılında resmileşen ve ilk uygulama döneminde çeşitli sıkıntılarla karşılaşan Bölge Kalkınma Ajanslarını, Malatya merkezli kurulu olan Fırat Kalkınma Ajansı örneği üzerinden tartışmaya açmaktır. Bu çerçevede, ilk uygulama döneminde karşılaşılan zorluklar vurgulanacak olup, çözüm önerileri sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bölgesel Kalkınma, Yönetiştir, Bölgesel Kalkınma Ajanslar, Fırat Kalkınma Ajansı

# **Local Reflection of Development in Turkey: Regional Development Agencies**

Ahmet Yıldırım ATA

## **Master Thesis**

Supervisor: Ass. Prof. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA  
Inonu University Institute of Social Sciences  
Department of Political Science and Public Administration Field of Political and  
Social Sciences  
August – 2013

### **ABSTRACT AND KEYWORDS**

There is a transformation in approaches to development due to globalization. The effectiveness of centrally-administered development policies are now questioned as a result of this transformation. Instead, a new approach of regional development, which is based on mobilizing local potential and decreasing intra- and-inter-regional differences, is now widely accepted.

Governance is an important axis of regional development. Governance aims for the participation of people in making of decisions related to public as soon as possible. This stakeholder perception brings about a new style of administration. In this sense, regional development agencies are established as the institutional reflection of governance approach.

This study aims to discuss regional development agencies in Turkey, which became official in 2006 and which have been facing various problems in the first period of application, particularly through the example of Firat Development Agency. In this frame, the study explains the problems faced by regional development agencies in the first period of application and offers solutions to these problems.

**Key words:** Regional Development, Governance, Regional Development Agencies, Firat Development Agency

## **TÜRKİYE’DE KALKINMANIN YERELDEKİ İZDÜŞÜMÜ: BÖLGE KALKINMA AJANSLARI**

### **İÇİNDEKİLER**

Onur Sözü .....	III
Önsöz .....	IV
Özet Ve Anahtar Sözcükler.....	V
Abstract And Keywords.....	VI
Tablolar Dizelgesi .....	IX
Şekiller Dizelgesi .....	X
Kısaltmalar Dizelgesi.....	XI

### **BİRİNCİ KESİM**

#### **ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR**

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi .....	1
1.2. Araştırmanın Varsayımı .....	2
1.3. Araştırmanın Kapsamı .....	3
1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	3
1.5. Bilgi Derleme ve İşleme Araçları .....	3
1.6. İşlevsel Kavram Tanımları.....	4
1.7. Araştırmanın Sunuş Sırası.....	5

### **İKİNCİ KESİM**

#### **BÖLGESEL KALKINMANIN DÖNÜŞÜMÜ**

2.1. Bölgesel Kalkınma Politikalarının Dünyada Dönüşümü .....	6
2.2. Bölgesel Kalkınma Politikalarının Avrupa’da Dönüşümü .....	9
2.3. Bölgesel Kalkınma Politikalarının Türkiye’de Dönüşümü.....	12

### **ÜÇÜNCÜ KESİM**

#### **BÖLGE KALKINMA AJANSLARI**

3.1. Bölge Kalkınma Ajanslarının Ortaya Çıkışı .....	20
3.2. Bölgesel Kalkınma Ajansları Uygulamaları .....	22
3.2.1. Polonya’da Kalkınma Ajansları.....	23
3.2.2. Shannon Kalkınma Ajansı .....	27
3.2.3. Emilia - Romagna Bölgesi Örneği.....	30

3.3. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Ortaya Çıkışı .....	33
3.3.1.Fırat Kalkınma Ajansı Örneği Çerçevesinde Ajansların Yapısı ve İşleyişi .....	40
3.3.1.1.Kalkınma Kurulu .....	42
3.3.1.2.Yönetim Kurulu .....	55
3.3.1.3.Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofisleri .....	59
3.3.1.3.1.Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi.....	61
3.3.1.3.2.Program Yönetim Birimi .....	62
3.3.1.3.3.İzleme ve Değerlendirme Birimi .....	64
3.3.1.3.4.Kurumsal Koordinasyon Birimi .....	66
3.3.1.3.5.Mali Hizmetler Birimi .....	67
3.3.1.3.6.Yatırım Destek Ofisleri .....	68
3.3.1.4.İnsan Kaynakları .....	69
3.3.1.5.Gelir Kaynakları .....	70
3.4.Fırat Kalkınma Ajansı Faaliyetleri .....	70
3.4.1.Planlama, İşbirliği ve Koordinasyon Faaliyetleri .....	71
3.4.2.Proje Destek Faaliyetleri .....	78
3.4.2.1.Teknik Destek .....	79
3.4.2.2.Mali Destekler .....	81
3.4.2.2.1.Faiz Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği .....	81
3.4.2.2.2.Güdümlü Proje Desteği.....	82
3.4.2.2.3.Doğrudan Faaliyet Desteği.....	83
3.4.2.2.4.Proje Teklif Yöntemiyle Sağlanan Doğrudan Finansman Desteği .....	84
3.4.3.Yatırım Destek ve Tanıtım Faaliyetleri .....	89
<b>DÖRDÜNCÜ KESİM</b>	
<b>GENEL DEĞERLENDİRME</b>	
4.1. Ajansların Karşılaştığı Sorunlar .....	94
4.1.1.Yapısal Sorunlar .....	95
4.1.2.İşlevsel Sorunlar.....	97
5. Sonuç.....	102
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>104</b>



## TABLOLAR DİZELGESİ

Tablo 1: Küresel Süreçler Arasındaki İlişkiler .....	7
Tablo 2: AB’de Yapısal Uyum Hedefleri ve Fonlar .....	12
Tablo 3: Türkiye’de Uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikaları .....	19
Tablo 4: Avrupa’da Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yasal Statüleri.....	22
Tablo 5: Polonya’da Kalkınma Ajanslarının Karşılaştığı Sorunlar .....	26
Tablo 6: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması .....	37
Tablo 7: Fırat Kalkınma Ajansı Kalkınma Kurulu Üyeleri .....	43
Tablo 8: FKA Kalkınma Kurulu Olağan Toplantılarına Katılım Durumu .....	49
Tablo 9: Fırat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Toplantıları .....	57
Tablo 10: FKA ve Yerel Eşitlik Eylem Planı .....	78
Tablo 11: FKA Teknik Destek Verileri .....	80
Tablo 12: Fka Tarafından Sağlanan Teknik Destek Örnekleri .....	81
Tablo 13: FKA Tarafından Sağlanan Doğrudan Faaliyet Desteği Verileri .....	84
Tablo 14: FKA Tarafından Sağlanan Doğrudan Faaliyet Desteği Örnekleri .....	84
Tablo 15: FKA tarafından Proje Teklif Çağrısı Dönemlerinde Gerçekleştirilen Eğitim ve Bilgilendirme Faaliyetleri .....	85
Tablo 16: FKA Tarafından Yürütülen Proje Teklif Çağrılarının Kapsamı .....	86
Tablo 17: FKA Tarafından Sağlanan Mali Destekler.....	88
Tablo 18: FKA Tarafından Tanıtım Ve Yatırım Faaliyetlerine Yönelik Oluşturulan Dokümanlar .....	92
Tablo 19: Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu Üye Listesi.....	100

## ŞEKİLLER DİZELGESİ

Şekil 1: Polonya ‘da Kalkınma Ajanslarının Faaliyetleri .....	24
Şekil 2: İller Arası Farklılıklar .....	33
Şekil 3: Kocaeli – Düzce Örneği.....	34
Şekil 4: Türkiye’de Kalkınma Ajansları.....	40
Şekil 5: Destek Yönetim Kılavuzunda Önerilen Kalkınma Ajansı Teşkilat Yapısı .....	41
Şekil 6: Fırat Kalkınma Ajansı Teşkilat Şeması.....	41
Şekil 7: Fırat Kalkınma Ajansı Kalkınma Kurulu Üyelerinin İllere Göre Dağılımı.....	43
Şekil 8: Kalkınma Kurulu Anketine Katılım Sayıları .....	51
Şekil 9: Faydalı bulunan toplantı türü .....	52
Şekil 10: Üyelerin söz almama nedenleri.....	53
Şekil 11: Kalkınma Kuruluna Katılımı Artırmak İçin Ne Yapılabilir.....	54
Şekil 12: Kalkınma Kurulunu Etkinleştirmeye Yönelik Gerçekleştirilebilecek Uygulamalar .....	55
Şekil 13: Bölge Planı Süreci.....	74
Şekil 14: Ajanslar Tarafından Sağlana Destek Programları .....	79

## KISALTMALAR DİZELGESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ANKARAKA</b>	: Ankara Kalkınma Ajansı
<b>BİLSAM</b>	: Bilgi Yolu Eğitim, Kültür ve Sosyal araştırmalar Merkezi
<b>ÇKA</b>	: Çukurova Kalkınma Ajansı
<b>ÇKA</b>	: Çukurova Kalkınma Ajansı
<b>DAP</b>	: Doğu Anadolu Projesi
<b>DİKA</b>	: Dicle Kalkınma Ajansı
<b>DİKA</b>	: Dicle Kalkınma Ajansı
<b>DOĞAKA</b>	: Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı
<b>DOKAB</b>	: Doğu İlleri Kalkınma Birliği
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>DYK</b>	: Destek Yönetim Kılavuzu
<b>EGEV</b>	: Ege Ekonomiyi Geliştirme Vakfı
<b>EMITT</b>	: East Mediterranean International Tourism And Travel Exhibition
<b>ERVET</b>	: Emilia Romagna Valorizzazione Economica Territorio
<b>EURODA</b>	: The European Association of Development Agencies
<b>FKA</b>	: Fırat Kalkınma Ajansı
<b>GAP</b>	: Güneydoğu Anadolu Projesi
<b>GİDEM</b>	: Girişimci Destekleme Merkezi

<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>GZTF</b>	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
<b>İBBS</b>	: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılması
<b>İDB</b>	: İzleme Değerlendirme Birimi
<b>İŞBAP</b>	: İşbirliği Ağları ve Platform Kurma Girişimi Projesi
<b>İŞGEM</b>	: İş Geliştirme Merkezi
<b>İTÜ</b>	: İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>İZKA</b>	: İzmir Kalkınma Ajansı
<b>KKB</b>	: Kurumsal Koordinasyon Birimi
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>KÖY</b>	: Kalkınmada Öncelikli Yörelere
<b>KÖYD</b>	: Kalkınmada Öncelikli Yörelere Dairesi
<b>KSS</b>	: Küçük Sanayi Sitesi
<b>MHB</b>	: Mali Hizmetler Birimi
<b>NUTS</b>	: Nomenclature of Territorial Units for Statistics
<b>ODTÜ</b>	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
<b>ORAN</b>	: Orta Anadolu Kalkınma Ajansı
<b>OSB</b>	: Organize sanayi Bölgesi
<b>ÖUKP</b>	: Ön Ulusal Kalkınma Planı
<b>PPKB</b>	: Planlama Programlama ve Koordinasyon Birimi
<b>PYB</b>	: Program Yönetim Birimi

<b>SFADCO</b>	: Shannon Free Airport Development Company
<b>SOBİAD</b>	: Sosyal Bilimler Araştırma Derneği
<b>TEPAV</b>	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı.
<b>TSE</b>	: Türk Standardları Enstitüsü
<b>TSO</b>	: Ticaret ve Sanayi Odası
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TÜRKONFED</b>	: Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
<b>TVA</b>	: Tennessee Valley Authority
<b>YDO</b>	: Yatırım Destek Ofisi
<b>YEEP</b>	: Yerel Eşitlik Eylem Planı
<b>YHGP</b>	: Yeşilirmak Havzası Kalkınma Birliği
<b>ZBK</b>	: Zonguldak Bartın Karabük Projesi

## BİRİNCİ KESİM

### ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Bu bölümde, araştırma konusunu tanıtıcı özet bilgiler yer almakta, araştırmanın konusu, varsayımı, amacı, yöntemi ve sunuş sırası sunulmaktadır.

#### 1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından itibaren tüm dünyada hissedilen çok yönlü bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu süreç sınıflandırıldığında; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordist üretim tarzından esnek üretim tarzına, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden post modernist düşünceye geçişlerin olduğu bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Bu ortam genel olarak yönetim disiplini de doğrudan etkilemiştir (Özer, 2006: 59).

Küresel dinamiklerde yaşanan bu değişim, kalkınma politikasının hedeflerinde, mekanizmalarında ve uygulamalarında da gelişmelere yol açmaktadır. Bu çerçevede; ekonomik kalkınma geçmişte olduğu gibi yukarıdan aşağıya bir yaklaşım yerine artık yerel aktörlerin katılımıyla gerçekleşebilecek bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Yeni yönetim mekanizmaları ve kalkınmanın yeni dinamikleri yerel ve bölgesel kalkınmanın tanımını, stratejilerini, müdahale biçimlerini, aktörlerini, örgütlerini ve kurumsal yapılarını değiştirmekte, yerel ve bölgesel kalkınmayı gerçekleştirebilmek için bu ölçeklerde çeşitli kurumsal yapılanmalara ve katılıma dayalı aşağıdan yukarı bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır.

Bununla birlikte; bölgelerin uluslararası alanda giderek önem kazanmasına paralel olarak yatırım çekme, tanıtım faaliyetlerini yürütme, bölgedeki aktörler arası işbirliği ve eşgüdümü sağlama gibi faaliyetleri üstlenen Bölgesel Kalkınma Ajansları da özellikle 1990'lardan sonra yaygınlaşmış, birçok ülkede farklı yapı ve statüde de olsa ajanslar uygulama alanı bulmuştur. Bölgesel Kalkınma Ajansları, bölgelerin potansiyellerine dayanan ve küresel rekabette avantaj sağlama amacındaki kalkınma stratejilerinin hazırlanmasında temel unsur konumuna gelmiştir. Bu sebeple de

ajansların, küresel rekabet sürecinin bölgesel/kurumsal aktörleri olarak önemi artmaktadır.

Ülkemizde Bölgesel Kalkınma Ajansları 2006 yılında 5449 sayılı kanun ile kurulmuştur. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu Ve Görevleri Hakkında Kanun'un 1. maddesinde Kalkınma Ajanslarının; “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, bölgelerarası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak” üzere oluşturulacağı belirtilmektedir. Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının hedefler bakımından dünyadaki diğer birçok ajansla uyum gösterdiğini görmekteyiz. Çünkü kamu, sivil ve özel ortaklığını geliştirmek, yerel potansiyeli ortaya çıkarmak ve bu potansiyele ilişkin ulusal hedeflerle uyumlu olarak bölgenin gelişmesini hızlandırmak ve bölgelerarası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak dünyadaki birçok Kalkınma Ajansının hedefleri arasındadır.

Bu araştırma, ülkemizde kısa bir süre önce kurulan ajansların mevcut durumuna dair tespitler yaparak, bundan sonraki süreçte yapılması gerekenleri tartışmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Varsayımı**

Yerel ve bölgesel kalkınmayı sağlamanın ve yönetmenin günümüzde ne tek bir merkezi örgüt ne de tek bir yerel/bölgesel ajans aracılığıyla başarılacağı aşikârdır. Bölgesel kalkınma konusundaki yasal ve kurumsal gelişmelerin hızla devam ettiği bu süreçte bölgesel kalkınmanın kurumsal anlamdaki izdüşümü olan Bölge Kalkınma Ajansları hakkında yapılacak çalışma ajansların Türk idari teşkilâtındaki konumu ve geleceği açısından yol gösterici olacaktır.

Bazı yönetim bilimciler tarafından Türk idari yapısına “aykırı” bulunan bu yeni yapının kurumsallaşabilmesi için, karşılaştıkları yasal süreçten de anlaşacağı üzere,

önlerinde uzun ve meşakkatli bir yol bulunmaktadır. Bu kapsamda 3 varsayım belirlenmiştir.

**Varsayım-1:** Ülke kalkınmasında etkili bir aktör olması öngörülen Kalkınma Ajansları, bölgeler arası ve bölge içi farklılıkların daha fazla dikkate alındığı yeni bir yasal ve yapısal düzenlemeye ihtiyaç duymaktadır.

**Varsayım-2:** Kalkınma Ajanslarının yürütmekte olduğu hibe programlarının öne çıkması, kurumun diğer asli işlevlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine engel olmaktadır.

**Varsayım-3:** Kalkınma Ajanslarının güçlü yönlerinden birisi olan sahip olduğu insan kaynağı istifalar nedeniyle aşınmaktadır. İstikrarlı ve sürdürülebilir başarı için ajanslardaki insan kaynağı yapısının korunması ve güçlendirilmesi için yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

### **1.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma kapsamında Dünyadaki ve Türkiye'deki bölgesel kalkınma yaklaşımları ve politikaları çerçevesinde genelde Türkiye'de kurulan bölge kalkınma amaçları özelde de Fırat Kalkınma Ajansı ele alınmaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada yaklaşım olarak ampirik ve teorik araştırma yaklaşımları birlikte benimsenmiştir. Bu anlamda gerekli bilimsel verilere ulaşmak için dolaylı araştırma yöntemi ve alan araştırması yönteminden yararlanılmıştır.

### **1.5. Bilgi Derleme ve İşleme Araçları**

Araştırma sürecinde bilgi derleme yöntemi belgeye dayalı arşiv kaynak tarama yöntemidir. Elde edilen veriler analitik çözümleme tekniği ile değerlendirilerek çalışmaya katkı sunmaktadır.



Çalışmada konu ile ilgili hem yerli hem de yabancı araştırmacıların yazdığı kitaplar ve makaleler incelenerek, internet sayfaları taranmış ve daha önce yapılmış olan araştırmalar amaca hizmet edecek şekilde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede yerli ve yabancı yazılı eserler taranmış; konu ile ilgili deneyimler incelenmiştir.

### **1.6. İşlevsel Kavram Tanımları**

**Kalkınma:** Bir ülkede yaşayan bireylerin geçim düzeylerinin ve üretme güçlerinin yükselmesi demektir (Aren, 2007: 205).

**Bölgesel Kalkınma:** Bölgeler arası gelişmişlik farkını azaltırken yalnızca geri kalmış yörelerin verimliliğini değil, aynı zamanda tüm bölgelerin verimliliğini yükselterek rekabet gücünü artırmayı, refahın tüm bölgelere ülke geneline dengeli dağılmasını sağlamayı hedeflenmesidir (Karata, 2010: 39).

**Bölgesel Kalkınma Ajansları:** Yaklaşık yarım asırdan beri, özellikle Avrupa ülkelerinde yerel potansiyeli harekete geçirme, belirli bir bölgenin ulusal, küresel ekonomik yarışta ön almasını sağlamak ve yerel, bölgesel kalkınmada öncelik belirlemek amacıyla oluşturulmuş kurumlardır (Göymen, 2010: 5).

**Bölge Planı:** Bir bölgenin kalkınması amacıyla, ulusal düzeyde üretilen politika, plan ve stratejiler ile yerel düzeyde yürütülecek faaliyetler arasındaki ilişkiyi belirlemek; yerel düzeyde yer alan kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu güçlendirmek; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek; sürdürülebilir bölgesel gelişmeyi sağlamak; kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve bölgesel program ve projelere temel oluşturmak üzere hazırlanan strateji, koordinasyon ve yönlendirme belgesidir (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 59).

**Yönetişim:** Katılımcı ve paylaşımcı bir anlayışa sahip olan ve geleceğe yönelik bir bakışa sahip yönetim anlayışını ifade eder. Sonuç ve hedef odaklı olaylara yönelmiş, vatandaşa hizmeti esas alan, katılımcı, şeffaf, hesap verebilir çağdaş bir yönetim biçimine imkân veren yaklaşımdır.

Yerindenlik: Kararların ilgili kararlardan etkilenen halka en yakın düzeyde alınmasıdır (Tsarouhas, 2010: 19).

### **1.7. Araştırmanın Sunuş Sırası**

Kalkınma Ajanslarının ülkemiz açısından bulunduğu noktayı belirlemek ve önümüzdeki süreçte yaşanacak gelişmeleri değerlendirme amacı ile yapılan araştırma beş bölümden oluşmakta olup birinci bölümde; çalışmanın konusu, amacı, kullanılan yöntem ve konunun içeriği hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde ise; Bölgesel kalkınma anlayışında yaşanan dönüşüm aktarılmıştır. Bu çerçevede, dünyada, Avrupa'da ve ülkemizde bölgesel kalkınma anlayışında yaşanan değişim genel olarak değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde kalkınma ajanslarının ortaya çıkış süreci verilmiş, örnek çalışmalar ile ülkemizdeki süreç değerlendirilmiştir. Fırat Kalkınma Ajansı üzerinde ajansların yapısı ve genel itibarıyla faaliyetleri sunulmuştur. Dördüncü bölümde ajansların geçtiğimiz uygulama döneminde karşılaştığı yapısal ve işlevsel zorluklar örneklerle açıklanmıştır. Beşinci bölüm olan sonuç bölümünde ise çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

## İKİNCİ KESİM

### BÖLGESEL KALKINMANIN DÖNÜŞÜMÜ

#### 2.1. Bölgesel Kalkınma Politikalarının Dünyada Dönüşümü

Ülkelerin gittikçe birbirine bağımlılığının artmasına yol açan küreselleşme olgusuna bağlı olarak birçok alanda olduğu gibi bölgesel kalkınma anlayışında da devletin rolü değişmeye başlamıştır.

Küreselleşmenin etkisiyle sermayenin, mal ve hizmetlerin yanı sıra bilginin de dolaşıma girmesi bu dolaşımı mümkün kılan ağları ortaya çıkarmıştır. Ağlar sayesinde bir bölgedeki firmalar dünyanın herhangi bir bölgesindeki firmalarla ilişki kurarak işbirliği içinde küresel koşullara uyum sağlama imkânına kavuşmakta olup ilişkiler mekâna bağımlı olmaktan çıkmış ve ortak çıkar temelinde yeni bir boyut kazanmıştır.

Dünyada bölgesel kalkınma, önce 1929 dünya ekonomik bunalımı, sonrasında da İkinci Dünya Savaşı'nın etkisi ile dünyanın birçok bölgesinde yaşanan sosyal ve ekonomik sorunlar sonucunda giderek artan bir ilgi ile ele alınmaya başlamıştır. Ekonomideki krizler ve savaşın etkilerinin yanı sıra başta coğrafi koşullar olmak üzere üretim faktörlerindeki dezavantajları bölgelerin dengesiz bir sermaye birikimine sahip olmasına ve ciddi gelişmişlik farklarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle 1950'li yıllar kalkınma konusunda bölgesel politikalar ve bölgesel planlama kavramları ile birlikte çalışılmaya başlandığı dönem olmuştur. Bu bağlamda bölgesel gelişmişlik farklarının belirgin şekilde ortaya çıkmasının planlama anlayışının değişerek bölge planı kavramının gelişmesine ve bölgesel kalkınma araçlarının ortaya çıkmasına neden olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Can, 2011: 23).

İkinci Dünya Savaşı'ndan 1970'lere kadar plan dönemde benimsenen planlama yaklaşımının temel özelliği, güçlü ulus devletlerin "refah devleti" nin eşitlikçi ve yeniden dağıtıcı mekanizmalarını harekete geçiren ve iyi yapılandırılmış bir

bürokratik aygıt ile bu mekanizmaları işletme ve denetleme işlevini ön planda tutan yönetim anlayışıdır.

Daha çok Keynesci ekonomik politikalara ağırlık veren bu yaklaşımda devlet, oldukça merkezci ve hiyerarşik bürokrasilerin oluşturduğu kararlarla, piyasaların işleyişini sürekli denetim altında tutan ve piyasalara müdahale eden, altyapı üreten, doğrudan ekonomik üretim yatırımları yapan konumdadır. Bu nedenle, bölgesel kalkınma dinamiklerinin, bölgenin içsel dinamiklerinden çok dışsal dinamiklerden kaynaklandığı söylenebilir. Büyük ölçekli yatırımların, ölçek ekonomilerinin, yığılma ekonomilerinin, dışsallıkların ve dış ekonomilerin ön planda tutulduğu, bölgenin dışından yapılan büyük itme etkisiyle yaratılan büyüme odağından, çeşitli sektörlere aşamalı olarak yayılan büyümenin beklendiği bu “kalkıncı” tutumun temel karakteristiği, oldukça mekanik bir anlayışa ve determinist bir rasyonalizme dayanmasıdır (DPT, 2006: 3).

Ancak 1970 sonrasında yaygınlaşan neo-liberal politikaların etkisiyle hız kazanan küreselleşme olgusu, bölgesel kalkınma anlayışında ortaya çıkan değişimlerin en önemli sebebi olarak kabul edilmektedir. Küreselleşme sürecinin başlangıcıyla ilgili literatürde çok farklı bilgiler ve tartışmalar bulunmakla beraber bu süreci karakterize eden gelişmeleri coğrafi, ekonomik ve politik olmak üzere 3 ana gruba ayırmak mümkündür.

Tablo 1: Küresel Süreçler Arasındaki İlişkiler

<b>Ekonomik Gelişmeler</b>	<b>Coğrafi Gelişmeler</b>	<b>Politik Gelişmeler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bretton-Woods sisteminin çöküşü</li> <li>• Çok uluslu şirketlerin artması</li> <li>• Sermaye ve emeğin hareketliliği</li> <li>• AR-GE faaliyetlerinin artması</li> <li>• Bilgi ve teknolojiye gelişmeler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çok uluslu bölgeler</li> <li>• Ulusal alt bölgeler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otoritenin devri</li> <li>• Ulus-devletin değişen rolü</li> <li>• Yönetimden yönetime</li> <li>• Kent sistemlerinin rolü</li> <li>• Sivil toplum örgütleri ve uluslararası örgütlerin artması</li> </ul>

Kaynak: (Kargı 2009.23)

Coğrafi gelişmeler, ulusal alt bölgelerin ve özellikle bu bölgelerde yer alan, küresel ticaret ve iletişimin gerçekleştiği büyük şehirlerin öneminin artmasını ifade

etmektedir. Politik gelişmeler ise; ulus devletin geleneksel rolünün değişmesini, sivil toplum örgütlerinin ve uluslararası kuruluşların artmasını, yerel yönetim anlayışından bölgesel yönetişime geçişi kapsamaktadır. Çok uluslu şirketlerin, uluslararası sermaye piyasalarının, bilgi ve teknolojik gelişmenin etkilerinin artması ise ekonomik gelişmeler olarak ifade edilebilir (Akiş, 2012: 240).

Dünya ekonomik sisteminde küreselleşme ve yerelleşme dinamiklerinin hâkim olduğu 1980’li yıllardan itibaren, bölgesel kalkınma politikaları artık doğrudan devlet yardımlarından ziyade işgücü, yaşam kalitesi, yatırım iklimi gibi mekânın niteliğini artırıcı alternatif yatırımlara ve içsel gelişmeye daha çok önem vermiştir. Daha önceki bölgesel kalkınma politikaları sadece pazara, işgücüne ve hammaddeye olan mesafeyi göz önüne alırken, yeni bölgesel politikalar ise sosyal ilişkiler, normlar ve kurumlardan oluşan bir yapıyı dikkate almıştır. Geleneksel politikaların, yalnızca araç olarak finansal teşvikleri, altyapı yatırımlarını, devlet kontrolündeki sanayi tesislerini ve imalat sanayisini kullanması, bu politikaların uygulanabilirliğinde bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sorunları aşabilmek için bölgesel kalkınma politikalarında önemli değişimler gerçekleşmektedir.

1990’larda bölgesel politikalara bölgelerin içsel olarak yeniden yapılandırılmaları hâkim olmaya başlamıştır. Bu dönüşümde, bölgesel kalkınmanın itici faktörlerinin büyük ölçüde hareketsiz olduğu konusundaki fikir birliğinin giderek artması büyük rol oynamıştır. Günümüzde ise; bölgelerin artan entegrasyonu ve uluslararasılaşması sonucunda sadece iç potansiyellere bakmanın da etkin olmadığı düşüncesinden hareketle, dış ilişkilere daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bölgelerin rekabet gücünü artırabilmek için işbirliğine ve network’e de artan oranda destek sağlanmıştır. Sonuç olarak bölgesel kalkınma, öncelikle “Bölgesel Otarşi (kendine yeterlilik)” anlamında bir faaliyet olmaktan çıkmış ve ekonomilerin bölgesel, ulusal ve uluslararası etkileşimleri de bölgesel kalkınma tanımına dâhil edilmiştir.

Günümüze kadar olan uygulamalar göstermektedir ki, klâsik bölgesel kalkınma yaklaşımları geçmişte olduğu gibi günümüzde de bölgelerarasındaki farklılıkların

giderilmesinde tek başına etkili olamamaktadır. Küreselleşme sürecinde değişen koşullara uyum, rekabet, insan kaynaklarının geliştirilmesi, küresel piyasanın dinamik olarak izlenmesi, örgüt yapılarında esneklik ve maliyet kontrolü gibi önemli olgular, geleneksel bölge anlayışını değiştirerek yeni bir bölge yaklaşımını zorunlu kılmıştır. Bölgelerin kendi iç dinamiklerine odaklanan, sosyal aktörlere kalkınma politikaları kapsamında daha fazla yer veren ve çağdaş dünyanın gereksinimleri doğrultusunda uluslararası nitelikler taşıyan yeni yaklaşımlar, günümüzdeki bölgesel kalkınma politikalarını şekillendirmektedir. Yenidünya düzeninde, yerel dinamiklerin ekonomik kalkınma ve bölgesel gelişme sürecindeki önemi artmıştır (Akiş, 2012: 245).

## **2.2. Bölgesel Kalkınma Politikalarının Avrupa'da Dönüşümü**

Bölgesel gelişme politikaları küresel anlamda önemli etkiler yaratan olaylara paralel olarak değişimler yaşamıştır. İlk olarak birçok hedef ulusal göstergelerle belirlenirken zamanla yerel dinamiklerin dikkate alınarak aşağıdan yukarıya doğru bir politika izlenmesi gerektiği düşüncesi yaygınlaşmıştır.

AB bölgesel gelişme politikası da hem küresel etkilerle hem de birliğin kendi yapısındaki değişimler dolayısıyla zamanla farklılaşmıştır. Bölgesel potansiyellerin önemsendiği, bölgesel eşitsizliklerin azaltılmaya çalışıldığı ve bölgesel rekabetin ön plana alındığı politikalarla AB, büyüyen yeni yapısına uygun araç ve stratejilerle politikalarını uygulamaktadır.

Bölgesel kalkınma alanındaki politikaların ilk adımı 1957 tarihli Roma Antlaşması'nda atılmıştır. Üye ülkelerin ekonomik birliğin güçlendirilmesi ve geri kalmış bölgelerin geri kalmışlığının ve bölgeler arasındaki farklılıkların azaltılması yoluyla uyumlu kalkınmanın sağlanmasının hedeflendiği belirtilmiş olup bu amaçlar doğrultusunda, 1958 yılında Avrupa Sosyal Fonu ve 1962 yılında Avrupa Tarımsal Yönlendirme Garanti Fonu kurulmuştur.

AB bölgesel politikalarının gelişimi, Birliğin genişleme dalgalarına paralel bir seyir izlediği gözlemlenmektedir. Üye sayısının artması ve üye ülke profiline

çeşitlenmesine bağlı olarak merkeziyetçi yapının yerel otoritelere yetkiler tanıyan bir yapıya doğru evrildiği görülmektedir. Bu bağlamda, 1968 yılında Bölgesel Politika Genel Başkanlığı kurulmuştur (Atay, 2011: 379).

Tüm bunlara rağmen; 1970'lerde gelindiğinde en refah ve en fakir bölge arasında kişi başı GSYİH oranı bakımından 3 katlık bir fark göze çarpmakta olup refah bölgelerden fakir bölgelere yoğun göç yaşanmıştır. Dünya'da meydana gelen ekonomik dalgalanmaların Avrupa'yı etkilemesiyle Kurucu Antlaşmalar ile yapılan düzenlemelerin yetersiz kaldığı sonucuna varılmıştır (Akşahin, 2008).

1980 öncesi dönemde, AB bir genişleme süreci yaşamış 1973 yılında İngiltere, İrlanda ve Danimarka üye olmuştur. Bu dönemde yerel birimlere inisiyatif verilmesinden çok merkezi kararlar alınarak oluşturulan planlar ve belirlenen hedeflere uygunluk çerçevesinde yatırımların ve kaynağın dağıtılması şeklinde uygulanmıştır. Bu dönemde yeni üye ülkelerden İrlanda'nın ekonomik olarak daha geri olduğu görülmektedir.

1975 yılında Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu oluşturulmuştur. 1,300 milyon Avro bütçeli bu fonun amacı; tarımsal hâkimiyetten, endüstriyel değişim ve yapısal işsizlikten kaynaklı bölgesel eşitsizlikleri azaltmaktır. Bu süreçte Bölgesel Kalkınma Fonu daha çok, küçük işletmelere ve yatırım altyapılarına destek olmak için kullanılmıştır (Atay, 2011: 379).

1981'de Yunanistan'ın, 1986'da İspanya ve Portekiz'in Topluluğa katılmasıyla bölgelerarası gelişmişlik farklarının önemli bir sorun olduğu vurgulanmıştır. Bu önemli sorun Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonunun genişlemesine, ardından da sayıları hızla artan projelerin yönetilmesi için yeni araçların geliştirilmesine neden olmuştur. 1980'ler boyunca İngiltere'de özellikle de İskoçya'da başarıya ulaşan yenilikçi bölgesel kalkınma stratejileri ve planları, Avrupa ölçeğinde geliştirilecek bölgesel politikaya temel teşkil etmiş olup Akdeniz ülkelerinin Topluluğa üyeliklerinin ardından Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Avrupa Sosyal Fonu , Tarımsal Kılavuz ve Garanti Fonu entegre edilerek Yapısal Fon oluşturulmuştur. 1988'de kabul edilen ve 1989-1993 döneminden itibaren uygulamaya konulan yeni

düzenlemelere göre Fonların kullanımı, bir dizi program dahilinde ve çeşitli kriterlere göre belirlenen Hedef Bölgelerle sınırlandırılmıştır.

Parasal Birliğin gerçekleştirilmesinin ardından özellikle Avrupa'nın güney bölgelerindeki üye ülkeler Avrupa Birliği'nden daha etkin yeniden dağıtım politikaları talep etmiş olup 1994-1999 döneminde ulaşım ve çevresel iyileştirme projeleri aracılığıyla geri kalmış bölgelerde ekonomik kalkınmayı destekleyen Uyum Fonu oluşturulmuştur. Bu arada, 1990'ların başında, o dönemde gerçekleştirilen Yapısal Fonların revizyonuna diğer bir katkı da, Avrupa Birliği'yle müzakere masasına oturan Finlandiya, Norveç ve İsveç'ten gelmiştir (TEPAV).

1994 yılında Avusturya, Finlandiya ve İsveç ülkeleri AB'ye üye olmasının ardından AB büyük bir genişleme dalgası için hazırlık çalışmalarını yürütmüştür. Bu genişleme hem daha önce Birliğin yaşamadığı kadar büyük çapta hem de çok farklı yapıda ülkeleri içermekte olup. 10 yeni ülkenin üye olacağı bu dönemde AB nüfusu %20 oranında artmakla birlikte AB gayri safi yurtiçi hâsılası sadece %5 oranında artabilmiştir. Yeni üyelerin istihdam ve gelir düzeyi AB ortalamasının altında olması farklılıkların da artmasına neden olmuştur.

AB'nin gireceği bu yeni dönem göz önünde bulundurularak Gündem 2000 Raporu hazırlanmıştır. Raporda bölgesel politikanın önceliği vurgulanmış ve yeni bir bakış açısı olarak hedefe yönelik yardım, fon kullanımı ve adem-i merkeziyetçi yönetim anlayışı benimsendiği belirtilmiştir. Dezavantajlı bölgeler üzerine yoğunlaşarak onlara daha fazla yardım yapmak, ekonomik kaynaklı kriz yaşayan bölgelere yeni imkânlar yaratmak ve işbirlikleri oluşturmak bölgesel politikada benimsenen hedefler arasındadır.

Lizbon Stratejisi AB'nin 2010'da sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, daha fazla ve iyi iş imkânlarıyla ve daha büyük sosyal uyumla sağlama yeteneğine sahip, AB'yi dünyanın en rekabetçi, en dinamik ve bilgiye dayalı ekonomisi haline getirmek olduğu belirtilmiştir. Bölgesel kalkınma alanında belirlenen 2007-2013 programında yapısal uyuma önem verilmiştir. Üç hedef benimsenmiştir. Bu hedeflerden biri "Yakınsama"dır. Bu hedef, AB'nin az gelişmiş bölgelerinde büyüme



ve istihdamı teşvik etmeyi içermekte ve yenilikçilik, bilgi toplumu ve sosyal ve ekonomik değişimlere uyuma vurgu yapmaktadır. “Bölgesel rekabet ve istihdamın sağlanması” ikinci hedefidir. Bu doğrultuda rekabetçiliği ve bölgelerin cazibesini artırmak önem arz etmektedir. “Bölgesel işbirliğinin sağlanması” komşu bölgeler arasında ve diğer bölgeler arasında işbirliğini sağlamaya yönelik politikaları içermektedir. Ekonomik işbirlikleri ve KOBİ ağları oluşturmak bu başlık altındadır (Atay, 2011:379).

Tablo 2: AB’de Yapısal Uyum Hedefleri ve Fonlar

	<b>Yakınsama Hedefi</b>	<b>Bölgesel Rekabet Edebilirlik ve İstihdam Hedefi</b>	<b>Avrupa Bölgesel İşbirliği Hedefi</b>
<b>İlgili Fonlar</b>	Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu; Avrupa Sosyal Fonu Uyum Fonu	Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu; Avrupa Sosyal Fonu;	Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu

Kaynak: (Akşahin, 2008)

### 2.3. Bölgesel Kalkınma Politikalarının Türkiye’de Dönüşümü

Türkiye ekonomik ve siyasi tarihinin önemli başlıklarından birisi olan Bölgesel Kalkınma Politikaları, başta ulusal planlar olmak üzere birçok stratejik belgede yer almakta olup Avrupa Birliği’ne uyum sürecinde önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Türkiye’de bölgesel kalkınma politikalarını 1923 – 1960 yılları arasında kapsayan plan öncesi ve 1960’dan günümüze kadar yürütülmekte olan düzenlemeleri ve bu doğrultuda oluşturulan politikaları kapsayan planlı dönem olarak ikiye ayrılabilir.

Plan öncesi dönem baktığımızda 1923 – 1950 yılları arasında savaştan yeni çıkmış ülkenin altyapı eksikliklerine, başta demiryolu olmak üzere ulaşım ağındaki

yetersizliklerin giderilmesine bağlı olarak devletçilik akımının etkileri altında geçmiştir. 1950 – 1960 yılları arasında ise özelleştirme politikalarına ağırlık verilerek özel sektörün de ekonomik sistemde aktif rol oynamasına bağlı olarak daha liberal bir yaklaşım söz konusudur (Can, 2011: 41).

Plan öncesi dönemde, ulusal kalkınma önceliği bölgesel gelişmenin önünde yer almıştır. Bölgesel gelişme ve planlama bir kalkınma aracı olarak değil, bir imar aracı olarak görülmüş ve fiziki yerleşme planı yapımı öne çıkarılmıştır. Geri Kalmış bölgeler için özel tedbirler getirilmemiş olup kalkınma dinamikleri ve faktörleri Batı'daki bölgelerde ve özellikle Marmara Bölgesinde yoğunlaşmıştır (Kındap, 2010).

Planlı dönem 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatının kurulması ile başlamıştır. O günden bu zamana 8 tane beş yıllık, bir tane yedi yıllık ulusal plan hazırlanmış olup bölgesel kalkınma politikaları bu doğrultuda belirlenmiştir. Planlı dönemde yapılan bölge planlarında göze çarpan başlıca husus ekonomik boyutun önem kazanması ve bölge kalkınması için hazırlanan bölge planlarının uğraş evrelerinin genişlemesidir. Bu bağlamda, bütün planlar yapılarını ülkesel plana uydurmaya çalışmış ve uyarıcı bir yaklaşım izlenmiştir. (Sert, 2012: 123)

İlk üç kalkınma planında bölgesel kalkınma meselesi ulusal kalkınma siyaseti bağlamında ele alınmış ve ulusal kalkınma ile uyumlu bir bölgesel kalkınma stratejisi benimsenmiştir.

1963 – 1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında; Türkiye'de (1) Potansiyel Gelişme Bölgeleri, (2) Geri Kalmış Bölgeler, (3) Büyük Kent Bölgeleri (Metropolitan Bölge) olmak üzere üç çeşit bölge olduğu görüşü benimsenmiştir. DPT tarafından Antalya ve Çukurova'da, İmar ve İskân Bakanlığı tarafından da Marmara, Zonguldak ve Keban'da bölge planlama çalışmaları başlatılmıştır. Geri kalmış yörelerde yatırım yapacaklara yatırım indirimi ve gelir vergisinden indirim yapma imkanı sağlanmıştır. Nüfusun ve ekonomik faaliyetlerin daha fazla yoğunlaşmasını engellemek için metropolitan şehirler çevresinde yeni

çekim ve büyüme merkezleri yaratarak, dengeli bölgesel gelişmenin sağlanması amaçlanmıştır.

1968 -1972 yıllarını kapsayan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında; “Büyüme Merkezleri (Kalkınma Kutupları)” yaklaşımı önerilmiştir. DPT bünyesinde Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin sorunlarına çözüm üretmek üzere “Doğu Grubu” oluşturulmuştur. Yapılan çalışmalar sonunda; 1968 Yılı Program Kararnamesi ile, Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerimizin tamamı ile Artvin, Gümüşhane, Sivas ve Kahramanmaraş illerimiz olmak üzere toplam 22 il, yatırımları teşvik mevzuatı yönünden “kalkınmada öncelik verilecek iller” olarak belirlenmiştir. Kalkınmada Öncelikli İllerde teşvik araçları olarak vergi indiriminin yanı sıra, kredi imkanlarının ve ucuz enerji olanaklarının artırılması amaçlanmıştır. OSB’lerin ülke geneline yaygınlaştırılması amaçlanmıştır. Planın son dilimi olan 1972 yılında “Kalkınmada Öncelikli Yörelere Dairesi” (KÖYD) kurulmuştur.

1973 – 1977 yılları arasını kapsayan üçüncü beş yıllık kalkınma planında; Önceki dönemlerde belirli yörelere için başlatılan bölgesel planlama çalışmaları, ulusal planın bütünlüğü ilkesine ters düşen uygulamalar olduğu için vazgeçilmiştir. Ulusal ölçekteki yatırımlara ekonomik kriterlere göre yer belirlenmesi öngörülmüştür. Bölgesel dengesizliklerin ise, uzun dönemde, bölge kaynaklarının harekete geçirilmesi ve yerel yönetimlerin etkin çalışmasıyla ortadan kalkacağı varsayılmıştır. Bu anlayış çerçevesinde Planda sadece KÖY’ler hakkında kısa açıklamalara yer verilmiştir. KÖY’lerin belirlenmesinde sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi çalışmalarının baz alınması öngörülmüştür.

1979 – 1983 yılları arasını kapsayan Dördüncü Kalkınma Planı’nda önceki planlardan farklı olarak az gelişmiş bölgelere kamu yatırımlarından pozitif ayrımcılık uygulanması belirtilmiştir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinin geri kalmışlığı vurgulanmış ve bölgelere özgü kalkınma stratejileri önerilmiştir (Yüksel, 2011: 592). Doğu ve Güneydoğu Anadolu’nun kalkındırılması için bu bölgelerdeki tarım ve hayvancılık potansiyeli, ulaşım ağının iyileştirilmesi ve Aşağı Fırat Projesi’nin (GAP Bölgesi) bir bölgesel gelişme projesi olarak başlatılması öngörülmüştür.

Sanayinin KÖY'lere desentralizasyonu amaçlanmıştır. Bu kapsamda KÖY'lere uygulanan teşviklerde yenilik yapılmış ve çıkarılan üç kanunla KÖY teşvikleri öncekilerden daha cazip hale getirilmiştir:

- KÖY'lerde yapılacak yatırımlarda vergi indirimi oranının yüzde 100'e kadar artırılması,
- KÖY'lerdeki konut ve tesisi inşaatlarında vergi, resim ve harç muafiyeti getirilmesi,
- Kamu Ortaklığı Fonu'ndaki kaynakların en az onda birinin KÖY'lere harcanması zorunluluğu.

1985 - 1989 yılları arasını kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda KÖY politikaları benzerlik taşımaktadır. Ancak, bir önceki planda "bölgesel gelişme"ye yönelik hedefler "bölgesel planlama" olarak ifade edilmiştir. İmalat sanayini geliştirmek için ucuz kredi ve diğer teşvikler yanında; Yatırım konuları ve fizibilite raporları için "Proje Ofisleri" kurulması, OSB'lerin ve KSS'lerin yaygınlaştırılması amaçlanmıştır.1989 yılında GAP İdaresi kurulmuş ve GAP projesi hazırlanan master planla entegre bir bölgesel gelişme projesine dönüştürülerek uygulanmaya başlanmıştır. Yerleşme Merkezlerinin Kademelenmesi Araştırması sonuçları doğrultusunda, etki alanlarıyla birlikte 16 adet bölgesel gelişme merkezi belirlenmiştir.

1990 – 1994 yıllarını kapsayan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda önceki planda tanımlanan “16 bölge” bir yana bırakılarak, bölge planlamasının KÖY'lere kaydırılması ilkesi benimsenmiştir. Göçlerin ve gelişmenin metropol altı kentlere, orta büyüklükteki merkezlere ve azgelişmiş şehirlerin merkezi konumundaki şehirlere yönlendirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca merkez köylerin desteklenmesi hedeflenmiştir. Metropolitan alanların sorunlarının çözümü için metropolitan alan planlaması ve idarelerinin kurulması öngörülmüştür.

Bu plan döneminde gündeme gelen yeniliklerden biri bölgesel politikalar oluşturulurken Avrupa Birliği bölgesel politikalarının dikkate alınması, diğeri

ekonomik ve fiziksel planlamada çevre boyutuna öncelik verilmesidir. Bunların yanında, KÖY Teşviklerine devam edilmiş olup, sınır ticaretinin özendirileceği belirtilmiştir.

1996-2000 yıllarını kapsayan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, önceki planlardan farklı olarak, "Bölgesel Dengelerin Sağlanması" ana başlığı altında;

- Bölgesel Gelişme,
- İl Planlama,
- Metropollerle İlgili Düzenlemeler

konularına yer verilmiştir.

Yedinci Planın temel ilkelerinden biri, her yönüyle (ekonomik-toplumsal-kültürel-siyasal) bir bütün olan "*sürdürülebilir kalkınma*"nın, ulusal birliği/bütünlüğü arttırmak amacıyla bölgelerarası gelişmişlik farklarını azaltıcı yönde ele alınması gerekliliği düşüncesidir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde coğrafi bütünlük gösteren iller için, bölge ve alt-bölge bazında "Aksiyon Planı" uygulamaya konulmuş, söz konusu illerin bazı acil gereksinimlerini karşılamak için 1994 yılında "*Acil Destek Programı*" uygulanmıştır. Plan döneminde il (gelişme) raporları çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Ayrıca; DAP, DOKAP, Yeşilirmak Havza Gelişim Projesi gibi bazı bölgesel gelişme/ planlama çalışmaları başlatılmıştır.

2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması, geri kalmış yörelerde yaşayan nüfusun refah düzeyinin yükseltilmesi, metropollere büyük yük getiren göç eğilimlerinin istikrarlı bir dinamiğe kavuşturulması, plansız kentleşme nedeniyle oluşan sorunların çözüme ulaştırılması amacıyla bölgelerin özellikleri, farklılıkları, gelişmişlik düzeyleri ve temel sorunları ile potansiyellerinin belirlenmesine yönelik il ve bölge planı çalışmalarına devam edileceği belirtilmiştir.

Planda, AB finansman desteği ile yürürlüğe konacak olan bölgesel gelişme programlarının ulusal bölgesel gelişme stratejisine uyumunun sağlanmasına ve bu

programların kapsamı dışında kalan diğer bölgelere yönelik bölgesel planlama çalışmalarının hazırlıklarına başlanacağı belirtilmiştir. Bu kapsamda Plan Döneminde İstatistiki Bölge Birimleri belirlenmiş, ÖUKP hazırlanmış ve Kalkınma Ajanslarının kurulmasına dönük olarak mevzuat çalışmaları başlatılmıştır.

Sekizinci kalkınma planında şekillenmeye başlayan yeni bölgesel kalkınma politikası, 2007 – 2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planında daha net ve açık bir biçimde yer almaktadır.

2007- 2013 yıllarına kapsayan planda bölgesel gelişme politikalarının, bir taraftan bölgelerin verimliliğini yükseltmek suretiyle ulusal kalkınmaya, rekabet gücüne ve istihdama katkıyı arttırırken, diğer taraftan da bölgeler ve kırsal kent arasındaki gelişmişlik farklarına hizmet edeceği belirtilmektedir.

Bu çerçevede, yeni dönemde bölgesel kalkınma politikasının iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi sadece geri kalmış yörelerin değil tüm bölgelerin rekabet gücünü yükselterek ulusal kalkınmaya ve istihdama katkılarının arttırılmasıdır. Böylece, bir yönüyle bölgesel gelişme politikasının rekabet odaklı boyutunun ihmal edilmemesi sağlanmaktadır.

İkincisi ise klasik bölgesel gelişme politikasının hedefleri olan bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılarak refahın ülke sathında dengeli dağılması ve asgari bir refah standardının bütün ülke sathında ve bütün toplum kesimlerinde sağlanmasıdır. Bu amaç literatürde çoğu zaman yakınsama olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda belirtilen bölgesel rekabet edilebilirliğin sağlanması ve yakınsamanın gerçekleştirilmesi amaçlarının bir arada bulunuşu, bir bakıma klasik etkinlik eşitlik tartışmalarının da daha dengeli bir şekilde ele alındığı daha kapsayıcı bir bölgesel kalkınma politikasına doğru ilerleyiş anlamına da gelmektedir.

Bu yaklaşımda temel kritik müdahale alanları, yerel dinamikler ve içsel potansiyel; yani o yörenin kendi özgün nitelikleri ve bunların kullanılması, bunlar arasında ağ oluşumlarının desteklenmesidir. Yeni yaklaşımda, mekânsal bağlamla ve onun özgün koşullarıyla doğrudan ilişkili bir politika uygulanması esas alınmakta,

farklı gelişmişlik düzeyindeki bölgeler, farklı mekânsal niteliklere sahip olanlar için farklı yaklaşımları içeren çeşitlendirilmiş bir politika vazedilmektedir. Ayrıca yeni bölgesel politika uygulamalarında özellikle yenilikçi ve çeşitlendirilmiş politika araçları kullanılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda Dokuzuncu Kalkınma Planı, girişimcilik, yenilik, kümelenme, beşeri ,sosyal ve kurumsal sermaye, yönetim ve cazibe merkezleri gibi temaları politikanın odağına alan stratejiler içermektedir. Bu çerçevede son dönemde yeni bölgesel politika yaklaşımının uygulanmaya yansıyan birçok boyutu bulunmaktadır (Yaman ve Kara, 2010: 39).

Tablo 3: Türkiye’de Uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikaları

<b>1923-1950 Dönemi</b>		
<b>Genel Politika Uygulaması</b>	<b>Dönem</b>	<b>Politika Uygulaması</b>
Demiryollarının millileştirilerek Anadolu’ya yayılması	1933-1939	Sanayi planlarının uygulanması il ülkede batıdan doğuya fabrikaların yaygınlaştırılması, altyapı eksiklikleri, demiryolu gibi ulaşım alanındaki eksikliklerin giderilmesi
<b>1950 – 1960 Dönemi (Liberal Dönem)</b>		
<b>Genel Politika Uygulaması</b>	<b>Dönem</b>	<b>Politika Uygulaması</b>
Politik baskılar altında “her ile bir fabrika” kurulması	1950 - 1960	İktisadi devlet teşekküllerinin halka satımından vazgeçilmesi, özelleştirme politikalarına ağırlık verilerek özel sektörün teşvik edilmesi
<b>1960’dan Günümüze Planlı Dönem</b>		
<b>Genel Politika Uygulaması</b>	<b>Dönem</b>	<b>Politika Uygulaması</b>
Beş Yıllık Kalkınma planlarının uygulanması ile bölgesel kalkınmanın sağlanması	1960	DPT’nin kurulması
	1963-1967	Bölgesel Planlama çalışmalarının gerçekleştirilmesi
	1968-1972	Bölgesel Planlama çalışmalarının gerçekleştirilmesi
	1973-1977	KÖY geliştirilmesine devam edilmesi
	1979-1983	KÖY geliştirilmesine devam edilmesi
	1985-1989	Bölgesel Planlama çalışmalarının gerçekleştirilmesi ile KÖY geliştirilmesine devam edilmesi
	1990-1994	KÖY geliştirilmesine devam edilmesi
	1996-2000	Bölgesel Planlamanın uygulanmaya başlanması
	2001-2005	Bölgesel Planlama uygulamalarına ve KÖY’lerin teşvik edilmesine devam edilmesi
Kalkınma Planının uygulanması ve bölge halkının da katılımıyla bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesi	2006	Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kurulması ve faaliyete geçmesi
	2007-2013	Yatırımları ve istihdamı artırmanın yanında özel sektörün teşvik edilmesi; GAP, ZBK, DOKAP, DAP, YHGP çalışmalarına devam edilmesi

Kaynak : (Sugözü ve Polat, 2011: 597)



## ÜÇÜNCÜ KESİM

### BÖLGE KALKINMA AJANSLARI

#### 3.1. Bölge Kalkınma Ajanslarının Ortaya Çıkışı

Birçok alanda olduğu gibi yönetim alanında da değişim ve gelişmelere yol açan küreselleşme olgusu beraberinde yeni bir yönetsel anlayış olan yönetişimi getirmiştir. Yönetişim modelinde yönetimin daha iyi yönetebilmek amacıyla yeniden yapılandırılmasına vurgu yapılmakta olup toplumdaki aktörlere ortaklar olarak bakılmakta, yönetişim toplumdaki ekonomik, siyasal ve toplumsal aktörlerin etkileşiminden doğan bir yönlendirme ve denetleme kalıbı olarak görülmektedir.

Bu çerçevede; birbirine bağlı olan pozisyonların ve çatışan çıkarları olan aktörlerin oluşturduğu, farklı ağsal yapıların da koordine edilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle yönetişim değişik aktörlerin etkileşiminin ve katılımının ortaya çıkarıldığı bir süreçtir (Cankorkmaz, 2011: 118). Yönetişim yönetmekten kaynaklanmakla birlikte onun çok ötesinde yer alan bir dizi aktörün ve kurumun varlığına işaret etmektedir (Özer, 2006: 62).

II. Dünya Savaşı sonrasında bölgelerarası farklılıklar belirginleşmiştir. Örneğin, Fransa'da Paris ve çevresiyle ülkenin kalanı, İtalya'da kuzey/güney arasındaki farklılıklar, Birleşik Krallık' ta, İskoçya ve Galler'de eski sanayi bölgelerinin çökmesi nedeniyle yeniden yapılanma ihtiyacı duyulması gibi sebepler hem bu ülkelerde hem de diğer Avrupa ülkelerinde bölgesel kalkınmaya yönelik politikaların uygulamaya geçmesine neden olmuştur. Gelişmiş ülkelerin, birkaç geliştirmekte olan ülke de dâhil olmak üzere ulusal bir denge oluşturmak ve bölgelerarasındaki gelişmişlik farklarını gidermek için kalkınma ajanslarını kurdukları görülmektedir. Geliştirmekte olan ülkelerde ise sosyal ve ekonomik farklılaşmalar nedeniyle bölgesel kalkınma ajansları konusu sınırlı derecede gündeme gelmiştir. Bölgesel gelişmenin II. Dünya Savaşı'ndan sonra önemi arttığından, bölgesel kalkınma ajanslarını da bölgesel politika araçlarından biri haline getirmiştir (Özbozkurt, 2011: 7).

Bölgesel Kalkınma Ajansları, AB ülkelerinin yanı sıra Dünya'nın birçok ülkesinde yer almakta ve ilk örneklerine de Avrupa Kıtası dışında ABD'de rastlanmaktadır. Bugünkü anlamıyla kurulan ilk Bölgesel Kalkınma Ajansı, ABD'deki Tennessee Vadisi Kurumu (Tennessee Valley Authority-TVA) dur.

1930'da Federal Hükûmet tarafından Tennessee Nehri'nin boşaltma havzasında yasayanlara ucuz elektrik enerjisi sağlamak amacıyla oluşturulan TVA'nın, bölgenin ekonomik kalkınmasına ve sosyal yönden gelişimine çok önemli katkılarda bulunduğu tespit edilmiştir.

Daha sonra Avusturya, Belçika, Brezilya, Almanya, Hollanda, İtalya, Portekiz, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya'da da birçok Bölgesel Kalkınma Ajansı kurulmuştur. Bu ajanslar AB yapısal fonlarının da desteğiyle bazı bölgelerin gelişmesini sağlamıştır.

Günümüzde Avrupa ülkelerinde kendi bölgelerinin kalkınması amacıyla ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren farklı nitelik, yapı ve statüde iki yüzün üzerinde kalkınma ajansı faaliyet göstermektedir. Bölgesel kalkınma ajanslarının kurulma amaçları olarak bölgesel stratejilerin uygulanması, yerel ve bölgesel girişimciliği desteklemek, alt yapı hizmetlerinin sunulmasına yardımcı olmak, özel sektörün yakın geleceği için yerel-bölgesel çözümler araştırmak ayrıca bölgesel talepleri karşılayacak yeni ürün ve met üretimi için finansal garantiler ve çözümler aramaktır (Arslan, 2010: 94).

Avrupa'da Bölgesel Kalkınma Ajansları, ilk olarak 1950 ve 1960'lı yıllarda merkezi hükümetin öncülük ettiği kalkınma programlarına bilgi temin etmek, bu planların uygulanmasını ve izlenmesini denetlemek üzere kurulmuşlardır. BKA'lar, 1980'lerde yaygınlaşan kamu işletmeciliği anlayışı ve küreselleşme ile artan yerel rekabetle birlikte, özel sektörün ve yerel aktörlerin bölgesel kalkınma sürecine aktif katılımını sağlamakla görevlendirilmişlerdir. Avusturya, Belçika, İrlanda ve Fransa Bölge Kalkınma Ajansları ile ilk kez 1950'li yıllarda tanışırken, Almanya, Hollanda, İngiltere ve İtalya 1960'lardan sonra tanışmış, Yunanistan, İspanya, Finlandiya ve Danimarka ise 1980'lerde tanışmıştır. (Sert, 2012:130).

Tablo 4: Avrupa'da Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yasal Statüleri

Ülkeler	BKA yasal statüleri
Almanya	Yarı özerk kamu şirketleri
İspanya	Özel hukuka tabi kamu kuruluşları
Fransa	Karma ekonomi şirketleri
Belçika	Belediyeler arası ajanslar
Romanya, Danimarka	Vakıflar
Çek Cumhuriyeti, Estonya, Slovakya, Polonya	Kamu-özel sektör şirketleri
İsveç	Limited şirket
Hollanda, İtalya, İrlanda, Portekiz	Kamu limited şirketleri
İngiltere	Bakanlık dışı kamu kurumu, özerk örgüt
Litvanya	Kar amacı gütmeyen kuruluşlar
Yunanistan	Belediye girişimi

Kaynak: (Euroda,1999).

### 3.2. Bölgesel Kalkınma Ajansları Uygulamaları

Dünyanın birçok yerinde yaşanan deneyimlerin incelenmesi Türkiye örneğinin doğru anlaşılabilmesi sağlayacak olup önümüzdeki süreçte yapılacak düzenlemeler açısından yol gösterici olacaktır. Nitekim yaşanan süreç birbirine benzemektedir.

Bu çerçevede Polonya'daki Kalkınma Ajansları genel olarak verilecek olup, dünyada başarıları ile diğer ajanslara örnek olan İrlanda'daki Shannon Kalkınma Ajansı ile İtalya'daki Emilia - Romagna Bölgesi incelenecektir.

### 3.2.1. Polonya’da Kalkınma Ajansları

1975’den beri 49 bölgeye ayrılmış olan Polonya’da AB ile ilişkilerin gelişmesine ve bu kapsamdaki ekonomik gelişmelere bağlı olarak 1998 yılında bölgeler tekrar düzenlenerek 16’ya indirilmiş olup merkezi teşkilata bağlı olmayan ve seçimle iş başına gelen bölgesel hükümetler kurulması kanunlaşmıştır.

2000 yılında bölgesel ölçekte politikaların geliştirilebilmesi ve AB standartlarında etkin veri toplanması amacıyla istatistiki bölge birimi sistemi (NUTS) kabul edilmiş olup bu doğrultuda Polonya 5 NUTS birimine bölünmüştür. Yine 2000 yılında kabul edilen *Bölgesel Kalkınmanın Desteklenmesine Dair Kanun*’a bağlı olarak; merkezi hükümet ve bölgesel hükümet arasında ilişki, özellikle de bölgesel kalkınma programlarının yürütülmesine ilişkin görev ve sorumluluklar düzenlenmiştir.

İlgili düzenlemeye bağlı olarak kurulmaya başlayan ajansların büyük kısmı Anonim Şirket şeklinde örgütlenmiştir. Ticaret kanununun şirket yönetimlerinin performanslarını, mali etkinlik ölçütüne göre sınırlandırması ve şirket performansının karlılığa göre değerlendirilmesi bölgesel ekonomik kalkınmayı amaçlayan bir organizasyonun ortakları için güvenilir bir denetim mekanizmasının oluşmasına imkân sağlamıştır.

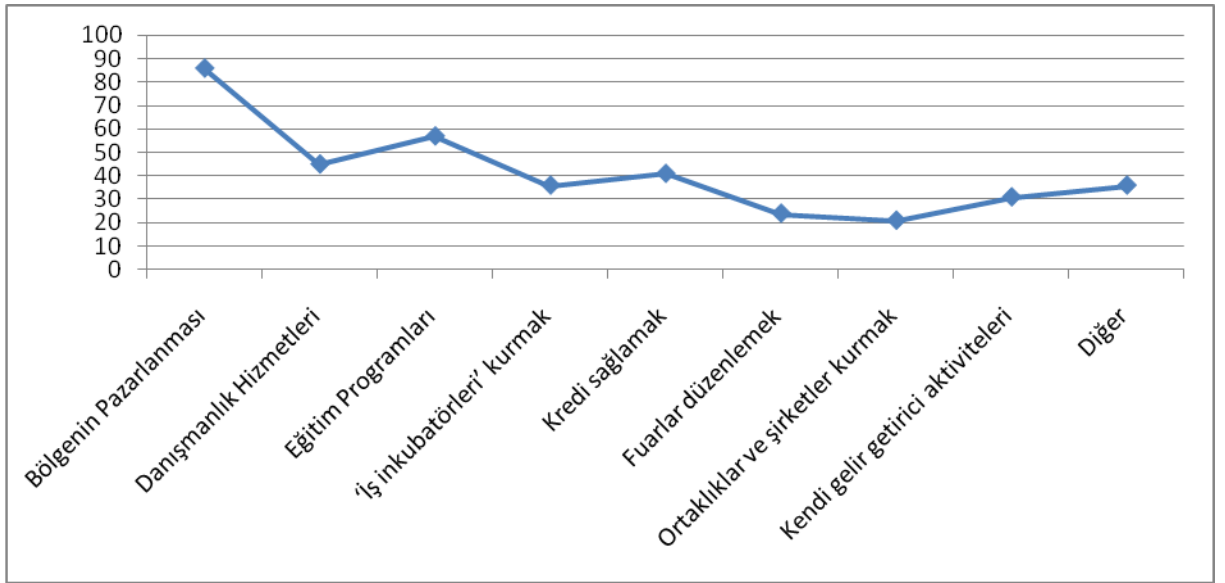
Bununla birlikte, ticaret hukuku, “kar amacı gütmeyen şirket” kavramını tanımadığı için ajanslar faaliyetlerini yürütürken çok farklı hukuki güçlüklerle karşılaşmışlardır. Ayrıca Ticaret Kanununun, kar payının, kar amacı gütmeyen aktiviteler için kullanımına ancak tüm pay sahiplerinin katıldığı bir toplantıyla karar verilmesini öngörmesine bağlı olarak karar alma süreci çok uzun sürmekte ve yapının hantallaşmasına neden olmuştur.

Buna bağlı olarak alternatif bir kalkınma ajansı modeli olarak kuruluş sermayeleri daha düşük limited şirketi şeklinde örgütlenmiş kalkınma ajansları da karın ancak tüm ortaklarının kararıyla dağıtılması hükmü sebebiyle aynı sorunu yaşamıştır.

Şirket modelleri deneyiminin ardından, özellikle 1991 ve 1993 yıllarında, kalkınma ajansları Dernekler ve Vakıflar Yasası'na tabi olarak sivil toplum örgütü biçiminde kurulsada bu deneyim son derece verimsiz sonuçlanmış ve şirket modelinin mevcut kanun içinde daha iyi işlemesi için çeşitli çözümler düşünölmeye başlanmıştıır.

AB'deki pek çok ajansın aksine Polonya'daki kalkınma ajanslarının çoğu Ticaret Hukuku'na tabi olmaları ve kurumsal yapıları nedeniyle kar amacı güden faaliyetlerde bulunmaktadır. Pek çok kalkınma ajansı için birinci derecede önemli faaliyet, bölgenin yerli ve yabancı yatırımcılara tanıtılması ve yatırımın bölgeye çekilmesidir. Bunu girişimciye danışmanlık hizmetleri izlemektedir.

Şekil 1: Polonya 'da Kalkınma Ajanslarının Faaliyetleri



Kaynak: TEPAV

Yeterli gelirleri olmayan ajansların kaynak yaratma zorunluluğu kar amacı güden bir şirket gibi gelir getirici faaliyetler yapmaya itmiş, ajanslar hizmet, üretim veya ticaret sektörlerinde diğer firmalarla rekabete girmişlerdir. Bölgedeki diğer firmalarla rekabet içine girmek büyük sanayi ve kent merkezlerinde çok önemli sonuçlar doğurmamış olmakla birlikte özel sektörün yeni yeni geliştiği kırsal kesimde bölgenin tanıtımından ve kalkınmasından sorumlu bir kurumun bazı sektörlerdeki potansiyel rekabeti engellemesine yol açmıştır. Bununla birlikte

Kalkınma ajanslarının ticari faaliyetlerde bulunması her zaman olumsuz sonuçlar doğurmamış; bölgeler arası işbirliği, dış pazarlara açılma, yeni teknolojileri kullanma gibi yeni eylemler ve yeni çözümler için ateşleyici güç olmuştur. Kalkınma ajanslarının fuar organizasyonları düzenlemeleri; serbest ticaret ve üretim bölgeleri, teknoparklar ve iş destek merkezleri oluşturmaları bu bölgelerde çok önemli bir iş potansiyeli yaratılmasını sağlamıştır.

Yönetişim olgusunu harekete geçirecek en önemli aktörlerden biri olarak görülen Ajansların en önemli işlevlerinden birisi işbirliğini geliştirmek ve bölgedeki işbirliği kültürünün yaygınlaşmasını sağlamaktır. Polonya'daki kalkınma ajansları üzerine gerçekleştirilen araştırmada; Ajansları en çok bölgesel yönetimler ve özel sektör kuruluşları ile işbirliği içinde olduğunu göstermiştir. Burada ilgi çekici konu ajansların üniversite ve araştırma merkezleri ile işbirliği kültürünün yeterince gelişmemiş olmasıdır.

Araştırmaya katılan kalkınma ajansları, faaliyetlerini sürdürmelerini engelleyen bir dizi engel belirlemişlerdir. Bu engellerden en önemlisi bölgenin veya yörenin ihtiyaçlarıyla uyuşmayan ve merkezdeki kurumlarca belirlenen bölgesel politikadır. İkincisi ise mali kaynakların yetersizliğidir. Ajanslar finansman için çok farklı kaynaklara bağımlı olduklarından politikalarını oluştururken de bu kaynakların taleplerinden etkilenmektedirler. Ajansların çoğunda ajansın politikasına ve yürütülecek faaliyetlere ana hissedar karar vermektedir.

Bu engelleri ajansların işleyişini güçleştiren kanuni düzenlemeler ve mevcut hukuk sistemi, bölgedeki diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla yeterli işbirliğinin sağlanamaması gibi yönetim sorunları ile kalkınma ajanslarının yönetim kurullarının yeterli otonomiye sahip olmaması ya da hissedarları arasında anlaşmazlıkların yaşanması gibi içsel nedenler izlemektedir.

Tablo 5: Polonya'da Kalkınma Ajanslarının Karşılaştığı Sorunlar

	<b>Çok büyük</b>	<b>Büyük</b>	<b>Küçük</b>	<b>Çok küçük</b>	<b>İlgisiz</b>
<b>Devletin bölgesel politikası</b>	50	33	7	-	10
<b>Yetersiz mali kaynaklar</b>	50	31	5	12	2
<b>Hukuk sistemi</b>	38	36	12	-	14
<b>Yerli elitlerin ilgisizliği</b>	5	55	16	12	12
<b>Dış yardımın olmayışı</b>	10	40	31	7	12
<b>Yeterli kalifiye personel olmayışı</b>	2	17	38	17	26
<b>Yerel yönetimlerle işbirliği yapılamaması</b>	2	14	14	14	56
<b>BKA faaliyetlerinin anlaşılabilmesi</b>	5	12	29	14	40
<b>Bölgesel Yönetimlerle işbirliği yapılamaması</b>	2	12	29	14	40
<b>Yönetim kurulunun yeterince bağımsız hareket edememesi</b>	2	5	17	13	60
<b>İdari teşkilatlanma (1998'den itibaren değişmiştir)</b>	7	2	21	7	63
<b>Diğer</b>	7	2	-	-	91

Kaynak: TEPAV

Polonya'daki kalkınma ajansları karşılaştıkları tüm hukuki, örgütsel ve mali güçlüklerle karşın bu yeni özerk yapıyı kabul ettirerek özel sektör ile kamu sektörü arasında keskin bölünmelerin olduğu bir ülkede kamu sermayesi ile özel sermayeyi birleştirebilmişlerdir. Ancak merkezi hükümetten sistematik bir mali destek sağlayamadığı için bölge ekonomisini güncel ihtiyaçlara göre yeniden yapılandırma çabalarında çok ciddi mali güçlüklerle karşılaşmış ve kendilerinden beklenen hizmetleri yeterince yerine getirememişlerdir. Bu çerçevede Kalkınma Ajanslarının finans mekanizmaları zaman içinde revize edilse bile sürekli büyümeleri ve yeni aktivitelerde bulunmaları hala kar amaçlı faaliyetlerini sürdürmelerine bağlıdır (TEPAV).

### **3.2.2. Shannon Kalkınma Ajansı**

Tarihsel olarak güçlü bir merkezi hükümet yapısı bulunan İrlanda'da Kalkınma Ajansları Avrupa Birliği Yapısal Fonlarından İrlanda'nın kazanımlarını arttırmak maksadıyla kurulmuştur.

Kurulmasından bu yana İrlanda'nın yönetim yapısı içerisinde ayrı bir yere sahip olan Shannon Kalkınma'nın temel amacı bölgesel ekonomik gelişmeyi yönlendirmek olarak belirlenmiştir. Komisyon üyeleri devlet tarafından atanan ve Sayıştay tarafından denetlenen yasal sorumlu kamu şirketi olan Ajans; Clare, Limerick, Kuzey Tipperary, Güney Offaly ve Kuzey Kerry şehirlerine yayılan, toplamda 450.000' in üzerinde bir nüfusa sahip 10.000 km<sup>2</sup>'lik bir alanda görev yapmaktadır.

Shannon Kalkınma'nın oluşmasına kaynak niteliği taşıyan ve Amerika Birleşik Devletleri'ne açılan kapı konumunda bulunan Shannon Havaalanını stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır. 1939'da işletilmeye başlanan havaalanı 1947'de gümrüksüz havalimanına dönüştürmüş ve günümüzde çok moda olan dünyadaki ilk gümrüksüz alışveriş mağazası açılmıştır. Havaalanı yönetimin 1959'da birleştirilmesiyle Shannon Gümrüksüz Havaalanı Gelişim Şirketi (SFADCO) bir başka ifade ile Shannon Kalkınma Ajansı ortaya çıkmıştır.



İrlanda'da bölgesel kalkınmada yeni bir tutumun kurumsallaşmasına bağlı olarak finansal teşvikler ve ihracat kolaylıkları bölgede kurulan üretim sektörü için ulaşılabilir olmuştur. Bu durum ulusal yönetimin yabancı yatırım ve “çağrı üzerine sanayileşme” politikalarına uyum sağlamıştır.

Shannon Kalkınma, kuruluşunun ardından sonraki ilk 10 yıl için büyüme potansiyellerine sahip ekonomik sektörleri tanımlayarak bölgenin potansiyelini harekete geçirmiş ve bölgeye yatırımcıları çekmeyi başarmıştır. Örneğin, 1961 ve 1968 arasında bölgedeki istihdam, İrlanda'nın tüm ihracatının %30'unu içeren 1966'daki Shannon ihracat ticaretine bağlı olarak 463'ten 3.942'ye yükselmiştir.

1970'lerin sonlarına doğru, Shannon bölgesinin devam eden gelişiminin bölgenin geri kalanı üzerinde etkileri ve Shannon bölgesinin yabancı sanayiye bağımlılığı hakkında tartışmalar başlamıştır. Bu tartışmalara bağlı olarak; merkezi hükümet, Orta-Batı'daki gelişen iç üretimden sorumlu SFADCO ve Shannon dışındaki orta ve büyük ölçekli sanayiden sorumlu Üretimi Geliştirme Otoritesi arasındaki görevleri yeniden düzenlemiştir. Buna bağlı olarak sonraki iki-üç yıl için SFADCO, küçük iç üretim için yenilik aktivitelerinin ve yeni projelerin kovani haline gelmiştir.

Yeni düzenleme kapsamında Limerick Üniversitesi ile işbirliği halinde kuluçka merkezleri oluşturulmuş, girişimler için destek ve bilgi sağlayan ofisler kurulmuştur. Bu yeni uygulamalarda büyük başarı sağlayan Ajans, dengeli gelişimi teşvik ederek; bir girişim ve yenilik kültürü yaratarak iç sektörlerin büyümesine olanak tanımıştır.

Bununla birlikte, Shannon Gümrüksüz bölgesini üretimde uluslararası yatırımın ve uluslararası ticaret hizmetinin merkezi gibi geliştirerek; bölgede teknoloji ve yenilik merkezlerinin yöneterek ve geliştirerek; toplum gelişimini teşvik ederek; gayrimenkul portföyünü yöneterek ve ticari turizm aktivitelerini yürüterek bölgede çok önemli ve çok boyutlu rol oynamaya devam etmiştir.

Shannon Kalkınma, bir yandan yenilikleri beslerken bir yandan da bölgenin ekonomik çevresini geliştiren iki yönlü bir yaklaşım kabul etmiş olup bu kapsamda

çeşitli aktiviteler içinde bulunmuştur. 90'ların ortalarından itibaren Shannon Kalkınma hem Bölgesel Yenilik Sistemi hem de bölgedeki tasarım bağlantıları ve gıdada yenilik bağlantıları gibi projelere rehberlik eden Bölgesel Yenilik Sistemi Artı programlarını yönetmiş olup, organizasyon 1994'te Ortadoğu Bölge Otoriteleri Gelişim Planı'nı hazırlamak için yetkilendirilmiştir. Shannon Kalkınma, yüksek eğitim sektörlerinden kırsal küçük ve orta ölçekli firmalara bilgi transferi ve yeni bilişim ve iletişim teknolojilerinin kırsal topluma uygulanması gibi iki tema geliştiren 2000-2006 Ulusal Kalkınma Planı döneminde Güney ve Doğu Bölgesi Yenilik Hareketi Programı'nın lideri olmuş olup, ajansın diğer aktiviteleri aşağıda sunulmuştur.

- Çevre, Miras ve Yerel Yönetim Birimleriyle birlikte Atlantic Gateways girişimini yönetmek.

- Shannon Kalkınma Bilgi Ağları'nın yayılmasına devam etmek.

- Shannon'ın geniş çevresinde yer alan sekiz kent içerisinde bağlantıları geliştirmek için yerel otoritelerle çalışmak.

- Kaliteli konaklama hizmetleri sağlayarak, geniş bir erişilebilirlik sağlayarak ve çalışarak alternatif bir girişimcilik kültürü geliştirerek ekonomik aktiviteleri yerel topluma geri getirmeyi amaçlayan e-kent kavramını uygulamak.

- Doğalgaz stoklarını sağlamak ve uzun dönemde enerji fiyatlarını düşürmek için Kuzey Kerry'de temel bir proje geliştirmek.

Bu deneyimin ardından Shannon Kalkınmanın rolünde tekrar bir değişikliğe gidilmiş ve bölgenin ekonomik gelişimine katkıda bulunacak stratejik katma-değer aktivitelerine odaklanmak olarak yeniden şekillendirilmiştir. Yeniden yapılanma Shannon Kalkınma'nın bölgedeki stratejik rolüne konsantre olmasına yardımcı olacaktır. Ajans, bölgenin sahip olduklarını ve yaratıcılığını yayarak ve bütünleştirerek, bilişim ve iletişim teknolojileri ve İrlanda Girişim'in çabaları ile ilişkilendirerek, bölgenin kamusal, özel ve üçüncü sektör aktörlerinin çabalarını teşvik ederek bölgesel avantajları yapılandırmak için çabalarına devam edecektir.

Bu yeni eylemsel kapsam kısmen zorlayıcı olabilir çünkü Shannon Kalkınma'nın bölgesel fonksiyonları değişiklik ile desteklenmiş olsa da, ulusal girişim destek çabalarından kopmak sorunlu olabilecektir.

Shannon, İrlanda'nın önemli bölgelerinden biri olmaya devam etmekte olup Shannon Kalkınma sadece bölgesel ekonomik kalkınma birimi olarak değil, aynı zamanda politika geliştirmede ve yenilikçilik stratejilerinde anahtar bir rol oynamaktadır. Başlangıçtan beri Shannon Kalkınma' daki vurgu öğrenme, yenilik ve tecrübeyi destekleme üzerinde şekillenmiştir. Ajans, bu çerçevede yaklaşımını sürekli olarak uluslararası, ulusal ile bölgesel eğilim ve önceliklerin değişimini yansıtmak için güncellemektedir.

Shannon Kalkınma'nın, bölgede kalkınmayı teşvik etme ve yenilikleri hızlandırmadaki rolü çok aşikârdır. Ajansın liderliği, bölge için bir vizyon oluşmasına, bu vizyonu başarmak için yansımalarının oluşması için ilham vermiştir. Kuruluşundan bu yana ağ oluşturmanın değerli olduğuna inanan Shannon Kalkınma aktif olarak sektörel ve sektörler arası bağlantıları teşvik etmektedir.

İrlanda yönetim yapısı içerisinde tipik olmayan bir statü atfedilmiş olan Shannon Kalkınma yarım asırlık deneyimiyle kalkınma paradigmalarındaki değişimlere uyum sağlama yeteneğini göstermiş olup bölgedeki etkisini sürdürmekte ve tecrübelerini dünyanın farklı yerlerinde kurulan kalkınma ajanslarına aktarmaktadır (Quinn, 2007: 190-200).

### **3.2.3. Emilia - Romagna Bölgesi Örneği**

İtalya ve Emilia Romagna'da, Bölgesel Kalkınma Ajansı'nın geçmişi, bölgelerin oluşturulması ve Merkezi Yönetimden, Yerel ve Bölgesel İdarelere yetki devri süreciyle sıkı sıkıya bağlıdır. Anayasada öngörülmüş olan Kalkınma Ajansları, bölgelerin oluşturulmasına bağlı olarak yetmişlerin başında kurulmaya başlamıştır. İlk kurulduklarında, temsil ettikleri bölgelerin ekonomisine müdahale güçleri oldukça az olup hemen her iktisadi sektör için ulusal iktisadi kalkınmanın ana doğrultusu ve hedefleri merkezi hükümet tarafından belirlenmiştir.

ERVET, 1974'te, ana hisse sahibi, stratejiyi belirleyen ve üzerinde kontrol uygulayan Emilia - Romagna Bölgesi olan özel bir şirket olarak kurulmuştur. Kuruluşundan beri ERVET ile Bölge arasındaki ilişki, üç farklı bölgesel yasayla biçimlenmiş olup üç aşamadan geçmiştir.

Yetmişlerin başında, Emilia - Romagna Bölgesinin stratejik yönelimi, Po nehrinin güneyinde ve büyük oranda bölgenin doğusunda yer alan, iktisadi olarak az gelişmiş alanların sanayileşmesine katkıda bulunarak bölgeyi dengelemek olmuştur.

ERVET, ilk aşamada burada endüstriyel faaliyetler için donatılmış avantajlı durumdaki alanlara destek olmuş olup, seksenlerde, özelleşmiş sanayi bölgelerinde örgütlenen KOBİ'lerin sıra dışı büyümesini takiben, Emilia - Romagna Bölgesinin stratejisi nicel bir yaklaşımdan rekabet edebilirliklerini geliştirmeye bağlı nitel bir yaklaşıma doğru değişim göstermiştir.

Bu yeni hedefe bağlı olarak, ana sanayi birlikleriyle işbirliği içinde şekillenen ve temel sanayi sektörlerinin analizini temel alan yenilikçi hizmetler geliştirilmiş olup bu hizmetler, özelleşmiş merkezlerle, hizmet türüne (inovasyon, kalite vb.) ve sektöre (tarımsal mekanik, giyim, ayakkabı sanayisi vb.) göre verilmiştir.

Doksanlı yıllarda ERVET, bir hizmet merkezleri ağını koordine ve finanse etmiş ve "bölgesel iktisadi politika uygulama aracı" gibi çalışarak, hizmet merkezlerinin faaliyetlerini, kalite geliştirme, inovasyon ve teknoloji transferi alanlarında işletmeleri destekleyecek biçimde yönlendirmiştir. Ajans, Ervet Sistemi olarak bilinen, hizmet merkezlerinin finansal ve stratejik yönetimi için bir çeşit Holding'e dönüşmüş ve özellikle "sınır ekonomisi sektörlerindeki inovasyonu, piyasa temelinde sunulamayan teknik hizmetler yoluyla teşvik etmiştir.

ERVET, şu anda on hizmet merkezi ve bir koordinatörden oluşan bir oluşumdur. Bu on hizmet merkezi sırasıyla teknolojik kalkınma merkezi, seramik sanayisini güçlendirme merkezi, ayakkabı sektörünü güçlendirme merkezi, kalite kontrol merkezi, tarım araçlarına yönelik makinalar merkezi, giyim ve tekstil KOBİ'lerine destek merkezi, otomasyon sektörünü kalkındırma merkezi, inşaat

sektörü merkezi, tarım ve gıda sektörü merkezi ve son olarak da diğer yerel ajansların çalışmalarını izleme merkezidir.

ERVET, kendi alanlarında uzmanlaşmış bu hizmet merkezleriyle sanayi, tarım, ticaret, turizm, ulaşım ve sosyal uyum projeleri yürütmektedir. ERVET'in koordinasyon birimi şu görevleri üstlenmektedir:

- Teknoloji transferlerini ve bilgi aktarımını sağlamak, bölgedeki sektörleri yeniliklerden haberdar etmek,
- Hem bölgesel hem de dış finansal kaynakları kullanarak bölgesel kalkınma stratejisi geliştirmek,
- İtalya'daki ve Avrupa'daki diğer ajanslarla kurumsal networkler geliştirmek,
- Bölgenin potansiyelinin tanıtımını yapmak ve mevcut projeler için kaynak bulmak,
- AB programlarının tanıtımını yapmak ve bu programlardan yararlanmak isteyenlere teknik ve danışmanlık hizmetleri vermek,
- Kentsel alanların kullanımı, ulaşım, hizmetlere erişim ve sağlık alanlarında yeniliklerin araştırılmak ve bunları bölgeye taşımaktır.

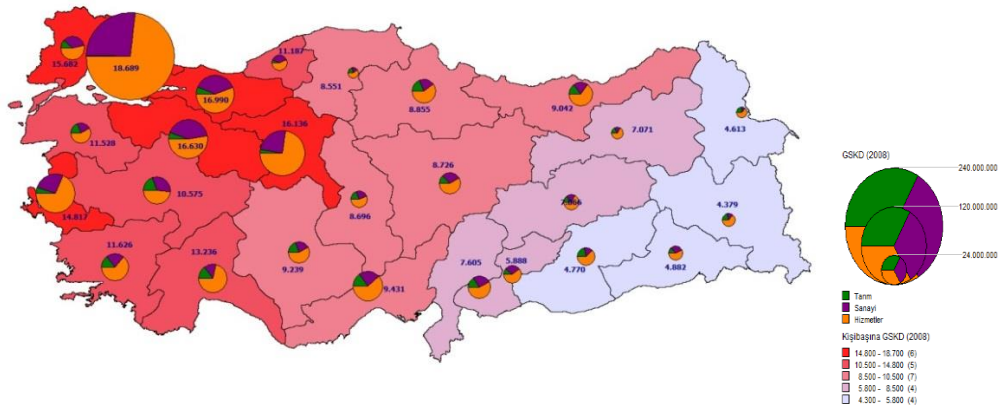
ERVET, yapısı nedeniyle önemli sorunlar yaşamaktadır. Öncelikle yerel ve bölgesel idareler, ticaret ve sanayi odaları, üniversiteler, girişimci birlikleri ve bölgede faaliyet gösteren diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyonun sağlanmasında güçlük çekilmektedir. Özellikle önemli yatırımların söz konusu olduğu projelerde yerel/bölgesel idareler daha etkin ve baskın bir rol oynamakta, yatırımın sektörler arasındaki dağılımı sorunlara neden olmaktadır. ERVET'in kamu yaptırımından yoksun oluşu projelerini gerçekleştirme konusunda önemli sıkıntılar yaratmaktadır (Dall'olio, 2006: 63-69).

### 3.3. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Ortaya Çıkışı

Türkiye kurulduğu günden bu yana her ne kadar bölgesel gelişmişlik farklarını kapatmaya yönelik olarak farklı iktisat politikaları denemiş olsa da halen bölgesel farklılıklar belirgin olarak kendisini göstermektedir. Bu bağlamda gerek bölge içi gerekse de bölgeler arası gelişmişlik farkları sürmektedir.

2008 yılı TUIK verilerine göre Kişi Başına Düşen Gayrisafi Katma Değeri 18.689 Dolar olan İstanbul bölgesi ile 4.379 Dolar olan Van, Muş, Bitlis, Hakkari illerini kapsayan Doğu Anadolu Bölgesi arasında 4,27 kat fark bulunmaktadır.

Şekil 2: İller Arası Farklılıklar



Kaynak: (Ohtamış 2013;10).

Bölge içi gelişmişlik farkları açısından da durum değişmemektedir. Doğu Marmara Bölgesi illerinden Düzce’de Kişi Başına Düşen Gayrisafi Katma Değer 1.142 Dolar iken, aynı bölgede bulunan Kocaeli’ de 6.165 Dolar olup aradaki fark yaklaşık 5,4 kattır (Ohtamış; 2013: 11).

Şekil 3: Kocaeli – Düzce Örneği



Kaynak: (Ohtamış 2013:11)

Bölge içi ve bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi sosyal ve ekonomik açıdan ciddi bir yapılanma gerektirmektedir. Sosyal boyutlu dengesizliklerin giderilmesi devlet desteği ve alt yapıya dayalı faaliyetlerle mümkün olup, bölgesel gelişmenin hızlandırılması için ekonomik boyutlara da ağırlık vermek gereklidir. Bu açıdan bölgesel gelişme geri kalmış bir bölgenin kalkınma sorunları ve çözümleri hususunda paralel özellikler taşımaktadır. Bölgesel gelişme için öncelikli çözüm arayışları içinde gelir seviyesinin yükseltilmesi, tasarrufun arttırılması ve sermaye birikiminin sağlanması önemli bir yer tutmaktadır.

Bu çerçevede, Türkiye’de kalkınma politikaları incelendiğinde 2000’li yıllara kadar merkezi yönetimle hükümetin müdahalesine dayanan tavandan-tabana bir yaklaşım görülmekte olup özellikle Devlet Planlama Teşkilatı merkez kalkınma politikalarını belirleme ve uygulama hususunda önemli rol oynamıştır. Küreselleşme ve AB sürecinde artık merkezi planlamanın kalkınmada tek belirleyici unsur olamayacağı görüşü; yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası aktörlerin katılımıyla

gerçekleşebilecek bir süreci gerekli kılmıştır. Bu yeni yaklaşımın sonucu olarak yerel anlamda bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması öngörülmüştür (Erol, 2012: 88-89).

Türkiye’de kalkınma ajanslarına ilişkin ilk çalışmalar 1990’lı yıllarda başlamış olup, Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) çerçevesinde kurulan Girişimci Destekleme Merkezleri (GİDEM), Ege Ekonomiyi Geliştirme Vakfı (EGEV) tarafından yürütülen çalışmalar, Mersin Kalkınma ve İşbirliği Konseyi ve Batı Akdeniz Ekonomisini Geliştirme Vakfının bölgesel planlama çalışmaları örnek olarak gösterilebilir.

Türkiye, Bölgesel Kalkınma Ajanslarını ciddi anlamda ilk kez aday üyeliğinin tescil edildiği 1999 Helsinki Zirvesi sonrasında ele almıştır. AB Komisyonu’nun hazırlamış olduğu Katılım Ortaklığı Belgesi’nde orta vadede yapılması gereken düzenlemeler arasında yer alan Bölgesel Kalkınma Ajansları’ nı oluşturmak amacıyla yasal düzenleme süreci başlatılmıştır (Baykal, 2010: 60).

Bugüne kadar uygulanan bölgesel gelişme politikalarını bir kenara bırakarak, daha onca hiç uygulamadığı yeni bir kalkınma anlayışı ile hareket etmeye başlamıştır.

1999’da Helsinki Zirvesi’nde Türkiye’nin AB’ye üyelik başvurusu kabul edilmiş olup AB Konseyi tarafında Kopenhag Kriterleri’ni yerine getirmek üzere gerekli reformlara devam edilmesi uygun görülmüştür. Bu doğrultuda, AB’ye aday ülkelerin, katılım sürecinde uygulayacakları politikaların, öncelik alanlarına göre tarif edildiği Katılım Ortaklığı Belgesi’nin hazırlıkları başlamış ve Türkiye için ilk Katılım Ortaklığı Belgesi 2001’de kabul edilmiştir.

Bu belgede belirtilen kısa vadeli bölgesel politikalar; topluluk kurallarına uygun bir NUTS (The Nomenclature of Territorial Units for Statistics) sınıflandırılmasının yapılması, bölgesel politikaların etkinliğinin artırılabilmesi için strateji belirlenmesi ve planlama sürecinde projelerin seçiminde bölgesel politika ölçütlerinin kullanımına başlanması şeklindedir (Gönül, 2007:77).



Müktesebata uyum çerçevesinde; Devlet Planlama Teşkilatı koordinasyonunda ve TÜİK -o zamanki adıyla Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı'nın- da katkılarıyla İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda; Düzey 1 olarak 12, Düzey 2 olarak 26 ve Düzey 3 olarak da 81 (il) İstatistiki Bölge Birimi tanımlanmış olup, Bakanlar Kurulu'nun 2002/4720 sayılı kararı 22 Eylül 2002 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Tablo 6: İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflaması

DÜZEY 1 (12 Bölge Birimi NUTS-1)		DÜZEY 2 (26 Bölge Birimi)		DÜZEY 3 (81 İl Düzeyinde)			
Kod	Tanım	Kod	Tanım	Kod	Tanım		
TRA	KUZEYDOĞU ANADOLU	TRA1	ERZURUM	TRA11	ERZURUM		
				TRA12	ERZİNCAN		
		TRA2	AĞRI	TRA13	BAYBURT		
				TRA21	AĞRI		
				TRA22	KARS		
TRB	ORTADOĞU ANADOLU	TRB1	MALATYA	TRA23	İĞDIR		
				TRA24	ARDAHAN		
				TRB11	MALATYA		
				TRB12	ELAZIĞ		
		TRB2	VAN	TRB13	BİNGÖL		
TRB14	TUNCELİ						
TRB21	VAN						
TRB22	MUŞ						
TRC	GÜNEYDOĞU ANADOLU	TRC1	GAZİANTEP	TRB23	BİTLİS		
				TRC12	ADİYAMAN		
				TRC13	KİLİS		
		TRC2	ŞANLIURFA	TRC21	ŞANLIURFA		
				TRC22	DIYARBAKIR		
TRC3	MARDİN	TRC31	MARDİN				
		TRC32	BATMAN				
		TRC33	ŞIRNAK				
TRC34	ŞİRT						
TR1	İSTANBUL	TR10	İSTANBUL	TR100	İSTANBUL		
TR2	BATI MARMARA	TR21	TEKİRDAĞ	TR211	TEKİRDAĞ		
				TR212	EDİRNE		
				TR213	KIRKLARELİ		
		TR22	BALIKESİR	TR221	BALIKESİR		
TR222	ÇANAKKALE						
TR3	EGE	TR31	İZMİR	TR310	İZMİR		
				TR321	AYDIN		
		TR32	AYDIN	TR322	DENİZLİ		
				TR323	MUĞLA		
				TR331	MANİSA		
				TR332	AFYONKARAHİSAR		
TR33	MANİSA	TR333	KÜTAHYA				
		TR334	UŞAK				
		TR4	DOĞU MARMARA	TR41	BURSA	TR411	BURSA
						TR412	ESKİŞEHİR
TR413	BİLECİK						
TR42	KOCAELİ			TR421	KOCAELİ		
				TR422	SAKARYA		
TR423	DÜZCE						
TR424	BOLU						
TR425	YALOVA						
TR5	BATI ANADOLU	TR510	ANKARA				
		TR521	KONYA				
		TR522	KARAMAN				
TR6	AKDENİZ	TR61	ANTALYA	TR611	ANTALYA		
				TR612	ISPARTA		
				TR613	BURDUR		
		TR62	ADANA	TR621	ADANA		
				TR622	MERSİN		
		TR63	HATAY	TR631	HATAY		
				TR632	KAHRAMANMARAŞ		
TR633	OSMANIYE						
TR7	ORTA ANADOLU	TR71	KIRIKKALE	TR711	KIRIKKALE		
				TR712	AKSARAY		
				TR713	NİĞDE		
				TR714	NEVŞEHİR		
				TR715	KIRŞEHİR		
		TR72	KAYSERİ	TR721	KAYSERİ		
TR722	SIVAS						
TR723	YOZGAT						
TR8	BATI KARADENİZ	TR81	ZONGULDAK	TR811	ZONGULDAK		
				TR812	KARABÜK		
				TR813	BARTIN		

		TR82	KASTAMONU	TR821	KASTAMONU
				TR822	ÇANKIRI
				TR823	SINOP
		TR83	SAMSUN	TR831	SAMSUN
				TR832	TOKAT
				TR833	ÇORUM
				TR834	AMASYA
TR9	DOĞU KARADENİZ	TR90	TRABZON	TR901	TRABZON
				TR902	ORDU
				TR903	GİRESUN
				TR904	RİZE
				TR905	ARTVIN
				TR906	GÜMÜŞHANE

Kaynak: (T.C. Resmi Gazete 2002/4720)

Bu gelişme Avrupa Birliği 2002 yılı İlerleme Raporuna yansıyan tek bölgesel ilerleme maddesi olmuştur. 2002 yılı ilerleme raporunda, bölgesel politikaların yürütülmesi için merkezi ve bölgesel düzeyde idari yapıların güçlendirilmesinin ve NUTS 2 düzeyindeki bölge birimlerinde, bölge kalkınma birimlerinin kurulmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir.

Bu doğrultuda hız kazanan çalışmalar sunucunda 5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun” , 25 Ocak 2006 tarihinde kabul edilmiş olup 8 Şubat 2006 tarihinde ise Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

İlgili kanunun 3.maddesi kalkınma ajanslarının nerede kurulacağını düzenlemekte ve Bakalar Kurulu kararı ile kurulacağını belirtmektedir. Bu çerçevede Bakanlar Kurulu 31.05.2006 tarihinde Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajanslarının Kurulmasını kararlaştırmıştır. Buna göre

-Adana ili merkez olmak üzere Adana ve Mersin illerini kapsayan TR62 bölgesinde “Çukurova Kalkınma Ajansı”,

-İzmir ili merkez olmak üzere TR31 bölgesinde “İzmir Kalkınma Ajansı”, pilot ajanslar olarak kurulmuştur.

Kuruluş sürecinde başlayan çalışmalar, Ajansların kurulmasıyla doruk seviyeye ulaşmıştır. Birçok basın yayın kuruluşu tarafından kalkınma ajanslarının Türkiye Cumhuriyet Anayasası'na aykırı olduğu, Anayasanın 123, 126 ve 127. Maddelerinde öngörülen idari yapının dışında kurulduğu belirtilmiş, üniter yapıyı tehdit ettiğine dair yorumlar yapılmıştır.

Cumhuriyet Halk Partisi, kanunun iptali için Anayasa Mahkemesine dava açmış, Danıştay önüne gelen 2 davayla ilgili olarak, ilgili kanuna yönelik itiraz başvurusunda bulunmuştur. Anayasa Mahkemesi 5449 sayılı kanunla ilgili kararını 30.11.2007’de vermiş ve karar 23.02.2008’de resmi gazetede yayımlanmıştır.

Anayasa Mahkemesi sadece kanunun 18. Maddesinin üçüncü fıkrasında yer alan “bu fıkra kapsamındaki kişilerden, önceki kamu kurum ve kuruluşlarındaki kadrolarına müşterek kararname ile atananların, bu fıkraya göre yapılacak atama işlemleri ilgili bakan onayı ile yapılır” tümcesinin ve “Ajanslar, bu kanunun uygulanmasıyla ilgili iş ve işlemlerde her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır” diyen 26. maddesinin Anayasa’ya aykırı olduğuna ve iptaline, oybirliğiyle karar vermiştir.

Anayasa Mahkemesi, kalkınma ajanslarının ülkenin üniter devlet yapısına aykırı olmadığı yönünde karar verirken özellikle Anayasanın 166. maddesine atıfta bulunmuştur. Mahkemeye göre “5449 sayılı Yasa’yla kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinin katılımıyla yeni ve kendine özgü bir yapı oluşturulmasının, Anayasa’nın 166. maddesi uyarınca Devlet’e verilen planlama görevi gereği, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgelerarası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere teşkilat kurulmasına yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Anayasa ile devlete verilen görev, kamu kesimi ile birlikte özel kesimin ulusal ekonominin gereklerine ve sosyal amaçlara uygun çalışmalarını sağlayacak ekonomik ve sosyal politikaları uygulamaktır. Bu görevler verilen Anayasa’nın öngördüğü idari yapı içinde yerine getirilebileceği gibi özel kuruluşlar tarafından ya da kalkınma ajanslarında olduğu gibi kendine özgü karma yöntemlerle de yerine getirilebilir.” Bu nedenlerle “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 planı ve programlarında öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak Yasa’da sayılan hizmetleri yaparak bölgesel gelişmenin hızlandırılması, sürdürülebilirliğinin sağlanması, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılması amaçlandığından, kendine özgü bir yapının oluşturulmasına ilişkin dava

ve itiraz konusu kurallarda Anayasa'ya aykırılık bulunmamaktadır”(Şinik, 2010: 128-130).

Kararın ardından çalışmalar tekrar hız kazanmış ve 22.11.2008 tarihinde 8, 25.08.2009 tarihinde 16 Kalkınma Ajansı kurularak Ajansların kuruluş süreci tamamlanmıştır.

Şekil 4: Türkiye’de Kalkınma Ajansları



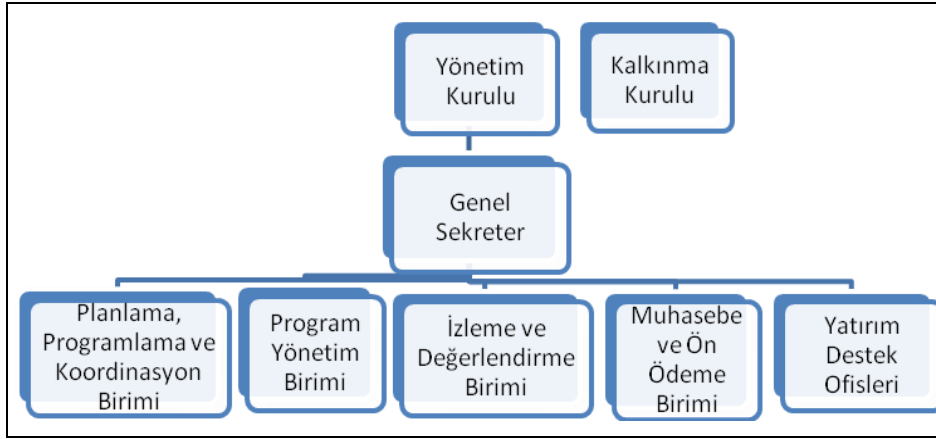
Kaynak: (Ohtamış, 2013:19).

### 3.3.1.Fırat Kalkınma Ajansı Örneği Çerçevesinde Ajansların Yapısı ve İşleyişi

5449 sayılı kanunda 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 plâni ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere” kurulan kalkınma ajanslarının

teşkilat yapısı; Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım destek ofislerinden oluşmaktadır.

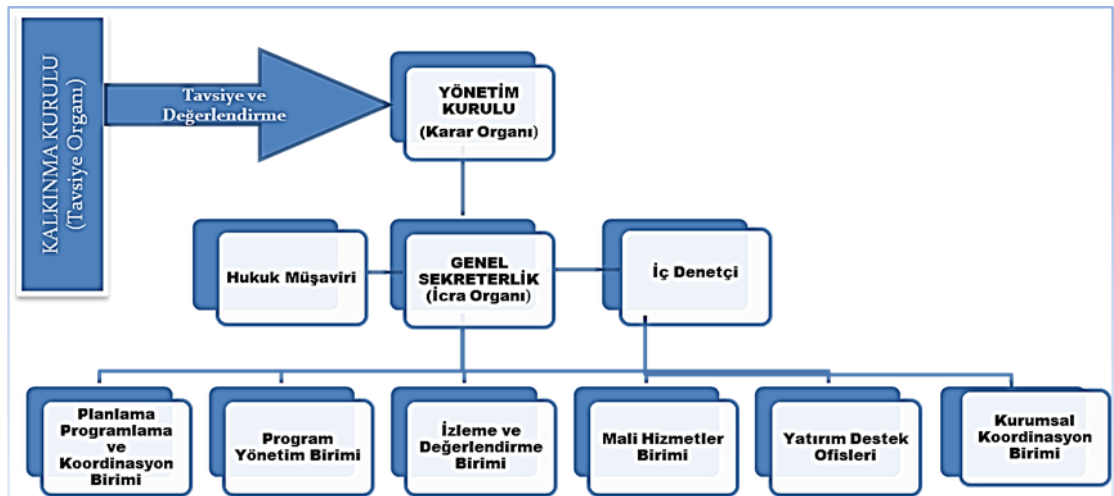
Şekil 5: Destek Yönetim Kılavuzunda Önerilen Kalkınma Ajansı Teşkilat Yapısı



Kaynak: (DPT,2009)

Bununla birlikte; Ajanslar genel faaliyetlerin burada önerilen görev ve sorumlulukları dışında bırakmayan ve görevlerin ayrılığı ilkesini gözetilen bir yapılanmaya gidebilir (DPT, 2009:14). Bu doğrultuda düzenlenmiş olan Fırat Kalkınma ajansının teşkilat şeması aşağıda sunulmuştur.

Şekil 6: Fırat Kalkınma Ajansı Teşkilat Şeması



Kaynak: (FKA,2013)

### 3.3.1.1.Kalkınma Kurulu

Yönetişimin ajans yapısı üzerindeki izdüşümü olan Kalkınma Kurulu; Ajansın danışma organıdır. Kalkınma Kurulu bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere oluşturulmuştur.

5449 Sayılı Kanunda Kalkınma kurulunun görev ve yetkileri:

- Ajansın yıllık faaliyet ve iç denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak,
- Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak,
- Toplantı sonuçlarını Kalkınma Bakanlığına raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak,

olarak belirtilmiştir.

Bununla birlikte Kalkınma Kurulu'nun Yönetim Kurulu'na sunduğu görüşlerin, Yönetim Kurulu tarafından öncelikli olarak görüşülmesi ve aksi bir sonuca varılması durumunda bunun gerekçelendirilmesi gerekmektedir.

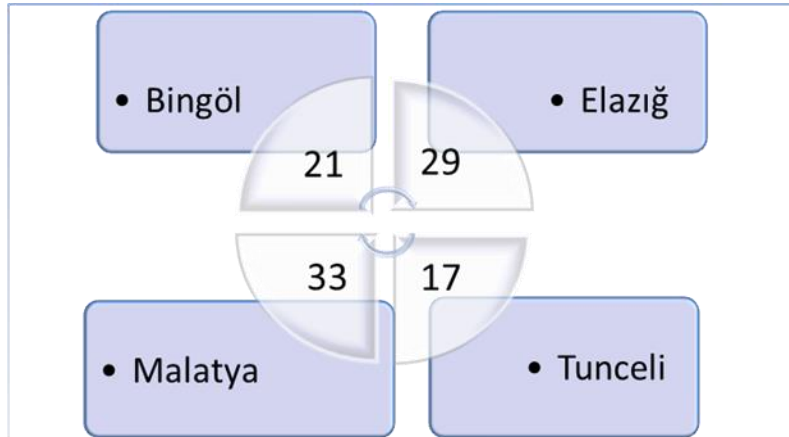
Ajansların katılımcılığı geliştirmek anlamında en önemli organı olan Kalkınma Kurulu; kamu, yerel yönetimler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları temsilcileri olmak üzere en fazla 100 kişiden oluşmakta olup birden fazla ili kapsayan Ajanslar için illerin nüfusları oranında katılımı esastır.

Kendi üyeleri arasından, iki yıllığına bir Başkan ve bir Başkan Vekili seçen Kalkınma Kurulu, Kurul Başkanının daveti üzerine yılda en az iki defa toplanmak zorundadır. Ayrıca Kurul, üye tam sayısının beşte birinin talebi üzerine Kurul Başkanı tarafından da toplantıya çağrılabilir.

Kalkınma kurulu, üye tam sayısının yarısından bir fazlası ile toplanır, katılanların çoğunluğu ile karar alır. Toplantı yeter sayısı sağlanamayan hallerde on beş günü aşmayacak şekilde yeni toplantı tarihi Başkan tarafından belirlenir ve bu toplantıda toplantı yeter sayısı aranmaz.

Fırat Kalkınma Ajansı Kalkınma Kurulu 25 Temmuz 2009 tarih ve 27299 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bakanlar Kurulu kararı ile kurulmuş olup üyeleri de aynı karar ile belirlenmiştir. Bu bağlamda Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinin oluşturduğu TRB1 Bölgesi’nin arasında bulunduğu Düzey 2 bölgeleri için 15 üye taban olarak kabul edilmiş olup geriye kalan üyelikler 2008 adrese dayalı nüfus kayıtları sonucuna göre belirlenmiştir. Buna bağlı olarak Malatya’nın 33, Elazığ’ın 29, Bingöl’ün 21, Tunceli’nin 17 üyesi bulunmaktadır.

Şekil 7: Fırat Kalkınma Ajansı Kalkınma Kurulu Üyelerinin İllere Göre Dağılımı



Kaynak: (FKA,2013:5)

Tablo 7: Fırat Kalkınma Ajansı Kalkınma Kurulu Üyeleri

İL	KURUM
BİNGÖL	Genç Kaymakamlığı
BİNGÖL	Bingöl Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
BİNGÖL	Bingöl Girişimci İşadamları Derneği
BİNGÖL	Bingöl Ticaret ve Sanayi Odası
BİNGÖL	Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü
BİNGÖL	İl Planlama Koor. Müdürlüğü



BİNGÖL	Altın Işık Eğitim Kültür Kalkınma ve Dayanışma Derneği
BİNGÖL	Solhan Belediyesi
BİNGÖL	İŞKUR
BİNGÖL	Bingöl Üniversitesi
BİNGÖL	Tarım İl Müdürlüğü
BİNGÖL	Bingöl Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği
BİNGÖL	Bingöl Arıcılar Birliği
BİNGÖL	Bingöl Ziraat Odası
BİNGÖL	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü
BİNGÖL	Bingöl Organize Sanayi Bölgesi
BİNGÖL	Sürdürülebilir Kalkınma Çevre Gençlik ve Sivil Toplum Geliştirme Derneği
BİNGÖL	Bingöl İl Özel İdaresi
BİNGÖL	Bayındırlık ve İskan İl Müdürlüğü
BİNGÖL	Bingöl Belediyesi
BİNGÖL	Karlıova Kaymakamlığı
ELAZIĞ	Keban Kaymakamlığı
ELAZIĞ	Fırat Üniversitesi
ELAZIĞ	Elazığ Ticaret Borsası
ELAZIĞ	Elazığ Sanayici ve İşadamları Derneği
ELAZIĞ	Elazığ İş Geliştirme Merkezi
ELAZIĞ	Elazığ Mermeciler Ve Madenciler Derneği
ELAZIĞ	Maden Kaymakamlığı
ELAZIĞ	Karakoçan Kaymakamlığı
ELAZIĞ	Elazığ Esnaf Sanatkârlar Odaları Birliği
ELAZIĞ	Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası
ELAZIĞ	Elazığ Organize Sanayi Bölgesi
ELAZIĞ	İl Planlama ve Koor. Müdürlüğü
ELAZIĞ	Gençlik Spor İl Müdürlüğü
ELAZIĞ	Elazığ İş Kadınları Derneği
ELAZIĞ	Baskil Kaymakamlığı
ELAZIĞ	Kovancılar Belediyesi
ELAZIĞ	Fırat Üniversitesi
ELAZIĞ	Sağlık İl Müdürlüğü
ELAZIĞ	Üzüm Üreticileri Birliği
ELAZIĞ	Elazığ Besiciler Derneği
ELAZIĞ	Tarım İl Müdürlüğü
ELAZIĞ	Elazığ İl Özel İdaresi
ELAZIĞ	Palu Belediyesi
ELAZIĞ	D.S.İ. 9. Bölge Müdürlüğü

ELAZIĞ	Elazığ Belediyesi
ELAZIĞ	Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü
ELAZIĞ	Sivrice Belediyesi
ELAZIĞ	Harput Kültür Tarih Turizm Sosyal Hizmetler ve Çevre Vakfı
ELAZIĞ	Fırat Havzası Gazeteciler Cemiyeti
MALATYA	Malatya Kadın Girişimciler Derneği
MALATYA	Malatya Sanayici İşadamları Derneği(MASİAD)
MALATYA	Malatya Ticaret Borsası
MALATYA	İl Planlama Koor. Müd.
MALATYA	KOSGEB Malatya İşletme Gel. Mrk. Müd.
MALATYA	Malatya Ticaret ve Sanayi Odası
MALATYA	Malatya Aktif İşadamları Der.(MAKİAD)
MALATYA	Malatya I.Organize Sanayi Bölgesi
MALATYA	Malatya İhracatçılar Derneği
MALATYA	Malatya II. Organize Sanayi Bölgesi
MALATYA	İnönü Üniversitesi
MALATYA	Malatya Esnaf Sanatkarlar Od. Birliği
MALATYA	İnönü Üniversitesi
MALATYA	Sosyal Hizmetler İl. Müdürlüğü
MALATYA	Bilgi Yolu Eğitim Kültür ve Sosyal Araştırmalar Merkezi (BİLSAM)
MALATYA	Malatya Girişimci İş Kadınları Derneği
MALATYA	İş Kurumu İl Müdürlüğü
MALATYA	Tarım İl Müdürlüğü
MALATYA	Malatya Ziraat Odası
MALATYA	Kayısı Araştırma Geliştirme Tanıtma Vakfı
MALATYA	Arı Yetiştiricileri Birliği
MALATYA	Damızlık Süt Sığırı Yetiştiricileri Birliği
MALATYA	Hekimhan Kaymakamlığı
MALATYA	Malatya İl Özel İdaresi
MALATYA	Yeşilyurt Belediyesi
MALATYA	Doğanşehir Belediyesi
MALATYA	Pütürge Kaymakamlığı
MALATYA	İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü
MALATYA	Malatya Belediyesi
MALATYA	Battalgazi Belediyesi
MALATYA	Darende Belediyesi
MALATYA	Malatya Gazeteciler Cemiyeti
MALATYA	Arapgir Kaymakamlığı
TUNCELİ	Tunceli Sanayi ve İşadamları Derneği

TUNCELİ	Tunceli Ticaret ve Sanayi Odası
TUNCELİ	Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü
TUNCELİ	İl Planlama ve Koor. Müdürlüğü
TUNCELİ	Milli Eğitim İl Müdürlüğü
TUNCELİ	Hacı Bektaş - 1 Veli Kültürünü Yayma ve Yardımlaşma Derneği
TUNCELİ	Girişimci İş Kadınları Derneği
TUNCELİ	Tunceli Organize Sanayi Bölgesi
TUNCELİ	Tunceli Üniversitesi
TUNCELİ	Kamer Vakfı-Kadın Merkezi
TUNCELİ	Tarım İl Müdürlüğü
TUNCELİ	Tunceli Ziraat Odası
TUNCELİ	Tunceli Arıcılar Birliği
TUNCELİ	Tunceli Belediyesi
TUNCELİ	Tunceli İl Özel İdaresi
TUNCELİ	Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü

Kaynak: (FKA,2013: 5)

Ajansın ilk Kalkınma Kurulu Toplantısı 25.08.2009 tarihinde gerçekleştirilmiş olup, Bingöl Çevre ve Orman İl Müdürü Bedrettin Taşkesen Başkan ve Fırat Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. A. Feyzi Bingöl Başkan Vekili olarak seçilmiştir.

2010 Yılı birinci olağan toplantısı 22.07.2010 tarihinde gerçekleştirilmiş olup, TRB1 2010 – 2013 Bölge Planı tartışılmış ve kurulun daha etkin işlemesi amacıyla Kalkınma Kurulu bünyesinde;

- Sanayi ve Ticaret
- Sosyal
- Tarım
- Teknik ve Çevre
- Turizm

alanlarında beş komisyon oluşturulmuştur.

İkinci Olağan toplantıda, Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Bülent HİMMETOĞLU tarafından “Sürdürülebilir Turizm” konulu sunuş yapılmıştır.

Öğleden sonraki oturumda daha önce kurulan komisyonların paralel oturumları gerçekleştirilmiş ve TRB1 2010 – 2013 Bölge Planının uygulanmasına yönelik görüş ve öneriler alınmıştır.

Kalkınma Kurulu bünyesinde oluşturulan ihtisas komisyonları toplantıları gerçekleştirilerek;

- 4 Nisan 2011 tarihinde Malatya’da, komisyon üyeleri ve ilgili yerel aktörlerin katılımı ile Turizm,
- 5 Nisan 2011 tarihinde Elazığ’da Bölge İl Tarım Müdürlükleri ve TKDK temsilcilerinin katılımı ile Tarım
- 6 Nisan 2011 tarihinde Malatya’da, komisyon üyeleri ve ilgili yerel aktörlerin katılımı ile Sanayi ve Ticaret,

olmak üzere gerçekleştirilen toplantılarda 2011 yılı içinde bu alanlarda çıkılması planlanan teklif çağrılarının altyapısı oluşturulmuş ve mali destek programlarının öncelik alanları ve başvuru koşulları hakkında görüşler alınmıştır.

İki yıllık Kalkınma Kurulu Başkanlık süresinin dolması üzerine 21 Temmuz 2011 tarihinde Birinci Olağan Kalkınma Kurulu Toplantısı’nda seçim yapılmıştır. Yapılan seçimde BİLSAM (Bilgi Yolu Eğitim Kültür ve Sosyal Araştırmalar Merkezi) Başkanı Prof. Dr. İbrahim Gezer Kalkınma Kurulu Başkanı, Fırat Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Erhan Akın ise Başkan Vekili olarak seçilmişlerdir.

Bu dönemde kalkınma kurulu üyeleri ve diğer yerel aktörler arasında işbirliğinin artırılması ve bölge sorunları konusunda farkındalık oluşturulmasına yönelik 4 ilden kalkınma kurulu üyelerinin katılımıyla çok sayıda forum, çalıştay, panel vb. organizasyon gerçekleştirilmiştir.

İllerde üyelerin katılımı ile istişare toplantıları gerçekleştirilmiş, her bir il özelinde o ili temsil eden kurul üyeleri ile bir araya gelinen yemekli toplantılarda ilin sorunları, potansiyeli, Ajans çalışmaları ve geleceğe yönelik öneriler değerlendirilmiştir.

Kalkınma Kurulu toplantılarının etkinliğini arttırmak üzere her toplantıda normal gündemin yanı sıra uzman desteği alınarak üyelerin bilgi ve birikimlerini destekleyici tematik çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda 15.12.2011 tarihinde düzenlenen 2011 Yılı 2. Olağan Kalkınma Kurulu Toplantısında Başkent Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tamer MÜFTÜOĞLU tarafından “Girişimcilik” temalı konferans gerçekleştirilmiştir.

Kalkınma Kurulu faaliyetleri arasında komisyon çalışmalarına özel önem atfedilmiştir. Her bir komisyon değişik illerde birçok kez toplanarak alanlarıyla ilgili sorunları tartışmış ve ilgili birimlere çözüm önerileri sunmuştur.

Bu çerçevede Teknik ve Çevre Komisyonu 1 Aralık 2011 tarihinde Bingöl’de “Bölgenin Depremselliği ve Alınacak Tedbirler” temalı bir çalıştay düzenleyerek bölgenin deprem gerçeğine dikkat çekmiş ve bu konuda alınacak tedbirleri tartışmıştır.

Kalkınma Kurulu Sosyal Komisyonu üyeleri tarafından 29 Aralık 2011 tarihinde Malatya’da gerçekleştirilen bir çalıştayda “Bölgede Sivil Toplum ve Sosyal Girişimcilik” konusu gündeme taşınmıştır.

2012 yılı Birinci Olağan Kalkınma Kurulu Toplantısı; 4 Haziran’da ODTÜ Teknokent temsilcileri Ufuk BATUM ve Kazım YALÇINOĞLU’nun “Değişen Paradigmaların Dünya, Türkiye ve Bölgeye Yansımaları” temalı sunuşları ile Battalgazi Silahtar Mustafa Paşa Kervansarayı’nda gerçekleştirilmiştir. Ayrıca toplantıdan sonra Battalgazi ilçesinde bir kültürel gezi düzenlenmiştir.

12 Nisan 2012’de Kalkınma Kurulu Sosyal Komisyonu üyeleri ve diğer ilgililerin katılımıyla "Kadın Dostu Kentler" konulu bir çalıştay gerçekleştirilmiş ortaya çıkar görüş, düşünce ve öneriler ilgili mercilere ulaştırılmıştır.

Kalkınma Kurulu Turizm Komisyonu üyeleri ve diğer ilgililerin katılımıyla 3 Temmuz 2012 tarihinde Tunceli’de "TRB1 Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Stratejisi ve Eylem Planı" temalı diğer bir çalıştay gerçekleştirilmiştir.

Yine Kalkınma Kurulu Tarım Komisyonu üyeleri ve diğer ilgililerin katılımıyla 4 Temmuz'da Bingöl'de gerçekleştirilen bir çalıştayda "TRB1 Bitkisel Üretim Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı" nı değerlendirilmiş ve ajans tarafından hazırlanacak bölge raporunda yer alması gereken öncelikler, stratejiler, tedbirler ve uygulamalar hakkında görüş ve düşünceler ortaya konulmuştur

19 Temmuz'da Malatya'da Kalkınma Kurulu Sanayi ve Ticaret Komisyonu üyeleri ve diğer ilgililerin katılımıyla "Bölgenin Sanayi Altyapısı ve Gelişim Potansiyeli" temalı başka bir çalıştay gerçekleştirilmiştir.

2012 Yılı İkinci Olağan Kalkınma Kurulu Toplantısı 11 Ekim 2012'de Elazığ'da gerçekleştirilmiştir. Kalkınma Kurulu Başkanı Prof. Dr. İbrahim Gezer'in moderatörlüğünde gerçekleştirilen ve Kurul Üyelerinin yanısıra Elazığ Valisi Muammer Erol ve çok sayıda yerel aktörün katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda 10. Kalkınma Planı ve Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi'ne yönelik bölgesel öncelikler ve bu konuda uygulanacak stratejiler belirlenmiştir. Grup çalışmaları şeklinde gerçekleştirilen, gün boyunca süren, oldukça yoğun ve yorucu geçen bu çalışmanın sonunda ortaya çıkan görüş ve öneriler hazırlanacak planda dikkate alınmak üzere Kalkınma Bakanlığı'na sunulmuştur (FKA, 2013b: 2-40).

Tablo 8: FKA Kalkınma Kurulu Olağan Toplantılarına Katılım Durumu

Yıl	Tarih	Üye Sayısı	Katılımcı Sayısı
2009	25.08.2009	100	79
2010	22.07.2010	100	55
2010	09.12.2010	100	62
2011	21.07.2011	100	65
2011	15.12.2011	100	53
2012	04.06.2012	100	52
2012	11.10.2012	100	52

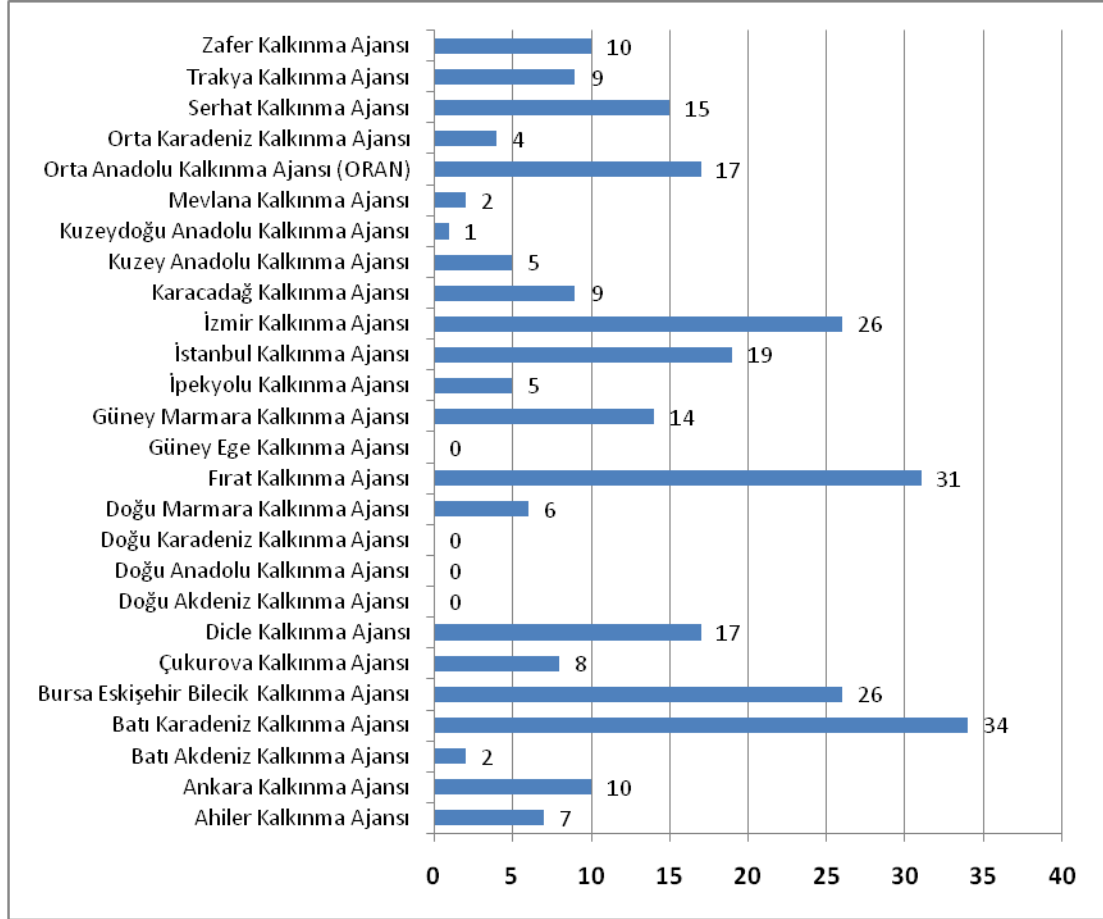
Kaynak: (FKA, 2013c)

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, kurulu canlandırmaya yönelik çabalara rağmen katılım oranı düşmekte olup kurula ilgi özellikle olağan toplantılarda canlı tutulamamaktadır.

Kalkınma kurulunun etkinliğini ölçmek üzere 2012 yılında FKA tarafından 26 Kalkınma Ajansının Kurul üyelerine yönelik olarak anket formu düzenlenmiştir. Anket internet ortamında 2 ay yayımlanmış olup Kalkınma Kurulu başkanları, başkan vekilleri, kâtip üyeleri ve üyeleri tarafından cevaplanmıştır.

Ankete Kalkınma Ajanslarından yaklaşık %10 oranında katılım sağlanmış olup bu durum bile kurula olan ilgiyi sorgulamak için yeterli bir veridir. Ankete katılan Ajanslar içerisinde en büyük pay 34 üye ile Batı Karadeniz Kalkınma Ajansıdır. Bazı ajansların kalkınma kurullarından hiç katılım olmamış, birçoğu da %10'un altında katılım sağlamıştır. Katılım sağlayan başkan-başkan vekili sayısı 14, kâtip üye sayısı 9 olup başkan-başkan vekili düzeyinde katılım %27 oranındadır. Ankete katılım oranı göz önüne alındığında üyelerin Kalkınma kurulunun yapısını ve/ya işleyişini benimseyememiş olduğu, ayrıca bazılarının konuya ilgisiz olduğu öngörülebilir. Bu durum üyelerin seçiminde ilgililik ölçütünün önemli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte FKA üyelerinin dağılımında da görüldüğü gibi birçok üye kamu kurumu temsilcisidir ve Yönetim Kurulunda yer alan Valilerin astı konumundadır. Toplantılara katılmaları bile Valinin iznine bağlı iken, yönetim kuruluna yaptıkları tavsiyelerin ne derece etkin olacağı sorgulanabilir. Dolayısıyla üyelerin hiyerarşik konumu etkin çalışmalarını engelleyebilmektedir.

Şekil 8: Kalkınma Kurulu Anketine Katılım Sayıları



Kaynak: (FKA,2012b)

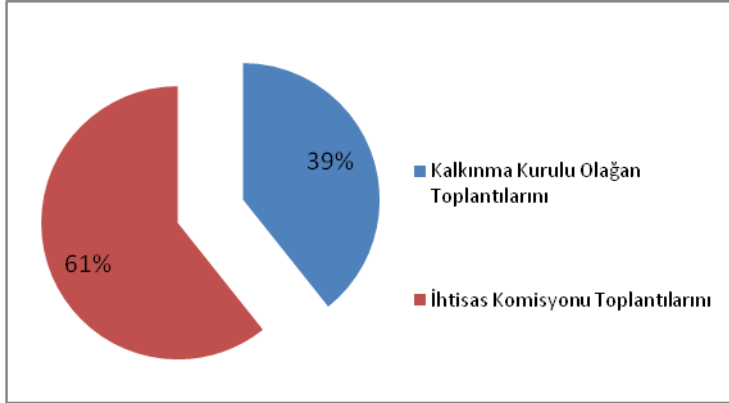
Anket sonuçları, Kalkınma kurulları üyelerinin %2'sinin kalkınma ajanslarının temel görev ve işlevleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığını göstermiştir. Bu durum yaklaşık 2-6 yıldır hizmet veren kalkınma ajanslarının kurul üyelerine kendini tanıtmakta yetersiz kaldığına işaret olarak gösterilmekle birlikte kalkınma kurulu üyelerinin de konuya ilgisiz olduğu öngörülebilir. Kalkınma Kurulunun görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin soruda ise katılımcıların %26'sı kısmen bildiğini, %1,5'i hiç bilmediğini belirtmiştir.

Ankete katılan üyelerin % 36'sı ajans faaliyetlerini kısmen takip ettiğini, %4'ü ise hiç takip etmediğini; %57'si ise takip ettiğini belirtmiştir. Ankete katılan %10'luk kesimin yaklaşık yarısının kalkınma ajanslarının faaliyetlerini takip



etmemesi, kurul üyelerinin geneli hakkında da benzer bir yargıya varılabileceğini göstermiştir. Bununla birlikte üyeler genel itibariyle ihtisas komisyonu toplantılarını, olağan toplantılara nazaran daha verimli bulmaktadır.

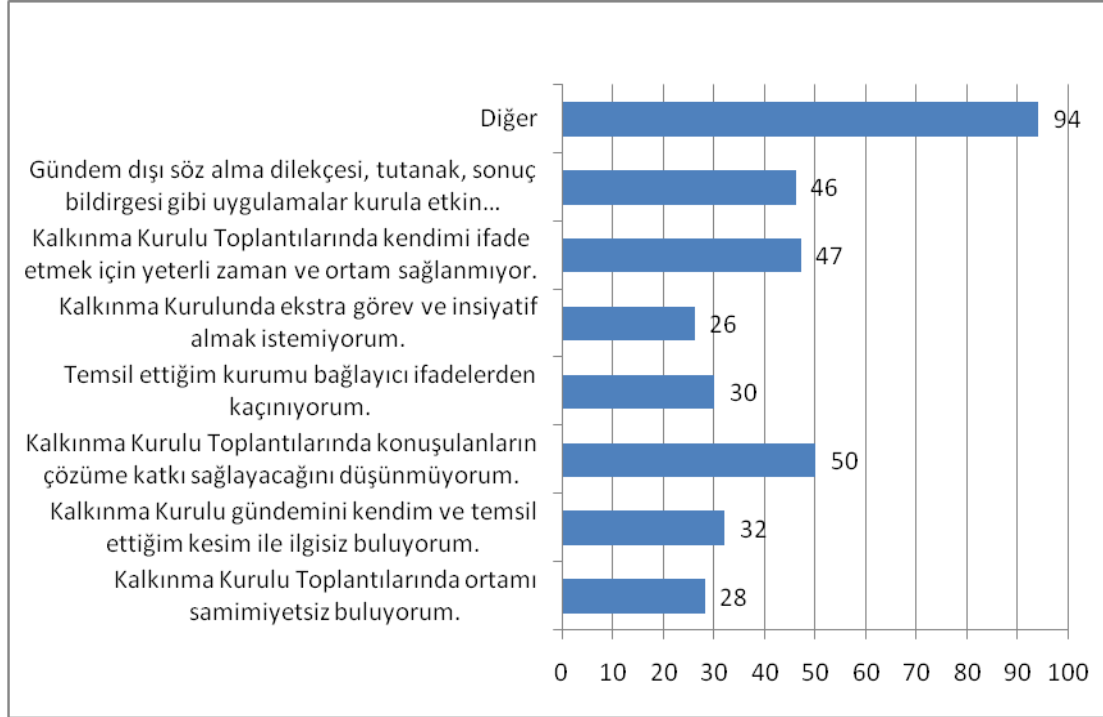
Şekil 9: Faydalı bulunan toplantı türü



Kaynak: (FKA,2012b)

Kalkınma Kurulu olağan toplantılarına düzenli olarak katılmayan üyelerin yaklaşık %10'u olağan toplantılarına kıyasla komisyon toplantılarını önemseyemediği için katılım sağlamadığını, %7'si ise Kalkınma Kurullarını yapı olarak işlevsiz bulduğu için katılım sağlamadığını belirtmiştir. "Diğer" cevabını işaretleyenler ise düzenli olarak katılım sağladıklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde üyelerin %18'i sorunların çözümüne katkı sağlamayacağını düşündüğünden, toplantılarda görüş bildirmediğini belirtmiştir.

Şekil 10: Üyelerin söz almama nedenleri



Kaynak: (FKA,2012b)

Kalkınma Kurulu üyelerinin, toplantılara etkin katılımına ve gelişimine yönelik ne tür faaliyet ve uygulamalar yapılabilir?" sorusuna ise %69 oranında kurul üyelerine yönelik seminer, konferans, teknik destek sağlanması; %65 oranında ise kurul üyelerine teknik gezi, fuar katılımı imkânlarının sağlanmasının uygun olduğu belirtilmiştir.

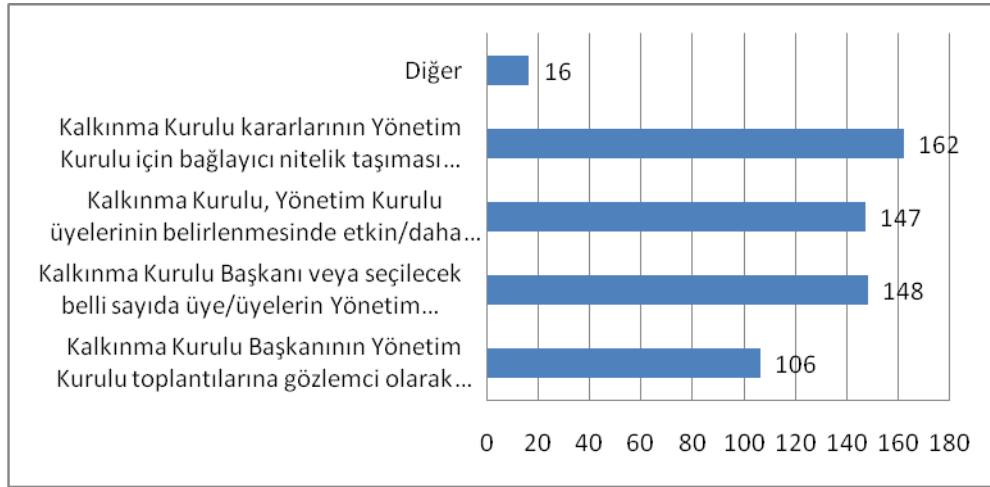
Şekil 11: Kalkınma Kuruluna Katılımı Artırmak İçin Ne Yapılabilir



**Kaynak: (FKA,2012b)**

Üyelere yöneltilen “Kalkınma Kurulunun Ajans yönetiminde daha etkin rol alması için ne tür uygulamalar geliştirilebilir?” sorusuna verilen cevaplar %58 oranında “Kalkınma Kurulu kararlarının Yönetim Kurulu için bağlayıcı olması sağlanabilir” şeklindedir. Ayrıca üyelerin %53’ü Kalkınma Kurulu Başkanı veya seçilecek belli sayıda üyenin Yönetim Kuruluna da üye olması durumunda kurulun yönetimde daha etkin rol almasının sağlanabileceği görüşündedir.

Şekil 12: Kalkınma Kurulunu Etkinleştirmeye Yönelik Gerçekleştirilebilecek Uygulamalar



Kaynak:(FKA,2012b)

### 3.3.1.2.Yönetim Kurulu

Kalkınma Ajanslarının “karar” organı olan 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 oluşmaktadır.

Birden fazla ilden oluşan bölgelerde ise 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.

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanununa göre, Yönetim kurulu başkanı validir. Birden fazla ilden oluşan bölgelerde Yönetim Kurulu başkanlığı ilk yıl için ajans merkezi olarak belirlenen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülmektedir.

5449 Sayılı kanunda belirtildiği şekliyle Yönetim kurulunun görev ve yetkileri:

- Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının onayına sunmak,
- Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek,
- Yıllık malî raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak,
- Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek,
- Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına göndermek,
- Ajans bütçesini onaylamak ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına göndermek,
- Genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak,
- Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek,
- Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek,
- Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki işbölümünü onaylamak,
- Genel sekreteri belirlemek ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının onayına sunmak,
- Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek, olarak belirlenmiştir.

Malatya merkezli Elazığ, Bingöl, Tunceli illerini de içerisine TRB1 Bölgesinde kurulu olan Fırat Kalkınma Ajansının Yönetim Kurulu 2012 yılı sonu itibariyle,

- Elazığ Valisi Muammer EROL,
- Malatya Valisi Vasip ŞAHİN
- Bingöl Valisi M. Hakan GÜVENÇER,

- Tunceli Valisi Sayın Hakan Yusuf GÜNER,
- Bingöl Belediye Başkanı Sayın Serdar ATALAY,
- Elazığ Belediye Başkanı Sayın M. Süleyman SELMANOĞLU,
- Malatya Belediye Başkanı Sayın Ahmet ÇAKIR,
- Tunceli Belediye Başkanı Sayın Edibe ŞAHİN,
- Bingöl İl Genel Meclisi Başkanı Sayın Yaşar DEMİR,
- Elazığ İl Genel Meclisi Başkanı Sayın Aydın KARA,
- Malatya İl Genel Meclisi Başkanı Sayın Naci ŞAVATA,
- Tunceli İl Genel Meclisi Başkanı Sayın Ali KANDİL,
- Bingöl Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Sayın Kemal BOZAN,
- Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Sayın Ali ŞEKERDAĞ,
- Malatya Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Sayın H. Hüseyin ERKOÇ,
- Tunceli Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Sayın Yusuf CENGİZ,

16 üyeden oluşmaktadır.

Üye sayısının yarıdan bir fazlası ile her ay en az bir kere toplanma zorunluluğu olan yönetim kurulu, Fırat Kalkınma Ajansı kurulduğu günden bugüne toplantılarını eksiksiz ve mevzuata uygun şekilde gerçekleştirmiştir.

Tablo 9: Fırat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Toplantıları

Çalışma Dönemi	Toplantı Tarihi	Üye Sayısı	Katılımcı Sayısı
2009	06.08.2009	16	13
2009	17.09.2009	16	15
2009	12.10.2009	16	16
2009	19.11.2009	16	9
2009	09.12.2009	16	11
2009	11.12.2009	16	9
2010	07.01.2010	16	13
2010	27.02.2010	16	10
2010	26.03.2010	16	11
2010	15.04.2010	16	9
2010	28.05.2010	16	9

2010	21.06.2010	16	9
2010	28.07.2010	16	9
2010	26.08.2010	16	14
2010	05.10.2010	16	11
2010	12.10.2010	16	11
2010	09.11.2010	16	9
2010	23.12.2010	16	9
2011	24.01.2011	16	10
2011	24.02.2011	16	10
2011	10.03.2011	16	10
2011	31.03.2011	16	10
2011	21.04.2011	16	10
2011	31.05.2011	16	10
2011	30.06.2011	16	10
2011	22.07.2011	16	11
2011	18.08.2011	16	9
2011	06.09.2011	16	9
2011	29.09.2011	16	9
2011	27.10.2011	16	9
2011	06.12.2011	16	9
2012	11.01.2012	16	9
2012	23.03.2012	16	10
2012	16.04.2012	16	9
2012	23.05.2012	16	9
2012	12.07.2012	16	9
2012	18.09.2012	16	10
2012	20.11.2012	16	9
2012	26.12.2012	16	11

Kaynak: (FKA,2013c)

Ajansa dair son sözü söyleyen organ olan yönetim kurulunun kendi içerisinde yönetişimi sağlaması büyük önem arz etmektedir. Nitekim valilik makamının bulunduğu ve başkanlık ettiği bir kurulda, diğer üyelerin kararlara katılımı konusunda sıkıntı yaşanması geleneksel Türk idari yapısı göz önüne alındığında kuvvetle muhtemeldir. Dolayısıyla özellikle valilere kurul içerisindeki katılımı artırma konusunda önemli rol düşmektedir (ATA, 2011).

### 3.3.1.3.Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofisleri

Ajansın icra organı olan Genel Sekreterliğin ve Yatırım Destek Ofislerinin en üst amiri genel sekreter olup yönetim kuruluna karşı sorumludur.

Genel sekreter seçilebilmek için;

- Hukuk, iktisat, maliye, işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, istatistik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, matematik, sosyoloji, mimarlık, şehir ve bölge plânlama ile mühendislik dallarından veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulunca kabul edilen yurt dışındaki yüksek öğretim kurumlarından lisans düzeyinde mezun olmak,

- Ajansın faaliyet alanına giren konularda yeterli bilgi ve deneyime sahip; uzmanlık gerektiren işlerde en az on yıl fiilen çalışmış olmak,

- Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında İngilizce dilinden en az 70 puan almış veya buna denk kabul edilen uluslararası geçerliliği bulunan belgeye sahip olmak,

gerekmektedir.

5449 Sayılı kanunda belirtildiği şekliyle Genel Sekreterin görev ve yetkileri:

- Yönetim kurulu kararlarını uygulamak,
- Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak,
- Ajans gelirlerini toplamak, 4 üncü maddeye göre belirlenecek usûl ve esaslar ile bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak,
- Yönetim kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alımına karar vermek,
- Bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak,



- Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek malî destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek,

- Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak,

- Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve dışındaki ajans ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek,

- Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,

- Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek,

- Personelin işe alınması ve işine son verilmesini yönetim kuruluna teklif etmek,

- Ajans genel sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurt dışı temaslarda bulunmak,

- Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek,

- Yönetim kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak,

olarak belirlenmiştir.

Mevcut Kalkınma Ajanslarında farklı birim isimleri olmakla birlikte DPT'nin yayımladığı destek yönetim kılavuzunda genel sekreterliğin kendisine verilen görevleri etkin şekilde yürütebilmesi için Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi, Program Yönetim Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi, Muhasebe ve Ön Ödeme Birimi kurularak görevlerin dağıtılması önerilmiştir (DPT, 2009: 14).

Daha önce de belirtildiği gibi Fırat Kalkınma Ajansı ana hizmet birimlerinde farklılaşmaya giderek kılavuzunda genel sekreterliğin kendisine verilen görevleri etkin şekilde yürütebilmesi için Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi,

Program Yönetim Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi yanında Kurumsal Koordinasyon Birimi ile Mali Hizmetler Birimi oluşturulmuştur.

### **3.3.1.3.1. Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi**

Bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmesini hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapılması, yerel aktörlerin katılımı ile bölgesel ve sektörel bazda plan ve programlar hazırlanması, yerel, ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmasından sorumludur.

PPKB'nin görev ve yetkileri aşağıda sıralanmaktadır:

- Bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmesini hızlandırmaya, çevresel şartları iyileştirmeye, bölge potansiyelini harekete geçirmeye, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak ve/veya yaptırmak, bu araştırmaları yapanlara destek olmak,
- Bölge ile ilgili veriler toplamak, güncellemek ve veri tabanları oluşturmak,
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı koordinasyonunda, Ulusal Kalkınma Planı ile uyumlu olarak, yerel aktörlerin katılımını sağlayarak Bölge Planı'nı hazırlamak/hazırlatmak, hazırlanmasını koordine etmek,
- Bölge Planına uygun olarak operasyonel programları hazırlamak,
- Ajansın yıllık çalışma programını ve bütçesini konsolide etmek,
- Ajansın altı aylık ara raporlarını ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak,
- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamak,
- Kamu kesimi, özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler tarafından yürütülen projeleri takip etmek ve bölge plan ve programları açısından uygun görülenlere katkıda bulunmak,
- Bölgeye yönelik araştırma sonuçlarını yayınlanmak üzere hazırlamak/hazırlatmak,
- Yatırım alanlarının analizini yapmak,

- Ulusal ve uluslararası düzeyde yatırım programlarını incelemek ve takip etmek,
- Ajansın kurumsal kapasitesini ve kaynaklarını geliştirmeye yönelik araştırmalar yapmak,
- Program Yönetim Birimi ile birlikte bölge planı ve programları ile uyumlu olarak sağlanacak desteklerin çerçevesini oluşturmak, zamanlamasını ve mali desteklerin bütçe dağılımını planlamak,
- Ajans personelinin eğitim ihtiyaçlarına paralel olarak Kurumsal Koordinasyon Birimi ile yıllık eğitim programı yapmak,
- Yerel kapasitenin artırılmasına yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespitini, planlanmasını ve koordinasyonunu yapmak,
- Ajansın ulusal ve uluslararası organizasyonlara katılımı ve tanıtımının gerçekleştirilmesinde koordinasyonu sağlamak,
- Ajansın yerel, ulusal ve uluslararası kuruluşlarla ilişkilerinin geliştirilmesinde koordinasyonu sağlamaktır.

2012 yılı sonu itibariyle Ajansın Planlama biriminde 6 uzman görev yapmaktadır (FKA 2013: 22).

### **3.3.1.3.2.Program Yönetim Birimi**

Program Yönetim Birimi, hazırlanan bölge planı ve programlarına göre oluşturulacak destek programlarının yönetiminden sorumlu birimdir.

PYB, tüm destekler kapsamında, başvuruların alınmasından, destek almaya hak kazanan projelerin/faaliyetlerin belirlenmesi ve başvuru sahipleri ile sözleşmelerin imzalanmasına kadar olan sürecin uygulanmasından sorumludur.

PYB'nin görev ve yetkileri aşağıda sıralanmaktadır

- Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek,

- Destek programları kapsamında, Destek Yönetim Kılavuzunda belirlenen çerçeve içerisinde başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek,
- Potansiyel yararlanıcılara yönelik başvuru rehberlerini hazırlamak ve dağıtmak,
- Diğer çalışma birimleri ile işbirliği içinde, destek programlarının bölgede tanıtımına yönelik materyaller hazırlamak/hazırlatmak, tanıtıma yönelik etkinlikler düzenlemek,
- Potansiyel başvuru sahiplerine yönelik proje hazırlama eğitimleri düzenlemek ve gerçekleştirmek,
- Proje ve faaliyet desteği başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak,
- Gerekli durumlarda, teklif çağrısına ilişkin düzeltmeler yapmak ve bunları yayımlamak,
- Başvuruların değerlendirilmesinde görevlendirilecek bağımsız değerlendiricilerin teminine yönelik duyurular yapmak, seçim kriterlerini belirlemek ve seçim sürecini organize etmek,
- Bağımsız değerlendiricilerin performanslarını değerlendirmek,
- Proje seçim ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek,
- Genel Sekreterin talebiyle, destek almaya hak kazanan projelerin bütçelerini yapılan değerlendirmeler ışığında revize etmek; proje sahiplerini sözleşme sürecinden önce konu ile ilgili olarak bilgilendirmek,
- Değerlendirme komitesince yapılan nihai değerlendirmeler sonucu belirlenen ve Yönetim Kurulunca onaylanan “destek almaya hak kazananların listesini” kamuoyuna ilan etmek,
- Proje teklifinde bulunan başvuru sahiplerine, yapılan değerlendirme sonucunda verilen kararları gerekçeleriyle birlikte bildirmek,
- İzleme Değerlendirme Birimi ile birlikte destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri hazırlamak ve sözleşme imzalamaya davet etmek,

- Proje başvuruları, değerlendirme süreci ve seçilen projelerle ilgili temel verilerin bilgi sisteminde tutulmasını temin etmek,
- Destek almaya hak kazanan projelere ilişkin gerekli bilgi ve belgeleri İzleme ve Değerlendirme Birimine devretmektir.

2012 yılı sonu itibariyle Ajansın Program Yönetim Biriminde 4 Uzman görev yapmaktadır (FKA, 2013: 25).

### **3.3.1.3.3. İzleme ve Değerlendirme Birimi**

İzleme ve Değerlendirme Birimi, Ajans tarafından hazırlanan plan ve programların ve desteklenen projelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla gerekli bilgilerin toplanması, analizi, bildirimi 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 imzalanan projelerin uygulanması, izlenmesi, yasa ve usullere uygunluğunun kontrolü, yararlanıcının sorunları ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenir.

İDB'nin görev ve yetkileri aşağıda sıralanmaktadır:

- Diğer Çalışma Birimleriyle işbirliği içinde, bölge planı ve programları ile destek programlarının değerlendirilmesine yönelik program düzeyinde performans göstergelerini belirlemek,
- Proje düzeyinde yararlanıcılar tarafından kullanılacak, sektörel bazda hazırlanmış geniş göstergeler setini belirlemek,
- Genel Sekreterin talep ettiği projelere, sözleşme öncesi ön izleme ziyaretlerini ve bu ziyaretlerde yapılacak projenin risk ve ihtiyaç analizlerini yapmak,
- PYB ile birlikte destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri hazırlamak ve sözleşme imzalamaya davet etmek,
- Sözleşmelerin imzalanmasını müteakip, sözleşme bilgilerinin doğruluğunu teyit etmek, yararlanıcının uygulama kapasitesini değerlendirmek ve

yararlanıcı ile birlikte proje uygulamasına ilişkin bir yol haritası hazırlamak ve bunların sonuçlarını ön ödemenin yapılabilmesi için Mali Hizmetler Birimini bildirmek,

- Projelerin uygulama ve izleme sürecine ilişkin olarak yararlanıcılara eğitimler vermek,
- Bilgi sisteminin genel koordinasyonunu sağlamak,
- Yararlanıcıları projenin uygulanması ve bilgi sisteminin etkin kullanımına yönelik bilgilendirmek,
- Proje uygulama ve izleme faaliyetleri kapsamında elde edilen verilerin bilgi sistemine aktarılmasını sağlamak,
- Sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesini sağlamak ve projelerin sözleşmelerde belirtilen kural ve usullere göre uygulanmasını temin etmek,
- Sözleşme değişikliği, feshi, erken uyarı raporları ile düzeltici tedbirler ve usulsüzlük hakkında işlemleri gerçekleştirmek ve geri ödemelerin temini için gerekli durumlarda Mali Hizmetler Birimini bilgilendirmek,
- Yararlanıcıların ödeme taleplerini teknik ve/veya mali açıdan değerlendirmek ve uygun bulunması durumunda ödemelerin zamanında yapılabilmesi için Mali Hizmetler Birimine görüşünü iletme,
- Projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek,
- Yararlanıcılara, uygulamada karşılaştıkları problemlerin çözümüne yönelik destek vermek,
- Program ve projelere ilişkin düzenli risk analizleri yapmak ve riskleri önceden tespit ederek, düzeltici ve önleyici tedbirleri almak,
- PPKB/PYB ile birlikte, destek programları ile ilgili değerlendirme raporları (altı aylık ve yıllık) hazırlamak,
- Tamamlanan projelerin sonuçlarını ve etkilerini değerlendirmek,
- Önceki destek programları uygulamalarından elde edilen deneyimlerini Başvuru Rehberlerinin hazırlığı aşamasında PYB' ye aktarmak,
- Çeşitli kaynaklardan elde edilecek verileri ve değerlendirme anketlerinin sonuçlarını kullanarak, programların ara dönem, nihai ve etki

değerlendirmelerini yapmak, bu değerlendirme sonuçlarını Yönetim Kuruluna ve DPT'ye sunulmak üzere Genel Sekretere raporlamaktır.

2012 yılı sonu itibariyle Ajansın İzleme ve değerlendirme Biriminde 5 uzman 1 destek personeli görev yapmaktadır (FKA,2013:26).

#### **3.3.1.3.4.Kurumsal Koordinasyon Birimi**

Yönetim Kurulu'nun 23 Mayıs 2012 tarihli 2012/22 tarihli kararıyla kurulan Kurumsal Koordinasyon Birimi'nin görevleri aşağıda sıralanmıştır;

- İdari süreçleri yürütmek
- Toplantı, seminer, fuar, konferans, sempozyum v.b. organizasyonların gerçekleştirilmesi için gerekli imkanları sağlamak,
- Medya takibi yapmak,
- Ajansın basılı tüm kurumsal kimlik materyallerinin tasarımı, basımı, uygulaması ile ajansın görünürlüğünü sağlamak,
- Ajansın tüm bina, sistem ve ekipmanlarının sorunsuz çalışmasını sağlamak ve bakımlarını yapmak,
- Ajans binasının güvenlik ve temizliğini sağlamak,
- Kalkınma Kurulu ve Yönetim Kurulu toplantıları öncesinde gerekli yazışmaları yapmak ve organizasyonunu gerçekleştirmek, alınan kararları duyurmak ve arşivlemek,
- Genel Sekreterin randevu ve ziyaret programını düzenlemek,
- Ajans yazışmalarının tasnifini ve havalesini yapmak ve arşivlemek,
- Ajansın personel alımı ve personel özlük işleri ile ilgili işlemleri yürütmek,
- Hizmet içi eğitim programlarını ve ihtiyaç duyulan eğitimleri diğer birimler ile işbirliği içinde belirlemek ve teminini sağlamak,
- Yıllık çalışma programı ve bütçenin güncelleme ve gerçekleşmesini diğer birimlerle işbirliği içerisinde gerçekleştirmek,
- Ajansın ilgili birimlerce tespit edilen her türlü ihtiyacının teminini sağlamak,

➤ Diğer birimlerle işbirliği içerisinde Ajans internet sayfasının güncelliğini temin etmektir.

2012 yılı sonu itibarıyla Ajansın Kurumsal Koordinasyon Biriminde 2 uzman ve 1 destek personeli görev yapmaktadır(FKA,2013:28).

### **3.3.1.3.5.Mali Hizmetler Birimi**

Ajans faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi amacıyla, mali süreçlerin yürütülmesi, ajans ödemelerinin ve satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesi, bütçe gelirlerinin takibi, bütçe uygulama sonuçlarının kontrolü ve mali tabloların hazırlanması görevlerinden sorumludur.

Mali Hizmetler Birimi, Yönetim Kurulu'nun 23 Mayıs 2012 tarihli 2012/22 tarihli kararıyla kurulmuştur.

Mali Hizmetler Birimi'nin görev ve yetkileri aşağıda sıralanmaktadır:

- Mali süreçleri yürütmek,
- Ajansın gelirlerinin takibini yapmak,
- Ajansın vadeli hesaplarına ilişkin işlemleri gerçekleştirmek.
- Yıllık çalışma programı ve bütçenin güncelleme ve gerçekleşmesini diğer birimlerle işbirliği içerisinde gerçekleştirmek,
- Bütçe Uygulama sonuçlarını aylık, üçer, altışar aylık ve yıllık olarak hazırlamak, ajans mali tablolarını düzenlemek,
- Ajansın her tür ödeme evrakını hazırlamak, kontrol etmek, ödemeleri gerçekleştirmek ve arşivlemek,
- İlgili birimlerce tespit edilen ajans ihtiyaçlarının satın alma işlemlerini gerçekleştirmek,
- Üçer aylık dönemler için ajans harcama programını hazırlamak,
- Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemine (KAYS) ilişkin işlemleri takip ve koordine etmektir.



2012 yılı sonu itibarıyla Ajansın mali hizmetler biriminde 1 uzman 2 destek hizmetleri personeli görev yapmaktadır (FKA,2013:30).

### **3.3.1.3.6.Yatırım Destek Ofisleri**

Yatırım Destek Ofisi, yeni yatırımlar için gerekli bütün idari işlemleri mevzuat çerçevesinde gerçekleştiren, yatırımcılara danışmanlık hizmeti veren, bölgenin yatırım olanaklarını tanıtmak ve bilinirliğini artırmak için yurt içi ve yurt dışında çeşitli faaliyetlerde bulunarak bölgeye yatırım çekmeye çalışan oluşumdur.

Yatırım Destek Ofisleri, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un ilgili hükümleri gereğince Kalkınma Ajansları bünyesinde ve Ajans'ın sorumlu olduğu bölge illerinde, Yönetim Kurulu kararı ile kurulur (Ankaraka,2013).

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un 16. maddesinde Yatırım Destek Ofisleri' nin görev ve yetkileri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Bölge illerinde, özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili mevzuatta bir süre belirtilmemişse öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek, yatırımları izlemek,

- İlgili mevzuattaki başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi vermek ve yol göstermek,

- Başvurular hakkında ön inceleme yapmak,

- İş ve işlemler konusunda Valiliğe ve Genel Sekreterliğe bilgi vermektir.

Fırat Kalkınma Ajansı bünyesindeki Bingöl, Elazığ, Malatya ve Tunceli Yatırım Destek Ofisleri büyük ölçüde kurumsallaşmalarını tamamlayıp, buldukları illerin kalkınmaya yönelik planlama faaliyetlerine katkıda bulunmakta, ilin yatırım olanaklarının ve değerlerinin yatırımcılara tanıtımı amacıyla ulusal ve uluslararası organizasyonlarda buldukları illeri temsil etmektedirler. 2012 yılı sonu itibarıyla;

Elazığ'da 5, Malatya ve Bingöl'de 2'ser, Tunceli'de 1 uzman görev yapmaktadır(FKA,2013:32).

#### **3.3.1.4.İnsan Kaynakları**

Ajanslar, 5449 sayılı Kanun ve Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde personel istihdam etmektedir. Ajans genel sekreteri, yönetim kurulu kararı ve Bakanlığın onayı ile görevlendirilmektedir. Genel sekreterin, ajansın faaliyet alanına giren konularda yeterli bilgi ve deneyime sahip; uzmanlık gerektiren işlerde en az on yıl fiilen çalışmış olması gerekmektedir. Ajans uzman personeli ve iç denetçi ise Kanunda belirlenen lisans bölümlerinden mezun olan ve ilgili dil sınavlarında İngilizce dilinden yeterli puanı almış adaylar arasından sözlü sınav yoluyla istihdam edilmektedir.

Ajanslar, görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütebilmek, alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personeli istihdam etmek, bu personelin niteliklerini geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak amacıyla beşeri kaynak politikalarını oluşturmaktadır. İşe alımlar bu politikalar doğrultusunda gerçekleştirilir. Ajans personeli iş mevzuatı hükümlerine tabi ve belirsiz süreli iş akdi ile çalıştırılmaktadır. Genel sekreter ile diğer personelin ücret ve gündelikleri ile diğer malî ve sosyal hakları, Yüksek Planlama Kurulu kararıyla tespit edilen alt ve üst limitleri geçmemek üzere yönetim kurulunca belirlenir.

Personel Yönetmeliği'nin 19'uncu maddesi uyarınca, ajans personeli görevlerinin gerektirdiği nitelik ve ihtiyaca uygun olarak yılda en az 10 gün süreyle, yönetim kurulunca belirlenen konular çerçevesinde, mesleki ve teknik eğitimle birlikte bireysel gelişim eğitimlerine tabi tutulmaktadır. (DPT, 2012)

FKA' da 2012 yılı sonu itibariyle Genel Sekreterlik bünyesinde 1 İç Denetçi, 1 Hukuk Müşaviri, beşi Birim Başkanı olmak üzere 28 uzman, 5 destek personeli bulunmaktadır. Ajanslar Fırat Kalkınma Ajansı örneğinde de gözlemleyebileceğimiz gibi nitelikli insan kaynağına sahiptir. Ajans personelinin tamamı lisans mezunu

olup, 16 uzman yüksek lisans yapmış veya yüksek lisansa devam etmektedir. 1 uzman doktorasını tamamlamış olup, 2 uzman doktora öğrencisidir. Yabancı dil bilgisi bakımından; İngilizcenin yanı sıra dört uzman Almanca, bir uzman ise Portekizce dillerini bilmektedir (FKA,2013: 21).

### **3.3.1.5.Gelir Kaynakları**

Kalkınma Ajanslarının mali kaynaklarının büyük kısmı merkezi bütçeden aktarılan ödeneklerden oluşmaktadır. Geri kalan kısım ise Ajansın görev alanı içerisinde yer alan Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Ticaret Sanayi Odaları'nın bütçelerinden aktarılan kurum paylarından oluşmaktadır(SERKA,2010: 8).

### **3.4.Fırat Kalkınma Ajansı Faaliyetleri**

Fırat Kalkınma Ajansı, TRB1 (Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli) Bölgesi'nde faaliyet göstermek üzere, 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun"un 3. maddesine dayanılarak 25.07.2009 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 14.07.2009 ve 15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur.

9 Aralık 2009 tarihinde Genel Sekreterin göreve başlamasını müteakip, 1-5 Mart 2010 tarihlerinde gerçekleştirilen yarışma sınavı sonucunda başarılı olan 25 uzman, 5 destek personeli ve 1 iç denetçinin istihdamı gerçekleştirilmiştir. Söz konusu personelin, göreve başlama süreci 1 Nisan 2010 tarihinden itibaren başlamış ve bu süreç 2010 yılının ilk yarısında tamamlanmıştır. Ajansın resmi açılışı 20 Ekim 2010 tarihinde gerçekleştirilmiştir(FKA, 2011:6 ).

Kuruluşuna müteakip kurumsallaşma ihtiyacına bağlı olarak kurumsal kimlik oluşturma çalışmaları başlamıştır. Sürecin sonucunda vizyon olarak "*Bölgede meydana getirdiği pozitif değişimle ülkemizin gelişmesine ilham kaynağı olan bir kalkınma ajansı olmak*" , misyon olarak "*TRB1 Bölgesinin sürdürülebilir kalkınmasını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek için gereken plan, program ve araçları hazırlayarak paydaşlarıyla birlikte uygulamak*" belirlenmiştir (FKA, 2011:7 ).

Ajansın temel değer ve çalışma ilkeleri ise; ,Katılımcılık, Yenilikçilik, Tarafsızlık, Şeffaflık, Güvenilirlik, Bilimsellik, Çözüm Odaklılık, Tutarlılık Erişilebilirlik olmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken husus, birçok ajansın benzer değerler belirlemiş olup, belirlenen ilkelerin yönetim ilkeleri ile paralel olmasıdır.

### **3.4.1.Planlama, İşbirliği ve Koordinasyon Faaliyetleri**

Diğer Ajansların olduğu gibi Fırat Kalkınma Ajansının da kuruluşunun ardından ilk önemli görevi bölge planı hazırlamak olmuştur. Türkiye'de Bölge Planlarına ilişkin yetkilendirme 1985 yılında yürürlüğe giren İmar Kanunu ile yapılmaktadır. Kanunun, Planların Hazırlanması ve Yürürlüğe Konulması' na ilişkin 8. Maddesi'nde "Bölge planları; sosyo-ekonomik gelişme eğilimlerini, yerleşmelerin gelişme potansiyelini, sektörel hedefleri, faaliyetlerin ve alt yapıların dağılımını belirlemek üzere hazırlanacak bölge planlarını, gerekli gördüğü hallerde Devlet Planlama Teşkilatı yapar veya yaptırır" ifadesi yer almaktadır (ANKARAKA, 2013: 1 ). DPT'nin bu yetkiyi Kalkınma Ajanslarına devretmesine bağlı olarak TRB1 2010-2013 Bölge Planı hazırlık çalışmalarına başlayan FKA'da plan süreci, kaynak ve kapsam planlaması yapılarak, bir proje mantığı ile yürütülmüş ve yönetilmiştir.

Bu kapsamda yaklaşık 4 ay olarak öngörülen proje süresi yapılacak bilgi toplama çalışmaları, çalıştay, odak grup toplantıları vb. etkinlikler için düzenlenen bir iş-zaman çubuk grafiği ile çizelgelenmiş, insan ve mali kaynak planlaması yapılmış, sürece katılacak paydaşlar katılımcılık merdiveni esasıyla sınıflandırılmıştır. Bu sürece ait iş-zaman grafiği, proje ekibi, projede aksayan yönler ve alınan tedbirler gibi çeşitli bilgi ve belgeler oluşturulmuştur.

Bölge Planı'nın tüm bölge halkı ve paydaşlar tarafından sahiplenilmesi ve özümsemesi amacıyla, katılımcılık merdiveninin düzeyleri dikkate alınarak bölge içi ve dışından, Bölge Planı hazırlığına katkı sağlayabilecek paydaşları kapsayacak dinamik bir paydaş veri tabanı oluşturulmuştur. Belirlenen paydaşlarla 26 Mayıs 2010 tarihinde Malatya'da, 28 Mayıs 2010 tarihinde Bingöl'de, 7 Haziran 2010 tarihinde Tunceli'de ve 8 Haziran 2010 tarihinde Elazığ'da birer çalıştay yapılmış olup, çalıştaylarda paydaşlar öncelikle, katılımcılık anlayışı ve Bölge Planı

konularında bilgilendirilmişlerdir. Ardından TRB1 2010-2013 Bölge Planı çalışmalarında kullanılmak üzere Fırat Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan Paydaş Anketi ve GZFT analizi formlarının uygulamaları gerçekleştirilmiştir.

GZFT analizi formu bölge planı hazırlığı için belirlenen Sosyal Yapı, Ekonomik Yapı, Teknik Altyapı ve Çevre konularında paydaşların bölgenin güçlü yönleri, zayıf yönleri ve bölgeyi gelecekte etkilemesi muhtemel fırsat ve tehditleri belirleyebilecekleri tarzda hazırlanmıştır.

Paydaş Anket Formu ise bölge planı hazırlığı için belirlenen Sosyal Yapı, Ekonomik Yapı, Teknik Altyapı ve Çevre başlıkları kapsamında paydaşların aşağıdaki içerikte görüşlerini aktarabilecekleri biçimde hazırlanmıştır.

- (a) Paydaşların belirlenen alanlarda ne ölçüde bilgi sahibi oldukları
- (b) Sunulan konuların bölge gelişimi açısından stratejik önem düzeyi
- (c) Konulara ilişkin bölgenin mevcut başarı algısı
- (d) Konuların bölgesel gelişme açısından önem ve öncelik düzeyi
- (e) İyileştirme gereken konuların geliştirilme düzeyi
- (f) İlgili konular nasıl geliştirileceğine ilişkin strateji önerileri

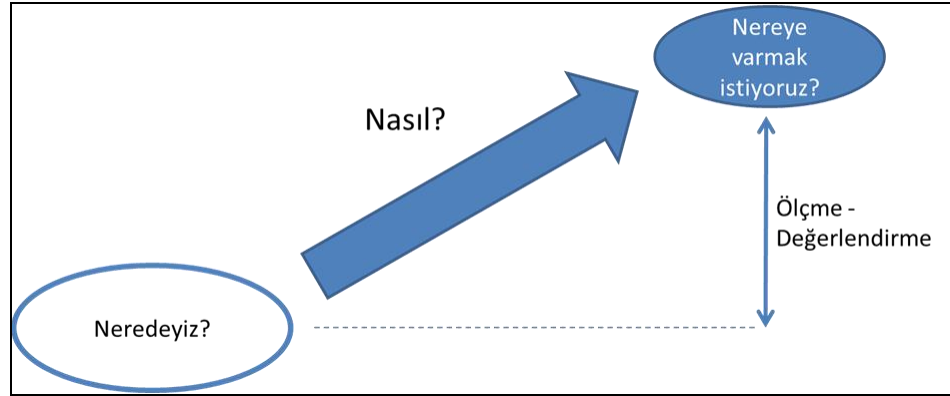
Ayrıca bölge planında yer alacak ve bölgesel gelişme için daha sonra belirlenecek amaç, hedeflere ve stratejilere yol gösterici niteliğindeki vizyon ifadesinin oluşturulması için de paydaşların talep ve önerilerini sunmalarına olanak sağlayacak sorulara anket formunda yer verilmiştir. Bölge planında “amaçlar, hedefler ve stratejilerin belirlenmesi” aşamasında kullanılmak üzere anket formunda paydaşlara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda, anket formu paydaşların planlamaya esas teşkil eden dört eksenin kapsamına giren temel konu başlıklarına yönelik bölgesel strateji önerilerini ifade edecekleri tarzda tasarlanmıştır.

Çalıştaylara toplam 198 kişi katılmış ve 327 adet GZFT formu ve paydaş anketi uygulanmıştır. Çalıştaylarda ayrıca katılımcıların, GZFT formunda ve paydaş

anketinde yer almayıp bölge planı hazırlığı sürecinde faydalı olacağını düşündükleri görüş ve önerileri kendilerine söz hakkı verilmek suretiyle sözel olarak alınmış ve bu amaçla katılımcıların yaptıkları katkılar raportörler aracılığıyla elektronik ortamda kayıt altına alınarak ileride kullanılacak veriler haline dönüştürülmüşlerdir. Çalıştaylar vasıtasıyla ulaşılamayan bazı paydaşlar ziyaret edilerek mülakatlar şeklinde anket ve GZFT analizi uygulamaları da gerçekleştirilmiştir. Paydaş anketi ve GZFT formuyla elde edilen bilgilere ek olarak bölge illerinde bölgeyi veya bulunduğu ilin olanaklarını iyi tanıyan, bölge planının hazırlanmasına vereceği bilgi ve önerilerle katkı sağlayacağı düşünülen önemli paydaşlarla mülakatlar gerçekleştirilerek gereksinim duyulan diğer birincil veriler elde edilmiştir. Saha ziyaretleri esnasında yapılan gözlemlerle de çeşitli bilgilere ulaşılmıştır. Çalıştaylar, mülakatlar ve saha ziyaretlerinden elde edilen nicel veriler istatistiksel analiz programları kullanılarak analiz edilmişlerdir.

Odak Grup Toplantıları'nda dört ana başlığa yönelik kurulan ve ortalama 12 paydaştan oluşan "Sosyal Yapı Odak Grubu", "Ekonomik Yapı Odak Grubu", "Teknik Altyapı Odak Grubu" ve "Çevre Odak Grubu" ile birlikte taslak Bölge Planı değerlendirilmiştir. 24 Haziran 2010 tarihinde Elazığ'da paralel oturumlar şeklinde gerçekleştirilen Odak Grup Toplantıları sonrasında ise Bölge Planı kapsamında oluşturulan GZFT analizi, vizyon, amaç, hedef ve strateji çalışmaları güncellenmiş ve Bölge Planı'nın tamamı Kalkınma Kurulu'na ve akabinde Yönetim Kuruluna sunulmuş olup 16 Eylül 2010'da Devlet Planlama Teşkilâtı tarafından onaylanmıştır.(Öztop, 2011: 2).

Şekil 13: Bölge Planı Süreci



Kaynak: (Öztop,2011:3)

Süreçten de anlaşılacağı üzere ilk bölge planı hazırlama döneminde mümkün olduğunca yönetişimin ilkeleri uygulanmaya çalışılmış olup katılımcılık farklı yollarla artırılmıştır.

Bölge Planı çerçevesinde bölgedeki potansiyeli harekete geçirmeye yönelik Planlama çalışmalarını sürdürün FKA, bölgede bitkisel üretim sektörünün yapısını, bölge içi-dışı bağlantıları ve diğer sektörlerle ilişkilerini teknik ve ekonomik bakımdan analiz etmek, bitkisel üretimde verimliliğin ve ürün değerinin artırılmasına yönelik stratejiler belirlemek ve eylem planı oluşturmak üzere yürütülen çalışma sonucunda TRB1 Bölgesi Bitkisel Üretim Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanmıştır.

Bölgenin mevcut turizm potansiyeli araştırılarak, mevcut durum içerisinde dünya ve ülke turizm pastasından aldığı payın belirlenmesi, bölgenin turizm alt yapısının gelişmesinin önündeki engellerin belirlenerek, çözüm için yapılması gereken çalışmaların, Bölgenin turizm geleceğine yönelik projeksiyonlar sağlayacak analizler yapılması, Hazırlanacak planda belirlenecek hedef ve çıktıların takibi için kullanıcı dostu bir izleme sistemi önerilmesi amacıyla TRB1 Sürdürülebilir Turizm Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanmıştır.

Bunların dışında diğer kurumların hazırladığı planlara destek olmakta ve mümkün olduğunca gerek planların yazım sürecinde gerekse de uygulanmasında rol üstlenmeye çalışmaktadır.

Bölgesel kalkınma sürecinde kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon çok önem taşımakta kalkınmanın sürdürülebilir hale getirilmesi açısından anahtar rol oynamaktadır. Bu çerçevede, Fırat Kalkınma Ajansı mevzuat dahilinde kendine verilen bu görevi etkin şekilde sürdürmeye çalışmış olup bu doğrultuda FKA tarafından 2012 sonuna kadar gerçekleştirilen faaliyetlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

- 2011 yılı içerisinde İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi işbirliği ile İhracatta Devlet Yardımları, İran ve Irak pazarları hakkında FKA'nın faaliyet alanında bulunan 4 il merkezinde sanayici ve potansiyel ihracatçılara yönelik bilgilendirme toplantısı düzenlenmiştir.

- 29-30 Nisan 2011 tarihlerinde Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Malatya Valiliği işbirliği ile FKA koordinasyonunda, Turizm Çalıştayı düzenlenmiş, ulusal pek çok ismin katılımı ile Turizm alanında yapılabilecekler tartışılmıştır.

- 29 - 30 Nisan 2011 tarihlerinde arasında BİLSAM ve FKA öncülüğünde düzenlenen "*Sürdürülebilir Kentleşme ve Kentlilik Sempozyumu*" Malatya Ramada Otel'de gerçekleştirilmiştir.

- TÜBİTAK İŞBAP Destek Programı kapsamında FKA, Elazığ Valiliği, Elazığ Belediyesi, Elazığ TSO ve ildeki 20'nin üzerindeki paydaş ile işbirliği içinde hazırlanan ve sunulan Elazığ İl Yenilik Platformu Projesi başvurusu başarılı bulunarak desteklenmeye hak kazanmıştır. TÜBİTAK Desteği ile yürütülecek projede ilin 2023 yenilik stratejisi oluşturulacaktır.

- 2011 yılı içerisinde KOSGEB Malatya, Elazığ ve Diyarbakır Hizmet Merkezleri ile işbirliği içinde eğitim programları düzenlenmiştir. Eğitimlere toplam 240 kişi katılmış, 189 kişi başarılı olarak sertifikalarını almıştır. KOSGEB ile



işbirliği devam etmiş olup 2012 yılında Malatya ve Elazığ illerinden ikişer, Bingöl ve Tunceli illerinden birer olmak üzere toplam 6 grupta 176 kişiye eğitim verilmiştir.

- Kalkınma Kurulu Turizm Komisyonunun önerisi ile EMİTT Fuarı'na 4 il olarak katılımı önerilmiş olup, 21 Nisan 2011 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla EMİTT'e bölge olarak katılım sağlanması kararı alınmıştır. Bu çerçevede FKA koordinasyonunda 13 Temmuz, 19 Eylül ve 7 Aralık tarihlerinde Bingöl, Elazığ, Malatya ve Tunceli İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinden temsilcilerin katıldığı toplantılar düzenlenmiş ve stant tasarımı belirlenmiş olup fuara FKA koordinasyonunda katılım sağlanmıştır.

- İnönü Üniversitesi'nde 22-24 Eylül 2011 tarihleri arasında FKA koordinasyonunda, İnönü Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Tunceli Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SOBİAD) işbirliği ile düzenlenen *"1. Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı"*na 88 bildiri sunulmuştur. İkincisinin 17-18 Mayıs 2013'de gerçekleştirilmesine yönelik karar alınmış olup Fırat Üniversitesi ile protokol imzalanmıştır. 2.Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı; bilim adamlarını, uygulamacıları ve üniversiteler dışındaki araştırmacıları buluşturarak karşılıklı fikir alışverişinde bulunabilmelerine olanak sağlayacak olup konferans ile *"Bölgesel Kalkınmada 2023 vizyonu"*nun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

- Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi işbirliğinde Malatya ve Elazığ illerinde, 5 Mart – 3 Mayıs 2012 tarihleri arasında 70 saatlik "Kurumsal KOBİ Yöneticiliği Sertifika Programı" düzenlenmiştir. Malatya'da gerçekleştirilen eğitime 115'i kadın, 57'si erkek olmak üzere 172 kişi katılmıştır. Katılımcıların 64'ü "yeterlilik sertifikası", 8'i "başarı belgesi", 49'u "katılım belgesi" almaya hak kazanmış olup 51 katılımcı ise "başarısız" bulunmuştur. Elazığ'da gerçekleştirilen eğitime 89'u kadın, 90'ı erkek olmak üzere 179 kişi katılmıştır. Katılımcıların 71'i "yeterlilik sertifikası", 1'i "başarı belgesi", 52'si "katılım belgesi" almaya hak kazanmış olup 55 katılımcı ise "başarısız" bulunmuştur.

- 12 - 14 Mart 2012 tarihleri arasında Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda Ankara Kalkınma Ajansı ev sahipliğinde gerçekleştirilen çalıştay dâhilinde başlayan Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi hazırlanmasına katkı sağlama sürecinde; Dicle, Karacadağ, Serhat, Kuzeydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu Kalkınma Ajanslarıyla “Geleneksel Ekonomiye Bağımlı Yörelere Çalışma Grubu” , Dicle, Karacadağ, Doğu Karadeniz, Kuzeydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu Kalkınma Ajanslarıyla “Bölgesel Büyüme Merkezleri Çalışma Grubu”, oluşturularak çalışmalara katkı sağlanmıştır.

- Malatya Valiliği önderliğinde; Malatya Belediyesi, İnönü Üniversitesi, Malatya Sanayi ve Ticaret Odası, Malatya Ticaret Borsası, Kayısı Araştırma-Geliştirme ve Tanıtma Vakfı işbirliğinde gerçekleştirilen 3.Malatya Uluslararası Film Festivali’nde personel görevlendirilerek destek verilmiş olup, ulusal ve uluslararası tanıtımında önemli rol oynayan sürece katkı sağlanmıştır.

- İçişleri Bakanlığı ve Birleşmiş Milletler tarafından yürütülen ‘*Kadın Dostu Kentler*’ projesinde, Malatya’da oluşturulan ve FKA’nın da içinde yer aldığı ‘*İl Kadın Hakları Koordinasyon Kurulu*’ tarafından; Yerel düzeyde kadın-erkek eşitliğini sağlamak ve toplumsal cinsiyet yaklaşımını yerel yönetim anlayışına yerleştirmek için bu yönde belirlenen politika ve stratejilerinin uygulanmasını sağlayacak yerel hizmet önerilerini kapsayan Yerel Eşitlik Eylem Planı 18 Temmuz’da kabul edilmiştir. Plan çerçevesinde FKA tabloda sunulan faaliyetleri gerçekleştirerek YEEP’in uygulanmasında üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmektedir.

Tablo 10: FKA ve Yerel Eşitlik Eylem Planı

<b>FKA'nın sorumlular arasında yer aldığı hedef</b>	<b>FKA tarafından gerçekleştirilen faaliyet</b>
<b>İstihdam</b> başlığı altında “Kurumlarda ve diğer iş yerlerinde kadın istihdamını arttırmaya yönelik kadın işgücü için kotalar ayrıldı, teşvik imkanları yaratıldı, özellikle hizmet alımlarında kadınlara istihdam önceliğini sağlayıcı maddelerin yer almasına özen gösterildi.”	- Temmuz 2012’de KOSGEB İşbirliği ile Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri düzenlenmiştir. İlgili programda kadın girişimcilere öncelik tanınmış olup toplam 33 kadın aday sertifika almıştır. - Kasım 2012’de ilan edilen İhracat ve Yenilikçilik Mali Destek Programı” ile “Yerelde Ekonomik Gelişme Programı” kapsamında kadın girişimciler ve/veya kadın istihdamını sağlayacak projelere artı puan verileceği duyurulmuştur.
<b>Katılım</b> başlığı altında “Kadınlar toplumsal katılım mekanizmalarında yeterince yer alabilmekte, aktif çalışabilmektedirler.”	FKA bünyesinde bulunan ve danışma organı niteliği taşıyan Kalkınma Kurulundaki kadın üyelerin artırılması hususunda Kalkınma Bakanlığı’na öneride bulunulmuştur.
<b>Kentsel Hizmetler</b> başlığı altında “Kent, kadının ekonomik olarak güçlenmesini sağlayan olanak ve mekanizmaları sunmaktadır.”	- Temmuz 2012’de KOSGEB İşbirliği ile Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri düzenlenmiştir. İlgili programda kadın girişimcilere öncelik tanınmış olup toplam 33 kadın aday sertifika almıştır. - Kasım 2012’de ilan edilen İhracat ve Yenilikçilik Mali Destek Programı” ile “Yerelde Ekonomik Gelişme Programı” kapsamında kadın girişimciler ve/veya kadın istihdamını sağlayacak projelere artı puan verileceği duyurulmuştur.

Kaynak: (FKA 2013, 48).

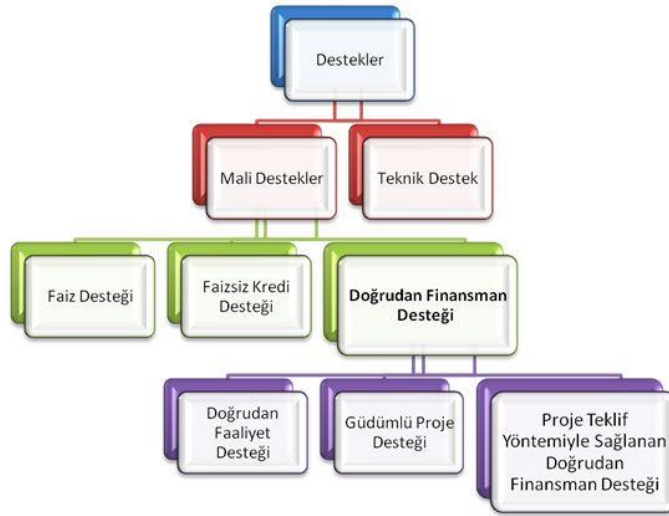
Yukarıda da görüldüğü gibi ilk uygulama döneminde birçok farklı alanda iç koordinasyon ve işbirliği faaliyetinde bulunulmuş olup, önümüzdeki süreçte yapılacak düzenlemelere ve ajansların meşruiyetinin sağlanmasına bağlı olarak gerek faaliyetlerin sayısının gerekse de etkinliğinin artacağı aşikârdır.

### 3.4.2. Proje Destek Faaliyetleri

Bölgesel kalkınmaya devletin sağlayacağı katkılardan birisi, mali destekler aracılığı ile bölgedeki sermaye birikiminin artırılmasına katkı sağlamak ve teknik destekler aracılığı ile bölgenin sosyal ve beşeri sermayesini geliştirmektir.

Bu çerçevede Kalkınma Ajansları, bölgenin kalkınma sürecinin hızlandırılması ve bölge için kritik öneme sahip faaliyetlerin hayata geçirilmesi amacıyla önceden belirlenmiş uygunluk kriterleri doğrultusunda; bölge planı ve programları ile yıllık çalışma programı ve ilgili başvuru rehberlerinde belirlenen alanlarda bölge aktörlerine mali ve teknik destek sağlamaktadır.

Şekil 14: Ajanslar Tarafından Sağlanan Destek Programları



Kaynak: Karacadağ Kalkınma Ajansı (2010)

### 3.4.2.1. Teknik Destek

Ajansın ilgili kurum ve kuruluşların teknik kapasitelerinin artırılması amacıyla, herhangi bir mali destek vermeksizin mevcut personeli ya da hizmet alımı yolu ile sağladığı destek türüdür.

Teknik desteğe; Yerel yönetimler, mahalli idare birlikleri, Üniversiteler, meslek okulları, araştırma enstitüleri, kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları, sivil toplum kuruluşları başvurabilmektedir.

Ajans, herhangi bir proje teklif çağrısı ile ilişkilendirmemek koşuluyla, yerel yönetimlerin başta planlama çalışmaları ile bölge plan ve programlarını uygulayıcı veya yerel kalkınma kapasitesini artırıcı faaliyetleri, diğer kamu kurum ve

kuruluşlarının ve bölgedeki sivil toplum kuruluşlarının yerel ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilecek çalışmaları için, mevcut imkânları çerçevesinde kendi personeli eliyle ya da hizmet alımı yoluyla teknik destek hizmetleri sağlayabilir.

Ajans bu destekleri eğitim verme, program ve proje hazırlanmasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma yöntemleri ile gerçekleştirebilir (İzka, 2013).

Fırat Kalkınma Ajansına; kurum ve kuruluşların, bölgesel kalkınma için önem arz eden çalışmalarında eksikliğini duydukları teknik alanlara yönelik uzman/danışman desteği sağlamak amacıyla gerçekleştirilen Teknik Destek kapsamında, 2012 yılı sonuna kadar toplam 108 adet proje başvurusunda bulunulmuştur. Ajans tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda başarılı bulunan projelerden 65 adediyle sözleşme imzalanmış olup yaklaşık 471.212 TL kaynak aktarılmıştır (PYB Faaliyet Raporları, 2011-2012).

Tablo 11: FKA Teknik Destek Verileri

Yıl	Başvuru Sayısı	Desteklenen Başvuru Sayısı	Ajans Destek Miktarı
2011	47	32	283.194,78
2012	61	33	188.016,97

Kaynak: PYB 2011-2012 Faaliyet Raporları

Tablo 12: Fka Tarafından Sağlanan Teknik Destek Örnekleri

<b>Başvuru Sahibi</b>	<b>Talep Başlığı</b>
Kayısı Araştırma Geliştirme Ve Tanıtım Vakfı	İnsan Sağlığı, Refahı Ve Güvenliği İçin: İyi Tarım Uygulamaları
Tunceli Gıda, Tarım Ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	Tarımsal Yayımında Başarı İçin Eğiticilerin Eğitiminde Kişisel Başarı
Bingöl Tarımsal Kalkınma Derneği	Bingöl'de Organik Tarım Eğitimleri
Fırat Üniversitesi Rektörlüğü	Proje Hazırlama Uygulamalı Eğitimi
Kale Kaymakamlığı Köylere Hizmet Götürme Birliği	"Vitamin Durakları" Gelişiyor, Geliştiriyor
Tunceli Belediye Başkanlığı	Katı Atık Yönetiminde Karar Destek Sistemi Çalışması
Bingöl Üniversitesi Rektörlüğü	Gıda Üreten Kuruluşlarda Gıda Güvenliği ve Hijyen Uygulamaları
Elazığ Reklamcılar Derneği	Nitelikli Reklamcılar Yetiştiriyor

Kaynak: PYB 2011-2012 Faaliyet Raporları

### 3.4.2.2.Mali Destekler

#### 3.4.2.2.1.Faiz Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği

Faiz desteği, kâr amacı güden gerçek ve tüzel kişilerin ilgili aracı kuruluş ile Ajans arasında imzalanacak protokolde belirtilen nitelikteki projeleri için, ilgili aracı kuruluşlardan alacakları krediler karşılığında ödeyecekleri faiz giderlerinin, Ajans tarafından karşılanmasını öngören karşılıksız yardımdır.

Faizsiz kredi desteği ise Ajans tarafından kâr amacı güden gerçek ve tüzel kişilerin ilgili aracı kuruluş ile Ajans arasında imzalanacak protokolde belirtilen nitelikteki projeleri için, ilgili aracı kuruluşlar eliyle kredi verilmesini ve bu mali desteğin Kalkınma Ajansları mevzuatında belirtilen usul ve esaslar dahilinde Ajansa faiz ödenmeksizin taksitler halinde geri ödenmesini öngören karşılıksız yardımdır.

Kar amacı güden kuru ve kuruluşlara yönelik olan bu desteklerin henüz uygulaması bulunmamaktadır. Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), Çiftçi ve Çiftçi Grupları, Serbest Meslek Sahipleri faiz desteğinin ve faizsiz kredi desteğinin yararlanıcılarıdır. Ajans, bölgesel gelişmenin hızlanması, bölge planının ve programlarının gerçekleştirilmesi amacıyla bu destek kapsamında faaliyet alanı, sektör, işletme ölçeği, faaliyet yeri ve istihdam büyüklüğü gibi kriterleri detaylı olarak ilgili aracı kuruluş ile yapacağı protokolde belirtir (Doğaka, 2013).

#### **3.4.2.2.2.Güdümlü Proje Desteği**

Güdümlü Proje Desteği, Ajansın sağladığı diğer destek türlerinden farklı olarak doğrudan Ajansın belirlediği bir alanda uygulayıcı kuruluşun tespit edilmesi ve başvuru yapmak üzere yönlendirilmesi suretiyle ortaya çıkan destek türüdür.

Güdümlü proje desteğinin amacı, bölgesel gelişmenin hızlandırılması, bölgenin rekabet edebilirliğinin güçlendirilmesi ve bölgedeki iş ortamının iyileştirilmesi açısından önem taşıyan projelerin Ajansın öncülük etmesi ve koordinasyonu üstlenmesiyle gerçekleştirilmesidir.

Ajans, bölge planlarında ya da saha çalışmaları sonucunda belirlenen alanlar için bölgedeki girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesini geliştirecek nitelikteki iş geliştirme merkezleri, teknoparklar, teknoloji geliştirme merkezleri ve işletmelerin ortak kullanımına açık fuar, ticaret merkezi, sergi salonu, laboratuvar ve atölye gibi büyük bütçeli altyapı ve/veya işletme desteklerini içeren projelere güdümlü proje desteği sağlayabilir. Güdümlü proje desteklerinde sadece aşağıdaki kurumlar proje uygulayıcısı olabilir:

- Yerel yönetimler, mahalli idare birlikleri
- Üniversiteler, meslek okulları, araştırma enstitüleri,
- Diğer kamu kurum ve kuruluşları,
- Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları,

- Organize sanayi bölgeleri, endüstri bölgeleri, küçük sanayi siteleri,
- Sivil toplum kuruluşları

Güdümlü projenin yürütülmesinde, aynı anda birden fazla kurum ve kuruluş rol alabilir. Bu durumda kurum ve kuruluşlardan biri projenin uygulayıcısı olarak tayin edilir. Diğer kurum ve kuruluşlar proje uygulayıcısının ortağı olurlar. (ÇKA, 2013).

Türkiye’de fazla örneği bulunmayan Güdümlü Proje Desteği kapsamında FKA; Malatya Kongre ve Kültür merkezinin yanındaki 7 dekarlık alana; turizm aktivitelerinin geliştirilmesi, ilin turizm alanında rekabet edebilirliğinin güçlendirilmesi ve iş ortamının geliştirilmesi amacıyla Malatya’nın kültürel ve geleneksel unsurlarının sergilendiği Turizm Cazibe Merkezi oluşturulacaktır. 1.860.000 TL toplam bütçeye sahip projenin 1.674.000 TL’si Ajans tarafından karşılanmakta olup projenin 2013 yılında tamamlanması planlanmaktadır (FKA,2012: 53).

#### **3.4.2.2.3.Doğrudan Faaliyet Desteği**

Doğrudan Faaliyet Desteği bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılmasına, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesinde acil tedbirlerin alınmasına, bölge açısından kritik öneme sahip araştırma ve planlama çalışmalarının yapılmasına, bölgenin yenilikçilik ve girişimcilik kapasitesini geliştirmeye yönelik stratejik eylemlerin başlatılmasına ve gerçekleştirilmesine, büyük hacimli yatırım kararlarına kısa vadede etki edilmesine ve yönlendirilmesine katkı sağlayacak faaliyetleri desteklemek üzere tasarlanmıştır(DİKA,2013).

Doğrudan faaliyet desteğinden sadece; yerel yönetimler, üniversiteler, diğer kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, birlikler ve kooperatifler yararlanabilmektedir.



Tablo 13: FKA Tarafından Sağlanan Doğrudan Faaliyet Desteği Verileri

Yıl	Başvuru Sayısı	Desteklenen Başvuru Sayısı	Ajans Destek Miktarı
2010	79	11	546.597
2011	44	16	698.944
2012	29	8	462.542

Kaynak: PYB Faaliyet Raporları

FKA kuruluşundan bu yana 152 adet başvuru almış olup, 35 faaliyete 1.708.083 TL destek vermiş olup, eş finansmanlarla 2 milyon lira maliyeti aşkın faaliyetler desteklenmiştir.

Tablo 14: FKA Tarafından Sağlanan Doğrudan Faaliyet Desteği Örnekleri

Faaliyet Başlığı	Başvuru Sahibi
Malatya Koşullarında Örtü altı Turfanda Kayısı Yetiştiriciliği	İnönü Üniversitesi Battalgazi Myo
Kobilerin Kapasitesinin Geliştirilmesi	Bingöl Esnaf Ve Sanatkârlar Odası
Evden Atölyeye İlk Adım	Tunceli Halk Eğitim Merkezi Ve Aso Müdürlüğü
Doğu Anadolu Turizmde Parlayan (Destinasyon) Marka - Harput	Elazığ İl Özel İdaresi
Hanımeli Köy Pazarı Projesi	Solhan Kaymakamlığı Köylere Hizmet Götürme Birliği
Tohma Kanyonu Rehabilitasyon ve Alt Yapı Geliştirme Projesi	Darende Kaymakamlığı Köylere Hizmet Götürme Birliği
Elazığ-Bingöl-Tunceli ve Malatya İllerinde Cevizciliğin Geliştirilmesi Projesi	Elazığ Orman Bölge Müdürlüğü
Tunceli Kent Müzesi Oluşturuluyor	Tunceli Merkez Köylere Hizmet Götürme Birliği

Kaynak: PYB Faaliyet Raporları

#### 3.4.2.2.4. Proje Teklif Yöntemiyle Sağlanan Doğrudan Finansman Desteği

Ajans, belirli dönemler itibarıyla planlanan destek programları kapsamında, proje teklif çağrısı yöntemiyle proje karşılığı mali destek sağlayabilir. Proje teklif

çağrısı, belirli bir destek programı kapsamında, nitelikleri net bir şekilde belirlenmiş olan potansiyel başvuru sahiplerinin, önceden belirlenen konu ve koşullara uygun olarak proje teklifi sunmaya davet edilmesidir(DPT, 2009: 107).

Teklif çağrısının ilanından hemen sonra, potansiyel başvuru sahiplerinin teklif çağrısı ile ilgili olarak bilgilendirilmeleri ve istenilen format ve kalitede proje hazırlamalarının sağlanması için bilgilendirme ve eğitim toplantıları gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Tablo 15: FKA tarafından Proje Teklif Çağrısı Dönemlerinde Gerçekleştirilen Eğitim ve Bilgilendirme Faaliyetleri

Yılı	Yapılan TOPLAM Bilgilendirme ve Eğitim Faaliyeti Sayısı		Proje Hazırlanmasına Yardımcı Olmak Üzere Yapılan Eğitim Toplantısı ve Atölye Çalışmasına Katılan TOPLAM Potansiyel Yararlanıcı Sayısı
	Yapılan Bilgilendirme ve Eğitim Toplantısı Sayısı	Proje Hazırlanmasına Yardımcı Olmak Üzere Yapılan Eğitim Toplantısı ve Atölye Çalışması Sayısı	
2009	-	-	-
2010	53	12	431
2011	44	22	794
2012	18	8	278

Kaynak: (FKA,2013c)

Tabloda da görüldüğü gibi FKA, proje teklif çağrısı dâhilinde 115 bilgilendirme toplantısı ve 42 Atölye çalışması aracılığı ile 1503 kişilik bir hedef kitesine ulaşmıştır.

FKA 2012 yılı sonu itibariyle, 2010-11 yılları arasında gerçekleştirilen Ekonomik Gelişme Mali Destek Programı ile 2011-12 yılları arasında gerçekleştirilen Turizm ve Sanayi Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Turizm Sektörünün Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Tarımda Model İşletmeler Mali Destek Programı, Yenilikçi Ekonomi Mali Destek Programı olmak üzere 5 tane proje teklif çağrısı yöntemiyle sağlanan doğrudan finansman programı yürütmüştür.

Tablo 16: FKA Tarafından Yürütülen Proje Teklif Çağrılarının Kapsamı

Uygulanan Mali Destek Programının Dönemi	Uygulanan Mali Destek Programının Adı	Mali Destek Programının Temel Öncelikleri	Mali Destek Programının Alt Öncelikleri	Mali Destek Programının Bağlantılı Olduğu Bölgesel Gelişme Planındaki Öncelikler
2010-2011	Ekonomik Gelişme Mali Destek Programı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün çeşitlendirmeye ve kapasite artırımına yönelik yatırımların yapılması ve mevcut işletmelerin fiziki ve beşeri yapısının güçlendirilmesiyle katma değer ve istihdamın artırılması,</li> <li>• Yenilikçilik, marka ve patent faaliyetleri ile rekabet edebilirliğin artırılması,</li> <li>• İşletmelerin pazarlama ve dış ticaret kapasitesinin iyileştirilmesi.</li> </ul>	<p>Öncelikli Sektörler;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gıda Ürünleri İmalatı ve Tarıma Dayalı Sanayi,</li> <li>• Makine ve Ekipman İmalatı,</li> <li>• Ambalaj Sanayi,</li> <li>• Mermer ve Yapı Malzemeleri İmalatı,</li> <li>• Tıbbi Malzemeler ve Medikal Ürünlere Yönelik Sanayi,</li> <li>• Konfeksiyon Sanayi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ürün Değerinin Artırılması,</li> <li>- Verimliliğin Artırılması,</li> <li>- İşletmelerin Pazarlama ve Satış Yeteneklerinin Artırılması,</li> <li>- Verimliliğin ve katma değer artırılması,</li> <li>- İstihdamın Artırılması,</li> </ul>
2011-2012	Turizm Sektörünün Geliştirilmesi Mali Destek Programı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut turizm ürünlerinin geliştirilmesi, alternatif turizm olanaklarının oluşturulması, hizmet kalitesinin artırılması, turizm faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, doğal ve kültürel varlıkların turizme kazandırılması sağlanarak Bölgenin turizm potansiyelinin harekete geçirilmesine katkı sağlanması,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilikçi yöntemlerle bölge tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmesi,</li> <li>• Doğal ve kültürel varlıkların korunması ve değerlendirilmesi,</li> <li>• Turizm sektöründe insan kaynaklarının geliştirilmesi,</li> <li>• Turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması,</li> <li>• Turizm alanlarında çevresel duyarlılığın artırılması,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turizmin geliştirilmesi,</li> <li>- Yenilikçi yöntemlerle tanıtımların gerçekleştirilmesi,</li> <li>- Kırsal turizmin geliştirilmesi,</li> <li>- Sağlık turizminin geliştirilmesi,</li> </ul>

2011-2012	Turizm Ve Sanayi Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turizm ve sanayi sektörünün gelişimine etkin biçimde katkı sağlayacak altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesinin sağlanması,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turizm potansiyeline sahip alanlarda altyapının geliştirilmesi,</li> <li>Turizmin çeşitlendirilmesine yönelik altyapının iyileştirilmesi,</li> <li>OSB ve KSS altyapılarının iyileştirilmesi,</li> <li>Gıda sanayisine yönelik modern tarımsal ürün toplama, depolama, akreditasyon ve Ar-Ge altyapılarının kurulması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turizmin geliştirilmesi,</li> <li>Sanayi bölgelerinin alt yapısının iyileştirilmesi,</li> <li>Verimliliğin ve katma değer artırılması,</li> <li>Ulaşım altyapısının geliştirilmesi,</li> </ul>
2011-2012	Ekonomik Gelişme Mali Destek Programı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni ürün geliştirmeye ve ürün çeşitlendirmeye yönelik çalışmaların yapılması,</li> <li>Kalite geliştirme ve standardizasyon amaçlı, üretim sürecini iyileştirmeye yönelik yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanımı,</li> </ul>	<p>Öncelikli Sektörler;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gıda ve Tarıma Dayalı Sanayi</li> <li>Makine-Teçhizat İmalatı</li> <li>Yapı Malzemeleri İmalatı</li> <li>Tıbbi ve Medikal Ürünlere Yönelik Sanayi</li> <li>Tekstil Sanayi</li> <li>Kimya Sanayi</li> <li>Bilgi ve İletişim Teknolojileri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ürün Değerinin Artırılması,</li> <li>Verimliliğin Artırılması,</li> <li>İşletmelerin Pazarlama ve Satış Yeteneklerinin Artırılması,</li> <li>Verimliliğin ve katma değer artırılması,</li> <li>İstihdamın Artırılması,</li> <li>Ar-Ge faaliyetleri ve yeni teknolojilerin kullanımının artırılması,</li> <li>Yenilikçilik ve Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması,</li> </ul>
2011-2012	Tarımda Model İşletmeler Mali Destek Programı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ürün çeşitlendirme</li> <li>Kapasite artırımı</li> <li>Yeni teknoloji kullanımı</li> <li>Yenilikçilik ve Ar-Ge faaliyetleri</li> <li>Kalite sistemi uygulamaları</li> <li>Markalaşma</li> <li>Pazarlama ve dış ticaret kapasitelerinin artırılması</li> </ul>	<p>Destek kapsamındaki Alanlar;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Su ürünleri üretimi</li> <li>Hayvancılık faaliyetleri</li> <li>Yenilenebilir enerji destekli seracılık faaliyetleri</li> <li>Sertifikalı organik tarım ve iyi tarıma yönelik faaliyetler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organik tarım, iyi tarım, örtü altı tarım uygulamalarının, yaygınlaştırılması,</li> <li>Öne çıkan ürünlerin markalaşmasının sağlanması,</li> <li>Ar-Ge faaliyetleri ve yeni teknolojilerin kullanımının artırılması,</li> <li>İstihdamın Artırılması,</li> <li>Ürün Değerinin Artırılması,</li> <li>Verimliliğin Artırılması,</li> <li>İşletmelerin Pazarlama ve Satış Yeteneklerinin Artırılması,</li> </ul>

Kaynak: (FKA,2013c)

Gerçekleştirilen teklif çağruları dâhilinde, toplamda 598 başvuru alınmış olup 133 projeye 33 milyon liraya yakın kaynak ayrılmıştır. Bu kapsamda bölgede, destek verilen kurumların eş finansmanı ile, birlikte yaklaşık 66 milyon liralık proje gerçekleştirilmiştir.

Tablo 17: FKA Tarafından Sağlanan Mali Destekler<sup>1</sup>

Yılı	Proje Teklif Çağrısına Çıkan Mali Destek Programının Adı	Programın Toplam Bütçesi	Başvuru Sayısı	Sözleşme İmzalanan Proje Sayısı	Toplam Destek Miktarı	Eş Finansman Dahil Toplam Proje Bütçeleri
2010	Ekonomik Gelişme Mali Destek Programı	11.000.000	283	45	10.954.104,24	24.488.047,80
2011	Turizm Sektörünün Geliştirilmesi Mali Destek Programı	4.500.000	25	9	1.754.836,62	2.428.176,96
2011	Turizm ve Sanayi Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	7.000.000	39	10	5.320.611,47	8.001.381,17
2011	Ekonomik Gelişme Mali Destek Programı	8.700.000	193	33	8.674.403,87	18.708.228,01
2011	Tarımda Model İşletmeler Mali Destek Programı	6.000.000	58	36	5.932.154,00	12.257.010,00

Kaynak: (FKA,2013c)

<sup>1</sup> Feshedilen projeler dâhil edilmemiştir.

Sözleşme imzalanmasının ardından İzleme ve Değerlendirme Birimi uzmanları tarafından, projeler takip edilmektedir. Yararlanıcıların raporlarına ve ilgili izleme uzmanlarının gözlemine bağlı olarak ödemeler Mali Hizmetler Birimi tarafından gerçekleştirilmektedir.

### **3.4.3. Yatırım Destek ve Tanıtım Faaliyetleri**

Yatırım destek ve tanıtım faaliyetleri bölgenin ulusal ve uluslararası rekabette etkin konuma gelmesi açısından önem arz etmekte olup bu faaliyetler genellikle yatırım destek ofisleri aracılığı ile sağlanmaktadır.

Yararlanıcılara yatırım yapmak istedikleri konularda teknik destek sağlayan Yatırım Destek Ofisleri, yatırımcıların gelmesini beklememekte, gerektiğinde potansiyel alanlardaki yararlanıcılara bizzat gitmektedir. Yatırım alanlarına özel destek ve teşviklerin duyurulmasıyla kişilerin destekten yararlanabilmesi adına onlara bilgi verilmekte, özel koşulların yarattığı bürokratik tıkanmalarda çözüme yönelik yardım sunulmaktadır. Yararlanıcıların rahatlıkla ulaşabileceği bir noktada kurulmuş olan Yatırım Destek Ofisleri yatırımcılardan aldığı yatırım fikirlerini onlarla birlikte değerlendirmekte ve uygun teşvik kanalları ile yatırıma dönüşmesine katkı sağlamaktadır.

Yatırım destek ofisleri görevleri dâhilindeki ilde genel olarak;

- Kendisine yapılan başvurular hakkında ön inceleme yapar, ilgili mevzuattaki başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi verir ve yol gösterir. Yatırım yapılabilecek herhangi bir alanda önceden bilinmesinde büyük faydalar bulunan destek ve teşvik unsurları ile bunlardan nasıl yararlanılabileceği ile yatırımın teşvik programlarına uygunluk ve mevcut fırsatlar içinde yatırımcıya seçeneklerle sunar.
- Özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili mevzuatta bir süre belirtilmemişse

öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine eder, yatırımları izler.

- Yatırımcıların karşılaşılabilecekleri sorunları tespit ederek çözüm geliştirmek amacıyla ilgili mercilere başvurur ve takibini yapar. Danışmanlık kapsamında yatırımcılardan gelen tüm bilgi taleplerine cevap verir. Yabancı girişimciler için ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği geliştirir.
- Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı ile ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği dâhilinde ilin Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisini belirler ve uygular. İldeki iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapar veya Ajans koordinasyonunda yaptırır.
- Yatırım Destek Ofisinin takip ve koordine edeceği işlemler; gayri sıhhi müessese niteliğindeki kuruluşların imalat, madencilik, ulaştırma, taşımacılık, turizm, eğitim, sağlık ve enerji sektörlerindeki çevre, insan sağlığı, iş güvenliği ve gıda konularındaki izinlerle maden arama ruhsatı hariç olmak üzere yatırım yeri konularındaki izinlerle sınırlıdır. Yönetim Kurulunun kararı doğrultusunda bunlar dışında kalan izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin Yatırım Destek Ofisleri tarafından takip ve koordine edilebilir (DİKA, 2013b).

Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli İllerini kapsayan FKA, kısa süre içerisinde sorumluluğu dâhilindeki illerde Yatırım Destek Ofislerini kurmuştur. Malatya YDO 20 Ekim 2010 tarihinde, Elazığ YDO 09.11.2010 tarihinde, Bingöl ve Tunceli YDO'lar ise 23.12.2010 tarihinde aktif olarak faaliyetlerine başlamıştır.

Kuruluşlarından 2012 yılı sonuna kadar YDO'lar aracılığı ile aracılığıyla 1500 civarı kişi ya da firmaya Ajans Faaliyetleri ve Bölgede yatırım imkânları hakkında bilgi verilmiş olup, 100' ulusal-yabancı firmanın bölgede yapılabilecek yatırımları konusunda heyet görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte yurt içinde ve yurtdışında gerçekleştirilen fuarlara katılım sağlanarak bölgenin tanıtılmasında etkin rol oynamıştır.

Ajans içindeki diğer birimlerin de katkılarıyla oluşturulan raporlar ve dokümanlar aracılığı ile bölgenin potansiyelini ortaya çıkarmaya ve bölgeye yönelik farkındalığı artırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.



Tablo 18: FKA Tarafından Tanıtım Ve Yatırım Faaliyetlerine Yönelik Oluşturulan Dokümanlar

Yıl	Fizibilite Etüdü Sayısı	Sektörel İzleme Raporu Sayısı	Teşvik Uygulamalarına İlişkin Hazırlanmış Rapor Sayısı	Yerel Potansiyeli Ortaya Çıkarmaya Yönelik Olarak Hazırlanmış Rapor Sayısı	Diğer	Yazılan/Yayımlanan Toplam Rapor/Yayın Sayısı
2010		1. Kayısı Araştırma Raporu			1.Bingöl-Karlıova Termik Santral Raporu	2
2011	1.Üzüm Suyu Konsantresi Tesisi 2.Balık İşleme Tesisi 3.Kromit Zenginleştirme Tesisi 4.Çelik Döküm Tesisi 5.Entegre Mermer İşleme Tesisi 6.Atmosfer Kontrollü Soğuk Hava Tesisi 7.Sünger Yatak Üretim Tesisi	1. Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Araştırma Raporu 2. Malatya'da Tekstil Yatırımları Rehberi 3. Malatya'da Öne Çıkan Sektörler 4. Elazığ Mermer Raporu	1. Teşvik Rehberi	1. Tunceli Ekonomik Değeri Olan Bitkiler Raporu	1.Elazığ Eski Havayolu Terminali Değerlendirme Raporu	14
2012	1. Dondurulmuş meyve-sebze tesisi fizibilitesi	1.Tarım Sektörü Mevcut Durum Raporu 2. Sınai Mülkiyet Hakları ve TRB 1 Uygulamaları 3. Turkish Railways Report-2012 4. Malatya Vagon Fabrikası Yatırımcı Raporu 5.Demiryolu Yatırımları Raporu 6.Bingöl Arıcılık ve Arı Ürünleri Raporu	1. Teşvik Rehberi (Yeni kanuna göre)	1. Sürgü Turizm, Tarım ve Su Ürünleri Yatırımları Değerlendirme Raporu 2. Sürdürülebilir Turizm Stratejisi ve Eylem Planı 3.Bitkisel Üretim Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı 4. Bilişim Sektörü ve TRB1 5. Bingöl Sanayi Potansiyeli Raporu 6. Kuzey Afrika Pazarı Araştırması 7. Sınai Mülkiyet Hakları ve TRB1 Uygulamaları 8. Vakıf Üniversiteleri ve TRB1 Bölgesinde Vakıf Üniversitelerinin Kurulabilirliği	1. Gezi rehberi (Türkçe) 2. Gezi rehberi (İngilizce) 3. Gezi broşürü (Japonca) 4-13. Yatırım Fırsatları (Elazığ ve Malatya 3 dilde, Tunceli ve Bingöl 2 dilde)	29

Kaynak: (FKA,2013c)

Ancak ajansın hibe mekanizmasının çok fazla ön plana çıkmasına bağlı olarak YDO'ların işlevi de sekteye uğramaktadır. Gelen yatırımcıların çoğu hibelere yönelik sorular yöneltmekte ve uzmanların mesaisi genelde proje teklif çağrısı sürecinde tükenmektedir.

Tüm bunların yanında başarılı olamayan proje sahipleri, sitemlerini çoğu zaman YDO uzmanlarına bildirmektedir. Bu durumun süreçle doğrudan ilgisi bulunmayan YDO personelinin motivasyonunu olumsuz etkilediği aşıkârdır.

## DÖRDÜNCÜ KESİM

### GENEL DEĞERLENDİRME

#### 4.1. Ajansların Karşılaştığı Sorunlar

Ajansların kuruluşundan önce başlayan tartışmalar sürmekle birlikte, geçtiğimiz uygulama dönemi ajansların gittikçe etkinliğini kaybetmesine ve baştaki “farklı” kurumlar olma iddiasını yitirmesine neden olmuştur.

Ajansları Avrupa Birliği’nin bölgeselleşme politikası adını verdiği sürecin uygulaması olarak gören ve “AB’nin malı” olarak niteleyen Birgül Ayman Güler’e göre Ajanslar hem merkezi yönetim kurumlarının kendi aralarında hem de yerel kurumların kendi aralarında yaşanan çatışmaları şiddetlendirecektir. 26 ayrı bölgede kurulan ajansların birkaç sözde yatırımcının, rakiplerine karşı fark atmaları uğruna, ülkenin illerini birbirine düşürmekten; ülke kaynaklarıyla işgücünü birkaç tekelin kar hırsına araç ederek heba etmekten başka bir sonuç yaratmayacaktır (Güler, 2006: 2).

Bir başka yoruma göre; tüzel kişiliği bulunan ve bütün işlerinde özel hukuku hükümlerine bağlı olan Kalkınma Ajansları yatırım destek ofisleri aracılığı ile yatırımcı kurum ve kuruluşların izin, ruhsat ve benzeri gereksinimlerini takip edecek olup kamu önceliğinde değil de özel kesimin güdümünde çalışacaktır. Dolayısıyla, bölge içi ve bölgeler arası eşitsizliğin giderilmesi hususunda ajanslardan bir şey beklenmemelidir (Keleş, 2006: 372).

Böyle tartışmaların yer aldığı bir ortamda Anayasa mahkemesine kadar giden bir sürecin sonunda kuruluşunu tamamlayabilen kalkınma ajanslarının gündemini kuruluşundan yana gelen imajı düzeltmenin yanı sıra kurumsal sıkıntılar oluşturmaktadır.

Fırat Kalkınma Ajansı üzerinden bu sıkıntıları somutlaştırmaya çalışacak olursak, genel olarak sorunları kurumsal ve işlevsel olarak iki grupta incelememiz mümkündür.

#### 4.1.1.Yapısal Sorunlar

Türk idare sistemindeki konumu kuruldukları günden bu yana tartışma konusu olan ajansların, buna bağlı olarak gerek bölgesel gerekse de ulusal anlamda benimsenmesini ve sahiplenilmesini güçlendirmektedir.

Ajansların merkezi idare ile “bağlı/ilgili/ilişkili” şeklinde herhangi bir bağının kurulmamış olması, ajansların başta personel olmak üzere birçok açıdan özel hukuk hükümlerine tabi tutulması, bazı kamusal yönetim usullerinin ajansa uygulanmaması, ajansın düzenleyici nitelikteki işlemlerinin merkezi idareye bırakılması ve ajansın mallarının kamu malı sayılmaması gibi hususlar ajansın özel hukuk yönünü göstermektedir.

Diğer taraftan ajansların kuruluş yöntemi bakımında bir idari işleme kurulması, kamu gücünü andıran bazı yetkilere sahip olması, kamu yararı doğrultusunda bir kamu hizmeti görmesi, devletin yakın gözetim ve denetimi altında olması, yönetiminde önemli kamu görevlilerinin bulunması ve büyük ölçüde kamu kaynaklarını kullanması kamu tüzelkişiliği bakımından dikkat çekicidir.

Bu çerçevede ajansların, Anayasa tarafından devlete bir görev olarak yüklenmiş olan kalkınmaya hizmet etmek üzere, kişilerin serbest iradesinden ziyade bilakis devlet marifetiyle kurulmaları, merkezi idarenin çok yakın gözetim ve denetimi altında faaliyet göstermeleri ve faaliyetlerinin finansmanı bakımından ajanslara kamu kaynaklarının doğrudan tahsis edilmesi gibi özellikler, ajansların bir kamu tüzelkişisi olarak kabul edilmesini gerekli kılmaktadır.

İdari teşkilat açısından yerine bakacak olursak; ulusal gelişme stratejileri doğrultusunda, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip oldukları potansiyellerine ve rekabet gücüne göre, kuruldukları bölgelerin belli bir veya birkaç alanda uzmanlaşmasına katkı sağlayacakları anlaşılmakta olup, ajansları o bölgenin uzmanlık alanı için oluşturulmuş bir “hizmet yerinden yönetim kuruluşu” olarak tanımlamak doğru olacaktır (Tamer, 2010: 175-180).

Bu doğrultuda önümüzdeki süreçte ajansların konumu netleştirilmelidir. Aksi takdirde illerde ajansların etkin çalışması mümkün görülmemektedir.

Kararların alındığı organın başında valinin bulunduğu bir yapının özerk olması geleneksel Türk idari teşkilatlanması düşünüldüğünde pek olası gözükmemektedir. Kuşkusuz valiler de görev yaptıkları illerin menfaatleri doğrultusunda karar alma eğilimindedir. Ancak yönetişimi bölgeye yayması beklenen bir kurumun mevcut yapısında kendi içerisinde bile yönetişimi sağlayamadığı gözlemlenmektedir. Valinin bulunduğu bir kurumda yönetişimin unsurlarından ziyade hiyerarşik bir yapı hâkimdir. Dolayısıyla yönetim kurulu daha sivil nitelik taşıyan bir yapıya dönüştürülmeli ve genel sekreterin yetkileri göreviyle orantılı olarak artırılmalıdır.

Yönetişimin ajans yapısı üzerindeki izdüşümü konumunda bulunan Kalkınma Kurullarının da etkili işleyemediği belirlenmiştir. Toplantılardaki katılım oranı gerek nicelik gerekse de nitelik açısından gittikçe düşmektedir. Kurul üyeleri nihai olarak merkez tarafından seçilmesi kurulun genelde kamu görevlilerinden oluşmasına yol açmış olup, üyeler görüşlerini etkin bildirememekte ve üyelerin çoğu kurulu zorunluluk olarak görmekte, isteksiz bir şekilde toplantıya gelmektedir. Kurulun yeniden yapılandırılması, ihtiyaç halinde üye sayısının düşürülmesi, daha sivil toplumcu bir yapıya bürünmesi gerekmektedir. Bununla birlikte üyelerin belirlenmesinde bölgedeki paydaşları iyi tanıyan uzmanların yönlendirici olması beklenmektedir.

Genel sekreterlik bünyesinde görev yapan uzmanlarda ciddi bir huzursuzluk yaşanmakta olup, motivasyon kaybına bağlı olarak istifalar her geçen gün artmaktadır. Örneğin Fırat Kalkınma Ajansının ilk alımında göreve başlayan uzmanların yaklaşık %35'i görevlerinden ayrılmışlardır. Ajans uzmanlarını “mutsuz fikir işçileri” olarak adlandıran Kalkınma Bakanlığı İzleme, Değerlendirme ve Analiz Dairesi Başkanı Kamil Taşçı'nın da dikkat çektiği gibi; insanların kendilerini geliştirmeleri için iç-motivasyonun önemi büyüktür. Kişisel farklılıkların görülmediği, bireysel yeteneklerin göz önüne alınmadığı, herkesin “aynı” kabul

edildiği bir işyerinde “nitelikli olmak” anlamını yitirecek ve buna bağlı olarak bireysel yeteneklerin geliştirilmesi konusundaki motivasyon düşük olacaktır.

Bununla birlikte; Ajans uzmanlarının yeterli güvencesinin olmaması ve kariyer planlamasına katkı sağlayıcı faaliyetler bulunmaması, kurumun stratejik öncelikleri, kararları konusunda bilgi verilmemesi, fikir paylaşımında ketum davranılması da uzmanların motivasyonunu olumsuz yönden etkilemektedir (Taşçı, 2012).

Dolayısıyla eldeki nitelikli uzman kadrosunu kaybetmemeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu çerçevede, öncelikli olarak uzman personelin statüsü güvence altına alınmalı ve ajans içinde belli periyotlarda, insan kaynakları koordinasyonunda kariyer planlaması gerçekleştirilmesi yerinde olacaktır.

Geçtiğimiz süreçte belediyelerden alınan payın da ajansları zora soktuğunu görmekteyiz. Özellikle ilçe belediyelerine yapılan ziyaretlerde belediyeler bu paranın kendilerine hiçbir şekilde dönüşlerinin olmadığından yakınmakta ve bu giderin zaten kısıtlı olan Belediye bütçelerine zarar verdiğini belirtmişlerdir. Kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik hibelerden bu belediyelerin kurumsal yetersizlikleri nedeniyle yeterince yararlanamadıkları aşikâr olup, Ajans bütçesini oluşturan kalemlerin de yeniden düzenlenmesi yerinde olacaktır.

#### **4.1.2. İşlevsel Sorunlar**

Bölge içi ve bölgeler arası eşitlik farklılıklarını gidererek bölgeyi rekabet edebilecek düzeye getirmek amacıyla kurulan ajansların bu amacı gerçekleştiremeye yönelik araçlarını

- İşbirliği ve koordinasyon sağlama,
- Planlama ve araştırmalar yapma,
- Destek sağlama ve bu destekleri izleme,
- Bölgesel tanıtım,
- Bölgedeki diğer faaliyet ve projeleri izleme,

olarak sınıflandırabiliriz.

Geçtiğimiz uygulama sürecinde ajansların hibe mekanizması fazla ön plana çıkmıştır. Nitekim 2011 yılında Erzurum’da gerçekleştirilen Kalkınma Ajansları Zirvesinde “Ajanslar hibe dağıtan kurumlar değildir” başlıklı oturum gerçekleştirilmiştir.

Bununla birlikte ajansların en önemli problemlerinden birisi sahip olduğu hibe mekanizmasıdır. Bölgedeki sermaye birikimini arttırmak amacıyla dağıtılan hibeler; hem bölgesel koordinasyonu ve işbirliğini sağlamak maksadıyla kurulmuş olan ajansları imajını sarsmakta hem de bölgesel rekabete zarar vererek zaten dengesiz olan gelir dağılımını firmalar bazında daha da dengesiz hale getirmektedir.

Hibe programlarındaki değerlendirme süreci mümkün olduğunca adil yapılmaya çalışılmakla birlikte, değerlendirme kriterlerine bakıldığında; kurumsal gelişmişliğin ve mali yapının artı puan sağladığı görülmektedir. Böyle bir durumda kurumsal anlamda güçlü olan firmaların hibeyi alması daha olasıdır. Dolayısıyla sektördeki görece az gelişmiş firmalar bu sürecin sonucunda genelde kaybetmekte ve zaten geride oldukları rekabet ortamından iyice uzaklaşmaktadırlar.

Bununla birlikte hibe programları süreci ajansın bütün insan kaynağını yıpratmakta, bölgede ajansı çok zor durumda bırakmaktadır. Yaklaşık 3 ay süren dönemde bütün ajans uzmanları hibeler hakkında sorulara ve sorgulamalara maruz kalmakta ve başka amaçla yapılan toplantılar bile hibe meseleyi nedeniyle manipüle edilmektedir. Bu manipülasyonlar kalkınma kurulu hatta yönetim kurulu toplantılarında bile kendisini göstermektedir. Örneğin FKA’nın 2013’ün ilk döneminde sonuçlandırdığı “İhracat ve Yenilikçilik Mali Destek Programı” ile “Yerelde Ekonomik Gelişme Mali Destek Programı” kapsamında Yönetim Kurulu üyelerinden Elazığ TSO Başkanı Ali Şekerdağ *“Projelerin teknik ve mali değerlendirmesinin bağımsız denetçiler tarafından yapıldığı ve değerlendirme komitesince incelendiği ifade edilerek sonuçların son derece bağımsız bir şekilde alındığı ifade ediliyor. Biz Elazığ’ın ve üyelerimizin haklarını korumak için bu kuruldayız. Şimdi 93 proje veren bir ilin iyi proje sayısı 12 olacak, ancak 26 proje veren ilin iyi proje sayısı 13 olacak. Bu mantıkla izah edilebilir bir durum değil.*

*Proje dağılımları illerin geri kalmışlığına göre verilecek ise, sıralama Tunceli, Bingöl, Elazığ, Malatya şeklinde olmalıdır. Projelerin amacı, ihracatı teşvik etmek, istihdam yaratmak ve en önemlisi bölge kaynaklarını ekonomiye kazandırmaktır. FKA'nın 35 uzmanı bu konuda ön görüşlerini bağımsız denetçilere bildiriyor, bununla birlikte FKA'nın kurulları ve yönetimi var. Tüm bunlara rağmen bağımsız denetçiler tarafından bu işler oturulup kağıt üzerinde çözülecek ise, ne 4 ilde ajans şubesine gerek var, ne de yönetim kurulu ile diğer kurullara gerek var. Tüm bu gerekçelerle, ilimizin herhangi bir haksızlığa uğramaması ve daha da önemlisi ülkemizin kıt kaynaklarının heba edilmemesi adına listeyi imzalamayı şahıs olarak uygun bulmadım.” şeklinde bir açıklama yapmıştır (Akın, 2013). Bu açıklama Elazığ ilindeki birçok kurumun ajansa karşı cephe almasına yol açmış ve 2014 2023 Bölge Planı hazırlıklar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışan ajans uzmanlarının işlerini zora sokmuştur.*

Kamu kurum ve kuruluşlarına dağıtılan hibelerde de durum değişmemektedir. İzleme ve Değerlendirme Birimi uzmanları ile yapılan görüşmelerde, kamu projelerinde sürecin etkin işleyemediği ve dışarıdan gelen baskılar sonucunda özel sektör projelerinde uygulanan disiplinin sağlanamadığı vurgulanmıştır. Bununla birlikte kamu kaynağını kamu kurumları arasında proje yarışı ortamında dağıtmak ajansa cephe alınmasına yol açmakta olup süreç sonunda Ajansın kurumsal koordinasyon ve işbirliğini sağlamaya yönelik yaptığı diğer çalışmalar sekteye uğramaktadır. Nitekim ajansların esas başarısı sağlayacağı mali desteklerden ziyade sinerji, işbirliği, koordinasyon, yönetişim, kurumsallaşma, stratejik yönetim, ortak akıl ve aksiyon, proaktif yaklaşım, beşeri ve kurumsal kapasite gibi kavramların altında yatmaktadır (Yaman, Derviş,Kındap, 2010: 96).

Bu çerçevede Ajansın hibe mekanizması yeniden düzenlenmeli, Ajans kendi öncelik edeceği projeler kapsamında mali kaynaklarını kullanmalıdır. Sosyal ve beşeri sermayeyi geliştirecek projelere öncelik verilmelidir. Bununla birlikte bölgede yürütülen diğer faaliyet ve projelere dâhil olunması ve kurulacak bir sistem aracılığı ile takip edilerek, kaynak israfının önlenmesi konusunda tedbirler alınması gerekmektedir.



Planlama faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanması planların meşruiyetinin sağlanmasına bağlı olacaktır. Ajanslar tarafından hazırlanan ilk dönem bölge planları yerel otoriteler tarafından fazla dikkate alınmamış olmakla birlikte önümüzdeki süreçte bölge planlarının etkinliği artacağı aşikârdır. Nitekim, Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu kurulmuş olup 3 Mart 2012’de Resmi Gazete’ de yayımlanan genelge ile üyeleri belirlenmiştir.

Tablo 19: Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu Üye Listesi

Başbakan
Başbakan Yardımcısı
Kalkınma Bakanı
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı
Çevre ve Şehircilik Bakanı
Ekonomi Bakanı
Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanı
İçişleri Bakanı
Kültür ve Turizm Bakanı
Maliye Bakanı
Orman ve Su İşleri Bakanı
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı

Kaynak: (T.C. Resmi Gazete,2012)

Bu kurul bölgesel kalkınmanın birçok bakanlığı ilgilendirdiğini ve bölgesel kalkınmanın artık en üst makamlarda önemsendiğini göstermekte olup ajanslar tarafından hazırlanacak bölge planları bu kurul tarafından onaylanacaktır. Dolayısıyla önümüzdeki süreçte planların meşruiyeti ve uygulanabilirliği artacaktır.

Bölgedeki kaynakların verimli şekilde kullanılması açısından gerek kurumlar arası işbirliği sağlama gerekse de kurumları koordine etme büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde bölgedeki kurumlar birbirinden habersiz benzer projeler yürütmekte ve bu durum kaynak israfına yol açmaktadır. Ajansların İşbirliği ve koordinasyonu etkin şekilde sağlayabilmesi bölgesel aktörler tarafından benimsenmesine bağlı olup

ajansların işbirliği ve koordinasyon sağlamadaki etkinliği yapısal değişikliklere ve zamana bağlı olarak artacaktır.

Araştırma ve raporlama anlamında ajansların belli bir noktaya geldiğini söylemek mümkündür. Örneğin Fırat Kalkınma Ajansı kuruluşundan bu yana 45 doküman yayımlayarak bölgenin potansiyelini arttırmaya ve tanıtımına yönelik açığın kapatılmasında önemli bir rol oynamaya devam etmektedir.

Bölgesel tanıtım genelde YDO'lar aracılığı ile farklı yollarla gerçekleştirilmektedir. Tanıtım broşürleri hazırlama, bölgenin rekabetçi sektörlerini ilgilendiren fuarlara katılma, potansiyeli olan alanlardaki farkındalığı artırma ve gerek yerli gerekse de yabancı yatırımcılara bilgi vererek bölgeye yatırımcı çekmeye yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Bununla birlikte; Ajansların iş dünyası ile etkileşimi geliştirilmelidir. Ajans yönetiminin ve çalışanlarının iş hayatına yönelik çok fazla tecrübelerinin olmadığı gözlenmekte olup, bu durum, ajansların iş dünyasının sorunlarına hızlı çözümler üretebilen esnek kurumlar olmasının önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Ajansın iş dünyasını daha yakından tanıyabilmesi için saha çalışmalarına hız verilmesi, gerekirse bölge iş insanlarının teker teker ziyaret edilerek sorunlarının ve önerilerinin dinlenmesi yararlı olacaktır.

Nihayetinde Ajanslar bölgeler için bir yatırım destek ofisi görevini etkin olarak ifa edebilmeli, bölgenin yatırım imkânlarını tanıtma ve bölgeye yatırım çekmede etkin olabilmelidirler. Bu doğrultuda, bölgelerdeki yerel aktörlerin bilgi ve tecrübelerinin yeterince değerlendirilebileceği, özel sektörün yanı sıra akademik bilgi ile desteklenen teknik kapasitesi yüksek raporlar hazırlanması faydalı olacaktır. (TÜRKONFED, 2011: 13).

## 5. Sonuç

Gelişmekte olan ülkelerde kurumların işlevselliğini yeterince sorgulanmadan yeni kurumlar yaratılmaya çalışılmaktadır. Ülkemiz özeline baktığımızda KOSGEB, TÜBİTAK, TSE, İŞGEM gibi oluşturulan kurum ve kuruluşların işlerliğini sorgulamak yerine, yeni kurumlar ve bu doğrultuda yeni beklentiler yaratma eğilimi bir hayli güçlü olduğunu görmekteyiz. Bunun yakın zamandaki en önemli örneklerinden bir tanesi Kalkınma Ajanslarıdır (Bozkurt, 2013).

Bu çerçevede; Antony Jay'ın şirketler için yaptığı tanımlama ülkemizde altyapısı yeterince tasarlanmadan oluşturulan kurum ve kuruluşlara uymaktadır. Her yeni kurum deneme yanılma yoluyla faaliyetlerini sürdürmekte olup çoğunlukla da diğerlerinin yanlışlarından bir şeyler öğreneceği yerde aynı hataları tekrarlayıp durmaktadır (Jay,1994: 16).

İlk uygulama süreçlerinde ajanslar için de durum değişmemiş ve gerek kuruluşundaki kurgunun mevzuata net yansıtılmamış olması gerekse de karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik adımlar atılmasından dolayı bölgesel kalkınmayı yönlendirmesi amacıyla kurulan kalkınma ajansları görevlerini etkin şekilde ifa edememişlerdir.

2010 yılında ülkemize gelen Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) direktörü Sabulens, Türkiye'de yeni kurulan kalkınma ajanslarının;

- Ortada elle tutulur araçların bulunmaması,
- Yaklaşımların tek tip olması,
- Araçların üst üste gelerek birbirini kilitlemesi,

nedeniyle yeterince etkin işleyemediklerini ve yapısal düzenlemeler yapılmadığı takdirde hiçbir zaman işleyemeyeceklerini belirtmiştir (Arolat, 2013).

Subulens'in kaygıları üzerinden gidecek olursak; ajansların ön plana çıkan aracının mali destek mekanizması olduğu aşikârdır. Bu araç ajansın koordinasyon, işbirliği, tanıtım, planlama gibi araçlarının etkin işleyememesine yol açmakta ve

ajansları “para dağıtan kurum” konumuna indirgemektedir. Dolayısıyla kendisini henüz kurumsal anlamda yerel otoritelere tam olarak kabul ettirememiş olan ajanslar, görev yaptıkları bölgelerde mali desteklerin gölgesi altında diğer görevlerini yürütmeye çalışmaktadırlar.

Geçtiğimiz bölümde de belirtildiği gibi kuruluşundan bu yana büyük beklentilere ve tartışmalara yol açan kalkınma ajanslarının yapısında yeniden düzenlemelerin yapılması gerektiği aşikârdır. Ajanslar, yapısal ve işlevsel değişikliklere bağlı olarak bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilecek, hatta ulusal kalkınma için model teşkil edebilecektir. Bu düzenlemelerin yapılmaması durumunda ise gittikçe klasik bir kamu kurumuna evrilecek ve başarısız bir deneyim olarak tarih sayfalarındaki yerini alacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKIN, Arzu (2013), Elazığ TSO'dan FKA'ya Veto , <http://www.ajans23.com/elazig-tso%E2%80%99dan-fka%E2%80%99ya-veto-/HaberDetay/4939>, (06.04.2013).
- AKİŞ, Elife (2001), "Küreselleşme Sürecinde Bölgesel Kalkınma Yaklaşımındaki Gelişmeler Ve Bölgesel Kalkınma Ajansları", Sosyoloji Konferansları, Sayı:46, ss.238-256.
- AKŞAHİN, Selenge Banu (2008). Avrupa Birliği'nin Bölgesel Politikası, Yapısal Araçların Koordinasyonu ve Türkiye'nin Uyumu. Ankara: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı.
- ANKARAKA (2013), "Bölge Planları", <http://www.ankaraka.org.tr/tr/print.asp?id=63>, (05.07.2013).
- AREN, Sadun (2007), 100 Soruda Ekonomi Kitabı: Türkiye Ekonomisinden Örneklerle, İmge Kitabevi.
- AROLAT, Osman(2013), Kalkınma Ajansı Yönetiminde Revizyon İsteği , <http://www.dunya.com/kalkinma-ajansi-yonetiminde-revizyon-istegi-151279yy.htm>, (20.04.2013).
- ARSLAN, Erdal (2010). "Kalkınma Ajansları ve Kalkınma Ajanslarının Türkiye Ekonomisine Beklenen Etkileri", Kamu-İş Dergisi, Cilt:11, S.3,ss.86-108.
- ATA, Ahmet Yıldıray (2011), Kalkınma Ajansları ve Hibe Yanılsaması. 1.Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı Bildirileri (s. 311-319). Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı.
- ATAY, Nihan (2011). Avrupa Birliği Bölgesel Gelişme Politikası. 1.Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı Bildirileri (s. 375-383). Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı.
- BAYKAL, Nazan (2010), Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Misyonu: Kayseri Örneği, Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.

- BOZKURT, Rüştü (2013), Kalkınma Ajansları, <http://www.dunya.com/kalkinma-ajanslari-151520yy.htm>, (06.06.2013).
- CAN, E. (2011), Bölgesel Kalkınmada Kalkınma Ajanslarının Rolü İzmir Kalkınma Ajansı Örneği, İzmir: Altın Nokta Yayınları.
- CANKORKMAZ, Zühal (2011). "Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları Ve Bu Ajanslara Yönelik Eleştiriler", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, ss.18.
- ÇKA (2013), GÜDÜMLÜ Proje Desteği, <http://www.cka.org.tr/main.aspx?id=177>, (13.07.2013).
- DALL'OLIO, Roberta (2006), "Emilia-Romagna'da Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim:Ervet Deneyimi", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara: Tepav.
- DİKA(2013), Doğrudan Faaliyet Desteği, <http://www.dika.org.tr/?g1=2013-dogrudan-faaliyet-destegi-programi>, (06.05.2013).
- DİKA(2013b), Yatırım Destek Ofisleri, [http://www.dika.org.tr/upload/archive/files/sirnak\\_ydo\\_brosur\\_web.pdf](http://www.dika.org.tr/upload/archive/files/sirnak_ydo_brosur_web.pdf),(01.05.2013)
- DOĞAKA (2013), Faiz Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği, <http://www.dogaka.org.tr/index.php/destekler/mali-destek/faiz-destegi-ve-faizsiz->, (09.08.2013).
- DPT. (2006), Yeşilirmak Havza Gelişim Projesi, Ankara, Dolsar.
- DPT. (2009), Destek Yönetim Kılavuzu. Ankara DPT.
- EROL, Ece Demiray (2012), "Küresel Rekabet Sürecinde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Rolü", Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, ss. 87-95.
- Fırat Kalkınma Ajansı (2011), 2010 Yılı Faaliyet Raporu, Malatya.
- Fırat Kalkınma Ajansı (2012), 2011 Yılı Faaliyet Raporu, Malatya.
- Fırat Kalkınma Ajansı (2012b), Kalkınma Kurulları Anket Çalışması, Malatya.

- Fırat Kalkınma Ajansı (2013), 2012 Yılı Faaliyet Raporu, Malatya.
- Fırat Kalkınma Ajansı (2013b), Kalkınma Kurulu Faaliyet Raporu, Malatya.
- Fırat Kalkınma Ajansı (2013c), Devlet Denetleme Kurulu Tabloları, Malatya.
- GÖNÜL, Dilcu (2007), Bölge Planlama Politikaları ve Bir Araç Olarak Kalkınma Ajansları, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- GÖYMEN, Koral (2010), “Sunuş”, Yerel Kalkınmanın Yönetişi, İstanbul, İstanbul Politikalar Merkezi.
- GÜLER, Birgül Ayman (2006), Merkezi Yatırım Destek Ajansı Işığında Bölgesel ‘Kalkınma’ Ajansları, <http://www.yayed.org/id198-gorusler/ajanslar-sistemi-uzerine-b-a-guler.php>, (03.05.2013).
- İZKA. (2013), Teknik Destek Programı ,<http://www.izka.org.tr/destekler/teknik-destek/> (07.07.2013).
- JAY, Antony (1994), Yönetim ve Makyavelli, İstanbul, Anahtar Kitaplar.
- Kalkınma Bakanlığı (2012), Yerel Desenler: Kalkınma Ajansları 2011 Yılı Genel Faaliyet Raporu, Ankara, Kalkınma Bakanlığı Yayını.
- Karacadağ Kalkınma Ajansı (2013), "Ajanslar Tarafından Sağlanan Destek Programları", [www.karacadag.org.tr](http://www.karacadag.org.tr), (07.07.2013).
- KARATA , Abdulmecit (2001), “Bölgesel Kalkınmanın Yönetişi Katılımcı Planlama”, Metropolitan Yönetişim, İstanbul, İstanbul Politikalar Merkezi.
- KARGI, Nihal, (2009), “Bölgesel Kalkınma Yaklaşımlarındaki Gelişmeler ve AB Perspektifi Altında Türkiye’nin Bölgesel Politika Analizi”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt1, S.3, ss. 19-39.
- KELEŞ, Ruşen (2006, Kentleşme Politikası, Ankara, İmge Yayınevi.
- KINDAP, Ahmet (2010), “Türkiye’de Bölgesel Gelişme Politikalarının Gelişimi” sunusu, Kalkınma Ajansları Modül 1 Eğitimi, Malatya.

- OHTAMIŞ, Erol (2013). "Türkiye'nin Yeni Bölgesel Kalkınma Politikası ve Kalkınma Ajansları" Konulu Sunusu, Bölgesel Kalkınmada Kalkınma Ajanslarının Rolü Paneli, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- ÖZBOZKURT, Onur B. (2011), Bölge Kalkınma Ajanslarının Türkiye Uygulaması Örnek Olay: Çukurova Kalkınma Ajansı, Mersin: Çağ Üniversitesi.
- ÖZER, M.Akif (2006), "Yönetişim Üzerine Notlar", Sayıştay Dergisi, Sayı: 63, ss. 59-89.
- ÖZTOP, Mesut (2011), TRB1 Bölge Planı Deneyimi, Malatya, Fırat Kalkınma Ajansı.
- QUINN, Brid (2007). "Shannon Deneyimi, İrlanda", 2.Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara, Tepav.
- SERT, Osman (2012), "Bölge, Türkiye'de Bölge Kavramı Ve Kalkınma Ajanslarının Yapısı", Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 4, ss. 120-146.
- SUGÖZÜ, İbrahim Halil; ATAY POLAT, M. (2011), "Bölgesel Kalkınmada Güneydoğu Anadolu Projesi ile Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Rolü Ve Bir Karşılaştırma", 1.Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı, Malatya, Fırat Kalkınma Ajansı.
- ŞİNİK, Bilal (2010), "Anayasa Mahkemesi Kararları Işığında Türkiye'de (Bölge) Kalkınma Ajansları", Megaron,Sayı3,ss. 128-136
- T.C. Resmi Gazete, "Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği" (2006), 28.09.2006.
- T.C. Resmi Gazete, "Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği" (2009), 03.08.2009.
- T.C. Resmi Gazete, "Kalkınma Ajansları Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" (2006), 25.01.2006.
- T.C. Resmi Gazete, "Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği" (2006), 25.07.2006.



- T.C. Resmi Gazete, “Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” (2006), 25.07.2006.
- TAMER, Ahmet(2010), Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, Ankara, Devlet Planlama Teşkilatı.
- TAŞCI, Kamil (2012), Mutsuz Bilgi İşçileri: Kalkınma Ajansı Uzmanları, Martı Dergisi, Sayı:4,ss.25.
- TEPAV, “Polonya'da Kalkınma Ajansları”, [http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269868392r9967.Polonya\\_da\\_Kalkinma\\_Ajanslari.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269868392r9967.Polonya_da_Kalkinma_Ajanslari.pdf), (24.05.2013).
- TSAROUHAS, Umut Özdemir (2010), “AB Perspektifinden Yerel Yönetişim: İlkeler, Beklentiler ve Tecrübeler”, Yerel Kalkınmanın Yönetişimi, İstanbul, İstanbul Politikalar Merkezi.
- TÜRKONFED(2011), Türkiye'de Bölgesel Kalkınma: Farklılıklar, Bağlılıklar ve Yeni Bir Mekanizma Tasarımı, İstanbul, TÜRKONFED.
- YAMAN Ahmet; KARA M. (2010), Türkiye'de Bölgesel Gelişme Politikasının Dönüşümü Sürecinde Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Çalışmaları: Son Durum ve Değerlendirmeler. İ. P. Merkezi içinde, Bölgesel Kalkınma Ajansları (s. 31-61) İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.
- YAMAN, Ahmet; DERVİŞ D.; KINDAP A. (2010), “Yerel ve Bölgesel Kalkınmanın Kurumsal Altyapısını Oluşturmada Kalkınma Ajanslarının Rolü”, Yerel Kalkınmanın Yönetişimi, İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.
- YÜKSEL, M. (2011). Kalkınma Planlarında Bölgesel Kalkınma Meselesi: İlk Dört Beş Yıllık Kalkınma Planı Örneği. 1.Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı Bildirileri (s. 591-593). Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı.