

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KENTLEŞME VE ÇEVRE SORUNLARI BİLİM DALI**

**TÜRKİYE’DE KALKINMA AJANSLARININ
YAPISI VE İŞLEYİŞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Şehvar Nurbanu ERASLAN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hikmet KAVRUK**

Ankara – 2012

ONAY

Şehvar Nurbanu ERASLAN tarafından hazırlanan “*Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yapısı ve İşleyişi*” başlıklı bu çalışma, 31.05.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda *oybirliği* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı/*Kentleşme Ve Çevre Sorunları Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi* olarak kabul edilmiştir.

[İ m z a]

.....

Prof.Dr. Hikmet KAVRUK (Başkan)

.....

[İ m z a]

.....

Doç.Dr. Yücel UYANIK

.....

[İ m z a]

.....

Yrd.Doç.Dr. Süleyman ÇELİK

.....

ÖNSÖZ

“Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yapısı ve İşleyişı” başlıklı bu tezin amacı, ülkemizde artık beş yılı aşkın bir süredir faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının yapısını, ne tür faaliyetler gerçekleştirdiklerini, vermiş oldukları mali ve teknik destekleri incelemek, bölge yatırımcıları ve aktörleri tarafından tanınırlığını gözlemleyebilmektir.

Tez çalışmaları boyunca, değerli önerileri ile yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Hikmet KAVRUK’a, yüksek lisans öğrenimim boyunca benden manevi desteğini esirgemeyen aileme ve mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Nisan 2012, Ankara

Şehvar Nurbanu ERASLAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR	v
TABLolar	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AB VE ABD'DE BÖLGE KALKINMA AJANSLARI

1.1 Bölge Kalkınma Ajanslarının Gelişimi	7
1.2 Bölge Kalkınma Ajanslarının Genel Özellikleri	10
1.3 Avrupa Birliği Ülkelerinde Bölge Kalkınma Ajansları	16
1.3.1 İngiltere'de Bölge Kalkınma Ajansları	19
1.3.2 Romanya'da Bölge Kalkınma Ajansları.....	26
1.3.3 İtalya'da Bölge Kalkınma Ajansları	29
1.3.4 Polonya'da Bölge Kalkınma Ajansları	33
1.3.5 Avusturya'da Bölge Kalkınma Ajansları	36
1.4 Amerika Birleşik Devletleri'nde Bölge Kalkınma Ajansları	39

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ YAPISI

2.1 Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi	42
2.2 Kalkınma Ajanslarının Amaçları	49
2.3 Kalkınma Ajanslarının Örgütsel Yapısı	51
2.3.1 Kalkınma Kurulu	52
2.3.2 Yönetim Kurulu	54
2.3.3 Genel Sekreterlik	56

2.3.4 Yatırım Destek Ofisleri	57
2.4 Kalkınma Ajanslarının Görev Ve Yetkileri	59
2.5 Kalkınma Ajanslarının Personel Yapısı Ve Finansmanı	65
2.6 Kalkınma Ajansları Tarafından Verilen Destekler	68
2.6.1. Mali Destekler	70
2.6.1.1 Doğrudan Finansman Desteği	70
2.6.1.2 Faiz Desteği Ve Faizsiz Kredi Desteği	76
2.6.2 Teknik Destek	78
2.7 Kalkınma Ajanslarında Denetim	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA-ÇUKUROVA-KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSLARININ YAPILARI, BÜTÇELERİ VE FAALİYETLERİ

3.1. Ankara-Çukurova-Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajanslarının Yapıları	81
3.1.1. Örgütsel Yapıları	81
3.1.2 Hukuki Yapıları	97
3.1.3 Personel Yapıları	100
3.2. Ankara-Çukurova-Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajanslarının Bütçeleri	103
3.2.1. Ankara Kalkınma Ajansı'nın Bütçesi	103
3.2.2. Çukurova Kalkınma Ajansı'nın Bütçesi	105
3.2.3. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın Bütçesi	107
3.3. Ankara-Çukurova-Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansları Faaliyetleri	112
3.3.1. Ankara Kalkınma Ajansı'nın Faaliyetleri	112
3.3.1.1. Ajansın Kurumsallaşma Çalışmaları Ve Yayın Faaliyetleri ..	112
3.3.1.2. Ajansın Eğitim, Toplantı Ve Seminer Faaliyetleri	114
3.3.1.3. Ajansın Doğrudan Faaliyet Destekleri	118
3.3.1.4. Ajansın Destek Hizmetleri Faaliyetleri	122
3.3.1.5. Ajansın Kurumsal İletişim Birimi Faaliyetleri	123

3.3.1.6 Ajansın İş Geliştirme Ve Strateji Faaliyetleri.....	125
3.3.1.7 Ajansın Proje Teklif Çağrısı Yöntemi İle Verdiği Mali Destekler	126
3.3.1.8. Ajansın Teknik Destek Programı	128
3.3.2. Çukurova Kalkınma Ajansı'nın Faaliyetleri.....	128
3.3.2.1 Ajansın Proje Faaliyetleri.....	130
3.3.2.2 Ajansın Planlama Ve Programlama Faaliyetleri	139
3.3.2.3 Ajansın Tanıtım, Basın, Halkla İlişkiler Ve Destek Hizmetleri Faaliyetleri	146
3.3.2.4 Ajansın Toplantı, Seminer Ve Eğitim Faaliyetleri.....	148
3.3.2.5 Ajansın İzleme Ve Değerlendirme Faaliyetleri.....	151
3.3.2.6 Ajansın Yatırım Destek Ofisi Faaliyetleri	153
3.3.3. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın Faaliyetleri.....	156
3.3.3.1 Ajansın Strateji Geliştirme Ve Raporlama Faaliyetleri	161
3.3.3.2 Ajansın Tanıtım, İş Birliği Ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri	165
3.3.3.3 Ajansın Çalışma Ziyareti, Eğitim, Seminer Ve Toplantı Faaliyetleri	167
3.3.3.4 Ajansın Yatırım Destek Ofisi Faaliyetleri	172
3.3.3.5 Ajansın Doğrudan Faaliyet Destekleri	174
3.3.3.6 Ajansın Teknik Destek Programı	177
3.3.3.7 Ajansın Güdümlü Proje Destekleri.....	180
3.4. Ankara-Çukurova-Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajanslarının Faaliyetlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirmesi.....	182
SONUÇ	185
KAYNAKÇA	193
ÖZET	201
ABSTRACT	203

SİMGELER VE KISALTMALAR

a.g.e. : adı geçen eser

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birlesik Devletleri

ABİGEM: Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi

AYAGEM: Adana Yatırım Araştırma ve Geliştirme Merkezi

AZUTİB: Anadolu'nun Zirvesinde Uluslararası Tanıtım ve İşbirliği Buluşmaları

BAGEV: Batı Akdeniz Ekonomisini Geliştirme Vakfı

BAKKA: Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı

BKA: Bölge Kalkınma Ajansı

Çev. : Çeviren

ÇKA: Çukurova Kalkınma Ajansı

DAKAP: Doğu Anadolu Kalkınma Programı

DAP: Doğu Anadolu Projesi

DEİK: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu

DOĞAKA: Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı

DYK: Destek Yönetimi Kılavuzu

Der. : Derleyen

EGEV: Ege Bölgesini Geliştirme Vakfı

ERVET: Emilia–Romagna Valorizzazione economica territorio SpA

EURADA: European Association of Regional Development Agencies

GAP: Güneydoğu Anadolu Projesi

GİDEM: Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezleri

İGEME: İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi

İZKA: İzmir Kalkınma Ajansı

KEKA: Kuzey Ege Kalkınma Ajansı

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme
İdaresi Başkanlığı

KUDAKA: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

MARKA: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı

MEKİK: Mersin Kalkınma ve İşbirliği Konseyi

MTSO: Mersin Ticaret ve Sanayi Odası

NUTS: The Nomenclature of Territorial Units for Statistics

OKA: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı

ÖBGP: Ön Bölgesel Gelişme Planı

SERKA: Serhat Kalkınma Ajansı

TEPAV: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı

TİKA: Türk İşbirliği ve Koordinasyon ajansı Başkanlığı

vb: ve benzeri

YDO: Yatırım Destek Ofisi

TABLOLAR

Tablo 1: Geleneksel Tavandan Tabana Yaklaşım Karşı Yeni Tabandan Tavana Yaklaşım	11
Tablo 2: Avrupa'daki BKA'ların Yasal Yapısı	17
Tablo 3: Avrupa Ülkelerinde Bölgesel Kalkınma Ajansları'nın Kuruluş Dönemleri.....	18
Tablo 4: İngiltere'de Bölge Kalkınma Ajansları ve Bölge Kurulları	21
Tablo 5: Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kurulan 8 Yeni Kalkınma Ajansı.....	48
Tablo 6: Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kurulan 16 Yeni Kalkınma Ajansı.....	48
Tablo 7a: TR 51 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları.....	83
Tablo 7b: TR 51 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları.....	83
Tablo 7c: TR 51 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları.....	83
Tablo 8a: TRA1 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları.....	93
Tablo 8b: TRA1 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları.....	93
Tablo 8c: TRA1 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları.....	93
Tablo 9: Bütçe Gelirleri ve Gerçekleşme Oranları.....	103
Tablo 10: Giderler ve Gerçekleşme Oranları	104
Tablo 11: KUDAKA'nın 2010 Yılına Ait Bütçe Gelir Gerçekleşmeleri.....	108
Tablo 12: KUDAKA'nın 2010 Yılına Ait Bütçe Gelir Gerçekleşmeleri.....	109
Tablo 13: 2010 Yılı Ajans Gider Bütçesi Kalemleri ve Gerçekleşmeler.....	110
Tablo 14: 2011 Yılı İlk Altı Ayına Ait Ajans Gider Bütçesi Kalemleri ve Gerçekleşmeler	111
Tablo 15: DFD Programı Kapsamında Destek Almasına Karar Verilen Projeler.....	120

Tablo 16: 2010 yılı Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı Desteklenecek Başarılı Projeler Listesi	135
Tablo 17: 2010 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programı Kapsamında Desteklenen Projeler.....	174
Tablo 18: 2010 yılı Teknik Destek Programı Kapsamında Desteklenen Projeler.....	178
Tablo 19: 2011 yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programı Kapsamında Desteklenen Projeler.....	176
Tablo 20: 2011 yılı Teknik Destek Programı Kapsamında Desteklenen Projeler.....	179

GİRİŞ

İlk örneğini 1930'lu yıllarda ABD'de gördüğümüz kalkınma ajansları dünyada pek çok ülkede farklı yapılar ve görevlerle kurulduklarından genel bir tanım yapmak oldukça zordur. Ancak şöyle söylenebilir ki Türkiye'de de olduğu gibi kalkınma ajansları kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının ortak çalışmaları neticesinde kamu kaynakları ile finanse edilen temelinde bölge olan, bölgenin rekabet gücünü geliştirmek, bölgede istihdam yaratmak bölgede sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak, yatırım çekmek bölgedeki işletmelere ekonomik gelişme sağlamak ve destek olmak amacıyla kurulan örgütlerdir.

Başta Avrupa olmak üzere bütün dünyada, hukuki ve kurumsal yapıları, görev ve yetkileri, faaliyet alanları ve işlevleri çok farklı olabilen, birbirinden çok değişik özellikler gösteren kalkınma ajansları mevcuttur. Nitekim ABD'de Bazıları özel eyalet veya federal kanunlarla, bazıları kâr amacı gütmeyen şirket, bazıları da kamu kurumu şeklinde oluşturulmuş ajanslar bulunmaktadır. Ancak Türkiye'de durum böyle değildir Türkiye'deki ajansların kuruluş şekli, faaliyet alanları ve işlevleri, hukuki ve kurumsal yapıları aynıdır.

Kalkınma ajanslarının yaygınlaşması ve önem kazanmasında rol oynayan başlıca üç temel etken; İkinci Dünya Savaşı, küreselleşme süreci ve bölgesel kalkınmaya yönelik uluslararası fonlardaki artıştır. İkinci Dünya Savaşının getirdiği ekonomik ve sosyal yıkım ile beraberinde görülen hızlı teknolojik ve bilimsel ilerlemeler, bölgeler arası farklılıkların oluşmasına sebep vermiştir. Dolayısıyla 1950'li yıllardan sonra gerek dünya da gerekse de Türkiye'de Bölgesel politikaların uygulanmaya başladığı görülmektedir.

Kalkınma ajansları, Avrupa'da birçok ülkede 1957 Roma Antlaşması'ndan sonraki yıllarda hayat bulmaya başlamıştır. Birliğe üye ülkeler arasında sosyo-ekonomik farklılıklar olduğu gibi, üye ülkelerin bölgeleri arasında da önemli dengesizlikler söz konusudur. Birliğe üye her

devlet kendi bölgesel politikasını oluşturmakla hükümlüdür. Avrupa Birliği ise bölgesel politikaları uygulayabilmek için fonlar tahsis etmiştir. İşte Ajanslar, Avrupa Birliği'nin geri kalmış bölgeleri desteklemek için oluşturmuş olduğu fonları kullanabilmek amacıyla üye ve aday ülkeler tarafından tercih edilen yapılar olmuştur. Avrupa'da kurulan Kalkınma ajanslarının temel amacı geri kalmış bölgelerin ekonomik kalkınmasıdır ancak tabi ki ekonomik kalkınmanın yanında sosyal ve çevresel amaçları da vardır. Bu amaçları eğitim, istihdam, teknoloji, küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemek ve altyapı olarak sıralamak mümkündür. Bu doğrultu da Avrupa Birliği Komisyonu Bölgesel Politika kapsamında; kalkınmada geri kalmış bölgelerdeki yapısal uyumu ve gelişmeyi teşvik etmek, ekonomik ve sosyal dönüşüm içerisinde olan bölgelerin desteklenerek karşılaşılan yapısal güçlüklerin giderilmesi ve öğretim, eğitim ve istihdam politikaları ile sistemlerinin modernizasyonu ve uyumlaştırılmasını desteklemek gibi üç ana hedef belirlemiştir.

Türkiye'de ise bölgesel kalkınma politikaları dünya ile paralel olarak planlı dönem sonrası oluşmaya başlamıştır. Kalkınma ajansı benzeri örgütlenmeler ise 1990'lı yıllar da kurulmaya başlamış, fakat çoğu bölgesel ölçekte önemli etkiler gösterse de ya proje aşamasında kalmış ya da uygulamanın başında çıkan sorunlar sebebiyle sona erdirilmiştir. Neticede Türkiye, planlı dönemle başlayan yaklaşık 40 yıllık bölgesel politika ve uygulamalarını bir tarafa bırakıp kalkınma ajanslarını kurarak yeni bir yapılanmanın içine girmiştir.

Bilindiği üzere Türkiye, Avrupa Birliği'nin "Türkiye İçin Katılım Öncesi Mali Yardım" başlığı altında bazı fonlarından yararlanmaktadır. Bu fonlardan yararlanabilmek için AB'nin 2001 yılında hazırlanmasını istediği diğer aday ülkelerce de hazırlanan ve birliğe ekonomik ve sosyal uyum sağlamaya yönelik 2004-2006 dönemini kapsayan Ön Ulusal Kalkınma Planı (ÖUKP) Aralık 2003'te hazırlanmıştır. Ön Ulusal Kalkınma Planı'nın hazırlık safhasında ise 2002 yılında ülkemizdeki bölgesel düzeyde uyguladığı müktesebata uygun olarak, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması

yapılmıştır. Bu sınıflandırma neticesinde ülkemizde Düzey 2 seviyesinde 26 tane kalkınma ajansı kurulmasına karar verilmiş ve bugün itibariyle bu 26 ajansın hepsi kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kurulmuş ve faaliyetlerine başlamışlardır.

Türkiye’de Kalkınma Ajansları, 25 Ocak 2006 tarihinde kabul edilen 5449¹ sayılı Kalkınma Ajanslarının, Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile kurulmuştur. Ancak ajanslar kurulmalarını takiben birçok tartışmayı da beraberlerinde getirmişlerdir. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının, Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun’un Anayasaya aykırılığı savıyla Anayasa Mahkemesi’ne iptal davası açılmış ve böylelikle hukuki bir sürecin içine girilmiştir. Anayasa Mahkemesi kararları ve buna bağlı Danıştay 10. Dairesi’nin kararları neticesinde ajans faaliyetleri 2007 yılında durmuş 2008 yılının şubat ayında yürütmenin durdurulmasının kaldırılmasıyla kaldığı yerden devam etmiştir.

Türkiye’de kalkınma ajansları bugün artık bölgelerini ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtmaya, yatırım destek ofisleri aracılığıyla bölgelerine yatırımcı çekmeye, bölgelerindeki kurumlar arası işbirliğini oluşurmaya bölge halkı ve yatırımcıları tarafından tanınmaya ve bölgelerindeki başarılı proje ve faaliyetlere mali ve teknik desteklerini vermeye başlamışlardır. Ajanslar mali ve teknik desteklerini Kalkınma Bakanlığı’nın hazırladığı Destek Yönetimi Kılavuzu ışığında vermektedirler. Destek Yönetimi kılavuzu da Kalkınma Ajansları tarafından sağlanacak mali ve teknik desteklerin etkin, etkili, şeffaf ve güvenilir bir programlama, yönetim, uygulama, izleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde gerçekleştirilebilmesi ve farklı Ajansların bulundukları bölgelerin özelliklerinin gerektirdiği alanlar dışında, Ajanslar arasında

¹ 5449 sayılı kanun 8 şubat 2006 tarih ve 26074 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

uygulama farklılıkları olmaksızın rasyonel standartların oluşturulması amacıyla oluşturulmuştur.

Kalkınma ajansları faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ilk olarak, Kalkınma Bakanlığı'nın hazırlama ve koordinatörlüğünde kalkınma ajanslarını görevlendirdiği, bölge planını hazırlarlar. Ajanslar tarafından hazırlanan bu bölge planları; kamu kurum ve kuruluşlarının, özel sektörün, sivil toplum örgütlerinin ve üniversitelerin, yani kalkınma sürecinde söz sahibi olan tüm paydaşların fikir birliğinin bir ürünü olmalı, bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasını ve kaynakların yerinde ve etkin kullanımını hedefleyen bir strateji belirlemeli ve ulusal düzeyde üretilen politika, plan ve stratejiler ile yerel düzeyde yürütülecek faaliyetler arasında köprü kurmalıdır. Bölge planları ışığında yapılan faaliyetler ise ara faaliyet raporu ve yıllık faaliyet raporu olmak üzere yılda 2 kere ajans tarafından hazırlanarak kamuoyuna sunulmaktadır.

Bu çalışma dünyada çeşitli ülkelerde kurulmuş bulunan kalkınma ajanslarının genel özelliklerini, Türkiye'de kurulan 26 ajansın hukuki ve kurumsal yapılarını, bu 26 ajansın içinden seçmiş olduğumuz 3 kalkınma ajansının (Ankara Kalkınma Ajansı, Çukurova Kalkınma Ajansı, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı) faaliyetlerini, verdikleri desteklerini ve idari yapılarını detaylı bir şekilde incelemeyi, bu ajansların sorunlarını, başarılarını ve geldikleri noktayı tespit edebilmeyi amaçlamaktadır. Çalışma için konu ile ilgili birincil ve ikincil mevzuat, yerli ve yabancı literatür taranmış, konu teorik düzeyde işlenmiştir.

Tezde ajansların diğer ülkelerde farklı ihtiyaçlar ve farklı yapılanmalarla kuruldukları, Türkiye'de kalkınma ajanslarının planlı dönemdeki bölgesel politikaların başarısızlığa uğraması sonucu ve de Avrupa Birliği müktesebatına uyum amacıyla kurulduğu, Türkiye'de kalkınma ajanslarının 5449 sayılı kanunla standart bir şekilde kurulduğu ve ajanslarla bölgedeki kurumlar arası işbirliğinin oluşturulduğu varsayılmaktadır.

Kalkınma ajanslarının gerek dünyada gerekse de Türkiye'de kuruluşlarına kadar geçirmiş olduğu tarihsel süreç ve kurumsal yapının

incelenmesinin yanında Türkiye’de kalkınma ajanslarının kurulmasından sonra geçen yaklaşık 6 yıllık süreçte ne tür faaliyetler gerçekleştirdikleri, nasıl projelere destek verdikleri ve hangi noktalara geldikleri hususunda konunun incelenmesi önem arz etmektedir.

Tezin işleniş yönteminde açıklayıcı ve mukayese edici yaklaşım benimsenmiştir. Bu açıdan, çalışmada kalkınma ajanslarının türleri, amaçları, faaliyetleri, denetimleri, işleyişleri açıklanacak; mukayese için diğer ülke örnekleri ve seçmiş olduğumuz 3 ajans örneği incelenecek ve gelinen nokta tartışılmaya çalışılacaktır.

Tez kapsamında dünyadaki bölge kalkınma ajanslarının gelişimi, genel özelliklerinin incelenmesi, Avrupa Birliği’nin bölgesel politikası, Avrupa Birliği’ne üye ülkelerden örnek olarak seçilen ülkelerdeki kalkınma ajanslarının kuruluşları, faaliyetleri, Türkiye’deki kalkınma ajanslarının kuruluşu, amaçları, bütçeleri, denetimleri ve işleyişleri, Türkiye’deki kalkınma ajanslarının arasından seçilen 3 örnek ajansın yapısı, amaçları ve faaliyetlerinin incelenmesi yapılacaktır.

İlk bölümde ABD’de ve Avrupa Birliği’nde bölgesel kalkınma ajanslarının ne zaman ortaya çıktığı ve nasıl geliştiği incelenecek. Bu bölgesel kalkınma ajanslarının genel özellikleri ele alınacak. Avrupa Birliği’ne üye ülkeler arasından örnek seçilen beş ülkedeki bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluş şekli, faaliyetleri ve türleri incelenecek. Bu bölüm için son olarak kalkınma ajanslarının ilk örneklerinin görüldüğü Amerika Birleşik Devletleri’ndeki bölgesel kalkınma ajansları ele alınacaktır.

İkinci bölümde Türkiye’deki kalkınma ajansları ele alınacaktır. İlk olarak Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluşundan önce kalkınma ajanslarının yapısına benzer örgütlenmeler ve tarihsel gelişim anlatılacak ardından Kalkınma Ajanslarının örgütsel yapıları, amaçları, görev ve yetkileri, denetimleri, personel yapıları ve finansmanları ayrı ayrı incelenecek. Ayrıca kalkınma ajanslarının asıl işlevi olan ajanslar tarafından verilen mali ve teknik destekler ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde Türkiye'deki kalkınma ajanslarının yapılarını, faaliyetlerini ve bütçelerini daha detaylı inceleyebilmek ve günümüzde ülkemizde kalkınma ajanslarının nasıl bir yer edindiğini, tanınırlığını ve işlevselliğini görebilmek amacıyla seçmiş olduğumuz 26 kalkınma ajansı arasından tek ilden oluşan Ankara Kalkınma Ajansı, iki ili kapsayan Çukurova Kalkınma Ajansı ve 3 ili kapsayan Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma ajansı olmak üzere 3 kalkınma ajansı ele alınacaktır. Son olarak bu üç kalkınma ajansı için karşılaştırmalı değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır.

TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ YAPISI VE İŞLEYİŞİ

BİRİNCİ BÖLÜM

AB VE ABD'DE BÖLGE KALKINMA AJANSLARI

1.1 BÖLGE KALKINMA AJANSLARININ GELİŞİMİ

Resmi olarak ilk kuruldukları dönem 1950'li yılları işaret etse de, Bölgesel Kalkınma Ajansları'nın ilk ortaya çıkışı (fiili kuruluş tarihleri), günümüzden neredeyse 80 yıl öncesine, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yaşanan ve etkisi tüm dünyaya yayılan ekonomik kriz dönemine kadar uzanmaktadır. 1929 yılında başta sanayide gelişmiş kentleri olmak üzere kırsal kesimi de derinden etkileyen dünya ekonomik krizi, etkisini daha çok Kuzey Amerika ve Avrupa coğrafyalarında göstermiş; yarattığı toplumsal çöküntünün yanında mekânsal ve sektörel anlamda da tüm dünyayı etkilemiştir. Bu dönemde ortaya çıkan mekânsal eşitsizlikler ve sektörel alanlardaki açmazlar, özellikle krizden etkilenen ülkelerde bölgesel programları gerekli hale getirmiştir.

Nitekim Amerika'da 1929 ekonomik krizinden diğer bölgelere göre daha fazla etkilenen Tennessee Vadisi'nde 1933 yılında başlatılan bölgesel kalkınma programı, böyle bir gerekliliğin sonucu ve tarihte bilinen ilk BKA örneği olmuştur². ABD Başkanı Franklin Roosevelt'in özel teşebbüs şeklinde kurulmasını istediği bu ajansın kuruluş yasası 18 Mayıs 1933'de Kongre'den geçmiş³ ve ağırlıklı olarak kırsal nüfus yapısına sahip 8 eyaletten oluşan bölgede faaliyete başlamıştır. Tennessee Valley Authority (TVA) adıyla

² Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Ortaya Çıkışı ve Dünden Bugüne Gelişimi, <http://www.planlama.org/new/dosyalar/bolgesel-kalkinma-ajanslarinin-ortaya-cikisi-ve-dunden-bugune-gelisimi.html>

³ <http://www.tva.com/abouttva/history.htm> (18.01.2011)

kurulan bölgesel kalkınma idaresi, bölgede büyük baraj projelerini devreye sokarak düzensiz su rejiminin önüne geçmiş, elverişli hale gelen tarım alanları ve ürettiği elektrik enerjisi ile bölgeye sanayi yatırımlarını ve tarımsal işgücünü çekerek, bölge ekonomisini canlandırmış ve istenilen kalkınma hedefine ulaşabilmiştir. Üç etap halinde ve toplam 9 yılda tamamlanan bu önemli proje sayesinde Tennessee Vadisi hem yüksek verimliliğe sahip bir tarım bölgesi haline gelmiş hem de sahip olduğu ucuz enerjiye dayalı birçok sanayi kolu faaliyete geçmiştir. Günümüzdeyse bölge, ABD'nin en önemli tarım deneme merkezlerinden biri niteliğindedir⁴.

Kalkınma ajanslarının yaygınlaşması ve önem kazanmasında rol oynayan başlıca üç temel etken; İkinci Dünya Savaşı, küreselleşme süreci ve bölgesel kalkınmaya yönelik uluslararası fonlardaki artıştır.

Buna göre, İkinci Dünya Savaşının getirdiği ekonomik ve sosyal yıkım ile beraberinde görülen hızlı teknolojik ve bilimsel ilerlemeler, Avrupa'da bölgeler arasında gelişmişlik farklılıklarının ortaya çıkmasına yol açmış, zaten var olan bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarını ise daha da artırmıştır⁵.

ABD'de Tennessee Valley Authority'nin kurulmasından sonra Avusturya, Belçika, Brezilya, Almanya, Hollanda, İtalya, Portekiz, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya'da da birçok BKA kurulmuştur. İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda bu konuya verilen önem artmıştır. Daha öncede söylediğimiz gibi savaşın yıkıcı etkileri ve hızlı teknolojik gelişmeler, Batı Avrupa ülkelerinde farklılıklar yaratmıştır. Fransa'da, Paris ve çevresinin diğer bölgelerin toplamından daha büyük bir gelişme göstermesi, İtalya'da kuzey güney ayrımının iki farklı dünya yaratacak düzeye çıkması, İngiltere İskoçya ve Galler'de eski sanayilerin çökmesi sonucu bu bölgelerde yeniden yapılanma probleminin olması diğer Avrupa ülkelerinde bölgesel kalkınmaya yönelik politikaların oluşturulmasına yol açmıştır⁶.

⁴<http://www.planlama.org/new/dosyalar/bolgesel-kalkinma-ajanslarinin-ortaya-cikisi-ve-dunden-bugune-gelisimi.html>

⁵ Ahmet TAMER, **Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri**, DPT-Uzmanlık Tezleri, Ocak 2008, s. 6.

⁶ Mehmet Emin ERÇAKAR, **Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması**, Mevzuat Dergisi, Sayı 153, Yıl 12, 2010, <http://www.mevzuatdergisi.com/2010/09a/01.htm>

Batı Avrupa ülkelerinde bölgesel politikalar elli yıla yakın bir süredir geliştirilmektedir. 1950'li ve 1970'li yıllar arasında bölgesel politikalarda sosyal ve ekonomik müdahaleler ön planda iken, 1970'li yıllarda bölgesel politikalar değişmeye başlamış ve içsel kalkınma politikaları önem kazanmıştır. 1970'lerde Batı Avrupa'da iki farklı yaklaşım bir arada uygulanmaya başlamıştır. Birinci yaklaşım tavandan tabana politik bir yapı içerirken, diğeri ise tabandan tavana bir yaklaşımdır ve bu süreçte BKA'lar farklı içerikler kazanmıştır. Bugün Avrupa ülkelerinin genel politikası, bölgelerin ekonomik bakımdan gittikçe özerkleşmesi ve bölgelerin dışarıdaki girişimcileri bölgelerine çekmek amacıyla bölgelerarası kalkınma yarışına katılmaktır.

Batı Avrupa ülkelerinde 1950'li yıllardan önce kurulmaya başlayan bu kurumlar, Avrupa Birliği'nin etkisiyle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde 1990'lı yılların ikinci yarısında kurulmaya başlamıştır. Bu ülkeler bölgesel politika olarak anlık tepki vermek üzere kurulan programlar yerine ulusal stratejinin parçası olan bölgesel kalkınma planları geliştirmişlerdir. Ayrıca yeni oluşturulan bölgesel yönetimlere ek olarak, farklı kurumlar bölgesel kalkınmaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bunlardan en önemlisi her ülkede kurulan BKA'lardır. Bugün Kalkınma Ajansı olmayan geçiş ülkesi yoktur ve bu ülkelerin ajansları farklı deneyimler yaşanarak oluşturulmuştur⁷.

Kalkınma ajanslarının başlıca varlık sebebinin; bölgesel stratejileri uygulama, yerel/bölgesel girişimciliği destekleme, bu bağlamda yerel/bölgesel çözümler ve finansal araçlar üretme ve ayrıca altyapı hizmetlerinin sunulmasına yardımcı olma gibi kamusal hizmetler icra etme olduğu söylenebilir.

Nitekim bugün başta Avrupa olmak üzere bütün dünyada, hukuki ve kurumsal yapıları, görev ve yetkileri, faaliyet alanları ve işlevleri çok farklı

⁷ Metin Berber, Ebru Çelepçi, **Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği**, Doğu Karadeniz Bölgesel Kalkınma Sempozyumu, 13-14 Ekim 2005, <http://www.metinberber.com/makaleler.asp> (05.08.2011)

olabilen, birbirinden çok değişik özellikler gösteren ve “kalkınma ajansı” olarak adlandırılan yirmi binden fazla kalkınma ajansı vardır. Bunun yanı sıra bu çok sayıdaki kalkınma ajansını bir araya getirmek üzere Brüksel’de Aralık 1991’de, “Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA – European Association of Development Agencies)” kurulmuştur⁸.

Günümüzde Avrupa’da tüm ülkelerde faaliyet gösteren 500 den fazla yerel veya bölgesel kalkınma ajansları bulunmaktadır. Bunlara benzer deneyimler, Amerika Birleşik Devletleri’nde, Kanada’da ve Avustralya’da da gelişmektedir. Berlin duvarının yıkılmasından sonra da doğu Avrupa ülkelerinin de yanı sıra birçok gelişmekte olan ülkede 1990’lı yılların sonu itibariyle⁹ Türkiye’de de olduğu gibi kalkınma ajansları kurulmuşlardır.

1.2 BÖLGE KALKINMA AJANSLARININ GENEL ÖZELLİKLERİ

BKA sisteminde, bölgesel kalkınma anlayışının artık ulusal-merkezi anlayıştan sıyrılıp esnek yönetim anlayışı ile yeniden ele alınması gerektiği ifade edilmektedir. Bölgesel kalkınma politikaları olarak merkezi idarenin öncü olduğu yukarıdan aşağıya anlayış yerine bölgesel yerel aktörlerin öncü olduğu aşağıdan yukarıya bir anlayış benimsenmektedir.

BKA sistemi, rekabetçi dünya pazarında merkezi anlayışın terk edilmesi ve bölgelerin bu eğilim paralelinde yerli-yabancı özel yatırımcılara en iyi koşullar altında çalışma olanağı sunması için araç olarak görülmektedir. Böylece ajanslar, bölgesel kalkınma anlayışının değişen içeriğine ilişkin izlenen politikaların meşru aracı konumuna gelmektedir.

⁸ Ahmet TAMER, a.g.e., s. 9.

⁹ Christian SAUBLENS, **Local Economic development Agenciens**, Editör: Bruno Catenacci, The Italian Ministry of Foreign Affairs, Rome, 2003, s. 2
<http://www.yorku.ca/hdrnet/images/uploaded/LEDA1.pdf> (29.01.2011)

Tablo 1: Geleneksel Tavandan Tabana Yaklaşım Karşı Yeni Tabandan Tavana Yaklaşım

Yenilikler	Geleneksel Tavandan Tabana	Yeni Tabandan Tavana
Örgütlenme	Ulusal merkezi yönetime bağlı yapı Bürokratik genel yaklaşımlar	Bölgesel yarı özerk yapı Esnek ihtisaslaşmış yaklaşımlar
Ekonomik Araçlar	Bölgeler arası eşitlik Ulusal ekonominin büyümesi	Bölgeler arası rekabet Bölgesel ekonominin büyümesi
İşlevsel Yöntem	Otomatik/ihtiyari Sorunlara tepki veren (reactive)	İhtiyari sorunları öngörerek önlem geliştiren (proactiv)
Politika Araçları	Bürokratik düzenlemeler Mali yaptırımlar Danışmanlık servisleri Kamu hizmetleri	Finansal yaptırımlar Danışmanlık servisleri Kamu hizmetleri

Kaynak: (Berber ve Çelepçi, s. 147)

Tablo 1 de görüleceği gibi, geleneksel tavandan tabana yaklaşım örgütlenme bazında, ekonomik araçlar, işlevsel yöntem ve politika araçları bazında tabandan tavana doğru gelişim ve değişim göstermektedir.

Günümüzde iş gören BKA birimleri, farklı ülkelerde farklı yıllarda ortaya çıkmıştır¹⁰. Kalkınma ajanslarının yasal statüleri hemen her ülkede farklıdır. Ancak genel olarak, mali ve personel yönetimi esnekliğini sağlayabilmek ve hızla değişen kalkınma dinamiklerine ayak uydurabilmek için kısaca özel hukuka tabi kamu kuruluşları olarak yapılandırılmışlardır.

Bu ajansların bazıları yasal düzenlemeler ve kanunlarla kurulurken (örneğin Fransa, İspanya ve Belçika'nın Flaman Bölgesi gibi), bazıları birebir devlet eliyle kurulmaktadır (örneğin İrlanda, İskoçya, Adalar ve Hollanda). Ajansların bir kısmı ise mevcut yasal düzenlemeler doğrultusunda kurulmuştur (örneğin Almanya, Yunanistan ve Danimarka). Bununla birlikte kalkınma ajanslarının yasal statüleri son yıllarda merkezi devletten daha özerk olabilmeleri için daha otonom bir hale getirilmiş ya da özelleştirilmiştir.

Yine seçilme esasları, sorumlu oldukları kurumlar, denetlenme mekanizmaları, görev ve yetkileri ile sayıları değişmekle birlikte, genel olarak tüm kalkınma ajanslarında bölge temsilcilerinden oluşan bir Genel Kurul, bu

¹⁰ Aytül GÜNEŞER DEMİRCİ, **Farklı Ülkelerde Bölge Kalkınma Ajansları**, Bölge Kalkınma ajansları Nedir, Ne Değildir?, Derleyen: Menaf Turan, Paragraf Yayınevi, Ankara, 2005, s.182-185.

Kurul'un içinden seçilen ya da üyelerinin yerel bir yönetici tarafından atandığı bir Yönetim Kurulu, bir Genel Sekreter, ve teknik, idari ve mali işlerden sorumlu bir sekreterlik bulunmaktadır. Bununla birlikte pek çok kalkınma ajansında çeşitli konularda araştırma yapmak ve yıllık değerlendirme raporları hazırlamak üzere çalışma grupları ve komiteleri de oluşturulur¹¹

Kalkınma ajansları genellikle literatürde kuruluş biçimlerine ve faaliyetlerine göre tasnif edilmektedirler.

Faaliyetlerine göre BKA'lar üç ana grupta toplanabilir:

Stratejik BKA'lar: Bu ajansların bilgi bankalarının oluşturulması, bölgenin ulusal ve uluslararası platformda desteklenmesi, KOBİ'lere destek bilgi sağlama, girişim potansiyelini ortaya çıkarma gibi hedefleri vardır.

Genel operasyonel BKA'lar: Stratejik BKA'ların işlevlerini dikkate almak suretiyle temel hedefleri, sektörler arası gelişme projelerinin oluşturulması, desteklenmesi ve yönlendirilmesidir.

Sektörel operasyonel BKA'lar: Bu ajanslar, bir bölgenin belirli bir faaliyetini veya bir yerin belirli projelerini desteklemek amacıyla kurulurlar¹².

Kuruluş biçimlerine göre ise dört ana grupta toplanabilir¹³:

Merkezi Yönetim Tarafından Kurulan ajanslar: Mali açıdan gerekli kaynaklara ulaşmada avantajlıdırlar ama kısa vadeli sonuçların elde edilmesi için çalışma istimali vardır. Hollanda, İngiltere, Hindistan ve Güney Afrika'da örnekleri vardır.

Yerel ve Bölgesel Yönetimlerin İçinde Kurulan Ajanslar: Yerel gerçeklere yakındırlar, ancak bürokratik kanallara bağımlıdırlar. Yunanistan'da belediye girişimi olarak kurulan ajanslar bunlara örnektir.

Yerel ve Bölgesel Yönetimler Tarafından Kurulan Ajanslar: Karar alma süreci daha hızlı olur, politik tutumlara daha az bağımlıdırlar. Belçika'da buna örnek ajanslar vardır.

¹¹ Pınar ÖZEN, **Bölge Kalkınma Ajansları**, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV), Mayıs 2005, s.5-6

¹² Metin Berber, Ebru Çelepçi, a.g.m., s.148

¹³ EURADA, Creation, Development and Management of RDAs, Does It Have To Be So Diffucult?, aktaran Erol ÇAKMAK, **Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları**, İmaj Yayınevi, Ankara, 2006, s.70-71.

Kamu ve Özel İşbirliği ile Kurulan Ajanslar: kamu ve özel kesimin bakış açısını yansıttığı için bölgesel kalkınma politikalarında daha etkin olur. Son zamanlarda kurulan ajanslar, örneğin Çek cumhuriyeti, Slovakya ve Polonya'dakiler bunlara örneklerdir.

Genel olarak nasıl yapılandırılırsa yapılandırılsın veya hangi model olursa olsunlar ajansların bazı ortak noktaları vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir¹⁴:

- Ajansların bünyesinde bölgesel politikaları oluşturmak ve yürütmekle görevli yönetim kurulları bulunur.
- Yönetim Kurulları genellikle hükümet tarafından atanır ve ajansın kurulmasına katkıda bulunan kuruluşların temsilcilerinden oluşur.
- Harcamaları bakımından kamu idarelerine karşı sorumludur. Ancak, politikaların oluşturulması ve uygulanması bakımından ise kendi mevzuatı çerçevesinde serbesttirler.
- Bölgeye yatırım yapmak isteyen yatırımcılara bilgi vermekle yükümlüdür. Bölgelerindeki işyerlerine fon verilmesini sağlarlar.
- Bölgelerindeki işgücünün eğitimi ve geliştirilmesinde rol oynarlar.
- Bölgelerine dışarıdan teknoloji transfer etmekle, altyapı düzenleme faaliyetlerinde rol oynamakla uğraşırlar.

BJA'ların en belirgin amacı, bölgelerin potansiyelini ve sorunlarını göz önüne alarak geliştirdikleri politikayla, bölgedeki ekonomiyi canlandırmak ve bölge halkının gelişmeye katılımını ve gelişmeden yarar sağlamasına çalışmaktır. Bir başka deyişle BJA'ların amaçları, uzun dönemli bölgesel ekonomik kalkınma için uygun koşulların yaratılması gibi açılardan ekonomik, bölgenin çekiciliğini artırmak açısından çevresel, bölgenin sosyo-kültürel değerlerini geliştirilmesini sağlama gibi açılardan sosyal olarak sınıflandırılabilirlerdir¹⁵.

¹⁴ Seyit KOÇBERBER, **Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi**, Sayıştay Dergisi, Sayı:61, s.39-40.

¹⁵ Mürteza HASANOĞLU, Ziya ALİYEV, **Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları**, Sayıştay Dergisi, Sayı:60, s.90

Kalkınma ajansları zayıf ve kuvvetli ajanslar olarak iki şekilde nitelendirilebilirler. Zayıf Ajanslar; ulusal ve bölgesel hükümetler tarafından yönetilen, kamu ile kuvvetli ilişkileri olan ve çoğu kere kamu yetkileri kullanabilen kuruluşlardır ve amaçları genellikle sadece bölgeye dışarıdan yatırımlar çekmektir. Bunun için bilgi bankaları, enformasyon hizmetleri tesis etmekte, dış ülkelerle temas kurmak için yurt dışında ofisler kurdukları gibi, etkinliklerini arttırmak için kendi ülkelerinin başkentlerinde ve/veya AB nezdinde de ofisler açmaktadırlar.

Kuvvetli Ajanslar; bölge dışından yatırım çekme amacına ek olarak bölgesel ekonomi ve iş hayatının gelişmesine, bölgesel kentleşme ve çevrenin düzenlenmesine, eski sanayi arazilerinin geri kazandırılmasına, istihdamın arttırılması ve bunun için eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi gibi hizmetleri vermekte olan ajanslardır. Bu tür çok fonksiyonlu Ajanslar özellikle Organize Sanayi Bölgeleri, bilim parkları, iş merkezleri geliştirmekte, teknoloji transferlerini kolaylaştırmakta ve çeşitli konularda teknik danışmanlık hizmetleri vermektedirler¹⁶.

BKA'ların personel yapılarına bakınca da, farklı ülke deneyimleri çerçevesinde ortak bir personel yapısı çıkarmak oldukça zor görünmektedir. Her bir BKA'nın personel yapısı bölgesel ihtiyaçlara hizmet edecek biçimde geliştirilmiş olduğundan ortak bir yapı sergilememektedir. Faaliyetlerine ve özelliklerine göre personel dağılımı yapılmaktadır. Personel doğrudan ajans tarafından istihdam edilmektedir. İstihdam edilmek istenen personelin nitelikleri bölgesel ve ulusal basında duyurulur ve işe alma ilgili BKA tarafından gerçekleştirilir. Personelin istihdamının sürekliliği performansına bağlı olmaktadır. Bu çerçevede çalışma sürecinde personel, yeterlilik değerlendirilmesinden geçirilmekte ve bu değerlendirme sonucunda başarısızlık söz konusu olduğunda sözleşmeleri feshedilebilmektedir. Genellikle BKA'ların mali haklar ve ücret açısından kendi kuruluş kanunlarına tabi olduğu, sosyal güvenceler bakımından da kamu görevlilerinin bağlı olduğu kanuna tabi olduğu söylenebilmektedir. Her ülkedeki BKA'ların

¹⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000, s. 175.

personel rejimi genel olarak bu yapıyı sergilemekle birlikte, özelde bazı farklılıkları da taşıyabilmektedir¹⁷.

Birçok BKA'nın finansal kaynakları yardımlardan oluşmaktadır. Avrupa ülkelerindeki BKA'ların bütçelerinin kaynakları, hizmet ettikleri alanın büyüklüğüne, yasal yapılarına ve sundukları hizmetin kapsamına göre farklılık gösterir. Birçok Avrupa ülkesinde yerel ve bölgesel yetkililer tarafından oluşturulan BKA'lar ödeneklerini kendilerini destekleyen politik yapılardan almaktadır. Bu merciler BKA'larının işletme giderlerini çoğunlukla karşılamakla birlikte büyük ölçekli sermaye programlarına da destek vermektedir. Bunlara ilave olarak BKA'lara yönelik başka mali kaynaklarda vardır. Avrupa Birliği kaynakları, borsa yatırımlarından elde edilen kira gelirleri gibi kendi yarattıkları kaynaklar ve sunulan hizmetlerden elde edilen gelirler bunlar arasındadır. Hatta bazı ülkelerde olduğu gibi, bölgeden elde edilen vergi gelirlerinden de pay alırlar. Anonim bir şirket olarak kurulan BKA'ların baştaki finansal, hizmet ve mülk gereksinimleri kurucular tarafından karşılanır. BKA'nın yürütülmesi için gereken fonlar kendi içinden karşılanamadığı zaman, dış gelirlere yönelir¹⁸.

Avrupa Birliği ve Dünya Bankası tarafından BKA'lara fon sağlanmaktadır. Fakat bu genel ya da düzenli bir gelir değildir. Finansman konusunda özellikle "Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu" (ABKF) ve "Ön Katılım İçin Yapısal Araç Fonu"(ÖKYAF) devreye girmektedir. AB'nin yapısal fonlarından biri olan ABKF, altyapıları geliştirmek, yerel kalkınmaya öncelik vermek ve küresel rekabete adapte olma amacıyla yapısal güçlük içindeki ülkelere verilirken; ÖKYAF, AB'ye katılıma aday olan ülkelerin altyapı projeleri için verilmektedir. Bunların yanı sıra özel sektör ve mahalli işyerlerinden de fon sağlayan ajanslar bulunmaktadır¹⁹.

Kalkınma ajanslarının etkin olabilmesi için bölgesindeki yerel gruplarla yakın bağlantılar kurması gerekir. BKA'ların finansman desteği alabilmesi ve

¹⁷ Aytül GÜNEŞER DEMİRCİ, a.g.e., s.188

¹⁸ Serap KAYASÜ ve Diğerleri, **Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın no:2003-8, s. 13.

¹⁹ Ayşegül MENGİ, **Avrupa Birliği'nde Bölge, Bölge Planlaması ve Türkiye**, GAP Dergisi, Sayı:15, 2001, s.142.

uygulamaların kalıcı olabilmesi içinde bu gereklidir. Üniversiteler ve eğitim sistemi ile ilişkiler de BKA'ların işlevlerini gerçekleştirebilmesinde önem taşır²⁰.

1.3 AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİNDE BÖLGE KALKINMA AJANSLARI

AB'nin özellikle 1990'lardan sonra, büyük miktarlarda rekabete dayalı bölgesel kalkınmaya yönelik fonları sağlamaya başlamasının ardından, BKA'ların sayıları ve etkinlikleri, AB üye ülkelerinde önemli ölçüde artmıştır. Üye ülkelerde merkezi hükümetin girişimleriyle AB bölgesel fonlarından etkin ve verimli bir biçimde yararlanmak üzere yeni bölgesel kalkınma ajansı modelleri oluşturulmuş ve kamu kaynaklarıyla finanse edilmiştir. AB'ye sonradan katılan Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Polonya, Estonya, Litvanya, Latvia da BKA'larla 1990'larda doğrudan AB'nin isteği üzerine tanışmış, hatta Doğu Avrupa ülkelerinin BKA'ları da, bizzat AB'nin görevlendirdiği uzmanlarla ve ilk aşamada AB finansmanı ile kurulmuştur²¹.

AB üyesi ülkelerde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının yasal statülerinin farklı olduğu hemen her ülkenin kendine özgü yasal statülerinin olduğu görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde; genel olarak Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Almanya'da yarı-özerk kamu şirketleri statüsünde kurulduğu, İspanya'da belediyeler arası ajanslar, Fransa'da özel hukuka tabi kamu kuruluşları, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Slovakya ve Polonya'da kamu-özel sektör şirketleri, Hollanda, İtalya, İrlanda ve Portekiz'de kamu limited şirketleri, İngiltere'de bakanlık dışı kamu kurumları, İspanya'da karma ekonomi şirketleri, İsveç'te limited şirket, Litvanya'da kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, Romanya ve Danimarka'da vakıf, Yunanistan'da belediye girişimleri statüsünde kurulduğu gözlemlenebilmektedir.

²⁰ Serap KAYASÜ ve Diğerleri, a.g.e., s. 20-21

²¹ Pınar ÖZEN, a.g.m., s.2

Tablo 2: Avrupa'daki BKA'ların Yasal Yapısı

Ülkeler	BKA yasal statüleri
Almanya	Yarı özerk kamu şirketleri
İspanya	Özel hukuka tabi kamu kuruluşları
Fransa	Karma ekonomi şirketleri
Belçika	Belediyelerarası 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 (quango)/ özerk örgüt
Litvanya	Kar amacı gütmeyen kuruluşlar
Yunanistan	Belediye girişimi

Kaynak: Pınar Özen, s.5

Tablo 3 de ise Avrupa birliği ülkelerindeki bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluş dönemleri gösterilmektedir. Bu tablo incelendiğinde, ülkelerin Avrupa Birliğine üye oldukları dönemin hemen ardından bölge kalkınma ajanslarının kurulduğu gözlenmektedir.

Tablo 3: Avrupa Ülkelerinde Bölgesel Kalkınma Ajansları'nın Kuruluş Dönemleri

1950'li Yıllar	Avusturya Belçika Fransa İrlanda
1960-70 Arası Dönem	Almanya İtalya İngiltere Hollanda
1980'li Yıllar	Yunanistan İspanya Finlandiya Danimarka
1990'lı Yıllar	Bulgaristan Slovakya Çek Cumhuriyeti İsveç Estonya Ukrayna Macaristan Polonya Litvanya Portekiz

Kaynak: EURADA

EURADA'ya göre Bölgesel Kalkınma Ajanslarının amaçları uzun vadeli bölgesel kalkınma için gerekli koşulları oluşturmaya ve bölgedeki girişimciliği artırmaya yönelik ekonomik amaçlar, bölgenin çekiciliğini artırmaya yönelik çevresel amaçlar ve bölgedeki içsel potansiyel ile sosyal ve kültürel yapıyı harekete geçirmeye yönelik sosyal amaçlar olmak üzere üç grupta toplanabilir.

EURADA, bir Bölgesel Kalkınma Ajansının başarısını aşağıda sıralanan koşulların varlığına bağlamıştır²²:

- Yeterli nüfusa bağlı bir bölgede bulunmak,
- Yeterli sayıda potansiyel girişimciye sahip bir bölgede bulunmak,

²² EURADA, **Creation, Development and Management of RDA's Does it have to be so difficult ?**, 4th Version, February 1999, s.17.

- Vasıflı bir işgücü nüfusuna sahip bir bölgede bulunmak,
- Bölgesel kalkınma stratejileri konusunda, ilgili bölgede tam bir konsensusa sahip bulunmak,
- Sektör yapıları tarafından sınırları belirlenmiş bir bölgeye sahip olmak,
- Mevcut siyasal yapılar tarafından anlaşılmak ve kabul edilmek,
- Mevcut diğer bölgesel organizasyonlarla koordineli politikalar uygulayabilmek,
- Temel giderler ve diğer yeni projeler için finansal kaynaklar bulabilmek,
- İlgili alanında bölgesel çerçevede bağımsız kararlar alabilecek bir yapıya sahip olmak,
- Hedefler doğrultusunda tam kararlı teknik personel altyapısına sahip olmak
- Hedefler doğrultusunda projeler üretebilmek.

1.3.1 İngiltere’de Bölge Kalkınma Ajansları

İngiltere’de kamu örgütlenmesi Westminster-Whitehall Modeli olarak adlandırılmaktadır. Normatif, geleneksel ve Kraliyete ait bir takım öğeler içeren Westminster-Whitehall Modeli, aşırı merkeziyetçi bir görünüm arz etmektedir.

İngiltere’de kamu örgütlenmesinin genel karakteristiğini yansıtan bu tekçi ve merkeziyetçi yapıda 1980 sonrasında önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu tarihten sonra İngiliz kamu yönetimi kapsamlı bir değişimin öznesi konumuna gelmiştir²³.

Whitehall sisteminde, yerelleşme uygulamalarının ve bölge yönetimlerinin fazla bir geçmişi yoktur. İngiltere’de çeşitli dönemlerde planlama işlevine yönelik gelişen bölgeselleşme uygulamaları, 1980’lerin

²³ Hülya EŞKİ, **Düzenleyici Kurumlara İngiltere Örneği Üzerinden Bakmak**, Sayıştay Dergisi, Sayı 72, s. 69-70.

ortalarından itibaren Avrupa Birliği etkisi ile planlama işlevini aşarak bölgesel düzeyde politika belirleme ve hizmet sunmanın bir aracı haline gelmiştir.

1986'da Single European Act ve 1988'de AB yapısal fonlarına yönelik düzenlemeler sonrasında AB'nin başlıca gündem maddelerinden biri olan bölgeselleşme politikaları, diğer AB üyesi ülkelerde olduğu gibi İngiltere'de de etkisini göstermiştir.

1990'dan itibaren bölgeselleşme politikaları ve bölge yönetimleri İngiliz kamu örgütlenmesinin temel unsurlarından biri haline gelmeye başlamıştır. 2000'lere girildikten sonra bölgeselleşme, İngiliz yönetim ve siyasetinin en önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir²⁴.

1991 yılında AB'nin İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması kapsamında İngiltere'de 8 adet Standart İstatistik Bölgesi kurulmuştur. Herhangi bir yönetsel işlevi olmayan bu sınıflandırmalar NUTS-1 kapsamındadır. Bölgesel plan ve bölge yönetimi gibi kavramların İngiliz kamu yönetiminin gündemine girmesi de sınıflandırmalarla birlikte olmuştur. 1994 yılında bu standart istatistik bölgelerinde, sanayi ve ticaret, çevre ve ulaştırma, eğitim ve çalışma bakanlıklarının bölgesel düzeydeki çeşitli birimlerinin birleştirilmesi ile 9 adet Bölge İdaresi (GOR) kurulmuştur.

AB fonlarının yürütülmesinden de sorumlu olan GOR'lar ayrıca çeşitli bakanlıkların bölge düzeyindeki hizmetini örgütlemek, hükümetin etkili politika geliştirilmesine yönelik bölgesel ve kentsel politikaların planlanması ve eşgüdümünü sağlamakla da görevlidirler. Başlarında hükümet tarafından görevlendirilen Bölge Müdürü yer almaktadır. Çok sayıda bakanlığın bölge düzeyinde uzantısı olan GOR'lar merkezi yönetimin varlığını bölgesel düzeyde artıran yapılardır²⁵.

1991-1997 yılları arasındaki Muhafazakâr Parti döneminde yeni İngiliz bölgeselleşmesi kapsamındaki uygulamalar, devletin siyasal ve yönetsel örgütlenmesinde ya da kamu iktidarının dağılımında köklü bir değişiklik yaratmamıştır. AB'nin bölgeselleşme politikaları ve bölgesel aktörlere

²⁴ Koray Karasu, **İngiltere'de Bölge Kalkınma Ajansları, Bölge Kalkınma ajansları Nedir Ne Değildir?**, Derleyen: Menaf Turan, Paragraf Yayınevi, Ankara, 2005, s.197,198.

²⁵ Koray Karasu, a.g.e., s.202-203

sağlanan fonlar Whitehall süzgecinden geçirilerek uygulama alanı bulabilmiştir. Muhafazakâr Parti bu denetimi GOR'lar aracılığıyla sağlamıştır.

1997'de iktidara gelen İşçi Partisi, bölgeselleşme politikalarına ağırlık vereceğini, buna bağlı olarak GOR'lara ve diğer bölgesel yapılara yeni yetki ve sorumluluklar aktaracağını ve bölgesel düzeyde yeni bir yapılanmaya giderek yeni bölgesel örgütler kuracağını açıklamıştır. İşçi Partisi bölgelerin ekonomik gelişmişlik düzeylerini artırma, bölgelerarası eşitsizlikleri azaltma ve sürdürülebilir kalkınma gibi amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak Bölge Kalkınma Ajansları ve bölge kurulları ile ilgili girişimleri başlatmıştır²⁶.

Tablo 4: İngiltere'de Bölge Kalkınma Ajansları ve Bölge Kurulları

Bölge	Ajansı	Kurul
East of England	East of England Development Agency	East of England Regional Assembly
North East	One North East	North East Assembly
North West	North West Development Agency	North West Regional Assembly
South East	South East England Development Agency	South East England Regional Assembly
South West	South West England RDA	South West England Regional Assembly
West Midlands	Advantage West Midlands	West Midlands Regional Assembly
London	London Development Agency	—

Kaynak: Koray Karasu, s. 207

İngiltere'de sekiz bölge kalkınma ajansı 1998 yılında Bölgesel Kalkınma Ajansları Kanunu altında kurulmuş ve resmi olarak 1 Nisan 1999'da sekiz İngiliz bölgesinde çalışmaya başlamıştır. Dokuzuncusu olan Londra ise, Greater London Authority 'nin kurulmasını takiben Temmuz 2000'de

²⁶ A.g.e., s.204-205

kurulmuştur. Bu Bölgesel Kalkınma ajansları Kanunu'na göre her Bölgesel Kalkınma Ajansı aşağıda yer alan beş yasal yükümlülüğe sahiptir²⁷:

- Ekonomik gelişmeyi ve canlanmayı ilerletmek,
- İş etkinliğini, yatırım ve rekabetçiliği teşvik etmek,
- İstihdamı teşvik etmek,
- İstihdamla ilişkili becerilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamak,
- Sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak.

Bölgesel Kalkınma Ajansları Yasası, bölgelerindeki ekonomik gelişmenin stratejik sürücüsü olarak hareket etmeleri amacıyla BKA'ların bölgesel rollerini pekiştirmiştir.

Oluşturulmalarından kısa bir süre sonra, BKA'nın ilk temel görevi bölgeleri için merkezi hükümet rehberliği ile uyumlu olarak stratejik bir vizyon geliştirmek olmuştur. Hükümet, BKA'ların bölgesel ekonomik performansı geliştirmesi için belirgin öncelikler saptaması ve bunları başarması için gerekli stratejileri belirlemesi ve bir araya getirmesini teşvik etmiştir. Burada amaç bölgesel fırsatları tam olarak kullanmak ve ekonomik kararların alınmasından sorumlu olanların ortak hedeflere yönelik birlikte ve etkili bir şekilde çalıştıklarını temin etmektir. BKA'lar her üç yılda bir stratejilerinin tümünü gözden geçirmek zorundadır²⁸

Genel olarak stratejiler, teknoloji bazlı kalkınma, kümelenme ve rekabet gibi mevcut ekonomik kalkınma deneyimlerini yansıtan birçok politika alanını içermektedir. Yerel ve bölgesel öncelikler ve ihtiyaçlar anlamında, BKA'ların kendi ihtisaslaştıkları özel politika alanları vardır; örneğin;

North west – yenilikçiliği ve araştırmayı artıracak bölgesel plan

²⁷ Regional Development Agency, Backround, (Erişim) <http://www.bis.gov.uk/policies/regional-economic-development/englands-regional-development-agencies> (30.01.2011)

²⁸ Richard HARDİNG, İngiltere ve Romanya'da Bölgesel Kalkınma Ajansı Deneyimleri, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, TEPAV, 2006, s.139-140

North East – girişimciliği artırmak

East Midlands – bilgi ve iletişim teknolojileri

West Midlands – Modern İmalat

South East of England – büyüme kümelerinin geliştirilmesi

Bazı bölgeler, bölge içinde yabancı yatırımı artırmak gibi ağırlıklı olarak tek bir politika alanına odaklanmaları nedeni ile eleştirilmişlerdir. BKA'lara araştırma ve geliştirmeyi destekleyecek, yerel ticaret ve işi büyütücek bir strateji geliştirmek için tavsiyeler verilmiştir²⁹.

İngiltere'de BKA'lar bağımsız kamusal organlar olarak tanımlanmaktadır. Londra Kalkınma ajansı hariç bakanlıklara ve parlamentoya karşı sorumludurlar. Kuruldukları dönemde Çevre, Ulaştırma, ve Bölgeler Bakanlığına bağlı olarak faaliyet göstermiş olup, 2001 yılında yapılan yasal değişiklikle BKA'lar Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'na bağlanmıştır. BKA'LAR arasındaki koordinasyon ise 2000 yılında kurulan ve bölge kurullarının temsil edildiği bir kurum olan İngiliz Bölgeler Ağı (The English Regions Network) tarafından sağlanmaktadır³⁰. Londra Kalkınma ajansı ise Büyük Londra Otoritesi'ne (Greater London Authority) bağlıdır. BKA'lar merkezi hükümetten aktarılmış olan kısıtlı bir güç ve bütçeye sahiptir. Kırsal Kalkınma Komisyonları ve İngiliz İşbirliği oluşumlarının arazi kalkınması ve içsel yatırımı artırmak gibi görevlerini devralmışlardır. Hükümet Ofisleri'nin de bazı faaliyetleri BKA'lara aktarılmıştır. Hükümet BKA'lardan müdahaleci kuruluşlar olmalarını değil koordinasyonu sağlayan kuruluşlar olmalarını beklemektedir. Kurulan BKA'lar birbirlerinin kopyası olarak kurgulanmamış, her biri kendi bölgelerinin özellikleri dikkate alınarak oluşturulmuştur³¹.

Her İngiliz BKA'sı bir başkan ve 15 kişilik bir yürütme kurulu tarafından yürütülür. Kurul üyeleri, Başkan da dâhil, atamaların belediye başkanı tarafından yapıldığı Londra haricinde, merkezi hükümet bakanlıklarınca atanırlar. Bu düzenlemelerin temel özelliği BKA Yönetim Kurulu

²⁹ Çağkan AYDOĞDU, *Avrupa'da Kalkınma Ajansları*, İzmir Kalkınma Ajansı, 2008, s. 268.

³⁰ Çağkan AYDOĞDU, a.g.e., s. 277.

³¹ Serap KAYASÜ ve Diğerleri, a.g.e., s.40.

Başkanlarının kamu görevlileri değil, bölgelerinde çalışma kaydı olan ve bölgesel iş dünyası ve toplumun ihtiyaçlarını anlayan başarılı iş insanları olmalarıydı. Kurullar aralarında yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar, sendikalar ve yerel işletmelerin de yer aldığı bölgedeki kıdemli paydaşlardan oluşmaktadır.

BKA Kurulu için ilk atama genellikle 3 yıl içindir, daha ileri bir sürede Kurul Başkanının tavsiyesi ile tatmin edici bir performans değerlemesi ve Bakanların kabulü ile yinelenebilir. Bir Kurul üyesi üçüncü dönem de hizmet vermek isterse, rekabete tâbidir; hiç kimse BKA Kurulunda on yıldan daha fazla hizmet veremez. Kurulun kurumsal sorumluluğu, BKA'nın merkezi hükümet tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflerini yerine getirmesini ve çalışanların ve kaynakların etkin ve etkili kullanımını teşvik edilmesini sağlamaktır. Başkan ve Kurul üyeleri, Kamu Atamalarından Sorumlu Komiser tarafından yayınlanan tüzüğe göre çalışırlar. Kendilerini belirli bir grubun veya organın temsilcileri olarak görmeleri değil bölgenin çıkarlarını bir bütün olarak gözetmeleri gerekir. Görevleri sırasında oluşabilecek herhangi bir potansiyel çıkar çatışmasını beyan etmek zorundalardır.

Her bir BKA'nın günlük yönetimi Kurul tarafından atanan ve Bakanlık ve Londra'da Belediye Başkanı tarafından ataması onaylanan İcra Amiri tarafından yürütülür³².

Londra Kalkınma Ajansı 1999 yılında kabul edilen bir kanun gereğince 2000 yılında Londra'nın tamamından sorumlu büyükşehir belediyesinin, (Greater London Authority /GLA) bir organı olarak kurulmuştur. Londra Kalkınma Ajansı, Londra Büyükşehir Belediyesi'nin görev alanı içine giren ulaşım, kentsel hizmetler, planlama, kültür, eğitim, sağlık ve çevre politikaları çerçevesinde ekonomik ve sosyal kalkınmadan sorumludur³³.

Londra Kalkınma Ajansı'nın amacı Londra'nın başarısını sürdürmektir. LDA, Londra Belediye Başkanının vizyonu doğrultusunda Londra'yı güçlü bir

³² Richard HARDİNG, a.g.e., s.140

³³ Pınar ÖZEN, a.g.m., s.13

dünya kenti yapabilmek, Londra'nın uzun vadeli ekonomik büyümesini sağlayabilmek üzerine odaklanmıştır³⁴:

Londra'nın çalışma hayatını ele almak,
 Londra'nın iş hayatını desteklemek,
 Londra'da daha iyi yerler inşa etmek,
 Londra'nın düşük karbon geleceğine yatırım yapmak,
 2012 Oyunlarından maksimum derece de faydalanmak,
 Tüm dünyaya Londra'yı teşvik etmek.

İngiltere'de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının bütçesine baktığımızda ise, finansmanlarının ilgili bakanlıklar tarafından verilen bütçe ile sağlandığını görmekteyiz. Bu bakanlıklar:

- Ticaret ve Sanayi Bakanlığı,
- Başbakan Yardımcısı Ofisi,
- Çevre Gıda ve Kırsal İşler Bakanlığı,
- Eğitim ve Beceri Geliştirme Bakanlığı,
- Birleşik Krallık Ticaret ve Yatırım Bakanlığı,
- Kültür Medya ve Spor Bakanlığı'dır.

BKA'lar ilk kuruldukları dönemde, Bakanlıklar genel olarak ilgili oldukları alanda gerçekleştirilecek faaliyetlere doğrudan finansman sağlamaktaydı. Ancak, 2002 yılında yapılan bir düzenleme ile kaynak yine ilgili bakanlıklar olarak kalmak suretiyle, kaynaklar tek bir bütçede birleştirilmiştir. TEK Program (Single Programme) adı verilen bu yöntem ile BKA'lara kaynak aktarımı artık hizmete özgü olmaktan çıkmıştır. Ayrıca Tek Program'ın kabulü ile BKA'lara verilen kaynak önemli bir düzeyde artmıştır.

BKA'ların bakanlıklardan gelen kaynakların dışında en önemli gelir kaynaklarından biri de AB Yapısal Fonları'ndan gelen aktarmalardır³⁵.

³⁴ <http://www.lda.gov.uk/about-the-lda/index.aspx> (05.04.2011)

1.3.2 Romanya’da Bölge Kalkınma Ajansları

Romanya bölgesel politikaları genel sosyo–ekonomik politikalar dışında değerlendirmeye başlamıştır. Mart 1997 tarihinde Avrupa Komisyonu ve Romanya hükümeti tarafından “Bölgesel Kalkınma için Yeşil Kitap” hazırlanarak bölgesel kalkınmanın çerçevesi, gerekli olan idarî düzeyler, önlemler, araçlar ve kurumlar saptanmıştır³⁶. Yeşil Kitap, Komisyonun önerilen programlar ve politikalar hakkında görüş alışverişinde bulunmak ve bunları AB kurumları arasında ve kamuoyunda tartışmaya açmak üzere kullandığı bir araçtır. Komisyon senede yaklaşık 10 yeşil kitap yayınlar³⁷.

Bölgesel Kalkınma Politikası üzerine Yeşil Kitap (1997) Romanya’da, EU Phare programının desteği ile hazırlanmış NUTS II düzeyinde 8 kalkınma bölgesinin oluşturulması ve her bölgede bölgesel kalkınma için yeni kurumsal bir çerçevenin temel elemanı olan BKA’ların kurulmasını tavsiye etmiştir. Genel yasal çerçeve ertesı yıl 151/1998 sayılı Romanya’da Bölgesel Kalkınma Yasası ile belirlenmiştir. İngiliz BKA’larının kurulması ile aynı zamanlarda, 1999’da, Kalkınma Bölgelerinin yedisinde, 2000 yılında da Bükreş-Ilfov Bölgesinde RDA kurulmuştur³⁸.

1. Kuzey Doğu
2. Güney Doğu
3. Güney Muntenia
4. Güney Batı
5. Batı
6. Kuzey Batı
7. Merkez
8. Bükreş-Ilfov

Romanya Parlamentosu, 1998 tarih ve 151 sayılı Bölgesel Kalkınma Kanununu, 28 Haziran 2004 tarih ve 315 sayılı kanun ile değiştirerek,

³⁵ Çağkan AYDOĞDU, a.g.e., s. 278-279.

³⁶ <http://www.adr5vest.ro/index.php?page=articol&aid=134> (13 Nisan 2011)

³⁷ Desmond Dinan, Avrupa Birliği Ansiklopedisi, A-Z, Cilt, I-2, 2005, s.440.

³⁸ Richard HARDİNG, a.g.e., s.145.

bölgesel kalkınma politikasının kurumsal çerçevesini ve amaçlarını belirlemiştir. Bu amaçlar:

Bölgeler arası mevcut gelişmişlik farklılıklarını azaltmak,

Teşvikler ve yerel bölgesel kaynakların kullanılmasıyla hükümetin sektörel politikalarını bölgesel düzeyde yaymak,

Bölge içi, bölgeler arası, uluslararası ve sınır ötesi işbirliğini sağlamak, aynı zamanda bu bölgelerin kurumsal ve sosyoekonomik kalkınmasını destekleyen Avrupa kurumlarına ve yapılarına katılımlarını teşvik etmek, şeklinde düzenlenmiştir.

Bölgesel kalkınma ile direkt ilgili iki kurum mevcuttur. Bunlar; Bölgesel Kalkınma Ulusal Kurulu ve Avrupa Birliği Entegrasyon Bakanlığı'dır. Bölgesel Kalkınma Ulusal Kurulu, Bölgesel Kalkınma Politikası hedeflerinin tasarlanması ve uygulanması üzerine karar verici bir rolü olan, ulusal ortaklığa dayalı bir yapıdır. Kurul'un Başkanı, bölgesel kalkınmadan sorumlu ulusal kurumun başıdır ve başkan isterse bu görevini devredebilir.

Bölgesel Kalkınma Kurulu'nun, çok yıllık fon tedbirlerini ve ulusal kalkınma planının onaylamak, Bölgesel Kalkınma Ulusal Fonu'nun kullanımına ilişkin kriter ve öncelikleri onaylamak, Bölgesel Kalkınma Ulusal Fonu'ndan bölgesel kalkınma ajanslarına tahsis edilen fonların kullanımını bölgesel kalkınma kurulları tarafından hazırlanan ve sunulan izleme raporlarına dayalı olarak analiz etmek, bölgesel kalkınma Fonu dışında finanse edilecek ve ulusal düzeyde organize edilen teklif çağrılarında, bölgesel kalkınma ajansı tarafından teklif edilen ve Bölgesel Kalkınma Kurulu'nca uygun bulunan projeleri onaylamak gibi görevleri bulunmaktadır.

Avrupa Entegrasyon Bakanlığı ise, Romanya'nın ekonomik ve sosyal uyum politikaları yanında bölgesel kalkınma politika ve stratejilerinin tasarlanması, tanıtımı, koordinasyonu, yönetimi, uygulanması ve izlenmesinden sorumlu merkezi kamu idaresidir. Avrupa Entegrasyon Bakanlığı, Bölgesel Kalkınma Ulusal Kurulu'nun sekreterlik görevini de yerine getirmektedir. Ayrıca, Bölgesel Kalkınma Ulusal Fonu'nun idaresinden de sorumludur.

Romanya’da bölgesel kalkınmanın sağlanmasında yerel düzeyde iki kurum yer almaktadır: Bölgesel Kalkınma Kurulu ve Bölgesel Kalkınma Ajansı. Bölgesel Kalkınma Kurulu, bölgesel kalkınma politikalarının sonuçlarının hazırlanması ve izlenmesinin koordinasyonunu sağlamak için her bölgede kurulan ve tüzel kişiliği olmayan bir kuruluştur.

Her kalkınma bölgesinde kâr amacı gütmeyen, kamu görevi gören, tüzel kişiliği olan ancak bir kamu kurumu olmayan bölgesel kalkınma alanında faaliyet gösteren bir Bölge Kalkınma Ajansı yer alır. BKA’lar mevcut kanun ve Bölge Kalkınma Kurulu tarafından onaylanan kendi kuruluş ve uygulama yönetmeliğine göre faaliyet gösterirler³⁹.

Bölgesel kalkınma ajanslarının baslıca faaliyetleri şunlardır⁴⁰:

- Bölge Kurulu’nun kararlarını icra etmek ve Bölgesel Kalkınma Kurulları’nın sekretarya hizmetlerini yürütmek,
- Bölgesel kalkınma plan, program ve stratejilerin taslaklarını hazırlayarak Bölgesel Kalkınma Kuruluna sunmak,
- Avrupa Birliği’nden bölgeye sağlanan fonları yönetmek,
- Yerel aktörlerle ortaklığa girerek bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasını stratejik şekilde planlamak,
- İş, bilim ve teknoloji çevreleri arasında işbirliği ve bilgi alışverişini sağlayarak bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmak,
- Bölgeler arası ve bölge içi ortaklığı sağlamak,
- Bölgenin ulusal ve uluslararası düzeylerde işbirliğine girmesi için çalışmak,
- Bölgeyi ulusal ve uluslararası düzeylerde tanıtmak,
- Bölgenin kalkınmasına olumlu etkisi olacak projeler hazırlamak.

³⁹ Çağkan AYDOĞDU, a.g.e., s. 469-472.

⁴⁰ <http://www.adr5vest.ro/index.php?page=articol&aid=132> (13.04.2011)

1.3.3 İtalya’da Bölge Kalkınma Ajansları

İtalya’da kalkınma ajansı uygulamaları farklı biçim ve statülerde olmakla birlikte 1960’larda başlamıştır. 1970 yılında çıkan bir yasa ile, ortakları bölgesel yönetim, belediyeler, sanayi ve ticaret odaları ve üniversiteler olan bölge kalkınma ajansları oluşturulması için yasal bir zemin oluşturulmuş, 1990’lara gelindiğinde ise, ajansların AB yapısal fonlarından faydalanma olanağının doğması ile sayıları giderek artarak tüm ulusal bölgeye yayılmıştır.

Yasal statüleri ve kurumsal yapıları itibariyle farklı ülkelerde farklı özelliklere sahip olan kalkınma ajansları, İtalya’da belirgin bir çeşitlilik göstermekle birlikte büyük bir bölümü kamu limited şirketi biçimindedir.

Yetki alanlarına göre bir sınıflandırma yapıldığında İtalyan kalkınma ajansları, ulusal, bölgesel ve yerel ajanslar olarak sınıflandırılabilir. Merkezi hükümete bağlı olarak, ulusal ölçekte faaliyet gösteren kalkınma ajansı Sviluppo Italia, 1999 yılında devlet eliyle kurulmuş, 2000 yılında faaliyete geçmiştir⁴¹.

Sviluppo Italia, İtalya’ya yatırımın çekilmesi ve girişimcilerin desteklenmesi için kurulmuştur. Ajans, sermayesinin tamamı Hazine’ye ait olan ve Başbakan’a karşı sorumlu olan bir kamu şirkettir. İtalya’da devlet eliyle bir kalkınma ajansı kurulmasının temel nedeni, özellikle İtalya’nın geri kalmış güney bölgelerinin ekonomik ve sosyal kalkınması için 1990’lı yılların başından itibaren aktarılmaya başlayan AB Fonlarıdır. Sviluppo Italia, İtalya’nın güney bölgelerinin rekabet gücünü arttırmak, bu bölgelerde girişimcilik kültürünü yerleştirmek ve bölgelerin potansiyellerini ortaya çıkarabilmek için gerekli olan fiziki, ekonomik ve idari altyapıyı oluşturmak, aynı zamanda ‘proje üretme becerisini’ geliştirmek üzere kurulmuştur. Böylece bu bölgelerde AB Fonlarını sürdürülebilir bir ekonomik kalkınma programı çerçevesinde yönetebilecek bir kapasite oluşturulması amaçlanmıştır.

⁴¹ Çağkan AYDOĞDU, a.g.e., s. 376.

Böylelikle Sviluppo Italia merkezi devlet eliyle ulusal bir ajans olarak kurulmuş, daha sonra ülkenin 16 bölgesinde ihtiyaçlara göre farklı işlevler yüklenen şubeler açmıştır. Sviluppo Italia'nın son derece özgün bir hukuki yapısı vardır. Sviluppo İtalya, bir taraftan İtalya'nın çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren şirketlerin sermayelerine ortaktır, öte yandan da kamu yararına çalışan ve kar amacı gütmeyen kendi şirket gruplarını koordine eder. Buna göre Sviluppo Italia'yı, yatırım ve istihdamın artırılması için ulusal şirketleri destekleyen bir şirket ortağı ve kamu yaptırımlarına sahip bir holding yöneticisi olarak tanımlayabiliriz. Sviluppo Italia'nın şubeleri de tüzel kişiliğe haiz ve sermayesinin büyük bir bölümü bölge idaresine ait olan kamu şirketleridir⁴².

Sviluppo Italia'nın yürüttüğü faaliyetleri 4 ana başlık altında toplayabiliriz⁴³:

- Rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak yenilikçiliği destekleme faaliyetleri,

Sanayi bölgelerinin kurulmasına ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler, yenilikçi şirketlerin doğmasına ve geliştirilmesine yönelik destek faaliyetleri ve geniş bantlı telekomünikasyon altyapısı oluşturmaya yönelik faaliyetler

- Bölgesel gelişmeye yönelik faaliyetler,

Bölgelerde kalkınmaya yönelik kurumsal işbirliğini geliştirmeye yönelik faaliyetler, merkezi ve bölgesel yönetimlere destek faaliyetleri ve ülkedeki kullanılmayan sanayi bölgelerinin yeniden değerlendirilmesine yönelik faaliyetler

- İş ve işletmelerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler,
- Dış yatırımların çekilmesine yönelik faaliyetler,

⁴² Pınar ÖZEN, a.g.m., s.14.

⁴³ Çağkan AYDOĞDU, a.g.e., s. 379-382.

Bölgesel yatırım odaklarının belirlenmesi, tanıtım ve izleme faaliyetleri, yatırım kararının sözleşmelendirilmesi.

İtalya'da kamu otoritesiyle kurulan ulusal ajanstan çok daha uzun zaman önce, yerel insiyatifle kurulmuş ve faaliyetlerini sürdüren başka kalkınma ajansları da vardır. Bunlardan ERVET, İtalya'nın ve Avrupa'nın en gelişmiş bölgelerinden biri olan Emiglia Romagna'da 1974'ten bu yana faaliyette olan bir bölge kalkınma ajansıdır. ERVET, anonim şirket olarak oldukça ihtisaslaşmış KOBİ'lere ve zanaat firmalarına dayalı bölge ekonomisini geliştirmek üzere kurulmuştur. Ajans hisselerinin %80'i bölgesel hükümete, %19'u yerel bankalara ve %1'de odalar, zanaatkar birlikleri ve belediyelere aittir.

ERVET'in bütçesinin %58'i bölgesel hükümet tarafından karşılanırken, %19'u AB programları ve fonlarından, geri kalan kısmı ise odalar, girişimci birlikleri ve kredi bankaları tarafından finanse edilmektedir. Kurulduğu dönemden günümüze kadar önemli yapısal değişimler geçiren 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 makineler 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 merkezidir⁴⁴.

ERVET, 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 SİSTEMİ olarak bilinen, hizmet merkezlerinin finansal ve stratejik yönetimi için bir çeşit *holding*'e dönüşmüştür. Ajans özellikle "sınır ekonomisi sektörlerindeki" inovasyonu, piyasa temelinde sunulamayan teknik hizmetler yoluyla teşvik etmiştir.

⁴⁴ Pınar ÖZEN, a.g.m., s.16.

ERVET faaliyetlerinin üç temel ilkesi şunlardır⁴⁵:

- Şirketlerin inovasyon süreçlerini ve uluslararası değişim kapasitelerini desteklemek için projelerin oluşturulması ve yürütülmesi
- Bölgenin iktisadi kalkınması hedefiyle, yerel yönetimler, kamu kuruluşları, sosyal örgütler ve özel işletmeler arasında anlaşmaya ulaşma sürecinin desteklenmesi
- Programlarının yürütülmesinde Emilia-Romagna Bölgesine teknik destek sağlamak

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 yaratmaktadır⁴⁶.

İtalya'da hem ulusal, hem de bölgesel kalkınma ajansları için ortak olan 3 ana görev alanı bulunmaktadır: yatırım çekme, iş ve işletme geliştirme, kamu yönetimine destek olma. Bu amaçları gerçekleştirmek için kalkınma ajansları, çeşitli ve kendilerine özgü teknik ve finansal araçlar geliştirmekte, faaliyetlerini araştırma ve analiz çalışmalarından eğitim programlarına, teknik danışmanlıktan, planlamaya geniş bir perspektif içinde yürütmektedir. Ajansların, iş ve işletme geliştirme konularına, özellikle yenilikçilik ve ileri teknoloji kullanımının yaygınlaşmasına büyük önem verdikleri, sağladıkları finansal teşvikler konusunda ise hibe sistemleriyle sınırlı kalmadıkları, risk sermayesi, katılımcı sermaye, dönen fon vb. çok çeşitli araçlar kullandıkları görülebilmektedir⁴⁷.

⁴⁵ Roberta DALL'OL_O, **Emilia-Romagna'da Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim: ERVET Deneyimi**, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, a.g.e., s.70-71.

⁴⁶ Pınar ÖZEN, a.g.m., s.17.

⁴⁷ Çağkan AYDOĞDU, a.g.e., s. 394-395.

1.3.4 Polonya’da Bölge Kalkınma Ajansları

Polonya’da bölgesel politikaların oluşumu ve BKA’ların kurulması AB ile yapılan anlaşmaların etkisi sonucudur. AB fonları olan Phare ve buna bağlı ISPA, SAPARD ve PHARE ESC programları ile 1990’larda Polonya’nın bölgeselleşme ve entegrasyonu gerçekleştirmesi desteklenmiştir⁴⁸. Polonya, AB süreci öncesinde idari yapı olarak merkeze bağlı 49 “voivod-ship - il”den oluşmaktaydı. AB’ye yakınlaşma ve uyum süreci ile birlikte ise idari yapıda önemli değişiklikler yapılmıştır. Bu kapsamda 49 voivodship yerini 16’ya bırakmıştır. Polonya’da bölgesel kalkınmayla ilgili olarak yerel düzeyde 3 birimden bahsedilebilir. Bunlar; Marshall Ofisi, Voivodship Ofisi ve Bölgesel Kalkınma Ajanslarıdır. Polonya’da bölgesel ekonomik kalkınmayı tetikleyen ve destekleyen 70 civarında kalkınma ajansı bulunmaktadır⁴⁹.

Yeni idari sistemde bölgesel düzeyde karar alma organı, seçimle iş başına gelen Voivodship parlamentosudur. Yürütme organı Voivodship Kurulu’dur ve bu kurula bölgedeki seçmenin oyuyla işbaşına gelen Marshal başkanlık eder. Marshal’ın en önemli görevi bölgesel kalkınmayı gerçekleştirmektir. Bununla birlikte voivodship’in en yüksek mülki idare amiri, Voivodo, yani bölge valisidir. Voivodolar, Devlet Hazinesinin temsilcileridir ve Başbakan tarafından atanırlar.

2000 yılında bölgesel ölçekte politikaların geliştirilebilmesi için AB standartlarında etkin veri toplanması amacıyla istatistiki bölge birimi sistemi (NUTS) kabul edilmiştir. Buna göre Polonya 5 NUTS birimine bölünmüştür. Bu NUTS birimleri; NUTS 1 Tüm Polonya, NUTS 2 Voivodshipler, NUTS 3 Poviats Grupları, NUTS 4 Poviatslar ve NUTS 5 Gminalar şeklinde düzenlenmiştir. Polonya’da 2000 yılında kabul edilen bir diğer önemli kanun ise Bölgesel Kalkınmanın Desteklenmesine Dair Kanun’dur. Bu kanuna göre merkezi hükümet ve bölgesel hükümet arasında ilişki, özellikle de bölgesel

⁴⁸ Gökhan ÇALT, **Bölgeselleşme ve Avrupa Birliği’nin Bir Aracı Olarak Bölge Kalkınma Ajansları**, (Erişim) <http://www.zmo.org.tr> (10.05.2011)

⁴⁹ Hanna KOSARCZYN: **“Regional Development In Poland: An Overview”**, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2001, s. 6-7.

kalkınma programlarının yürütülmesine ilişkin görev ve sorumluluklar düzenlenmiştir⁵⁰.

Polonya'daki kalkınma ajanslarının çok büyük bir kısmı ilk olarak anonim şirket biçiminde kurulmuştur. Buna alternatif bir kalkınma ajansı modeli, kuruluş sermayeleri daha düşük olabildiğinden "limited şirket modeli" olmuştur. Her iki modelin de çeşitli avantajları ve dezavantajlarının olduğu görülmüştür. Anonim şirket modelinin en büyük avantajı, Polonya'da Ticaret Kanununun şirket yönetimlerinin performanslarını, mali etkinlik ölçütüne göre oldukça sıkı bir biçimde sınırlandırmasıdır. Şirket performansının karlılığa göre değerlendirilmesi hiç şüphesiz bölgesel ekonomik kalkınmayı amaçlayan bir organizasyonun ortakları için şirket yönetimini denetleyebilecekleri önemli bir kontrol faktörüdür. Bununla birlikte önemli dezavantajı ise Anonim şirket olarak kurulan ve aslen kar amacı gütmeyen aktivitelerde bulunan kalkınma ajanslarının Ticaret Hukukuna tabi olmalarının ciddi sorunlara neden olduğudur. Öncelikle, Ticaret Hukuku, "kar amacı gütmeyen şirket" kavramını tanımadığı için ajanslar faaliyetlerini yürütürken çok farklı hukuki güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. İkinci dezavantaj ise Ticaret Kanununun, kar payının, kar amacı gütmeyen aktiviteler için kullanımına ancak tüm pay sahiplerinin katıldığı bir toplantıyla karar verilmesini öngörmesidir, bu durum karar alma sürecini oldukça yavaşlatmaktadır.

Limited Şirket modeli de kârın ancak tüm ortaklarının kararıyla dağıtılması hükmü sebebiyle anonim şirket modeliyle aynı güçlükleri yaşamıştır.

Ticaret Hukuku'na tabi olan anonim şirket ve limited şirket modellerinin diğer bir ortak dezavantajı da bu modellerin kamu kurumu statüsü taşımamaları sebebiyle diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla, özellikle de devletle ilişkilerinde önemli açmazlar yaşanmasıdır.

Şirket modeli deneyiminin ardından, özellikle 1991 ve 1993 yıllarında, kalkınma ajansları Dernekler ve Vakıflar Yasası'na tabi olarak sivil toplum örgütü biçiminde kurulmuşlardır. Ancak sivil toplum örgütü modeli bu kez de

⁵⁰ TEPAV: "Polonya'da Kalkınma Ajansları", <http://www.tepav.org.tr> (10.05.2011)

hantal bürokratik işlemler nedeniyle son derece verimsiz ve yavaş işlemeye başlamıştır. Diğer bir sorun ise Ticaret Hukukuna tabi olan kurum ve kuruluşların STK modelinden çok şirket modelini desteklemeleri olmuştur. Böylece Polonya'da kısa zamanda içinde sivil toplum örgütü modeli terk edilmiş ve şirket modelinin mevcut kanun içinde daha iyi işlemesi için çeşitli çözümler düşünülmeye başlanmıştır⁵¹.

Polonya kalkınma ajanslarının personel yapısı incelenecek olursa, kalkınma ajanslarının çalışan sayısının sermaye büyüklükleriyle örtüştüğü görülebilmektedir. Ajanslardaki personeller 1-83 kişi arasında değişmekte olup ortalama 19 kişiden oluşmaktadır. Uzman personel içinde en yaygın meslek grubunu mühendisler oluşturmakta, bunu ekonomistler ve avukatlar izlemektedir.

Ajansların finansman yapısı ise iki açıdan incelenebilmektedir; ilki başlangıç sermayesinin büyüklüğü, ikincisi ise yıllık bütçeleridir. Başlangıç sermayesinin çoğunlukla aynı sermaye olarak, örneğin özelleştirme sırasında satılamayan kamu binaları ya da diğer taşınmaz malların devri biçiminde oluşturulması kalkınma ajanslarını başlangıçta ciddi nakit sıkıntısına sokmuştur. Yine de ajansların %40'ından fazlası başlangıç sermayelerini arttırmayı başarmışlardır.

AB'deki diğer kalkınma ajanslarının aksine, Polonya'daki kalkınma ajanslarının hemen hepsi bir kerelik sermaye katkısından sonra kendi hallerine bırakılmışlardır. Ne yerel yönetimler ne de voivodshipler, ajansların aktiviteleri için destekte bulunmuşlardır. Bunun sebebi hem kaynak aktarımını kısıtlayan yasal engeller, hem de yerel yönetimlerin iyi işleyen bir kalkınma ajansının yöreye sağlayacağı faydaları yeterince kavrayamamalarından kaynaklanmıştır⁵².

⁵¹ Polonya'da Kalkınma Ajansları, a.g.e. s. 9-10

⁵² Polonya'da Kalkınma Ajansları, a.g.e. s. 12

1.3.5 Avusturya'da Bölge Kalkınma Ajansları

Avusturya'da güç, federal hükümet, eyalet yönetimi(Lander) ve yerel yönetim tarafından paylaşılmaktadır. Federal hükümet, üst seviyede, finans, dış politika, savunma, eğitim, ulaştırma gibi ulusal öneme sahip konulardan sorumludur. Orta kademede 9 bölgede yönetimi üstlenen eyalet yönetimleri(Lander) bulunmaktadır. Bölgesel planlama ve bölgesel ekonomik konuları içeren konularla ilgilenirler. En alt düzeyde yerel fiziksel programlamalardan sorumlu yerel yönetimler bulunmaktadır⁵³. Orta kademede bulunan bu 9 bölgenin gelişmesine yönelik olarak bir çok oluşum mevcuttur. Bunların bir kısmı kar amacı gütmeyen tüzel kişilik, bir kısmı ise devlete bağlı olarak çalışan ajans ve firmalardır. Çoğu Avusturya Bölgesel Yönetim Ağına üyedir. Ancak çoğu bölgesel kalkınma ajansı adı ile kurulmadıklarından bunlar için ortak bir çerçeve çizmek zordur. Genellikle iş ajansı adı ile anılmaktadırlar. Avusturya İş Ajansı, Viyana İş Ajansı, Eco Plus, Salzburg Ajansı gibi. Bunların en önde geleni Dış İşleri Bakanlığına bağlı olan ve Avusturya Kalkınma Birliği ve Doğu Avrupa İşbirliği'nin operasyonel birimi olarak görev yapan Avusturya Kalkınma Ajansı'dır. Viyana İş Ajansı ve Eco Plus EURADA'ya üye olmuş 2 ajanstır⁵⁴.

Bölgesel planların koordinasyon içinde hazırlanması ve yürütülmesi amacıyla 1971 yılında Avusturya Bölgesel Planlama Koordinasyonu kurulmuştur. Her 10 yılda bir bölgesel ekonomik kalkınmanın amaçlarının belirlendiği ama uyulmasında zorunluluk olmayan bir belge yayınlamaktadır.

Stryia Ekonomik Kalkınma Ajansı (Stryia Economic Development Agency)

Stryia, Avusturya'nın dokuz bölgesinden olup, imalat sektöründe gelişmiştir. Bölgede teknolojik yatırımları arttırmak, yenilikçiliğe yönelik

⁵³ Hüseyin Koçak, **Avrupa'da Bölgeselleştirme Çabalarının Ulusal ve Bölgesel Kalkınmaya Etkileri: Avusturya ve Macaristan Örnekleri**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 29, Nisan 2011, s.126.

⁵⁴ Çağkan Aydoğdu, a.g.e., s.84-85.

adımlar gerçekleştirilmesi, kırsal ve kenar bölgelerin bölgelerarası ağlarla bağlanabilmesi amacıyla 1991 yılında bağımsız yarı kamu Stryia Ekonomik Kalkınma Ajansı(SEKA) olarak kurulmuştur. Chrysler ve Manga gibi uluslararası firmaları bölgeye çekebilmek için kümeleme ve teknoloji politikalarını yoğun bir şekilde desteklemiştir. Alt yapı hizmetleri, teknoloji parkları açmak, deneyimli yöneticileri, girişimci ve potansiyel müşterileri bir araya getiren organizasyonlar oluşturmak, uluslararası fuar ve sergilerde Yeni Teknolojiye Dayalı Firmaların ürünlerini tanıtmak, proje bazlı finansal destekler sunmak ve aktörler arasında bilgi ağları oluşturmak görevlerini yüklenmiştir⁵⁵.

Avusturya Kalkınma Ajansı

Avusturya Kalkınma Ajansı, Avusturya Kalkınma Birliği ve Doğu Avrupa İşbirliği'nin operasyonel birimi olarak görev yapmak üzere 2004 yılında limited şirket yapısı ile kurulmuştur. Avusturya Kalkınma Programı çerçevesinde 3 yıllık program uyarınca çalışmaktadır. Ajansın fonksiyonları; 3 yıllık program çerçevesinde projeler geliştirmek, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik, sosyal ve ekolojik gelişmelerine sürekli destek sağlamak, uluslararası organizasyonlar çerçevesinde projelere katılım sağlamak, Avusturya'daki gelişim için çalışan uzman ve diğer personelin görevlendirilmesi için destek sağlamak ve bölgesel kalkınma politikası çerçevesindeki konularla ilgili olarak Dış İşleri Bakanlığına danışmanlık yapmaktadır.

Viyana İş Ajansı

1982'de Viyana Ticaret Odası desteği ile Viyana Yerel Yönetimi tarafından kurulmuştur. Viyana iş ajansı birçok hizmet sunmaktadır. Viyana'nın iş alanı seçilmesi için bilgi paketleri hazırlanması, özel sektöre yönelik şehir tanıtımı yapılması, iş kurma, ticaret, vergilendirme, izinler gibi

⁵⁵ Seyhan Taş ve diğerleri, **Ekonomik Yönetişimin Aktörü Olarak Bölgesel Kalkınma Ajansları**, s. 369-370. (Erişim) <http://web.inonu.edu.tr/~ozal.congress/pdf/27.pdf> 08.04.2012

konularda danışmanlık verilmesi, alan seçimi ve araştırması için destek sağlanması ve finans olanakları için danışmanlık verilmesi bunlardan bazılarıdır.

Eco Plus- Aşağı Avusturya İş Ajansı

1962 yılında yatırım promosyonu, iş parklarının yönetimi ve bölgeselleşme alanlarında faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Ajansın iş desteği, küme ve ağlar kurulmasına destek, proje desteği, teknoloji desteği, uluslararası proje desteği gibi 5 temel çalışma alanı bulunmaktadır. Eco Plus 3 direktör ve onlara danışmanlık sağlayan 2 yönetici tarafından yönetilmektedir. Dolayısıyla ajans içerisinde 3 temel departman bulunmaktadır. Bunlar İş Destek Departmanı, Proje Destek Departmanı ve Firmalar ve Teknoloji Departmanıdır.

Salzburg Ajansı

Bölgede yatırım promosyon ajansı olarak faaliyet göstermektedir. Salzburg'da yatırım yapmak isteyen yerel ve uluslar arası firmalara ücretsiz hizmet sunmaktadır. Talep araştırmaları, iş yeri analizleri, finansal danışmanlık hizmetleri, bölgesel, ulusal ve uluslararası bilgi ağı kurulması gibi hizmetlerde bulunmaktadır.

Genel olarak Avusturya bölgesel kalkınma politikası, ekonomik ve sosyal gelişimi sağlayarak gelişmekte olan ülke ve bölgelerde yoksullukla mücadele etme, demokrasi, kanunlar, insan hakları, iyi yönetim gibi kavramları destekleyerek barış ve insan güvenliğini sağlama, sürekli gelişimin temeli olan doğal kaynakları ve çevreyi koruma gibi temellere dayanır.

1.4 AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE BÖLGE KALKINMA AJANSLARI

ABD'de 1929 Büyük Ekonomik Krizi'ni izleyen yıllarda, ülkenin diğer bölgelerine göre geri kalmış olan Tennessee Vadisini kalkındırmak için "büyük birlik" politikasının izlendiği görülmektedir. Bu politika ile büyük ölçülere ulaşan yatırımlarla bir ırmak vadisinin geliştirilmesine çalışılmıştır⁵⁶. Anlaşılabacağı üzere bu ırmak Tennessee ırmağıdır ki Amerika'nın en büyük dördüncü ırmağıdır. Bu bölgenin diğer bölgelere göre geri kaldığı görülmektedir. 1929 dünya ekonomik krizi gelişmiş kentleri olduğu gibi kırsal kesimi de derinden etkilemiştir. Bu dönemde ortaya çıkan mekânsal eşitsizlikler ve sektörel alanlardaki açmazlar, özellikle krizden etkilenen ülkelerde bölgesel programları gerekli hale getirmiştir. Nitekim Amerika'da 1929 ekonomik krizinden diğer bölgelere göre daha fazla etkilenen Tennessee Vadisi'nde 1933 yılında başlatılan bölgesel kalkınma programı, böyle bir gerekliliğin sonucu ve tarihte bilinen ilk BKA örneği olmuştur. Ağırlıklı olarak kırsal nüfus yapısına sahip 8 eyaletten oluşan bölgede, ekonomik kriz ile birlikte yoğun bir göç hareketi görülmüştür. Düzensiz su rejimiyle tarımsal üretimi olumsuz etkileyen Tennessee Irmağı, altyapısı yetersiz köy yerleşimlerinin fazlalığı, düşük okur-yazarlık oranı ve yeterli çalışma koşullarının olmayışı bölge halkını göçe iten diğer alt nedenler olarak öne çıkmaktadır. Tennessee Valley Authority (TVA) adıyla kurulan bölgesel kalkınma idaresi, bölgede büyük baraj projelerini devreye sokarak düzensiz su rejiminin önüne geçmiş, elverişli hale gelen tarım alanları ve ürettiği elektrik enerjisi ile bölgeye sanayi yatırımlarını ve tarımsal işgücünü çekerek, bölge ekonomisini canlandırmış ve istenilen kalkınma hedefine ulaşabilmiştir⁵⁷.

ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID), ABD de kurulan bir başka kalkınma ajansıdır ve diğer kalkınma ajanslarından farklı olarak ABD dışında

⁵⁶ Zeynel DİNLER, **Bölgesel İktisat**, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 2005, s. 208.

⁵⁷ <http://www.planlama.org/new/dosyalar/bolgesel-kalkinma-ajanslarinin-ortaya-cikisi-ve-dunden-bugune-gelisimi.html>

yatırım yapmaya yönelik olarak politikalar ve stratejik ortaklıklar düzenler. Aynı zamanda uluslararası işbirliği ile daha olumlu bir iş ortamı oluşturmak için yabancı ülkelere yatırım programı yöneltir. Kısacası USAID ajansı çok uluslu kuruluşların desteği ile gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak daha rekabetçi iş ortamları oluşturmak için ABD sınırları dışında yatırım yapılacak ülkeleri belirleyerek bu bölgelere yatırımların aktarılmasını amaçlar. Burada amaç geri kalmış bölgelerin kalkınması gibi görünse de çok uluslu şirketlerin çıkarları da göz ardı edilemeyecek boyuttadır⁵⁸.

ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID) uzun vadeli ve sürdürülebilir olan ekonomik büyümeyi destekleyen ve de ekonomik büyüme, tarım ve ticaret, demokrasi, çatışma önleme ve insani yardım gibi alanları destekleyerek ABD'nin dış politikasının amaçlarını ilerleten bağımsız bir federal hükümet ajansıdır. USAID dünyanın dört bölgesinde yardım sağlamaktadır: Afrika'nın Sahara Çölü, Asya ve Yakın Doğu, Latin Amerika ve Karayipler, Avrupa ile Avrupa-Asya. Genel Merkezi Washington DC'de olmakla beraber, USAID'in gücü dünya çapında bulunan bölge ofisleridir. USAID ülke misyonları özel gönüllü organizasyonlarla, yerli organizasyonlarla, üniversitelerle, Amerikan işletmeleriyle, uluslararası ajanslarla, diğer hükümetlerle ve ABD hükümet ajanslarıyla yakın bir ortaklık içerisinde çalışmaktadır. USAID'in 3,500 üzerinde Amerikan şirketi ve 300'den fazla ABD tabanlı özel gönüllü organizasyonlarla çalışma ilişkisi mevcuttur⁵⁹.

Sonuç olarak, 1960 ve 1970'li yıllarda, ABD'de bölgesel kalkınma politikalarının geri kalmış bölgelere yönelik bölgesel politikalar ile yürütülürken, günümüzde bu politikaların daha çok "problemlili kentsel alanlara" yönelik olduğu görülmektedir. 1998 yılında çıkarılan Ekonomik Kalkınma İdaresi ve Appalachian Bölgesel Kalkınma Reformu Kanunu ile bu konuda önemli değişikliklerin yapıldığı görülmektedir⁶⁰.

⁵⁸ Erdal ARSLAN, **Kalkınma Ajansları ve Kalkınma Ajanslarının Türkiye Ekonomisine Beklenen Katkıları**, Kamu-İş; C:11, S:3/2010, s.92.

⁵⁹ http://www.save-irg.com/tr-main.php?page=tr-about_usaid.php&left=tr-about_left.php

⁶⁰ Mustafa ILDIRAR, **Bölgesel Kalkınma ve Gelişme Stratejileri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARININ YAPISI

Türkiye’de Kalkınma Ajansları, ulusal düzeyde Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda, kendine özgü teknik ve finansman (bütçe) mekanizmasına sahip, kâr amacı gütmeyen, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve STK’ları bir araya getiren, tüzel kişiliği haiz, 5449 sayılı Kanunla düzenlenmemiş işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi, bölgeler (düzey 2 bölgeleri) esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmayan, fakat destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleridir⁶¹.

Ajansların kuruluşu 58. Hükümet tarafından hazırlanarak yürürlüğe konulan ve 59. Hükümet tarafından da aynen benimsenen Acil Eylem Planının (AEP) gerçekleştirmeyi öngördüğü en önemli hukuki, kurumsal ve yapısal düzenlemeler arasında yer almaktadır. Kaynakların hem yerinde ve daha etkin kullanılması, hem de iller ve bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının azaltılması ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesi amacıyla İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (NUTS-İBBS) dikkate alınarak alt bölge düzeyinde; planlama, koordinasyon, uygulama, izleme ve değerlendirme fonksiyonları olan yeni hizmet bölgeleri ve birimlerinin oluşturulması hedeflenmektedir.

AEP amaçlarına uygun olarak, bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarını azaltıcı politikalar merkezi yönetim tarafından, yereldeki ve iller arasındaki gelişmişlik farklılıklarının giderilmesine yönelik çalışmalar ise merkezin

2004, s. 148.

⁶¹ http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/kalkinma_ajansNedir.html 10.08.2011

koordinasyonu ve yönlendirmesi altında hizmet bölgeleri (Ajanslar) tarafından yürütülecektir⁶².

Kalkınma ajanslarının kurulmasına dair ihtiyaçların tespit edilmesi ve iradenin oluşmasının ardından 5449 sayılı kuruluş kanunu çıkarılmıştır.

2.1 KALKINMA AJANSLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Küreselleşen ekonomik sistem ile birlikte kalkınma paradigmaları da değişmektedir. Küresel ekonomi, bölgelerin rekabet edebilirlikleri üzerinden şekillenmekte, rekabet edebilirlik ise temelde yerel kaynaklara dayalı olarak gelişen bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, kalkınma alanının temel sorunsalı olan bölgesel eşitsizliklerin salt kamu eli ile değil, bölgelerin kendi kaynakları ile giderilmesine yönelik görüş ağırlık kazandıkça yerel kaynakların ve imkânların değerlendirilmesine dayalı bir bölgesel kalkınma yaklaşımı öne çıkmaktadır.

Türkiye de kaçınılmaz olarak küresel eğilimlerden etkilenmektedir. Küresel eğilimlerin yanı sıra AB'ye uyum süreci de bu eğilimi ülkemizde hızlandıran bir etmen olmuştur. Uyum süreci kapsamında bölgesel rekabet edebilirliğin artırılması, yönetim mekanizmalarının geliştirilmesi, bunların yanında bölgesel eşitsizlikleri giderici yakınsama araçlarının geliştirilmesi gibi hedefler ülkemizin gündemine girmiştir. Katılım, hesap verebilirlik, şeffaflık, etkinlik ve verimlilik gibi kavramların karar verme süreçlerinin temel ilkeleri olması gerekliliği öne çıkmıştır. Bölgesel kalkınma pratiğimize küresel eğilimlerin ve AB uyum sürecinin en somut etkilerinin başında düzey II bölgelerinin belirlenmesi ve Kalkınma Ajansları'nın kurulması gelmektedir⁶³. Konu ilk kez AB'ye tam üyelik müzakereleri sürecindeki Katılım Ortaklığı Belgesinde orta vadede yapılması gereken işler

⁶² 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun Genel Gerekçesi, (Erişim) www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/8033/Genel_Gerekce.pdf

⁶³ Emin DEDEOĞLU, Selçuk SERTESEN, *Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi*, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, 2011, s. 2-3.

kapsamında belirtilmiştir. Bu nedenle, bölgelerin sosyo-ekonomik analizlerinin yapılması, bölgesel politikaların belirlenmesi ve AB Bölgesel İstatistik Sistemi ile karşılaştırılabilir veritabanı oluşturulması amacıyla ülke genelinde üç düzeyde istatistiki bölge birimleri oluşturulmuştur. Bu sınıflandırma da Düzey 3 kapsamındaki istatistiki bölge birimleri 81 adet olup il düzeyindedir. Her il istatistiki bölge birimini tanımlamakta, Düzey 2 istatistiki bölge birimi Düzey 3 kapsamındaki komşu illerin gruplandırılması sonucu tanımlanmış olup 26 adettir. Düzey 1 istatistiki bölge birimi ise Düzey 2 istatistiki bölge biriminin gruplandırılması sonucu tanımlanmış olup 12 adettir. BKA'lar bu sınıflandırmada merkezleri de belirtilmiş olan Düzey 2 kademesinde 26 ayrı bölgede kurulacak birimlerdir. Bu istatistiki bölge birimlerinin oluşturulması AB'ye uyum kapsamında atılan adımlardan biri olarak düşünülmektedir⁶⁴.

Türkiye'de bölgesel kalkınma ajansı kavramına yönelik ilk ele alışı 1990'lı yıllarda başlamıştır. Bu sürecin Türkiye'de başlatılmasındaki amaç, yurtiçinde beklenen yerelliklerin kendi içsel kalkınma dinamiklerinin yanı sıra Avrupa Birliğine katılma sürecini hızlandırmaktır. Ancak bu örneklerin çoğu proje aşamasında kalmış ya da uygulamanın başında çıkan sorunlar sebebiyle sona ermiştir. Türkiye'de bu konuda yapılmış birkaç uygulama söz konusudur⁶⁵. Bu uygulamalardan kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

Türkiye'deki Bölgesel Kalkınma Ajansı deneyimleri arasında şunlar sayılabilir⁶⁶:

Bölgesel Kalkınma Odaklı Projeler: (GAP Bölgesel Kalkınma Programı-Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezleri-GİDEM, Doğu Anadolu Kalkınma Programı-DAKAP)

AB Destekli Programlar Kapsamında Kurulanlar: (Yeşilirmak Havzası Kalkınma Birliği, Orta Karadeniz Kalkınma Birliği, Erzurum-Erzincan-

⁶⁴ Metin Berber, Ebru Çelepçi, a.g.e., s.151.

⁶⁵ Metin Berber, Ebru Çelepçi, a.g.e., s.152.

⁶⁶ Emre Koyuncu, **Kalkınma Ajansları Açısından Ülke Modelleri Karşılaştırması**, (Erişim) www.tepav.org.tr, 04.08.2011

Bayburt Kalkınma Birliği, Orta Anadolu Kalkınma Birliği, Konya Karaman Kalkınma Birliği, Serhat İlleri Kalkınma Birliği, Doğu Anadolu Kalkınma Birliği)

Yerel Aktörlerin İnsiyatifiyle Kurulanlar: (EGEV, Mersin Kalkınma Ajansı-MEKİK, BAGEV).

Bölgesel Kalkınma Odaklı Projeler;

GİDEM'ler, GAP İdaresi ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın birlikte yürüttüğü, "GAP Bölgesi'nde entegre bölgesel kalkınmanın güçlendirilmesi ve sosyoekonomik eşitsizliklerin azaltılması" projesi çerçevesinde 15 Eylül 1997 tarihinde Adıyaman, Diyarbakır, Gaziantep, Şanlıurfa ve Mardin illerinde, bir KOBİ geliştirme projesi olarak hizmete başlamıştır⁶⁷.

DAKAP, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı arasında imzalanan işbirliği anlaşmalarına (Common Country Framework) uygun olarak, kalkınma çabalarına destek olmak üzere Kalkınma Bakanlığı ile işbirliği halinde Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve Atatürk Üniversitesi tarafından hazırlanan ve ortak yürütülen bir "İnsani Gelişme Programı"dır⁶⁸.

Programın amacı, Türkiye'nin katılım öncesi mali işbirliği ve ulusal hedefleriyle uyumlu olarak, bölgesel gelişme projelerinin uygulanması için bölgede kapasite oluşturulması ve bu sayede sürdürülebilir sosyo-ekonomik kalkınmayı desteklemek ve bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarını azaltmaktır⁶⁹.

AB Destekli Programlar Kapsamında Kurulanlar;

Yeşilirmak Havzası, Orta Karadeniz ve Erzurum Bölgeleri Kalkınma Programının çalışmalarına 2002 yılında başlanmış olup program 2003 yılı Mali İşbirliği Programlaması kapsamındadır. Finansman Anlaşması 1 Mart

⁶⁷ Kayasü ve Diğerleri, a.g.e., s.80

⁶⁸ Erol Çakmak, "The Linking Eastern Anatolia To Progress Programme (Tur/98/002)", Ankara, Eylül 2006

⁶⁹ Menaf Turan, **Ajanslara Hazırlık: Bölgesel Kalkınma Programları**, Memleket Dergisi, Sayı:8, Yerel Yönetim Araştırma Yarım ve Eğitim Derneği, Şubat 2006, Ankara, s.175

2004 tarihinde Avrupa Komisyonu ve Türk Hükümeti tarafından imzalanmıştır. Söz konusu program, Avrupa Birliği PHARE kuralları çerçevesinde desteklenecek olup, programın bütçesi 40 milyon €'su AB desteği, 12.33 milyon €'su ulusal bütçe katkısı olmak üzere toplam 52,33 milyon €'dur. Bu miktarın 3 milyon €'su program uygulama faaliyetlerinde (tanıtım toplantıları, eğitim programları, teklif çağrıları vb.) program uygulama birimlerine destek verecek Teknik Yardım Ekibi için ayrılmıştır

Programın genel amacı, ilgili Düzey 2 bölgelerinde ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmanın yanı sıra merkezi ve bölgesel düzeyde proje uygulama kapasitesini artırmaktır. Programda yerel kalkınma girişimleri, KOBİ'ler, küçük ölçekli altyapı ve teknik desteğe öncelik verilmektedir⁷⁰.

TRA2, TR72, TR52 ve TRB1 Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı; Ağrı, Ardahan, Bingöl, Elazığ, Iğdır, Karaman, Kars, Kayseri, Konya, Malatya, Sivas, Tunceli ve Yozgat olmak üzere toplam 13 ili kapsamaktadır. Hazırlık çalışmalarına 2004 yılının ilk çeyreğinde başlanan söz konusu program, 2004 yılı Mali İşbirliği Programlaması kapsamındadır. Finansman Anlaşması Ocak 2005 itibarıyla Avrupa Komisyonu ve Türk Hükümeti tarafından imzalanmıştır⁷¹.

Yerel Aktörlerin İnisiyatifiyle Kurulanlar;

Kuruluş çalışmalarına 1993 yılında başlanan Ege Bölgesi Kalkınma Ajansı (EBKA), Fransa ve Avrupa'daki çeşitli kalkınma ajanslarından danışmanlık hizmetleri de alınarak Ege Bölgesini Geliştirme Vakfı (EGEV) bünyesinde kurulmuştur.

EGEV, 1992 yılında dönemin İzmir Valisi öncülüğünde Belediye, Odalar ve sanayici işadamları derneklerinin işbirliği ile "İzmir ve Ege Bölgesinin ekonomik gelişmesini hızlandırmak için yurtiçi ve yurtdışı

⁷⁰ Türkiye-Avrupa Birliği Mali İşbirliği Kapsamındaki Bölgesel Kalkınma Programları, DPT Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2005, <http://ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/ab/maliis.pdf>, 04.08.2011

⁷¹ Türkiye-Avrupa Birliği Mali İşbirliği Kapsamındaki Bölgesel Kalkınma Programları, DPT Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2005, <http://ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/ab/maliis.pdf>, 04.08.2011

yatırımcıların bölgeye ilgisini arttırarak tanıtma ve teşvik çalışmaları ve bölgenin aynı amacı taşıyan diğer kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği yapma” amacıyla kurulan bir vakıftır⁷².

Mersin Kalkınma Ajansı, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası (MTSO) bünyesinde, Türkiye’de yerel ve ulusal ölçekte kalkınma stratejileri belirlemek amacıyla kurulmuştur. 1886 yılında kurulan ve Türkiye'nin en eski odalarından biri olan Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'nın bünyesinde 2002 yılı Haziran ayında faaliyete geçirilen Mersin Kalkınma Ajansı'nın kurulma aşamasında; EURADA, Info Murcia, Shannon ve Alsace Kalkınma Ajanslarından danışmanlık ve bilgi desteği alınmıştır. Bu ajansın temel amacı Mersin’in ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan canlanma ve gelişmesini sağlamak ve yaşam kalitesini yükseltmektir⁷³. Mersin Kalkınma Ajansı’nın ilin bütün kurumlarınca kavranması ve işlerlik kazanması için; Mayıs-Eylül 2004 döneminde yoğun kurumsal ziyaretler ve ön görüşmeler yapılarak ortam hazırlanmış ve sonuçta “Mersin Kalkınma ve İşbirliği Konseyi” (MEKİK) kuruluşu işlerlik kazanmış ve Mersin Kalkınma Ajansı’ndan MEKİK yapılanmasına gidilmiştir⁷⁴.

Batı Akdeniz Ekonomisini Geliştirme Vakfı (BAGEV) ise; 2000 yılında, Antalya – Burdur – Isparta ve Afyonkarahisar il ve ilçelerinde ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel ve bilimsel gelişme ve kalkınmayı sağlamak, bölgenin stratejik gelişim planını hazırlamak ve bu bağlamda her türlü çalışmanın yapılmasını sağlamak amacıyla, Akdeniz Belediyeler Birliği, Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, Antalya Büyükşehir Belediye Başkanlığı, Antalya Deniz Ticaret Odası, Antalya Sanayici ve İşadamları Derneği, Antalya Ticaret Borsası, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, Burdur Ticaret Borsası, Burdur Ticaret ve Sanayi Odası, Dinar Ticaret ve Sanayi Odası, Isparta Ticaret Borsası, Isparta Ticaret ve Sanayi

⁷² Kayasü ve Diğerleri, a.g.e., s.81

⁷³ Berber, Çelepçi, a.g.e., s. 153

⁷⁴ http://tr.yenisehir.wikia.com/wiki/Mersin_Kalk%C4%B1nma_ve_%C4%B0%C5%9Fbirli%C4%9Fi_Konseyi 05.08.2011

Odası, Manavgat Ticaret ve Sanayi Odası, Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlüğü ve Yalvaç Ticaret ve Sanayi Odası tarafından kurulmuştur⁷⁵.

58. Hükümet tarafından hazırlanıp 3 Ocak 2003 tarihinde yürürlüğe konulan Acil Eylem Planı'nın yerel yönetimler başlığı altında yapılması planlanan kurumsal düzenleme olarak Bölgesel Kalkınma ajanslarının kurulacağı duyurulmuştur. Planda "Kaynakların yerinde ve daha etkin kullanılması, iller arası gelişmişlik farklılıklarının azaltılması ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesini sağlamak amacıyla AB İstatistiki Bölge Düzeyleri (NUTS) dikkate alınarak alt bölge düzeyinde yeni hizmet bölgeleri ve birimleri oluşturulacaktır" denilmektedir⁷⁶.

İstatistiki bölge birimlerinin oluşturulmasının ardından 6 Temmuz 2006 tarih ve 26220 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile ilk olarak, Adana İli merkez olmak üzere Adana ve Mersin illerini kapsayan TR62 ve İzmir İli merkez olmak üzere TR31 Düzey 2 bölgelerinde Kalkınma Ajansları kurulmuştur⁷⁷.

İzmir ve Çukurova bölgeleri için hazırlanan, bütün bölge aktörlerinin Bölgesel Kalkınma faaliyetlerinin kısa vadedeki ana çerçevesini belirleyecek "Ön Bölgesel Gelişme Planları" (ÖBGP), Mart 2007 tarihinde Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanmıştır. Ancak, Anayasa Mahkemesinde Kanun, Danıştay'da da Çalışma Yönetmeliği ve Kuruluş Kararnameleri aleyhine açılan davalar ve yürütmeyi durdurma kararları nedeniyle kurulmuş bulunan Ajanslar faaliyetlerini yaklaşık bir yıl süreyle durdurmak zorunda kalmışlardır. Anayasa Mahkemesinin Kanun hakkındaki kararının olumlu olması sonucunda kurulmuş bulunan İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları Mart 2008'de yeniden faaliyetlerine başlamış ve yeni ajansların kurulmasının önünde herhangi bir hukuki engel kalmamıştır.

Ardından 22 Kasım 2008 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 10 Kasım 2008 tarih ve 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile aşağıda

⁷⁵ <http://www.bagev.com/> 05.08.2011

⁷⁶ <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/aep.pdf> 11.08.2011

⁷⁷ <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/KurulusKararname.pdf> 10.08.2011

kapsadığı iller ve karşılarında merkezleri gösterilen Düzey 2 bölgelerinde 23 ile hizmet edecek 8 kalkınma ajansı daha kurulmuştur⁷⁸.

Tablo 5: Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kurulan 8 Yeni Kalkınma Ajansı

DÜZEY 2 BÖLGESİ	KAPSAMDAKİ İLLER	MERKEZ
TR10	İstanbul	İstanbul
TR52	Karaman, Konya	Konya
TR83	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat	Samsun
TRA1	Bayburt, Erzincan, Erzurum	Erzurum
TRB2	Bitlis, Hakkâri, Muş, Van	Van
TRC1	Adıyaman, Gaziantep, Kilis	Gaziantep
TRC2	Diyarbakır, Şanlıurfa	Diyarbakır
TRC3	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt	Mardin

Kaynak: www.dpt.gov.tr

Son olarak; 25.07.2009 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile aşağıda kapsadığı iller ve karşılarında merkezleri gösterilen Düzey 2 bölgelerinde 55 ile hizmet edecek 16 kalkınma ajansı daha kurulmuştur⁷⁹. Böylelikle 26 adet Düzey-2 Bölgelerindeki tüm ajansların kuruluşu 3 yıl içinde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6: Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kurulan 16 Yeni Kalkınma Ajansı

DÜZEY 2 BÖLGESİ	KAPSAMDAKİ İLLER	MERKEZ
TR21	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ	Tekirdağ
TR22	Balıkesir, Çanakkale	Balıkesir
TR32	Aydın, Denizli, Muğla	Denizli
TR33	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak	Kütahya
TR41	Bilecik, Burssa, Eskişehir	Bursa

⁷⁸ http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/kalkinma_ajansNedir.html 10.08.2011

⁷⁹ http://www.kudaka.org.tr/ContentDownload/Bazi_Duzey_2_Bolgelerinde_Kalkinma_Ajanslari_Kurulmasi_Hakkinda_Kararin_yururluge_konulmasi.pdf 10.08.2011

TR42	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova	Kocaeli
TR51	Ankara	Ankara
TR61	Antalya, Burdur, Isparta	Isparta
TR63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	Hatay
TR71	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir, Niğde	Nevşehir
TR72	Kayseri, Sivas, Yozgat	Kayseri
TR81	Bartın, Karabük, Zonguldak	Zonguldak
TR82	Çankırı, Kastamonu, Sinop	Kastamonu
TR90	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	Trabzon
TRA2	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars	Kars
TRB1	Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli	Malatya

Kaynak: www.dpt.gov.tr

2.2 KALKINMA AJANSLARININ AMAÇLARI

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun da Kanunun amacı; “kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere oluşturulacak kalkınma ajanslarının kuruluş, görev ve yetkileri ile koordinasyonuna ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir” şeklinde tanımlanmıştır.

Kalkınma Bakanlığı'na göre, kalkınma ajanslarının ana amacı; hizmetler vererek bölgedeki ekonomiyi canlandırmak, bölgenin girişimci potansiyelini geliştirmek, bölge halkının kalkınmaya katılımını ve kalkınmadan yararlanmasını sağlamak olmaktadır. Dış yatırımcıların bölgeye gelmesi için

yapılan tanıtım ve teşvikler de yukarıdaki ana amacın sağlanması için kullanılan yöntemlerden bazılarıdır.

EURADA'ya göre ise BKA'ların en belirgin amacı, "bölgelerin potansiyelini ve sorunlarını göz önüne alarak geliştirdikleri politikayla, bölgedeki ekonomiyi canlandırmak ve bölge halkının gelişmeye katılımını ve gelişmeden yararlanmasını sağlamak" şeklinde tanımlamıştır. Bir başka deyişle kalkınma ajanslarının amaçları, uzun dönemli bölgesel ekonomik kalkınma için uygun koşulların yaratılması gibi açılardan ekonomik, bölgenin çekiciliğini artırmak açısından çevresel, bölgenin sosyo-kültürel değerlerini geliştirilmesini sağlama gibi açılardan sosyal olarak sınıflandırılabilirler.

Hughes'e göre ise bir kalkınma ajansının amacı oldukça geniş kapsamlı olmalı ve bölgesel rekabet, bölgesel büyüme, KOBİ'lerin büyümesi ve bölge içi yatırım gibi konuları içermelidir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için bir BKA birden fazla, çevresel, gelişme, sanayi altyapısı, iş alanında danışmanlık yapma veya risk sermayesi gibi politik araçlara sahip olmalıdır.

Ülkeden ülkeye değişen yapılanma modeli ve amaçlara sahip kalkınma ajanslarının ortak bir çerçeveden bakıldığında yöneldikleri amaçlar; içsel büyüme yolunda bölgesel stratejilerin uygulanması, yerel ve bölgesel girişimciliğin desteklenmesi, bilginin etkinlikle aktarımı, yabancı sermayenin çekimi, altyapı hizmetlerinin güçlendirilmesi, sürdürülebilir gelişmenin sağlanması ve çevrenin korunması şeklinde özetlenebilir.

Günümüzde bölgesel gelişmenin en önemli kurumsal aracı haline gelen kalkınma ajansları, kuruluş şekilleri, yasal statüleri ve işlevleri bakımından farklılık gösterse de, hepsinin ortak amacı, temsil ettikleri bölgenin içsel potansiyellerini yerel aktörleri de sürece dahil ederek harekete geçirmek ve bu sürecin sonunda bölgesel ekonomiyi geliştirmek ve sosyal gelişmişlik düzeyini yükseltmektir⁸⁰.

Bu amaçlar doğrultusunda kurulan kalkınma ajansları, ki kurulması planlanan tüm ajansların kurulmuş olduğu günümüzde, artık proje teklif

⁸⁰.<http://www.planlama.org/new/bolgesel-kalkinma-ajanslari/bka-larin-tanimi-amaclari-gorev-ve-yapisal-ozellikleri.html> 18.08.2011

çağrılarını yapmakta ve yereli hareketlendirmektedirler. Kalkınma ajansları bu şekilde amacını gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

2.3 KALKINMA AJANSLARININ ÖRGÜTSEL YAPISI

Ajansların örgütsel, malî, personel ve denetim yapıları klasik Türk kamu örgütlerine benzememektedir. Ajanslar bölge esasında kurulmuşlardır. Türkiye’de ne merkezi idarenin taşra teşkilatı olarak ne de bir yerel idare olarak bölge idaresi yoktur. Kalkınma ajansları ise bölge esası üzerine kuruludur, ancak ne merkezi idarenin ne de yerel idarenin bir parçası değildir. Ancak kalkınma ajansları kamu yetkisi ile donatılmıştır, temel malî kaynakları kamu kaynaklarıdır. Yönetim tekniği yönetim tekniğidir, karar verici temsilcileri içinde kamu temsilcileri fazladır, denetimi ve işleyişi genel olarak özel hukuk hükümlerine tabidir⁸¹.

Türkiye, 2004-2006 dönemini kapsayan Ön Ulusal Kalkınma Planı hazırlamıştır. Plan ile katılım öncesi mali yardımların etkili bir şekilde kullanılması ve üyelik sonrası yapısal fonların kullanımına ilişkin altyapının oluşturulması hedeflenmektedir. Plan’da uygulamaya ilişkin görevlerin sektörel ve bölgesel kurumlar gibi “ara kurumlara” devredilebileceği öngörülerek bölgesel alanında “Hizmet Birlikleri” ve “Bölgesel Kalkınma Ajansları”nın ara kurumlar olarak faaliyet göstereceği kaydedilmektedir⁸².

Yapı ve işleyiş şekli açısından bakıldığında kalkınma ajansları Türk yönetim sistemi içine ara kurumlar olarak girmişlerdir. Kalkınma ajanslarının merkezi idare ile yerel idare arasında bir örgüt olması, faaliyet alanının ulusal ile yerel arasında kalan bölgeler olması, uygulanacak hukuk olarak da kamu ve özel hukuk arasında kalması “ara kurum” niteliğini ortaya koymaktadır⁸³.

⁸¹ Hikmet KAVRUK, *Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Hukukî Statüsü ve Yönetim Yapısı*, KÖK Araştırmalar, XI/1 (Bahar 2009), s. 49.

⁸² Türkiye Cumhuriyeti Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004 - 2006), Ankara, Aralık 2003, s.1-143. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/o-ukp.pdf> (12.08.2011)

⁸³ KAVRUK, a.g.e., s. 49.

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun 3. Maddesinde ajansların tüzelkişiliğe sahip oldukları bildirilmiş, ancak özel hukuk mu yoksa kamu tüzel kişisi mi oldukları belirtilmemiştir. Günümüzde kamu hukuku- özel hukuk tüzel kişiliği ayrımı netliğini kaybetmiştir ve “kendine özgü özellikleri olan kamu tüzel kişisi”, “kamu tüzel kişilerinin statülerine yaklaştırılmış kuruluşlar” dan söz edilmektedir⁸⁴. Yeni bir yapı olarak da kalkınma ajansları kurulmuştur. Örgütsel yapısı açısından, kurullarla yönetim örgütlenmesi esas alınmıştır. Bu örgütlenme yapısı kooperatif, yerel yönetim, dernek, sermaye şirketi veya KİT örgütsel yapısına benzemektedir⁸⁵.

5449 sayılı kanun, ajansların teşkilât yapısını dört birimden meydana gelecek şekilde düzenlemiştir. Bunlar; Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofisleridir. Bu birimlerin de nasıl çalışacağına dair 25 Temmuz 2006 tarih ve 26239 sayılı Resmi Gazete ile Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik yayımlanmıştır.

2.3.1 Kalkınma Kurulu

Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 4. maddesinde Kalkınma Kurulu için demokratik ilkelerin geçerli olacağı, eşitlik, adalet, düşünce ve ifade özgürlüğü ve açık sayım kuralları ile bölgenin kalkınması hedefi ve amacı doğrultusunda iller ve kesimler arasında dayanışma ve uzlaşmanın esas olacağı söylenmektedir⁸⁶.

5449 sayılı kanun ise Kalkınma Kurulunu şu şekilde açıklamaktadır. “Bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel

⁸⁴ GÖZÜBÜYÜK, A.Şeref ve Turgut TAN; **İdare Hukuku** C:1, Genel Esaslar, Güncelleştirilmiş 2. Bası, Turhan Kitabevi, 2006, Ankara, s.179

⁸⁵ KAVRUK, a.g.e., s. 62

⁸⁶ Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (Erişim) <http://mevzuat.dpt.gov.tr/yonetmel/26239-KAjanslariCalisma.htm> 17.08.2011

yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere kalkınma kurulu oluşturulur.

Kalkınma kurulu, illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda, en fazla yüz üyeden oluşur. Kalkınma kuruluna temsilci gönderecek kamu kurum ve kuruluşları ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının gönderecekleri temsilcilerin sayısı, görev süresi ve diğer hususlar kuruluş kararnameşi ile belirlenir. Kalkınma kurulu, yapacağı ilk toplantıda kendi üyeleri arasından bir Başkan ve bir Başkan Vekili seçer. Başkan ve Başkan Vekilinin görev süresi iki yıldır. Başkan ve Başkan Vekilinin temsil ettiğı kurum ile mensubiyeti sona erdiğinde Kurul Başkanlığı ve Başkan Vekilliğı görevleri de sona erer ve ilk toplantıda yeniden Başkan ve Başkan Vekili seçimi yapılır.

Kalkınma kurulu, Kurul Başkanının daveti üzerine yılda en az iki defa toplanır. Ayrıca Kurul, üye tam sayısının beşte birinin talebi üzerine Kurul Başkanı tarafından toplantıya çağrılır. Kalkınma kurulu, üye tam sayısının yarıdan bir fazlası ile toplanır, katılanların çoğunluğu ile karar alır. Toplantı yetersayısı sağlanamayan hallerde onbeş günü aşmayacak şekilde yeni toplantı tarihi Başkan tarafından belirlenir ve bu toplantıda toplantı yetersayısı aranmaz⁸⁷.

Kalkınma kurulunun görev ve yetkileri ise yine 5449 sayılı kanunla şu şekilde düzenlenmiştir;

- Tek ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulunda yer alacak özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşları temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek.
- 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.

⁸⁷ 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (Erişim) <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> 12.07.2011

- Toplantı sonuçlarını Kalkınma Bakanlığı Müsteşarlığına raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak.

2.3.2 Yönetim Kurulu

5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun da Kalkınma Kurulunun ardından Yönetim Kurulu şu şekilde düzenlenmiştir;

Yönetim kurulu, ajansın karar organıdır. Yönetim kurulu, tek ilden oluşan bölgelerde vali, büyükşehir belediye başkanı, il genel meclisi başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile kalkınma kurulu tarafından özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilecek üç temsilciden; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Ancak, birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.

Ajansı, yönetim kurulu başkanı temsil eder. Yönetim kurulunun başkanı validir. Yönetim kurulu ilk toplantısında üyeleri arasından bir başkan vekili seçer. Birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı; ilk yıl ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülür. Tek ilden oluşan bölgelerde kalkınma kurulu tarafından seçilen yönetim kurulu üyelerinin görev süresi iki yıl olup görev sürelerini tamamlamadan herhangi bir şekilde üyeliklerinin sona ermesi halinde, kalan süreleri sırasına göre yedek üyelerce tamamlanır. Görevi sona eren üyeler tekrar seçilebilir. Yönetim kurulu üyeliği, üyelerin temsil ettikleri kurum ve kuruluşlardaki görevlerini sürdürmelerine engel teşkil etmez.

Yönetim kurulu, başkanın daveti üzerine üye tamsayısının yarısından bir fazlası ile her ay en az bir kere toplanır. Yönetim kurulu toplantılarına başkanın yokluğunda başkan vekili başkanlık eder. Yönetim kurulu, toplantıya katılanların oy çokluğu ile karar alır. Eşitlik durumunda, başkanın oyu yönünde karar alınır. Ajans genel sekreteri, oy hakkı olmamak kaydı ile yönetim kurulu toplantılarına katılır⁸⁸.

Yönetim kurulunun görev ve yetkileri şunlardır⁸⁹:

- Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Kalkınma Bakanlığı'nın 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 Kalkınma Bakanlığına göndermek.
- Ajans bütçesini onaylamak ve Kalkınma Bakanlığına 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 Kalkınma Bakanlığının onayına sunmak.

⁸⁸ 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (Erişim) <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> 12.07.2011

⁸⁹ 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (Erişim) <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> 12.07.2011

- Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek.

Yönetim kurulu gerekli gördüğü hallerde yukarıda sayılan yetkilerinden bir kısmını, sınırlarını açıkça belirlemek şartıyla genel sekretere devredebilir.

2.3.3 Genel Sekreterlik

Genel sekreterlik Ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur. Genel sekreter olabilmek için kanunda bir takım nitelikler sayılmıştır. Genel Sekreter olarak istihdam edileceklerin yükseköğrenim tahsiline sahip olması, ajansın faaliyet alanına giren konularda yeterli bilgi ve deneyime sahip uzmanlık gerektiren işlerde en az on yıl fiilen çalışmış olması ve İngilizce biliyor olması gerekmektedir.

Bu niteliklere sahip olan Genel sekreterin görev ve yetkileri şunlardır⁹⁰:

- 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.

⁹⁰ 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (Erişim) <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> 12.07.2011

- 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.

2.3.4 Yatırım Destek Ofisleri

5449 sayılı kanuna göre, Ajans bünyesindeki illerde, yönetim kurulu kararı ile en çok beş uzmandan oluşan yatırım destek ofisleri teşkil edilir. Yatırım destek ofislerinde çalışan uzman personel sayısı, bölge ve ilin ihtiyaçlarına cevap veremez hale geldiği takdirde bu sayı, yönetim kurulu kararı ve Kalkınma Bakanlığı'nın onayı ile artırılabilir. Yatırım destek ofisleri

görevleri ile ilgili olarak genel sekreterliğe karşı sorumludur. Yatırım destek ofislerinde yatırımcılara sunulan hizmetler tamamen ücretsizdir. Burada sunulan hizmetlerin ücretsiz oluşu birçok tartışmayı beraberinde getirmiştir. Örneğin; insanların “bedelini ödedikleri hizmetlere karşı duyarlı oldukları” propagandasını yapanlar, bu inançla doğan bebeğin nüfus kağıdından ölen kişinin cenaze işlerine kadar her hizmeti bir bedele bağlamaya çalışanlar, yatırımcıya hizmet söz konusu olunca, “devlet”in bedava hizmet veren kamu varlığı” olduğunu hiç tereddütsüz kabul etmişlerdir denilmektedir⁹¹.

Görüldüğü üzere, burada yatırımcının yatırım destek ofisine başvuru yapması ve diğer tüm iş ve işlemlerin bu ofislerce takip edilerek sonuçlandırılması öngörülmektedir. Yani Ajans, bölgesine dışarıdan (yerli ya da yabancı) sermaye girişi sağlayabilmek adına ücretsiz “iş takipçiliği” bile yapacaktır⁹².

Yatırım destek ofislerinin görev ve yetkileri şunlardır⁹³:

- Bölge illerinde, 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 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.
- 4 üncü madde uyarınca çıkarılacak olan düzenlemelerde belirtilen işlemleri yapmak.
- İş ve işlemler konusunda valiliğe ve genel sekreterliğe bilgi vermek.

⁹¹ Birgül A. Güler, **Ajanslar Sistemi Üzerine Merkezi Yatırım Destek Ajansı Işığında Bölgesel Kalkınma Ajansları**, Temmuz 2006, s.4. (Erişim)

http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pdf/kalkinmajansi_guler.pdf 18.02.2012

⁹² Ali Yılmaz, **Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim**, **Türk İdare Dergisi**, sayı 466, 2010, s. 190

⁹³ 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (Erişim) <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html>

2.4 KALKINMA AJANSLARININ GÖREV VE YETKİLERİ

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun Genel Gerekçesi'ne göre ajansların çeşitli faaliyetleri sayılmıştır. Bu faaliyetlerin kısaca değerlendirilmesi şu şekildedir:

Ajanslar yerel aktörler ve dinamikler arasında sinerji oluşturacak bütün kaynakları harekete geçirecek ve yerel/bölgesel kalkınma çabalarının etkisini artıracaktır. Ellerinde bulundurdıkları kaynaklar ve teknik birikimi ile bütün ilgili tarafları (paydaşları) destekleyecek ve bunlar arasında koordinasyonu sağlayacak, onların faaliyet ve projelerini özellikle bölgesel ölçekte birbirini tamamlar hale getirecek ve dolayısıyla daha yüksek bir büyüme, gelir ve istihdam etkisi meydana getireceklerdir. Ajanslar bölgelerde ve yerelde kaynakların yerinde ve etkin kullanılmasına yardımcı olacaktır. Hem teknik kapasitesinin sağladığı bilgi birikimini, hem de aracılık ettiği kaynakları etkin bir şekilde kullanarak birden çok ili ilgilendiren projelerin ve faaliyetlerin mükerrerliklere yol açmadan ve kaynak israfı oluşturmadan gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Yerel düzeyde planlama, programlama, proje üretme ve uygulama kapasitesini artıracaktır. Ajanslar, bir taraftan küresel düzeyde yaşanan gelişmeleri yerel düzeye aktarırken, diğer taraftan da yerel potansiyeli, varlıkları, üstünlükleri ve özgünlükleri küresel pazarlara taşıyacaktır. Ajanslar aynı zamanda, uluslararası düzeyde yapılacak tanıtımlara ve bu tanıtımlardan sorumlu birimlere her türlü desteği sağlayacaktır.

Ajanslar, sağlayacağı proje ve faaliyet desteklerinde kişi, kurum ve kuruluşların eş finansmana dayalı ortak proje üretme kültürü ve yeteneğini geliştirecektir. Bu sayede, farklı tarafların kaynakları gerçekten öncelikli projeler üstünde yoğunlaştırılabilecek ve bu projelerin kısa sürede hayata geçirilmesi sağlanmış olacaktır.

Bu çalışmalarla bölgeler arası gelişmişlik farkları giderilirken, ajansların yürüteceği çalışmalar ve projelerle aynı zamanda bölge içi gelişmişlik farklarının giderilmesi hedefi de gözetilmiş olacaktır. Bu kurumsal

yapılanma ile birlikte, bölgesel gelişme alanında faaliyet gösteren merkezi düzeydeki kurum ve kuruluşlar arasındaki koordinasyon daha da hız kazanacağı gibi bu konudaki hizmet kapasite ve etkinlikleri de artmış olacaktır. Ajanslar kritik nitelikteki yerel bilginin merkeze taşınmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında çok önemli bir işlev yüklenecekler ve özellikle program ve proje uygulamalarının izlenmesini kolaylaştıracaklardır. Böylelikle, başta Kalkınma Bakanlığı olmak üzere merkezi kuruluşlar, daha üst ölçekli politikaların ve uygulamaların geliştirilmesindeki enerji ve kapasitelerini daha etkin kullanabilecektir. Performansa dayalı kaynak tahsis mekanizması kullanılabilecek ve bölgesel gelişme, yerel kalkınma alanında verimlilik ve etkinlik teşvik edilmiş olacaktır.

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri ile projelerin genel gidişatı takip edilecek, projenin sorunları ve darboğazları gecikilmeden giderilecek, kaynakların etkin ve yerinde kullanımı sağlanacak, proje ve faaliyetlerin başarısı ölçülebilecek ve performansa dayalı kaynak tahsisi için bir değerlendirme tabanı kurulmuş olacaktır. Ajansların yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına sağlayacağı destek; planların mekânsal, bölgesel ve sektörel bütünlüğüne katkı sağlarken, yerel ölçekte bu alanda oluşabilecek teknik açığı da kapatacaktır⁹⁴.

Gerekçede sayılan bu faaliyetler kalkınma ajanslarından beklenen çalışmalardır. Kurulması planlanan tüm ajansların kurulduğu bugün ajanslar tüm bu faaliyetleri yerine getirebilecek seviyeye gelmişlerdir.

Kalkınma ajanslarının görev ve yetkileri ise 5449 sayılı Kanunun 5. maddesinde şu şekilde sayılmaktadır;

- Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve

⁹⁴ 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun Genel Gerekçesi, (Erişim) www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/8033/Genel_Gerekce.pdf

projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Kalkınma Bakanlığı'na bildirmek.

- Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- 4 üncü maddenin ikinci fıkrasının (c) bendi çerçevesinde ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.
- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.
- Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
- Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.

- Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

Ajans, görevleri kapsamında gerekli gördüğü bilgileri kurum ve kuruluşlardan istemeye yetkilidir. Kendilerinden bilgi istenilenler bu bilgileri zamanında vermekle yükümlüdür.

Kalkınma ajanslarının görev, yetki ve sorumlulukları açısından bakıldığında, üstlenilen faaliyetler, bugüne kadar kamu örgütleri eliyle yerine getirilmiş ve getirilmekte olan kamu hizmetleridir. Bu hizmetler, bölge düzeyinde özel yetki ve yeni statüyle ajanslara verilmiştir. Bu hizmetlere bölgesel hizmetler olarak bakılması istenmiştir. Ancak kamu hizmetlerinin genele ve kamu yararına dönük amacı öncelikler açısından değişime uğratılmış, yatırım çekebilmek için kamuya değil, özel sektöre hizmet şekline çevrilmiştir. Böylece kalkınma ajanslarının kendi bölgesini tanıtarak yerli ve yabancı yatırımcıya (yerli özel sektöre ve yabancı sermayedara) doğrudan hizmeti önceliğidir, bu sayede de dolaylı olarak bölge kalkınmasıyla bölge halkına hizmeti dolaylı bir kamu hizmeti olarak açıklanabilir⁹⁵.

Kalkınma ajanslarını yerelde kalkınma odaklı çalışan diğer kurum ve kuruluşlarından (örneğin il özel idarelerinden ve belediyelerden) ayıran en önemli özelliklerinden birisi, ajansların uygulayıcı bir kuruluş olmamasıdır. Buna göre kalkınma ajansları, bölgenin kalkınmasına hizmet edebilecek proje ve faaliyetlerin tasarlanmasına, izlenmesine ve değerlendirilmesine katılabilecekken, bunların uygulanmasına katılamayacak, bu proje ve faaliyetlerin uygulanmasını mali ve teknik açıdan destekleyecektir⁹⁶.

Kalkınma ajansları yerelde gerek doğrudan faaliyet desteği ile gerek teknik desteği ile gerekse de proje teklif çağrısı vb. ile bir hareket yaratmakla görevlendirilmişlerdir. Bu görevlerindeki amaç kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirerek kaynakların etkin ve yerinde kullanılmasını sağlamaya çalışmaktır.

⁹⁵ Kavruk, a.g.e., s. 70

⁹⁶ Ahmet TAMER, İl Özel İdareleri ve Belediyeler ile Sanayi ve Ticaret Odalarının Kalkınma Ajanslarına Olan Borçlarının Yapılandırılması, Türkiye Belediyeler Birliği, Ankara, 2011, s. 13

Kalkınma Ajansları kurulduktan ve çalışmaya başladıktan sonra öncelikli olarak bölge planı hazırlarlar. 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 Kalkınma Bakanlığı yapar veya yaptırır" ifadesi yer almaktadır.

Kalkınma Bakanlığı ise bölge planları hazırlığı ve koordinatörlüğü ile kalkınma ajanslarını görevlendirmiştir. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun'unda da kalkınma ajanslarının tüm faaliyetlerini bölge planları çerçevesinde yürütmeleri gerektiği ifade edilmiştir⁹⁷.

Bölge planı hazırlanırken katılımcı, stratejik ve bütüncül olmasına dikkat edilmektedir. Yine plan hazırlanırken mevcut durum analizi yapılmakta bölgenin coğrafi yapısı, beşeri gelişimi ve sosyal altyapısı, kurumsal yapısı ve ekonomik yapısı (tarım, sanayi, turizm ve lojistik) incelenmektedir. Hazırlanan bölge planının ulusal plan ve programlarla uyumlu olması gerekmektedir çünkü bulunduğu bölgede tüm bölgesel programlar için referans teşkil edecektir. Bu şekilde ajans katılımcı bir şekilde hazırlamış olduğu plan doğrultusunda çalışmalarına devam edecektir.

Hazırlanan bu bölge planı ışığında ve diğer ulusal ve bölgesel plan ve programlarla uyumlu bölgesel ve yerel kalkınmaya yönelik diğer plan, proje ve faaliyetlerle tutarlı olacak şekilde Genel Sekreter tarafından hazırlanır ve Yönetim Kuruluna sunulur. Ajans çalışma programı; bütçe yılına ilişkin öncelik alanlarını, tedbirleri, proje ve faaliyetleri ve bunlara ayrılacak tahmini malî kaynakları ve bunların Ajans bütçesi içindeki tahmini oranı ile belirtilen faaliyetlerin gerekçelerini gösterir. Ajans çalışma programında bütçe yılını izleyen iki yıla ilişkin olarak gösterge niteliğinde çalışma programı tahminleri

⁹⁷ <http://www.ankaraka.org.tr/tr/content.asp?id=63>

de sunulur. Bütçe, Yüksek Planlama Kurulunca her yıl haziran ayında merkezi yönetim bütçesinden Ajansa yapılacak transferlere ilişkin payların tavanları ile Ajansın diğer gelir kalemleri dikkate alınarak, ulusal ve bölgesel düzeyde plan ve programlara ve yıllık çalışma programına uygun olarak, Genel Sekreter tarafından hazırlanır ve hazırlanan bütçe taslağı çalışma programı ile birlikte en geç ağustos ayının ilk haftası içinde Yönetim Kuruluna sunulur. Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen çalışma programı en geç eylül ayının ilk haftası içinde Kalkınma Bakanlığına sunulur ve Bakanlık tarafından aralık ayının on beşine kadar onaylanır⁹⁸.

Ajanslar etkin, etkili, şeffaf ve güvenilir bir programlama, yönetim, uygulama, izleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde gerçekleştirecekleri mali ve teknik destek kapsamlarını belirler ve kamuoyuna duyururlar. Verecek oldukları desteğin içeriğine göre (proje teklif çağırısı vs.) süreç sonunda başarılı projeleri seçerler. Projeler seçildikten sonra da projelerin sorunları, performansları ve finansal durumları açısından izleme ve değerlendirme sürecine tabi tutulurlar ve gerekirse ön ödemede bulunurlar. Proje bitiminde de etkileri açısından ajans personelleri tarafından izleneceklerdir.

Bölge planı çerçevesinde yapılan tüm faaliyetler ağustos ve şubat aylarında olmak üzere hazırlanan ara faaliyet raporu ve yıllık faaliyet raporu şeklinde Kalkınma Bakanlığı'na gönderilecektir. Bakanlık onayı alındıktan sonra da bu faaliyet raporları internet sitelerinde yayınlanacaktır.

Kalkınma Bakanlığı ise 5449 sayılı Kanun gereği Kalkınma Ajanslarının ulusal düzeyde koordinasyonundan sorumludur. Planlama, programlama ve projelendirme konularında Ajanslara rehberlik ve danışmanlık yapar, plan ve programların uygulanmasını izler ve değerlendirir, Ajanslar arası işbirliğini sağlar, Ajansların yıllık çalışma programlarını onaylar

⁹⁸ Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği,
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/09/20060928-4.htm>

ve bölgesel gelişmeye yönelik iç ve dış kaynaklı fonların Ajansa tahsisi ile bunların kullanımına ilişkin usul ve esasları belirler⁹⁹

2.5 KALKINMA AJANSLARININ PERSONEL YAPISI VE FİNANSMANI

Kalkınma ajanslarının personel yapıları 5449 sayılı kanunun 18. Maddesinde düzenlenmiştir. Ajans personelinin nitelik, istihdam, çalışma usul ve esaslarını belirlemek ve bunların hak ve yükümlülüklerini tespit etmek içinse 25 Temmuz 2006 tarih ve 26239 sayılı Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği yayımlanmıştır¹⁰⁰. Kanunun 18. Maddesine göre;

Ajans hizmetleri, iş mevzuatı hükümlerine göre istihdam edilen uzman personel ve destek personeli eliyle yürütülür. Ayrıca, ajanslarda iç denetim yapmak üzere bir iç denetçi istihdam edilir. Sekreterlik, halkla ilişkiler, arşiv, idarî, malî ve personelle ilgili işlemler gibi işleri yürütecek olan destek personelinin sayısı, ajans toplam personel sayısının yüzde yirmisini geçemez. Uzman personel ve iç denetçi yüksek öğretim kurumlarından lisans düzeyinde mezun olmuş ve yabancı dil bilen adaylar arasından istihdam edilir. Ayrıca, iç denetçide kamuda denetim elemanı olarak en az on yıl çalışmış olma şartı aranır.

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.

Ajans personeli, emeklilik ve sosyal güvenlik yönünden 17/7/1964 tarihli ve 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununa tâbidir¹⁰¹. Ajans personelinin performans kriterlerine göre değerlendirebilmek, kamu görevliliği

⁹⁹ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.12.

¹⁰⁰ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060725-5.htm> (23.08.2011)

¹⁰¹ 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (Erişim) <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html>

hantallığından kurtarmak amacıyla iş mevzuatı hükümlerine bağlandığı ileri sürülebilir.

Kalkınma ajanslarının finansmanına gelince 5449 sayılı Kanunun 19. maddesinde gelirlerinin ve yönetilecek fonlarının 20. Maddesinde ise giderlerinin düzenlendiğini görebiliyoruz. O halde Kanuna göre Gelirler ve Yönetilecek Fonlar¹⁰²:

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

¹⁰² <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> (12.07.2011)

Ajansa aktarılabacak paylar, ilgili idare ve kuruluş tarafından, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen bir bankada açılan hesaba yatırılır. Bağış ve yardımların kabul edilip edilmeyeceği Yönetim Kurulunca Ajans faaliyetlerine uygunluk açısından değerlendirilerek karara bağlanır. Ayrıca Ajans, atıl duran nakit varlıklarını, ödemelerini aksatmamak kaydıyla, vadeli hesaplarda değerlendirebilir.

Belirtilen paylar, il özel idareleri, belediyeler ve sanayi ve ticaret odaları tarafından haziran ayının sonuna kadar ajans hesabına aktarılır. İl özel idareleri ve belediyeler tarafından aktarılan paylar, süresi içerisinde aktarılmadığı takdirde, bu idarelere genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamı üzerinden ayrılan paydan ilgisine göre Maliye Bakanlığı ve/veya İller Bankası'na kesilerek ilgili ajans hesabına aktarılır. Diğer alacakların tahsilinde, genel hükümlere göre işlem yapılır¹⁰³.

Yine kanuna göre Ajansların Giderleri şöyledir¹⁰⁴:

- Plân, program ve proje giderleri.
- Proje ve faaliyet destekleme giderleri.
- Araştırma ve geliştirme giderleri.
- Tanıtım ve eğitim giderleri.
- Taşınır ve taşınmaz mal ile hizmet alım giderleri.
- Yönetim ve personel giderleri.
- Görevlerle ilgili diğer giderler.

Giderler için Kanunda belirtilen bir başka husus; ajansın yıllık personel giderleri toplamının, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin yüzde onbeşini aşamayacağıdır.

Ajanslar, finansal kaynaklarının elde edilmesi ve kullanılmasında, denetimin sağlanması amacıyla, kamuoyunu zamanında bilgilendirmekle yükümlüdür. Dolayısıyla yıllık çalışma programı ile bütçenin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile

¹⁰³ Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, (Erişim) <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/09/20060928-4.htm>

¹⁰⁴ <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> (12.07.2011)

raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması, Ajanslar tarafından proje ve faaliyetlere sağlanan desteklerin bir yılı geçmemek üzere belirli dönemler itibarıyla kamuoyuna açıklanması, Ajans hesaplarının standart bir muhasebe sistemi ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun bir muhasebe düzenine göre oluşturulması gerekmektedir.

Ülkemizde bölgesel kalkınmanın finansmanında Kalkınma Ajansları yabancı sermayeyi ülkeye çekerek, AB ve Dünya Bankası fonlarını, bağış ve hibeleri kullanarak, bölgesel kalkınma için oluşturulan projelere dış krediler sağlayarak. bünyelerindeki uzman personel sayesinde yerli ve yabancı girişimciye danışmanlık hizmeti vererek, bölgenin yatırım olanaklarını belirleyip tanıtım dokümanları hazırlayarak, yerel yönetimlerin altyapı hizmetlerine ve eğitime destek vererek, bölgesel kalkınmanın finansmanına yardımcı olmaktadır¹⁰⁵.

2.6 KALKINMA AJANSLARI TARAFINDAN VERİLEN DESTEKLER

Kalkınma Ajansları tarafından sağlanacak destekler, bölge planı ve programları ile yıllık çalışma programı çerçevesinde planlanır ve gerçekleştirilir. Ajanslar, bölgenin kalkınma sürecinin hızlandırılması ve kurulmuş oldukları 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 sağlayabilir.

Destek programlarının yönetimindeki teknik, idari ve mali açıdan yetki ve sorumluluk Ajansa aittir. Ajanslar, bu yetki ve sorumluluklarını Kalkınma Bakanlığı tarafından belirlenen usul ve esaslar doğrultusunda yerine getirirler.

¹⁰⁵ Cansel Seymen OSKAY, Yeşim KUBAR, **Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Finansmanında Kalkınma Ajansları**, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs 2001, s.208.

Ajans, Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği ve bu Kılavuzda belirtilen usuller dışında, hiçbir kişi, kurum veya kuruluşa destek sağlayamaz.

Destekleri tek tek incelemeden önce ajansların hangi tür proje ve faaliyetlere destek sağlayabileceğine göz atmak yerinde olacaktır.

Her Ajans, yıllık çalışma programında ve başvuru rehberinde açıkça belirtilmek kaydıyla; kurulmuş oldukları bölgelerde özel işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının, üniversitelerin, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarının, yerel yönetimlerin ve bunların birliklerinin, kooperatiflerin ve bunların birlikleri ile diğer gerçek ve tüzel kişilerin aşağıda sayılan türlerdeki proje ve faaliyetlerine mali destek sağlayabilir. Bu proje ve faaliyetler ise şu şekildedir¹⁰⁶:

a) Bölge planı ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı proje ve faaliyetler,

b) Bölge planı ve programlarına uygun olarak, bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunan proje ve faaliyetler,

c) Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini ve ortaklığı geliştiren projeler,

d) Bölgenin kaynak ve imkanlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya, rekabet gücünü ve yenilik kapasitesini artırmaya ve ulusal ve uluslararası düzeyde etki ve etkinliği artırmaya yönelik her türlü strateji ve plan çalışması, araştırma, inceleme ve çalışmalar,

e) Bölgenin iş ve yatırım imkanlarının tanıtımına ve geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetler,

f) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, küçük ve orta ölçekli işletmelerle

¹⁰⁶ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.23

yeni girişimcileri doğrudan veya dolaylı olarak destekleyecek proje ve faaliyetler,

g) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmayı sağlayan ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine ve kaynak teminine katkı sağlayan proje ve faaliyetler,

h) Bölgedeki kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine, hizmet sunumunda niteliklerinin artırılmasına, insan kaynakları ve kurumsal altyapılarının geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetler.

2.6.1. Mali Destekler

Ajansların sağlayabileceği mali destekler; doğrudan finansman desteği, faiz desteği ve faizsiz kredi desteği olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.6.1.1 Doğrudan Finansman Desteği

Doğrudan finansman desteği ajansların, belli proje ve faaliyetlere yaptığı karşılıksız yardımlardır. Doğrudan finansman desteği de proje teklif çağrısı yöntemi, doğrudan faaliyet desteği ve güdümlü proje desteği olarak üçe ayrılmaktadır.

Ajansların, esas itibarıyla proje teklif çağrısı yöntemiyle kullandığı bu doğrudan finansman desteği, istisnai olarak, proje teklif çağrısı yapmaksızın ve proje hazırlığı konusundaki yükümlülüklerinden bazılarını hafifletmek veya proje hazırlık sürecini doğrudan yönetmek suretiyle, doğrudan faaliyet desteği ve güdümlü proje desteği şeklinde de doğrudan destek sağlayabilir¹⁰⁷.

¹⁰⁷ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.23

2.6.1.1.1 Proje Teklif Çağrısı Yöntemi

Ajans tarafından yürütülen 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 edilmesidir¹⁰⁸.

Ajansların uygulamış oldukları tüm desteklerde karşımıza bir program bütçesi ve birde proje bütçesi çıkmaktadır. Bu sebeple ilk olarak bunların tanımını ve ayrımını bilmemizde fayda olacaktır. Program bütçesi, ilgili destek programı kapsamında desteklenecek olan projelerin tümüne tahsis edilebilecek toplam tutardır. Proje bütçesi ise, destek programı kapsamında her bir müstakil projeye, proje faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere tahsis edilen tutardır. Yani program bütçesi içerisinde proje bütçeleri barındırmaktadır.

Ajans tarafından verilecek proje bütçeleri, destek programının kendine özgü koşullarına göre farklılık gösterebilir, her bir projeye farklı sınırlar çizilebilir. Bu sınırlar belirlenirken, programın genel amaç ve hedefleri, potansiyel başvuru sahiplerinin niteliği, uygun görülen proje konuları ve maliyetler, program bütçesi gibi unsurlar göz önünde tutulmaktadır.

Bir de Ajans tarafından desteklenen projelerde, proje maliyetlerinin bir bölümü yararlanıcı tarafından karşılanmalıdır denmektedir ki bu miktar da eş finansman olarak adlandırılır. Yararlanıcı, proje eş finansmanını, proje ortaklarından, iştirakçilerden ve/veya üçüncü taraflardan sağlayacağı nakdi katkılar ile karşılayabilir. Her halükarda, sözleşmeyi imzalayan taraf olması sebebiyle, eş finansman yükümlülüğü yararlanıcının kendi taahhüdü hükmünde olup, yerine getirilmemesi durumunda yararlanıcı bizzat sorumlu olacaktır.

Her teklif çağrısında yer verilmek üzere desteklenecek bu projelere yönelik üç temel uygunluk kriteri aranmaktadır. Bu kriterler; başvuru sahibi ve ortaklarının uygunluğu, proje ve faaliyetlerin uygunluğu ve maliyetlerin

¹⁰⁸ <http://www.bebka.org.tr/sayfa.php?id=31>

uygunluğudur¹⁰⁹. Bu kriterlere proje teklif çağrısında detaylıca yer verilmektedir ve proje teklif çağrısı döneminde başvuru şekli ve şartları, Ajansın internet sitesinde ayrıntılı olarak yayınlanmaktadır¹¹⁰.

Burada birde aşamalı teklif çağrısı yönteminden bahsetmek doğru olacaktır. Aşamalı proje teklif çağrısı yönteminde, ilk aşamada potansiyel yararlanıcıların başvuru rehberinde belirtilen esas ve usuller çerçevesinde hazırlanmış ön proje başvuruları alınır. Yapılan değerlendirme ve seçim sonucunda ön proje başvuruları yeterli bulunan proje sahiplerinden, ikinci aşamada nihai proje başvuruları alınır. Aşamalı proje teklif çağrısı yöntemi iş geliştirme merkezi, teknoloji geliştirme merkezi, teknopark gibi büyük bütçeli altyapı ve işletme proje ve faaliyetlerine, başta küçük ve orta büyüklükteki işletmelere sağlananlar olmak üzere geniş yararlanıcı kitleler için alt program şeklindeki yenilikçi destek sistemlerinin ve ara destek mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetlere, yerel yönetimlerin küçük ölçekli alt yapı proje ve faaliyetlerine veya detaylı proje hazırlık süreci gerektiren diğer alanlara yönelik olarak uygulanabilir¹¹¹.

2.6.1.1.2 Doğrudan Faaliyet Desteği

Ajansın, bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılması, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesinde acil tedbirlerin alınması ve kritik öneme sahip araştırma ve planlama çalışmaları, bölgenin yenilikçilik ve girişimcilik kapasitesini geliştirmeye yönelik iş geliştirme merkezleri, teknoloji geliştirme merkezleri, teknoparklar gibi kuruluşların ve bunların tesislerinin kurulması amacıyla yapılacak fizibilite benzeri ön çalışmalar gibi bölge için önemli olabilecek stratejik eylemlerin başlatılmasına ve gerçekleştirilmesine ve büyük hacimli

¹⁰⁹ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.25-26.

¹¹⁰ <http://www.bebka.org.tr/sayfa.php?id=31>

¹¹¹ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.62.

yatırım kararlarına kısa vadede etki edilmesi ve yönlendirilmesine katkı sağlayacak olan faaliyetlere verdiği desteklerdir¹¹².

Yukarıda, Ajans tarafından sağlanacak doğrudan finansman desteğinin, esas itibarıyla Ajansın proje teklif çağrısı yöntemiyle kullandığı desteklerden oluştuğunu fakat Ajansın istisnai olarak, proje teklif çağrısı yapmaksızın ve proje hazırlığı konusundaki yükümlülüklerden bazılarını hafifletmek ve proje destek sürecini hızlandırmak amacıyla, doğrudan faaliyet desteği şeklinde de destek sağlayabileceğini belirtmiştik. O halde buradan hareketle doğrudan faaliyet desteğinin istisnai bir destek olduğunu ve bu destek türünde proje teklif çağrısı usulü uygulanmadığını görebiliyoruz.

Ajansın temel mali destek sağlama yöntemi teklif çağrısı usulüyle proje desteği olması sebebiyle, doğrudan faaliyet desteği miktarı asgari seviyede tutulur. Öyle ki doğrudan faaliyet desteği için ayrılacak toplam yıllık tutar, Ajansın yıllık gider bütçesinin yüzde ikisini geçemez. Bu oran, proje teklif çağrılarında kaynak artması durumunda, Genel Sekreterin teklifi ve Yönetim Kurulu onayı ile yüzde dörde kadar çıkarılabilir.

Eş finansman ise doğrudan faaliyet desteklerinde zorunlu değildir. Zorunlu olmamakla birlikte eş finansman öngören faaliyet teklifleri öncelikli olarak desteklenmektedir. Yine doğrudan faaliyet desteği kapsamında da desteklenecek faaliyetlere yönelik olarak üç temel uygunluk kriteri aranmaktadır:

- Başvuru sahibi ve ortaklarının uygunluğu
- Faaliyetlerin uygunluğu
- Maliyetlerin uygunluğu'dur.

Doğrudan faaliyet desteğinden yararlanacak bir faaliyetin üç temel uygunluk kriterini eksiksiz olarak yerine getirmesi zorunludur¹¹³.

¹¹² <http://www.bebka.org.tr/sayfa.php?id=35>

¹¹³ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.100-101.

Bu faaliyete kimler başvurabilir?

- Yerel yönetimler,
- Üniversiteler,
- Diğer kamu kurum ve kuruluşları,
- Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları,
- Sivil toplum kuruluşları,
- Organize sanayi bölgeleri,
- Küçük sanayi siteleri,
- Teknoparklar, teknoloji geliştirme bölgeleri, endüstri bölgeleri, iş geliştirme merkezleri,
- Birlikler ve kooperatifler,
- Bu sayılan kurum ve kuruluşların kurduğu veya ortağı olduğu işletmeler.

Son olarak, Kalkınma Bakanlığı'nin hazırlamış olduğu Destek Yönetimi Kılavuzunda belirlenen formata uygun olarak hazırlanacak ve ajansa sunulacak olan her bir faaliyet teklifi, genel sekreter başkanlığında ilgili ajans uzmanlarından oluşturulacak en az üç kişilik bir değerlendirme komisyonu tarafından, başvuru tarihinden itibaren en fazla yedi gün içerisinde değerlendirilerek yönetim kurulunun onayına sunulur. Faaliyet teklifleri yönetim kurulunca öncelikli olarak ele alınır ve karara bağlanır¹¹⁴.

2.6.1.1.3 GÜDÜMLÜ PROJE DESTEĞİ

Güdümlü projeler, proje teklif çağrısı yöntemi uygulanmadan doğrudan destek sağlamaya yönelik olarak; bölge planında öngörülen öncelikler doğrultusunda, konusu ve koşulları ajans öncülüğünde ve yönlendirmesinde

¹¹⁴ <http://www.bebka.org.tr/sayfa.php?id=35>

belirlenen özel nitelikli model projelerdir¹¹⁵. Ajans tarafından sağlanacak güdümlü proje desteğinin amacı, bölgesel gelişmenin hızlandırılması, bölgenin rekabet edebilirliğinin güçlendirilmesi ve bölgedeki iş ortamının iyileştirilmesi açısından önem taşıyan projeleri Ajansın öncülük etmesi ve koordinasyonu üstlenmesiyle gerçekleştirmektir¹¹⁶.

Bu projelerde genel olarak özel sektör işletmeciliğini güçlendirecek şekilde, üretim ve ihracat kapasitesinin geliştirilmesi, iyi uygulama örneklerinin oluşturulması, sektörel çeşitlenmenin ve ihtisaslaşmanın desteklenmesi, özel bilgi, beceri ve teknolojilerin geliştirilmesi, transferi veya yaygınlaştırılması, yeni finansman modellerinin geliştirilmesi, üniversite-sanayi işbirliğinin desteklenmesi, yeni hizmet ve üretim organizasyonlarının geliştirilmesi, işbirliği ağları ve değer zinciri oluşturulması, kümelenmelerin desteklenmesi, yeni sanayi altyapısı ve organizasyon modellerinin geliştirilmesi ve bölgedeki sektörlerin ihtiyaç duyacağı alanlarda insan kaynaklarının geliştirilmesi esastır¹¹⁷.

Güdümlü proje desteği kapsamındaki projelere sağlanacak mali destekler küçük ölçekli altyapı projeleri için Ajans bütçesinden ayrılan kaynaktan karşılanır. Ajans tarafından küçük ölçekli altyapı projelerine verilecek mali destek toplamı ise, Ajansın yıllık gider bütçesinin en fazla yüzde yirmisidir.

Güdümlü proje desteği kapsamında, Ajans, proje başına en fazla yüzde doksan oranında mali destek sağlayabilir. Bu oran, projenin hayata geçirilmesinde proje uygulayıcısı ve ortak olarak rol alacak kurum ve kuruluşlarla Ajans arasında imzalanacak sözleşmede belirlenir. Kalan kısım, bu kurum ve kuruluşlar tarafından karşılanır. Bu da güdümlü proje desteğinde eşfinansmana örnek teşkil eder.

Yine güdümlü proje desteği kapsamında desteklenecek projelere yönelik de üç temel uygunluk kriteri aranmaktadır:

¹¹⁵ <http://www.bebka.org.tr/sayfa.php?id=34>

¹¹⁶ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.106.

¹¹⁷ <http://www.bebka.org.tr/sayfa.php?id=34>

- Proje uygulayıcısı ve ortaklarının uygunluğu
- Faaliyetlerin uygunluğu
- Maliyetlerin uygunluğu

Kılavuza göre, güdümlü proje desteğinden yararlanacak bir projenin üç temel uygunluk kriterini eksiksiz olarak yerine getirmesi zorunludur.

Ajansa sunulan güdümlü proje başvurusu ve ekleri, Genel Sekreter başkanlığında ilgili Ajans uzmanlarından oluşturulacak, en az üç kişilik bir değerlendirme komisyonu tarafından, başvurunun Ajansa sunulmasından itibaren en geç kırk beş gün içerisinde değerlendirilir ve Yönetim Kurulunun onayına sunulur. Değerlendirme Komisyonu, uzmanlık gerektiren hususlarda, Ajans dışından bağımsız uzmanların görüşüne başvurabilir¹¹⁸.

2.6.1.2 Faiz Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği

Yukarıda mali destekleri üçe ayırmış ve bunların doğrudan finansman desteği, faiz desteği ve faizsiz kredi desteği olduğunu söylemiştik. Faiz desteği ve faizsiz kredi desteği aynı süreç ve yolları takip ettiği için aynı başlık altında incelemek doğru olacaktır.

Bu bağlamda, 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

¹¹⁸ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.107-111.

belirtilen nitelikteki projeleri için, ilgili aracı kuruluşlar eliyle kredi verilmesini ve bu mali desteğin Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği ve bu Kılavuzda belirtilen usul ve esaslar dahilinde Ajans tarafından sağlanan mali desteğin faiz ödenmeksizin taksitler halinde geri ödenmesine imkan veren karşılıksız yardımdır diyebiliriz.

Peki, bu adı geçen ilgili aracı kuruluş kimdir? İlgili aracı kuruluş, faiz desteği ve faizsiz kredi desteği uygulamalarında, Ajansın anlaşmalı olduğu kurum ve kuruluşlardır. Teknik değerlendirme yapmaya yetkin ihtisas kuruluşu olanlar (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME) vb.) aracı kamu kuruluşu ve sadece mali değerlendirme yapmaya yetkin olanlar ise aracı finans kuruluşu olarak adlandırılmaktadır¹¹⁹.

Ajans ve ilgili aracı kuruluşlar arasında yapılacak anlaşmada belirtildiği şekilde ilan edilecek faiz desteği veya faizsiz kredi desteği teklif çağrılarına ilişkin başvuru rehberlerinde; anlaşmalı aracı kuruluşlar, yararlanıcı ile ilgili aracı kuruluş arasında yapılacak kredi sözleşmesinin süresi, destek verilecek kredilerin türleri, limitleri ve vadeleri ile ajansın sağlayacağı azami destek tutarları, faiz ve anaparanın geri ödenme zamanı ile yararlanma ve ödeme koşulları gibi hususlar açıkça belirtilir¹²⁰.

Faiz desteği ile desteklenmesi öngörülen her bir projeye verilecek azami destek miktarı, o yıl için faiz desteğine ayrılan toplam ödeneğin yüzde beşini geçemez.

Faizsiz kredi desteğinde ise, yararlanıcıya sözleşme tarihinden itibaren en az üç ay geri ödemesiz dönem tanınır ve geri ödeme işlemleri, sözleşme tarihinden itibaren en fazla dört yıl içinde tamamlanır¹²¹.

¹¹⁹ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.112-113.

¹²⁰ <http://www.bebka.org.tr/sayfa.php?id=33>

¹²¹ Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, (Erişim) <http://mevzuat.dpt.gov.tr/yonetmel/27048.htm> (09.03.2012)

2.6.2 Teknik Destek

Ajanslar mali destek sağlamalarının yanında bir de teknik destek sağlarlar. Bu ajans tarafından sağlanacak teknik desteğin amacı, bölgedeki yerel aktörlerin bölgesel kalkınma açısından önem arz eden, ancak kurumsal kapasite eksikliği nedeniyle hazırlık ve uygulama aşamalarında sıkıntı ile karşılaşılan çalışmalarına destek sağlamaktır.

Ajans tarafından sağlanacak teknik destek; Ajans tarafından yayınlanan herhangi bir proje teklif çağrısı ile ilişkilendirilmemek koşuluyla; Yerel yönetimlerin başta planlama çalışmaları ile bölge plan ve programlarını uygulayıcı veya yerel kalkınma kapasitesini artırıcı faaliyetlerini ve Diğer kamu kurum ve kuruluşlarının ve bölgedeki sivil toplum kuruluşlarının yerel ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilecek çalışmalarını kapsamak zorundadır¹²².

Ajans bu teknik desteği, mevcut imkanları çerçevesinde kendi personeli eliyle ya da zorunlu hallerde hizmet alımı yoluyla; eğitim verme, program ve proje hazırlanmasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi kurumsal nitelikli ve kapasite geliştirici teknik destek hizmetleri sağlayarak yapabilir¹²³.

Teknik destek sağlanacak başvurularda da mali destek sağlanacak başvurularda aranan uygunluk kriterleri geçerlidir. Bu uygunluk kriterleri artık bildiğimiz üzere başvuru sahibi ve ortaklarının uygunluğu, teknik destek sağlanacak faaliyetlerin uygunluğu ve maliyetlerin uygunluğudur. Teknik destekten yararlanacak bir projenin bu üç temel uygunluk kriterini eksiksiz olarak yerine getirmesi zorunludur. Bu doğrultuda, Ajans tarafından sağlanacak teknik desteklerden sadece yerel yönetimler ve mahalli idare birlikleri, üniversiteler, meslek okulları, araştırma enstitüleri, diğer kamu

¹²² DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.124.

¹²³ Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, <http://mevzuat.dpt.gov.tr/yonetmel/27048.htm>

kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları yararlanabilir. Yine Ajans, sadece eğitim verme, program ve proje hazırlanmasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi kurumsal nitelikli ve kapasite geliştirici faaliyetler alanında teknik destek sağlayabilir.

Teknik destek başvuruları sürekli olarak alınır. Ancak, başvurular ikişer aylık dönemler halinde değerlendirilir. Bu dönemler; Ocak-Şubat, Mart-Nisan, Mayıs Haziran, Temmuz-Ağustos, Eylül-Ekim ve Kasım-Aralık dönemleridir. Bir dönemde alınan başvurular bir sonraki dönemin ilk on günü içerisinde değerlendirilir.

Ajans aynı proje veya faaliyet için, mali destek veya teknik destekten sadece birini sağlayabilir. Ancak, girişimcilik ve yenilikçilik altyapısını geliştirme amaçlı güdümlü projeler için bu hüküm uygulanmaz¹²⁴.

2.7 KALKINMA AJANSLARINDA DENETİM

5449 sayılı Kanunun 25. Maddesinde kalkınma ajanslarının denetimi düzenlenmiştir. Bu düzenlemeye göre ajanslarda iç ve dış denetim yapılır.

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

Dış denetimde; İçişleri Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı ile Kalkınma Bakanlığı müştereken belirlenecek esas ve usûllere göre ajansın her türlü hesap ve işlemleri, yönetim kurulu tarafından her yıl en geç mart ayında ve gerekli görülen hallerde her zaman Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatına göre kurulmuş bağımsız denetim kuruluşlarına inceletilir. Bağımsız dış denetim kuruluşları, hazırladıkları raporu eş zamanlı olarak İçişleri Bakanlığı

¹²⁴ DPT, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.124-126.

ve Kalkınma Bakanlığı'na sunar. Denetim sonucu suç teşkil eden hususlarla ilgili gerekli işlemleri yapmaya İçişleri Bakanlığı, performansla ilgili değerlendirmeleri yapmaya ve gerekli tedbirleri almaya Kalkınma Bakanlığı yetkilidir¹²⁵.

Kalkınma ajanslarının denetimi konusunda da çeşitli eleştiriler bulunmaktadır. İlk olarak, Ajanslar 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine tâbi değildir.

Yürütme organının idari ve mali bağımsızlık verdiği bir kurumu, yine kendisine bağlı kurumlar tarafından denetlenmesi ve de ajansların iç denetiminin kurul başkanı yada genel sekreter tarafından gerçekleştirileceği uygun olmamaktadır.

Ayrıca ajanslar büyük ölçüde kamu gücüne dayanarak çalışmalarına rağmen parlamento adına denetim yapan Sayıştay tarafından denetlenmeleri öngörülmemiştir. Yasada öngörülen dış denetim, parlamento adına yapılan bir denetim değildir. 58 inci hükümet tarafından açıklanan acil eylem planında, günümüz şartlarına uymayan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununun değiştirileceği, TBMM adına denetim yapan Sayıştayın denetim yetkisinin kapsamının, Cumhurbaşkanlığı, TBMM ve Üst Kurullar dahil olmak üzere tüm kamu kurum ve kuruluşların hesaplarını içine alacak şekilde genişletileceği belirtilmiştir. Nitekim bu gelişmeler neticesinde 10.12.2003 tarihinde TBMM tarafından kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile daha önce Sayıştay denetimi dışında olan ve kamu kaynağı kullanan kurum ve kuruluşlar büyük ölçüde, dış denetim kurumu olarak Sayıştay'ın denetim kapsamına alınmıştır. Ancak, 5018 sayılı Yasadan sonra yürürlüğe giren 5449 sayılı kalkınma ajansları Kanununa göre Kalkınma Ajansları, kamu mali yönetiminde yaşanan bu gelişmelere rağmen, 5018 sayılı Kanunun kapsamı dışında bırakılmıştır¹²⁶.

¹²⁵ <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> (12.07.2011)

¹²⁶ Seyit Koçberber, **Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi**, Sayıştay Dergisi, Sayı 61, Nisan-Haziran 2006, s.49-50.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA-ÇUKUROVA-KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSLARININ YAPILARI, BÜTÇELERİ VE FAALİYETLERİ

3.1. Ankara-Çukurova-Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajanslarının Yapıları

3.1.1. Örgütsel Yapıları

Türkiye'deki kalkınma ajanslarının örgütsel yapıları yukarıda da bahsettiğimiz gibi Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofisleri'nden oluşmaktadır. Bu bölümde bu üç ajansın örgütsel yapıları tek tek incelenecektir.

Ankara Kalkınma Ajansı, 25.02.2006 tarihli ve 5449 sayılı Kalkınma ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun 3'üncü maddesine dayanılarak Kalkınma Bakanlığı Müsteşarlığı'nın koordinasyonunda, 25.07.2009 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kurulmuştur.

Ankara Kalkınma Ajansı'nın faaliyet alanı Ankara ilini kapsayan TR51 İstatiksel Bölge Birimleri Sınıflandırması Düzey 2 bölgesidir¹²⁷.

9 Temmuz 2010'da Genel Sekreter göreve başlamış ardından personel alım ilanına çıkmış ve uzman personelin çalışmaya başlaması sağlanmıştır.

¹²⁷ Ankara Kalkınma Ajansı, **Ankara Bölge Planı 2010-2013 Taslak**, Nisan 2011, s.3

Teknik kapasitesi yüksek, destekleyici ve koordinatör olarak faaliyet gösteren kalkınma ajansları, sivil toplum kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işbirliklerini belirli bir plan çerçevesinde geliştirerek bölgesel kalkınma sağlamayı amaçlar¹²⁸. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de kurulmuş olan 26 kalkınma ajansından biri olan Ankara Kalkınma Ajansı 3. Grup “Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar” ile kurulmuştur. Diğer çoğu kalkınma ajanslarından farklı olarak tek bir ili kapsamaktadır. Ankara dışında tek bir ili kapsayan 2 ajans daha bulunmaktadır ki bunlarda İstanbul ve İzmir’dir.

Bölgesel kalkınmaya yönelik uygulamaların geliştirilmesi tek bir kurum ve tek bir yönetime bağlı olarak gerçekleştirilememekte ve çok boyutlu ve çok katımlı bir süreci kapsamaktadır. Kalkınma ajansları gerek amaçları, gerekse de yapıları nedeniyle çok katımlı bir yapıyı zorunlu kılmaktadır¹²⁹. Nitekim kalkınma ajansları bu şekilde teşkilatlanmıştır. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun’da ajansların teşkilat yapısı Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofisleri şeklinde düzenlenmiştir.

Ankara Kalkınma Ajansının yapısına bakıldığında 3 ana birim Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlik karşımıza çıkmaktadır. Ajans bünyesinde bir de Yatırım Destek Ofisi bulunmaktadır. Genel Sekreterliğe ise 5 birim bağlanmıştır. Bunlar; İş Geliştirme ve Strateji Birimi, Program Yönetimi Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi, Kurumsal İletişim Birimi ve Destek Hizmetleri Birimi’dir.

Kalkınma kurulu, bölgenin gelişme hedefine yönelik olarak, Ankara’daki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetim temsilcilerinin oluşturduğu geniş bir kuruldur¹³⁰. Ankara Kalkınma Ajansı tek ilden oluşan TR51 bölgesini kapsadığı için kalkınma kurulu üyelerini Ankara ili ve ilçeleri oluşturmaktadır. Kalkınma

¹²⁸ Ankara Kalkınma Ajansı, **2010 Doğrudan Faaliyet Destek Programı**, Başarılı Projeler, s.7

¹²⁹ Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), **Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2008, s.22.

¹³⁰ <http://www.ankaraka.org.tr/tr/content.asp?id=5> (14.12.2011)

kurulunun kanunda belirtilen üye sayısı en fazla 100'dür. Ankara Kalkınma Ajansı'nın kuruluş kararnamesinde ise kalkınma kurulu, illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda toplam yüz üyeden oluşur denmektedir. Bu üyelerin dağılımı ise şu şekildedir;

Tablo 7a: TR 51 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları

No	Temsil Edecek Kuruluş	Temsilci Sayısı	No	Temsil Edecek Kuruluş	Temsilci Sayısı
1	Ankara İl Özel İdaresi	3	13	Kalecik Kaymakamlığı	1
2	Ankara Büyükşehir Belediyesi	2	14	Akyurt Belediyesi	1
3	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü	1	15	Ayaş Belediyesi	1
4	Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	1	16	Beypazarı Belediyesi	1
5	Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	1	17	Çubuk Belediyesi	1
6	Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	1	18	Elmadağ Belediyesi	1
7	Bala Kaymakamlığı		19	Kazan Belediyesi	1
8	Çamlıdere Kaymakamlığı	1	20	Kızılcahamam Belediyesi	1
9	Evren Kaymakamlığı	1	21	Polatlı Belediyesi	1
10	Güdül Kaymakamlığı	1	22	Şereflikoçhisar Belediyesi	1
11	Haymana Kaymakamlığı	1	23	KOSGEB Ankara Ostim İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü	1
12	Nallıhan Kaymakamlığı	1	24	Ankara Üniversitesi	1

Tablo 7 b: TR 51 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları

No	Temsil Edecek Kuruluş	Temsilci Sayısı	No	Temsil Edecek Kuruluş	Temsilci Sayısı
25	Gazi Üniversitesi	1	51	Başkent Organize Sanayi Bölgesi	1
26	Hacettepe Üniversitesi	1	52	İvedik Organize Sanayi Bölgesi	1
27	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1	53	OSTİM Organize Sanayi Bölgesi	1
28	Başkent Üniversitesi	1	54	Polatlı Organize Sanayi Bölgesi	1
29	Bilkent Üniversitesi	1	55	Başkent Kadın Platformu Derneği	1
30	Çankaya Üniversitesi	1	56	Türkiye Bilişim Derneği Ankara Şubesi	1
31	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	1	57	Ankara Genç İşadamları Derneği	1
32	Ankara Ticaret Odası	1	58	Ankara Giyim Sanayicileri Derneği	1
33	Ankara Sanayi Odası	1	59	Ankara Sanayici ve İşadamları Derneği	1
34	Ankara Ticaret Borsası	1	60	Akyurt Sanayici ve İşadamları Derneği	1
35	Ankara Esnaf ve Sanatkarlar Odası	1	61	Sincan Etimesgut Sanayicileri ve İşadamları Derneği	1
36	Şehir Plancıları Odası	1	62	Siteler Sanayicileri ve İşadamları Derneği	1
37	Beypazarı Ticaret Odası	1	63	Vehbi Koç Vakfı Vehbi Koç ve Ankara Araştırmaları Merkezi	1
38	Çubuk Ticaret Borsası	1	64	Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme ve Geliştirme Vakfı (MEKSA)	1
39	Haymana Ticaret Odası	1	65	Sevda-Cenap And Müzik Vakfı	1
40	Polatlı Ticaret Borsası	1	66	İç Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu	1
41	Şereflikoçhisar Ticaret Odası	1	67	Makine İmalatçıları Birliği	1
42	Ankara Mobilyacılar ve Lakeciler Odası	1	68	Kariyer Danışmanlığı ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Derneği	1
43	Türkiye Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu	1	69	İnovasyon Derneği	1
44	Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu	1	70	Türkiye Teknik Elemanlar Vakfı	1
45	Memur Sendikaları Konfederasyonu	1	71	Türkiye Jeotermal Derneği	1
46	Memurlar Vakfı	1	72	Ankara Gazeteciler Cemiyeti	1
47	Sema Yazar Gençlik Vakfı	1	73	Sürdürülebilir Kırsal ve Kentsel Kalkınma Derneği	1
48	Ankaralılar Vakfı	1	74	Toplumsal Ekonomik Siyasal Araştırmalar Vakfı	1
49	Anadolu Turizm İşletmecileri Derneği (ATİD)	1	75	Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Vakfı	1
50	Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi	1	76	Başkent İktisatçılar Derneği	1

Tablo 7c: TR 51 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları

No	Temsil Edecek Kuruluş	Temsilci Sayısı	No	Temsil Edecek Kuruluş	Temsilci Sayısı
77	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı	1	88	Proje Yönetim Derneği	1
78	Anadolu Çağdaş Eğitim Vakfı (ANAÇEV)	1	89	ORTADOĞU TEKNOPARK A.Ş. (ODTÜ Teknokent)	1
79	Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri	1	90	Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Merkezi	1
80	Muradiye Kültür Vakfı	1	91	TOBB ABİGEM Ulusal Koordinasyon Merkezi	1
81	Doğa Derneği	1	92	Ankara Kulübü Derneği	1
82	Ankara Kültürünü Yaşatma Derneği	1	93	KTV Yayıncılık ve Reklam Sanayi Ticaret A.Ş. (Kanal A)	1
83	Türk Mühendis Ve Mimarlar Odaları Birliği	1	94	OSTİM Medya A.Ş. (Başkent TV)	1
84	Ankara Tabipler Odası	1	95	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi Kurucu ve İşletici A.Ş. (Bilkent Cyberpark)	1
85	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV)	1	96	Sosyal Yaşamı Güçlendirme Derneği	1
86	Ankara Barosu	1	97	Kırsal Çevre ve Ormancılık Sorunları Araştırma Derneği	1
87	Ankara Reklamcılar Derneği	1			

Kaynak-1: Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Karar (2009/15236)

Kaynak-2: <http://www.ankaraka.org.tr/tr>

Görüldüğü gibi kalkınma kurulunda kamu kurum ve kuruluşları ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşları temsil edilmektedir.

Ajansın danışma kurulu niteliğindeki Kalkınma Kurulu 2010 yılı içerisinde iki defa toplanmıştır. Bu toplantıların sonuncusunda "Ekonomik Yapı", "Sosyal Yapı", "Fiziki Yapı" ve "Kültür Turizm ve Çevre" olmak üzere dört genel ihtisas komisyonu oluşturularak bu komisyonlarda yer alan Kalkınma Kurulu üyelerinin dağılımları belirlenmiştir. Bu sayede Kalkınma Kurulu'nun potansiyelinden maksimum fayda sağlanması öngörülmekte, önemli, hassas ve belirsiz konularda etkili kararların alınabileceği katılımcı bir ortam oluşturulması planlanmaktadır¹³¹.

TR 51 Düzey 2 bölgesi tek ilden oluştuğu için Ankara Kalkınma Ajansı'nın yönetim kurulunun daimi başkanı Ankara Valisi'dir. Yönetim kurulunun diğer daimi üyeleri Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı, İl Genel

¹³¹ Ankara Kalkınma Ajansı, 2011 Yılı Çalışma Programı Özeti, Ankara, 2011, s.3.

Meclisi Başkanı, Ankara Ticaret Odası Başkanı ve Ankara Sanayi Odası Başkanı'dır. Bu üyeler dışında bir de kalkınma kurulu üyeleri arasından seçilecek üç temsilci vardır. Bu temsilciler ise 2010-2011 için seçilen OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Başkanı, Ankara Ticaret Borsası Yönetim Kurulu Başkanı ve KAR-DER Genel Sekreteri'dir¹³². Böylelikle yönetim kurulu toplam 8 üyeden oluşmaktadır.

Kalkınma kurulu tarafından seçilen yönetim kurulu üyelerinin görev süresi iki yıl olup görev sürelerini tamamlamadan herhangi bir şekilde üyeliklerinin sona ermesi halinde, kalan süreleri sırasına göre yedek üyelerce tamamlanır. Görevi sona eren üyeler tekrar seçilebilir.

Yönetim kurulu ajansın karar organıdır ve ajansı yönetim kurulu başkanı temsil eder¹³³

Kalkınma Ajansı'nın genel sekreterliği ajansın icra organı olup, yönetim kuruluna karşı sorumludur. Genel Sekreterlik makamı, Genel Sekreter, uzmanlar, iç denetçi ve destek personelinin oluşur. Genel Sekreterliğin en üst amiri Genel Sekreterdir. Ankara Kalkınma Ajansına ilk olarak 2 Temmuz 2010 da genel sekreter ataması yapılmıştır. Ajansın ilk genel sekreteri Doç. Dr. Asım BALCI'dır ve halen görevine devam etmektedir.

Ülkemizde Yatırım Destek Ofislerinin Yönetim Kurulu adına hareket etmesi ve Genel Sekreterliğe bağlı olması düşünülmüştür¹³⁴. Ajansın yatırım konusundaki işlemlerin takip edilmesi sorumluluğunu üstlenecek Yatırım Destek Ofisi kurularak, mevzuatta belirtilen görev ve sorumluluklarını yerine getirecek altyapıya kavuşturulacaktır.

Yatırım Destek Ofisi faaliyetlerinden biri olacak Ankara Yatırım Portalı'nın faaliyete geçmesi ile, daha geniş bir kesime hitap etmek ve daha yoğun ilgi çekmek amacıyla, ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından yatırım ve proje finansmanına yönelik sağlanan kredi ve hibe imkanlarına

¹³² <http://www.ankaraka.org.tr/tr/content.asp?id=6> (16.12.2011)

¹³³ <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> (16.12.2011)

¹³⁴ Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), **Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2008, s.23.

internet sitesinde yer verilmesi, yerel aktörlerin bilgilendirilmesi sağlanacaktır. Ayrıca birden çok dilde (hedeflenen beş ayrı dil) yatırımcı çekmeye yönelik içerik sağlanması ajans tarafından hedeflenmektedir¹³⁵.

Çukurova Kalkınma Ajansı, 25 Ocak 2006 tarihinde kabul edilen 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının, Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un Bakanlar Kurulu'na verdiği yetkiye dayanılarak 31 Mayıs 2006 tarih ve 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kurulmuştur¹³⁶. Çukurova Kalkınma Ajansı, Türkiye'nin yeni kalkınma hamlesi üslerinden biridir¹³⁷. Çünkü İzmir Kalkınma Ajansı ile birlikte pilot proje olarak kurulmuşlardır dolayısıyla Türkiye'de kurulan ilk kalkınma ajansları olmuşlardır.

Bu bölgenin pilot bölge olarak seçilmesinde çeşitli sebepler vardır. Adana ve Mersin illerinin kapsayan TR62 Düzey 2 Bölgesi, Türkiye'nin gelişmiş bölgelerindendir. Örneğin Mersin Limanı ve serbest bölgesi ile ticaret ve hizmet sektöründe Türkiye'nin lokomotif illeri arasındadır¹³⁸. Adana ise, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk sanayileşen bölgelerinden biri olması, köklü bir sanayileşme geleneği ve sermaye birikimi yaratması sebebiyle Türkiye ekonomisi için önemli olan illerden biridir¹³⁹. TR62 Düzey 2 Bölgesi'nde ajans kurulmadan önce, kalkınma ajanslarına ilişkin tecrübe oluşturabilecek örgütlenmeler kurulmuştur. Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'nın kalkınma ajansına yönelik çalışmaları konunun sahiplenilmesi ve de konuya dair tecrübe edinilmesi açısından önem taşımaktadır.

Mersin'de Kalkınma Ajansı girişimi ilk defa 1999 yılında Mersin Ticaret ve Sanayi Odası (MTSO) tarafından başlatılmış ve "Kalkınma Ajansı Proje Koordinatörlüğü" kurulmuştur. Ancak, ilde kurumlar arası rekabet ve bütçede anlaşmazlık nedeniyle gündemden düşmüş ve beklemeye alınmıştır. Kalkınma ajansı çalışmaları 2001 yılında yeniden başlatılmıştır. 2002 yılında,

¹³⁵ Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Çalışma Programı Özeti**, Ankara, 2011, s. 21.

¹³⁶ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2009 Yılı Ajans Faaliyet Raporu**, 2010, s.1. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2009_faaliyet_raporu.pdf

¹³⁷ <http://www.cka.org.tr/main.aspx?id=165>

¹³⁸ Raif OKUTUCU, **Türkiye'de Bir İlk: Mersin Kalkınma ve İşbirliği Konseyi**, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, TEPAV, 2006, s. 399.

¹³⁹ <http://www.adanadan.biz/icerik.asp?ICID=11>

MTSO bünyesinde, Mersin Kalkınma Ajansı kurulmuştur. Kurulan kalkınma ajansında da; kentin ana aktörlerinin uyuşmazlığı, şahsi çekişmeler ve MTSO liderliğine direnç, özerk bir yapıya kavuşmama ve bütçeye diğer kurumların katkı sağlamaması gibi yeni zorluklarla karşılaşmıştır. Karşılaşılan bu zorluklar neticesinde ajansın ölmesi yerine MTSO bünyesinde yaşatılması kararı alınmıştır. Yeni misyonu da AB fonlarından azami yararlanma, KOBİ'lerin dışa açılması, kalkınma ajanslarını ülkede gündemde tutma ve EURADA'ya tam üyelik olarak saptanmıştır¹⁴⁰.

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un gerekçesinde de yerel aktörlerin kendi sorunlarına çözüm amacıyla oluşturdukları yerel örgütlenmeler ile bunların taleplerinin bir bakıma, gelişen yerel ve bölgesel kalkınma bilincinin göstergesi olduğu vurgulanmaktadır ve bunlara örnek olarak, fahri bir ajans vazifesi gören Ege Ekonomisini Güçlendirme Vakfını (EGEV) ve Mersin Ticaret Odası bünyesinde kurulmuş olan ve aynı zamanda EURADA üyesi de olan Mersin Kalkınma Ajansını vermektedir.

Adana için ise Kalkınma Ajansı kurulmadan önce 1997 yılında Adana Güç Birliği Vakfı ve 2001 yılında Adana Yatırım Araştırma ve Geliştirme Merkezi (AYAGEM) kurulmuştur. Yapısında Adana Sanayi Odası, Ticaret Odası, Ticaret Borsası, Vilayet, Büyükşehir Belediyesi, Çukurova Üniversitesi ve Adana Güçbirliği Vakfı olan AYAGEM kurulurken bugünkü bölgesel kalkınma ajanslarının yapısına benzer bir yapı oluşturulmuştur¹⁴¹.

Bu şekilde Adana ve Mersin de kalkınma ajansına benzer örgütlenmelerin olması ve konuyla ilgili yeterli kurumsal kapasiteye erişilmesi bu bölgeyi pilot bölge yapmıştır. 31 Mayıs 2006 tarih ve 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kurulmasının ardından ajans faaliyete geçmiştir.

Çukurova Kalkınma Ajansı ,Adana ve Mersin illerinin kapsayan TR62 Düzey 2 Bölgesi olup, merkezi Adana'dır. Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren Çukurova Kalkınma ajansı teşkilat yapısı; iki ildeki özel sektör, sivil

¹⁴⁰ Raif OKUTUCU, a.g.e., s. 400.

¹⁴¹ Ümit ÖZGÜMÜŞ, *Adana Yatırım Araştırma Geliştirme Merkezi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, TEPAV, 2006, s.413.

toplum kuruluşları ve kamu kurumları temsilcilerinden oluşan Kalkınma Kurulu, ilgili illerin valileri, belediye başkanları, il genel meclisi ile ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşan Yönetim Kurulu, uzmanlık birimleri ve yatırım destek ofislerinden oluşan Genel Sekreterlik'ten oluşmaktadır.

Kalkınma kurulu ajansın danışma organı olup, Adana ve Mersin illerindeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere oluşturulmuştur.

Çukurova Kalkınma Ajansı Kalkınma Kurulu mevzuatta da belirtildiği üzere yüz üyeden oluşmaktadır. Kalkınma Kurulu'nun %60'ını özel kesim ve sivil toplum kuruluşları, %40'ını kamu kurum ve kuruluşları oluşturmaktadır. Kalkınma Kurulu'nda Adana ili ve ilçelerinin temsil oranı %53, Mersin ili ve ilçelerinin temsil oranı ise %47'dir.

Kalkınma kurulu Adana üyelerinin dağılımı şu şekildedir¹⁴²: İl Özel İdaresi Genel Sekreterliği, Seyhan Kaymakamlığı, Yüreğir Kaymakamlığı, Aladağ Kaymakamlığı, Feke Kaymakamlığı, İmamoğlu Kaymakamlığı, Karataş Kaymakamlığı, Pozantı Kaymakamlığı, Saimbeyli Kaymakamlığı, Tufanbeyli Kaymakamlığı, Yumurtalık Kaymakamlığı, Çukurova Kaymakamlığı, Seyhan Belediye Başkanlığı, Yüreğir Belediye Başkanlığı, Ceyhan Belediye Başkanlığı, Kozan Belediye Başkanlığı, Karaisalı Belediye Başkanlığı, Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, Tarım İl Müdürlüğü, Türkiye İstatistik Kurumu Adana Bölge Müdürlüğü, DSİ 6. Bölge Müdürlüğü, Adana Sanayi Odası, Adana Ticaret Odası, Adana Ticaret Borsası, Seyhan Ziraat Odası, Esnaf ve Sanatkarlar Odası, Serbest Mali Müşavirler Odası, Ceyhan Ticaret Odası, Kozan Ticaret Borsası, Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü, Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi İşadamları Derneği, Adana İşkadınları Derneği, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği, Çukurova Genç İşadamları Derneği (ÇUGİAD), Adana Sanayici ve İşadamları Derneği (ADSİAD), Adana Genç İşadamları Derneği, Çukurova Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği Derneği, Anadolu Girişimci İşadamları

¹⁴² <http://www.cka.org.tr/main.aspx?id=167> (03.03.2012)

Derneği, Akdeniz Türk-Alman İşadamları Derneği, Çukurova Fuarçılık A.Ş., Köy ve Mahalle İdareleri Muhtarlar Derneği, Doğu Akdeniz Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu (DASİFED), Adana Güç Birliği, Çukurova Gazeteciler Cemiyeti, Adana Kültür Eğitim ve Sanat Araştırma Vakfı, Türk-İş 4. Bölge Temsilciliği, Türk Kamu-Sen İl Temsilciliği, Çukobirlik Genel Müdürlüğü, Çiftçiler Birliği, Doğu Akdeniz Zeytin Birliği, T. Seyahat Acenteleri Adana Böl.Yür. Kur. Teknokent Yönetim Kurulu, Üniversite Sanayi Ortak Araştırma Merkezi Yönetim Kurulu olmak üzere birer üyeye sahip olup toplamda 53 üye bulunmaktadır.

Kalkınma Kurulu Mersin üyelerinin dağılımı ise şu şekildedir: İl Özel İdaresi, Mersin Büyükşehir Belediyesi, Tarım İl Müdürlüğü, Akdeniz Kaymakamlığı, Toroslar Kaymakamlığı, Mezitli Kaymakamlığı, Yenişehir Kaymakamlığı, Silifke Kaymakamlığı, Tarsus Kaymakamlığı, Tarsus Belediyesi, Akdeniz Belediyesi, Toroslar Belediyesi, Yenişehir Belediyesi, Mut Belediyesi, Silifke Belediyesi, Mezitli Belediyesi, Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, Mersin Üniversitesi, Çağ Üniversitesi, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, Mersin Deniz Ticaret Odası, Mersin Ticaret Borsası, Mersin Ziraat Odası, Esnaf ve Sanatkarlar Odası, Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası, Anamur Ticaret ve Sanayi Odası, Erdemli Ticaret ve Sanayi Odası, Silifke Ticaret ve Sanayi Odası, Mut Ticaret ve Sanayi Odası, Tarsus Ziraat Odası, Tarsus Ticaret Borsası, Mersin İli Turunçgil Üreticileri Birliği, Akdeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesi, MESİAD (Mersin Sanayici ve İşadamları Derneği, MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Başkanlığı), TASİAD (Tarsus Sanayici ve İşadamları Derneği Başkanlığı), MEGİAD (Mersin Genç İşadamları Derneği), ASİAD (Akdeniz Sanayici ve İşadamları Derneği), GİŞKAD (Mersin Girişimci İş Kadınları Derneği), TURAB (Türk-Arap İşadamları Derneği), MERTİD (Mersin Turizmci İşadamları Derneği), Tüm Muhtarlar Derneği, Mersin Gazeteciler Cemiyeti, Mersin Gazeteciler Cemiyeti, İÇEV (İçel El Sanatlarını Geliştirme Vakfı), Türk-İş Mersin İl Temsilciliği, Türk Kamu-Sen Mersin İl Temsilciliği ile beraber birer üyeye toplamda 47 üye bulunmaktadır.

Görüldüğü gibi Kalkınma Kurulu üyeleri Adana ve Mersin illerindeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimlerden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu, Çukurova Kalkınma Ajansı'nın karar organıdır ve ajansı temsil eder. Çukurova Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu¹⁴³, Adana ve Mersin Valileri, Adana ve Mersin Büyükşehir Belediye Başkanları, Adana ve Mersin İl Genel Meclisi Başkanları ile Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Başkanından ve Adana Sanayi Odası Başkanından oluşmaktadır.

5449 sayılı kanunun 10. maddesinde birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı; ilk yıl ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülür denilmektedir. Bilindiği üzere Çukurova Kalkınma ajansı Adana ve Mersin olmak üzere iki ilden oluşmaktadır. Dolayısıyla Ajans, ilk yönetim kurulu toplantısını 17.07.2006 tarihinde gerçekleştirmiş olup, her yılın temmuz ayında yönetim kurulu başkanlığı görevi Adana ve Mersin Valileri arasında devredilmektedir¹⁴⁴.

Çukurova Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği de; Genel Sekreter ile uzman ve destek personelden oluşmaktadır.

Genel Sekreterlik, Planlama ve Programlama, Proje Uygulama, İzleme ve Değerlendirme ile Destek Hizmetleri Birimlerinden oluşmaktadır¹⁴⁵.

Çukurova Kalkınma Ajansı'nın ilk Genel Sekreteri 22 Eylül 2008 yılında atanmıştır. 2006 yılında kurulan ajansa 2008 yılına kadar Genel Sekreter atamasının yapılmamasının sebebi ise Şubat 2007-Şubat 2008 tarihleri arasında Danıştay tarafından Kalkınma Ajanslarına yönelik verilen

¹⁴³ 5449 sayılı Kanun'un onuncu maddesinde belirtildiği üzere Yönetim Kurulu; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Ancak, birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.

¹⁴⁴ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, 2011, s. 8-9.

¹⁴⁵ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, 2011, s. 10.

yürütmeyi durdurma kararıdır. Ajansa 13 Ocak 2012 tarihinde ise yeni Genel Sekreter ataması yapılmıştır.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma ajansı (KUDAKA), 22 Kasım 2008 tarih ve 27062 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile TRA1 Düzey 2 Bölgesinde (Erzurum, Erzincan, Bayburt) kurulmuş, kamu tüzel kişiliğini haiz bir kuruluştur¹⁴⁶. Ajansın merkezi Erzurum’dur.

Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma ajansı (KUDAKA)’nın kurumsal yapısı; üç ildeki özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları temsilcilerinden oluşan Kalkınma Kurulu, ilgili illerin valileri, belediye başkanları, il genel meclisi ile ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşan Yönetim Kurulu, uzmanlık birimleri ve yatırım destek ofislerinden oluşan Genel Sekreterlik’ten müteşekkildir. Ajansın icra organı olan Genel Sekreterlik; Aralık 2009 tarihinde Genel Sekreter’in göreve başlamasını takiben yarışma sınavı ile istihdam edilen 29 uzman ve 6 destek personeli ile 17 Şubat 2010 tarihinde çalışmalarına başlamıştır¹⁴⁷. Ajans, Ağustos 2011 itibariyle 30 uzman ve 7 destek personeli ile çalışmalarını devam ettirmektedir¹⁴⁸.

Genel Sekreterliğe bağlı birimler; Araştırma-Planlama Birimi, Tanıtım ve İşbirliği Birimi, Destek Hizmetleri Birimi, Proje Yönetim Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi ve Yatırım Destek Ofisleri’dir. Ajans üç ilden oluştuğu için üç tane yatırım destek ofisine sahiptir. Bunlar Erzurum Yatırım Destek Ofisi, Erzincan Yatırım Destek Ofisi ve Bayburt Yatırım Destek Ofisi’dir.

Kalkınma Kurulu, Ajansın faaliyet gösterdiği TRA1 Düzey 2 Bölgesi’nde yer alan kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasındaki işbirliğini geliştirmek ve Ajansı yönlendirmek üzere oluşturulan danışma kuruludur¹⁴⁹. TRA1 Düzey 2 bölgesi 3 ilden oluştuğu için ajansın kalkınma kurulu üyeleri de bu 3 ilin il ve ilçe kuruluşlarından oluşmaktadır. Kalkınma kurulunda Bayburt’un 23,

¹⁴⁶ KUDAKA, **2010 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programı Başvuru Rehberi**, 2010, s. 2.

¹⁴⁷ KUDAKA, **Anadolu’nun Zirvesinde Uluslararası Tanıtım ve İşbirliği Buluşması-1 Özel Sayısı**, Temmuz 2010, s.4.

¹⁴⁸ KUDAKA, **Faaliyetler Kataloğu**, 2011, s.1. <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

¹⁴⁹ KUDAKA, **Faaliyetler Kataloğu**, 2011, s.6. <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

Erzincan'ın 28 ve Erzurum'un 49 üyesi bulunmaktadır. Bu üyeler ve üyeleri temsil edecek kuruluşlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 8a: TRA1 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları

Bölge	No	Yer	Temsil Edecek Kuruluş	Sayı
TRA1	1	Bayburt	Bayburt İl Özel İdaresi	1
TRA1	2	Bayburt	Bayburt Belediyesi	1
TRA1	3	Bayburt	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü	1
TRA1	4	Bayburt	Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	1
TRA1	5	Bayburt	Milli Eğitim İl Müdürlüğü	1
TRA1	6	Bayburt	Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	1
TRA1	7	Bayburt	Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	1
TRA1	8	Bayburt	Orman ve Su İşleri İl Müdürlüğü	1
TRA1	9	Bayburt	Aydıntepe Kaymakamlığı	1
TRA1	10	Bayburt	Demirözü Kaymakamlığı	1
TRA1	11	Bayburt	Aydıntepe Belediyesi	1
TRA1	12	Bayburt	Demirözü Belediyesi	1
TRA1	13	Bayburt	Bayburt Üniversitesi	1
TRA1	14	Bayburt	Ticaret ve Sanayi Odası	1
TRA1	15	Bayburt	Bayburt Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği	1
TRA1	16	Bayburt	Bayburt Ziraat Odası	1
TRA1	17	Bayburt	Aydıntepe Sulama Birliği	1
TRA1	18	Bayburt	Bayburt Organize Sanayi Bölgesi	1
TRA1	19	Bayburt	Bayburt Gazeteciler Cemiyeti Derneği	1
TRA1	20	Bayburt	Bayburt Bilim Eğitim ve Kültür Derneği	1
TRA1	21	Bayburt	Bayburt Sanayici ve İşadamları Derneği	1
TRA1	22	Bayburt	Bayburt'a Hizmet Vakfı	1
TRA1	23	Bayburt	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	1
TRA1	24	Erzincan	Erzincan İl Özel İdaresi	1
TRA1	25	Erzincan	Erzincan Belediyesi	1
TRA1	26	Erzincan	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü	1
TRA1	27	Erzincan	İl Defterdarlığı	1
TRA1	28	Erzincan	Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	1

Tablo 8b: TRA1 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları

Bölge	No	Yer	Temsil Edecek Kuruluş	Sayı
TRA1	29	Erzincan	Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	1
TRA1	30	Erzincan	Orman ve Su İşleri İl Müdürlüğü	1
TRA1	31	Erzincan	Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	1
TRA1	32	Erzincan	Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	1
TRA1	33	Erzincan	Milli Eğitim İl Müdürlüğü	1
TRA1	34	Erzincan	Çayırli Belediye Belediyesi	1
TRA1	35	Erzincan	Üzümlü Kaymakamlığı	1
TRA1	36	Erzincan	Refahiye Belediyesi	1
TRA1	37	Erzincan	Tercan Belediyesi	1
TRA1	38	Erzincan	Hayvan Yetiştiricileri ve Besicileri Derneği Başkanı	1
TRA1	39	Erzincan	Erzincan Üniversitesi	1
TRA1	40	Erzincan	Türkiye İş Kurumu İl Müdürlüğü	1
TRA1	41	Erzincan	Ticaret ve Sanayi Odası	1
TRA1	42	Erzincan	Erzincan Ziraat Odası	1
TRA1	43	Erzincan	Erzincan Ticaret Borsası	1
TRA1	44	Erzincan	Erzincan Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği	1
TRA1	45	Erzincan	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	1
TRA1	46	Erzincan	Arı Yetiştiricileri Birliği	1
TRA1	47	Erzincan	Pancar Ekicileri Kooperatifi	1
TRA1	48	Erzincan	Erzincan Organize Sanayi Bölgesi	1
TRA1	49	Erzincan	Erzincan Genç İşadamları Derneği	1
TRA1	50	Erzincan	Erzincan Kalkınma Vakfı	1
TRA1	51	Erzurum	İl Özel İdaresi	2
TRA1	52	Erzurum	Büyükşehir Belediyesi	1
TRA1	53	Erzurum	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü	1
TRA1	54	Erzurum	İl Defterdarlığı	1
TRA1	55	Erzurum	Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	1
TRA1	56	Erzurum	Milli Eğitim İl Müdürlüğü	1
TRA1	57	Erzurum	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	1
TRA1	58	Erzurum	Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	1
TRA1	59	Erzurum	Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	1
TRA1	60	Erzurum	Hınıs Kaymakamlığı	1
TRA1	61	Erzurum	Pasinler Kaymakamlığı	1
TRA1	62	Erzurum	Oltu Belediyesi	1
TRA1	63	Erzurum	Aşkale Belediyesi	1
TRA1	64	Erzurum	Erzurum Arıcılar Birliği	1
TRA1	65	Erzurum	Palandöken Belediyesi	1
TRA1	66	Erzurum	Uzundere Belediyesi	1

Tablo 8c: TRA1 Düzey 2 Bölgesini Temsil Edecek Kuruluşlar İle Bunların Temsilci Sayıları

Bölge	No	Yer	Temsil Edecek Kuruluş	Sayı
TRA1	67	Erzurum	İspir Belediyesi	1
TRA1	68	Erzurum	Yakutiye Belediyesi	1
TRA1	69	Erzurum	Aziziye Belediyesi	1
TRA1	70	Erzurum	Atatürk Üniversitesi	2
TRA1	71	Erzurum	Devlet Su İşleri 8. Bölge Müdürlüğü	1
TRA1	72	Erzurum	Karayolları 12. Bölge Müdürlüğü	1
TRA1	73	Erzurum	Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü	1
TRA1	74	Erzurum	Vakıflar Bölge Müdürlüğü	1
TRA1	75	Erzurum	Tarım Kredi Kooperatifleri Bölge Müdürlüğü	1
TRA1	76	Erzurum	Türkiye İş Kurumu İl Müdürlüğü	1
TRA1	77	Erzurum	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı İşletme Geliştirme Müdürlüğü	1
TRA1	78	Erzurum	Doğu Anadolu Tarımsal Araştırma Enstitüsü	1
TRA1	79	Erzurum	Doğu Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu	1
TRA1	80	Erzurum	Ticaret ve Sanayi Odası	1
TRA1	81	Erzurum	Erzurum Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği	1
TRA1	82	Erzurum	Erzurum Ziraat Odası	1
TRA1	83	Erzurum	Ziraat Mühendisleri Odası	1
TRA1	84	Erzurum	Erzurum Ticaret Borsası	1
TRA1	85	Erzurum	Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği	1
TRA1	86	Erzurum	Doğu Anadolu Tarımsal Üreticiler Birliği	1
TRA1	87	Erzurum	Erzurum Bölgesi Hayvan Kooperatifleri Bölge Birliği	1
TRA1	88	Erzurum	Daphan Sulama Birliği	1
TRA1	89	Erzurum	Erzurum Organize Sanayi Bölgesi	1
TRA1	90	Erzurum	Erzurum Veteriner Hekimler Odası	1
TRA1	91	Erzurum	Doğu Anadolu Gazeteciler Cemiyeti	1
TRA1	92	Erzurum	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği (DSYB)	1
TRA1	93	Erzurum	Pasinler Süt Üreticiler Birliği	1
TRA1	94	Erzurum	Meslek Kazandırma ve İnsan Kaynakları Derneği	1
TRA1	95	Erzurum	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Erzurum Şubesi	1
TRA1	96	Erzurum	Erzurum Genç İşadamları Derneği	1
TRA1	97	Erzurum	Erzurum Kalkınma Vakfı	1
TRA1 Düzey 2 Bölgesi Toplam Temsilci Sayısı				99

Kaynak: http://www.kudaka.org.tr/Kalkinma_Kurulu.pdf

Tablo 8’de de görüldüğü gibi ajansın Kalkınma Kurulu üyelerini Bayburt, Erzincan ve Erzurum kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör oluşturmaktadır. İller arasındaki üye dağılımı Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar ‘da belirtildiği üzere 3 ilden oluşan Düzey 2 bölgeleri için 20 taban olarak kabul edilmiştir.

Geriye kalan üye sayıları ise illerin 2007 yılı Adrese dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçları doğrultusunda bölgedeki nüfus oranlarına göre dağıtılmaktadır¹⁵⁰. Bu durumda 49 üyesi bulunan Erzurum en yüksek nüfus oranına sahiptir, ardından 28 üye ile Erzincan, 23 üye ile de Bayburt gelmektedir.

Kalkınma kurulunda temsil etmek için hangi kuruluşların seçileceği ise ilgili valilik görüşleri ile söz konusu kuruluşların, il içerisindeki etki ve etkinlikleri, misyonları ve ili temsil yetenekleri, ilin ve bölgenin kalkınmasına sağlayabilecekleri muhtemel katkılar göz önünde bulundurularak belirlenmiştir¹⁵¹.

5449 sayılı kanunda Kalkınma kurulunun, kurul başkanının teklifi üzerine yılda en az 2 defa toplanacağı belirtilmektedir. Nitekim KUDAKA'da kuruluşundan itibaren yılda 2 kere kalkınma kurulu toplantısı gerçekleştirmiştir. 2011 yılında 7. kalkınma kurulu toplantısını 17-18 Şubat 2011 tarihlerinde Erzurum'da gerçekleştirilen toplantıda, 8. Kalkınma kurulu toplantısını ise 24 Ekim 2011 tarihinde Bayburt'ta gerçekleştirilen toplantıda yapmıştır. 9. kalkınma kurulu toplantısının ise 26 Nisan 2012 de Erzincan'da yapılmasına karar verilmiştir¹⁵².

Yönetim kurulu, KUDAKA'nın karar organıdır. KUDAKA'nın yapısına bakıldığında bir tane büyükşehir belediyesi (Erzurum) olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda KUDAKA yönetim kurulu üyeleri Erzurum, Erzincan, Bayburt valileri, Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanı, Erzincan ve Bayburt belediye başkanları, Erzurum, Erzincan, Bayburt il genel meclisi başkanları ve Erzurum, Erzincan, Bayburt sanayi ve ticaret odaları başkanlarından oluşmaktadır.

Ajansı, yönetim kurulu başkanı temsil eder. Çukurova Kalkınma Ajansı'nın Yönetim Kurulu'nu incelerken de bahsettiğimiz üzere 5449 sayılı kanunun 10. Maddesinde birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu

¹⁵⁰ Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar, (2008/143306) <http://mevzuat.dpt.gov.tr>

¹⁵¹ Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar, (2008/143306) <http://mevzuat.dpt.gov.tr>

¹⁵² <http://www.bayburtsila.com/ekonomi/kudaka-kalkinma-kurulu-8olagan-toplantisi-yapildi.htm>

başkanlığı; ilk yıl ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülür¹⁵³ denmektedir. KUDAKA'nın merkezi Erzurum olduğu için ilk yıl yönetim kurulu başkanlığı Erzurum Valisi'nde daha sonra alfabetik sıra dolayısıyla Bayburt Valisi'nde ve ardından Erzincan Valisi'nde olacaktır.

KUDAKA'nın ilk Genel Sekreteri Dr. Rıfat ALTAN, Ajansın Yönetim Kurulu'nun teklifi ve Kalkınma Bakanlığı'nın onayı ile atanarak 17 Aralık 2009 tarihinde görevine başlamıştır¹⁵⁴.

Genel sekreterlik ajansın icra organı olduğu için uzman ve destek personellerini bünyesinde barındırmaktadır. İcra birimleri ve yatırım destek ofisleri de genel sekreterliğe bağlıdır. KUDAKA'da genel sekreterliğe bağlı birimler şunlardır:

- Araştırma ve Planlama Birimi
- Tanıtım ve İşbirliği Birimi
- Proje Yönetimi Birimi
- İzleme ve Değerlendirme Birimi
- Destek Hizmetleri Birimi
- Yatırım Destek Ofisleri

3.1.2 Hukuki Yapıları

Kalkınma ajanslarının kuruluşuna dair en temel hukuki düzenleme, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'dur. Ayrıca bu Kanunun uygulanmasını göstermek üzere çıkarılmış çeşitli ikincil düzenlemeler (Bakanlar Kurulu kararı, Yüksek Planlama Kurulu kararı ve Yönetmelikler) bulunmaktadır.

Kamu yönetimi reformu çerçevesinde bölgesel kalkınma ajansları,

¹⁵³ <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> (12.07.2011)

¹⁵⁴ <http://www.kudaka.org.tr/genel-sekreterlik.asp> (23.12.2011)

mevcut yönetim yapısında var olmayan yeni bir kademe olarak yaratılan kamusal ya da yarı kamusal bir özellik taşıyan, özel kanun ve tüzüklerle kurulmuş ve bölgedeki şirket, STK ve yerel otoritelerle işbirliğini hedefleyen kuruluşlar olarak Nisan 2003 "Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı Taslağı"(KYTK)'nın 25. maddesiyle yerleştirilmeye çalışılmaktadır. 25. madde: "ulusal kalkınma planı ile uyumlu olarak İstatistiki Bölge Birimi 2 düzeyinde araştırma yapmak, katılımcı yöntemlerle gelişim stratejileri oluşturmak, iller arası koordinasyonu sağlamak, kamu-özel kesim ve STK arasında işbirliğini arttırmak, bölgesel gelişimi hızlandırmak ve özel girişimciliği desteklemek amacıyla bölge kalkınma ajansları kurulur" şeklinde düzenlenmiştir. Ancak konuya ilişkin çalışmalar "Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kurulması Hakkında Kanun Tasarısı Taslağı" başlıklı ayrı bir yasa hazırlığına konu edildiğinden mevcut hüküm daha sonraki tasarlarda yer almamıştır. Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı Taslağı'nın hayata geçirilmesini kolaylaştıracak ve AB'nin istemine göre Türkiye'yi yönetim açısından bölgelere ayıracak Bölgesel Kalkınma Ajansı Tasarı Taslağı 2 ayrı taslak şeklinde düzenlenmiştir¹⁵⁵.

Birinci taslak toplam 24 madde, 5 bölüm ve 2 geçici maddeden, ikinci taslak ise 19 madde ve beş bölümden oluşmuştur.

Taslak II'de bazı maddeler birbirleri ile birleştirilirken bazı maddeler de kaldırılmıştır. Kaldırılan maddeler ile ilgili olarak örneğin ilk taslakta değiştirilen hükümler başlığı altında yer alan ve 3194 sayılı İmar Kanunu'nun 8 inci maddesinin a bendinde yapılmak istenen değişikliğe ikinci taslakta yer verilmemiştir. Yine Taslak I'de değişiklik yapılması başlığı altında yer alan Geçici Madde 1 ile ifade edilen "Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığının görev süresi bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte sona erer." ve Geçici Madde 2'de "Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığının görev süresi sona ermesiyle birlikte kadrolu personel kadroları ile birlikte uygun kamu kurum ve kuruluşlarına atanmak üzere

¹⁵⁵ http://www.yayad.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=24&tipi=7&sube=0

Aytül Güneşer DEMİRCİ, 2003'ün İki Taslağını Karşılaştırma, Sosyal Bilimler Kongresi Bildirisi, Aralık 2003, s. 3

Devlet Personel Bakanlığına devredilir. Kadrosuz personelin ise sözleşmeleri fesh edilir ve kurulacak olan Bölgesel Kalkınma Ajanslarında bu personel bu kanunda belirtilen hükümlere göre öncelikli olarak istihdam edilir.” şeklindeki hükümler Taslak II’de yer almamaktadır¹⁵⁶.

Bu tasarıların ardından 19 Ocak 2005 tarihinde 31 maddeden oluşan Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun Tasarısı meclise iletilmiştir. Akabinde, 32 maddeden oluşan 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun kabul edilmiştir. Bu kanun, 25.01.2006 tarihinde kabul edilmiş, 08.02.2006 tarih ve 26074 sayılı Resmi Gazete de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Toplamda 5 bölüm 32 madde ve 4 geçici maddeden oluşmaktadır. Birinci Bölüm de “Amaç ve Kapsam, Tanımlar, Kuruluş, Genel Koordinasyon”, İkinci Bölüm de “Görev ve Yetkiler”, Üçüncü Bölüm de “Ajansın Teşkilatı”, Dördüncü Bölüm de “Personel Rejimi, Bütçe ve Denetim”, Beşinci Bölüm de de “Çeşitli Hükümler” başlığı altında Kalkınma Ajanslarının hukuki çerçevesi çizilmiştir.

Kanunun son bölümünde Çeşitli Hükümler başlığı altında bir takım maddeler ve geçici maddeler düzenlenmiştir. Kanun yayımı tarihinde yürürlüğü girmiştir ve bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür¹⁵⁷.

5449 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte hukuki altyapısı oluşturulan kalkınma ajanslarının, kurumsal bir kimliğe ve işlerliğe kavuşturulması için, yoğun bir ikincil mevzuat çalışmasına girilmiş¹⁵⁸, ve sırasıyla; Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajansları Kuruluş Kararnameleri, 8 Yeni Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Kararnamesi, 16 Yeni Kalkınma ajanslarının Kuruluş Kararnamesi ve Kuruluş Kararnamelerinde Değişiklik Yapan Kararname çıkarılmıştır.

¹⁵⁶ http://www.yayed.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=24&tipi=7&sube=0 Aytül Güneşer DEMİRCİ, a.g.e., s. 3

¹⁵⁷ <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html> 12.07.2011

¹⁵⁸ Ahmet TAMER, Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, DPT-Uzmanlık Tezleri, Ocak 2008, s. 42.

Söz konusu Kararda ayrıca, kurulan ajansların merkezlerinin hangi iller olacağı ve ajanslarda ilk yıl istihdam edilecek azami personel sayıları hususlarına açıklık getirilmiş ve Kalkınma Kurulunun yapısı, oluşumu ve teşkili ve üyeliği ile ilgili konularda ayrıntılı hükümlere yer verilmiştir.¹⁵⁹

Bunlar dışında kalkınma ajanslarının işleyiş kurallarını belirlemek üzere çeşitli yönetmelikler çıkarılmıştır. Bunlar; Çalışma Yönetmeliği, Personel Yönetmeliği, Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, Denetim Yönetmeliği ve Mal, Hizmet ve Yapım İşi Satınalma İhale Usul ve Esasları'dır.

Ayrıca Kalkınma Bakanlığı tarafından Kalkınma Ajansları'nca sağlanacak mali ve teknik desteklerin etkin, etkili, şeffaf ve güvenilir bir programlama, yönetim, uygulama, izleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde gerçekleştirilebilmesi ve farklı Ajansların bulundukları bölgelerin özelliklerinin gerektirdiği alanlar dışında, Ajanslar arasında uygulama farklılıkları olmaksızın rasyonel standartların oluşturulması amacıyla Destek Yönetimi Kılavuzu hazırlanmıştır. Ajanslar vermiş oldukları mali ve teknik destekleri bu kılavuza uygun olarak vermektedirler.

3.1.3 Personel Yapıları

Kalkınma ajanslarının görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için, alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personelin istihdamı gereklidir. Bu doğrultuda bu üç ajans diğer ajanslarda da olduğu gibi 5449 sayılı kanunda ve Kalkınma ajansları Personel Yönetmeliğinde belirtilen usul ve esaslara uygun olarak personel ilanına çıkar ve personel istihdamını gerçekleştirir.

Ankara, Çukurova ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansları'nın mevcut personel yapılarını incelediğimizde Ankara Kalkınma Ajansı'nın 1 Genel Sekreter, 28 Uzman, 1 İç Denetçi ve 5 Destek Personeli ile toplam 35,

¹⁵⁹ Ahmet TAMER, a.g.e., s.42.

Çukurova Kalkınma Ajansı'nın 1 Genel Sekreter, 29 Uzman, 1 İç Denetçi ve 7 Destek Personel olmak üzere toplam 38, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın 1 Genel Sekreter, 30 Uzman ve 7 Destek Personeli ile toplam 38 personelinin olduğunu görebiliyoruz.

Ankara Kalkınma Ajansı'nın personelinin %44' ü bayan ve %56'sı erkektir. Cinsiyet dağılımı eşite yakın bir yerde bulunmaktadır. Ajans personelinin öğrenim durumu ise %35 Lisans, %38 Yüksek Lisans ve %27 Doktora şeklindedir. Yüksek lisans başlığı altında gruplanan 13 personelin 8'i, doktora başlığı altında gruplanan 9 personelin 6'sı eğitimlerine devam etmektedir.

Ajans personelinin en son mezun oldukları veya devam ettikleri üniversiteler şu şekildedir: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Brunel University, Indiana University, College Of Europe, London School Of Economics, Purdue University, Paris School Of Economics, Suny Binghamton, Selçuk Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Görülebildiği gibi ajans personeli yurt içi ve yurt dışında olmak üzere çeşitli üniversitelerde eğitim görmüş ve görmektedir.

Personelin mezun oldukları bölümler ve alanlar da çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik Ajans faaliyetlerinin yerine getirilmesi sırasında farklı bakış açısı ve perspektiflerin gündeme gelmesine katkı sağlayabilmektedir. Bu bölümlere birkaç örnek verecek olursak; İşletme, Endüstri Mühendisliği, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, İktisat, Şehir ve Bölge Planlama, Tarım Ekonomisi, İstatistik, Halkla İlişkiler ve Tanıtım gibi bölümleri sayabiliriz.

Son olarak Ankara Kalkınma Ajansı personelinin yabancı dil bilgisine baktığımızda ise ajans da 7 ayrı dil bilindiğini görebiliyoruz. Bunlar; İngilizce, Fransızca, Almanca, Rusça, Arapça, İspanyolca ve İtalyanca'dır.

Çukurova Kalkınma Ajansı'nın personelinin ise %30'u bayan ve %70' i erkektir. Bayan personel sayısının erkek personel sayısına göre oldukça az

olduğunu görebiliyoruz. Ajansın eğitim durumu %54 Lisans, %43 Yüksek Lisans ve %3 Doktora olarak görülmektedir. Ankara Kalkınma Ajansı'na göre doktora alanında eğitim gören veya görmüş personelin oldukça az olduğu dikkati çekmektedir.

Ajans personelinin mezun olduğu bölümler; Şehir ve Bölge Planlama, Bilgisayar Mühendisliği, İnşaat, Gıda, Ziraat ve Makine Mühendislikleri, Uluslar arası Ticaret, Hukuk, İstatistik ve Uluslar arası İlişkilerdir.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nda istihdam edilen personelin %28'i Lisans, %56'sı Yüksek Lisans ve %16'sı doktora alanlarında eğitim görmüş veya Yüksek Lisans ve Doktora eğitimlerine devam etmektedirler. KUDAKA'da ise Yüksek Lisans derecesi diğerlerine oranla yüksek görülmektedir.

Personelin mezun olduğu bölümlere yine örnek verirse; Peyzaj Mimarlığı, Kamu Yönetimi, İstatistik Bilgisayar Bilimleri, Maliye, İngilizce İktisat, Çevre, Maden, Elektrik, Gıda ve Ziraat Mühendislikleri görülebilmektedir.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı bünyesinde istihdam edilen uzman personelin % 40'ı İngilizcenin yanında ikinci bir yabancı dil bilmektedir. % 10'luk bir kesim ise iki dilin yanında üçüncü bir dili bilmektedir. İngilizce dışında bilinen diğer diller ise şunlardır: Almanca, Rusça, Yunanca, Arapça ve Farsça'dır.

Ajansların personel yapıları incelenirken internet siteleri temel kaynağımız olmuştur.

3.2. ANKARA-ÇUKUROVA-KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSLARININ BÜTÇELERİ

3.2.1. Ankara Kalkınma Ajansı'nın Bütçesi

Ajansın 2010 yılı bütçesi, Genel Sekreterin atandığı tarih olan 25.07.2010 tarihi ile 31.12.2010 tarihleri arasını kapsamaktadır. Ajansın 2010 yılı gerçekleşen bütçe gelirleri toplamı 15.136.305,93 TL'dir. Bu rakam toplam bütçenin % 41,45'ine denk gelmektedir. Gelir cetvelinde meydana gelen % 58,55 oranındaki sapmanın nedeni belediyelerden aktarılması beklenen kaynakların çeşitli sebeplerle Ajans hesaplarına kısmen aktarılması ya da hiç aktarılmamış olmasıdır. Aşağıdaki tablo da merkezi bütçe, yerel yönetimler, il özel idaresi ve sanayi ve ticaret odalarından aktarılan payların 2010 yılı içerisindeki gerçekleşme miktarları ve oranları yer almaktadır.

Tablo 9: Bütçe Gelirleri ve Gerçekleşme Oranları

GELİR BÜTÇESİ	2010 Yılı Bütçe Gelirleri Tahmini	2010 Yılı Bütçe Gelir Gerçekleşmeleri	Gerçekleşen Bütçeye Oranı
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	12.700.000,00 TL	12.700.559,00 TL	% 100,00
Ankara İl Özel İdaresi	256.000,00 TL	840.003,26 TL	% 328,13
Ankara Büyükşehir Belediyesi	12.435.000,00 TL	0,00 TL	% 0,00
İlçe Belediyeleri	9.795.230,65 TL	321.373,51	% 3,28
Ankara Sanayi Odası	50.000,00 TL	56.378,19 TL	% 112,76
Ankara Ticaret Odası	450.000,00 TL	560.093,17 TL	% 124,47
İlçe Ticaret ve Sanayi Odaları	10.000,00 TL	8.754,74 TL	% 87,55
Faaliyet Gelirleri	0,00 TL	119.349,42 TL	% 0,00
Gayri Maddi Hak Gelirleri	0,00 TL	0,00 TL	% 0,00
Faiz Gelirleri	0,00 TL	119.349,42 TL	% 0,00
Diğer Faaliyet Gelirleri	0,00 TL	0,00 TL	% 0,00
Bir Önceki Yılda Devreden Gelirler	529.795,00 TL	529.794,64 TL	% 100,00
TOPLAM	36.226.025,65 TL	15.136.305,93 TL	% 41,78

Kaynak: <http://85.111.0.25/files/yayinlar/ANKARAKA-2010-faaliyet-raporu.pdf>

Tablodan en çok gelirin merkezi bütçeden aktarıldığını görebiliyoruz. Merkezi bütçeden, Ankara İl Özel İdaresi'nden ve Sanayi ve Ticaret Odaları'ndan öngörülen paylar aktarılmış ayrıca faiz ve repo geliri gerçekleşmiştir. Belediyelerden ise Ajansa gelir olarak aktarılması beklenen tutarın ancak %1,45'i aktarılabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda ise Ajansın 2010 yılı bütçe uygulamaları yapılan harcamalar faaliyet türüne göre özetlenerek verilmiştir. Bütçe uygulamaları sonucu gerçekleşen toplam gider 809.885,82 TL'dir. 2010 yılı içerisinde Ajansın öncelikli faaliyeti olan kurumsallaşma çalışmaları dolayısıyla personel giderlerinden sonra en büyük gider kalemini hizmet alımları oluşturmaktadır.

Tablo 10: Giderler ve Gerçekleşme Oranları

GİDER BÜTÇESİ	2010 Yılı Bütçe Ödeneği	2010 Yılı Gider Gerçekleşmeleri
Personel Giderleri	797.625,00 TL	325.039,70 TL
Tüketime Yönelik Mal ve Malzeme Alımları	2.546.246,67 TL	62.956,06 TL
Yolluklar	887.400,00 TL	7.090,75 TL
Hizmet Alımları	11.723.715,67 TL	234.620,86 TL
Temsil ve Tanıtma Giderleri	1.997.759,00 TL	3.235,60 TL
Gayrimenkul Mal Satın Alım / Kiralama Giderleri	12.624.933,33 TL	0,00 TL
Menkul Mal ve Gayri Maddi Hak Alımı Giderleri	3.180.100,00 TL	176.260,82 TL
Bakım ve Onarım Giderleri	83.333,33 TL	682,03 TL
Yedek Ödenekler	1.660.392,00 TL	0,00 TL
Bir Önceki Yılda Devreden Giderler	529.794,64 TL	0,00 TL
Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri	724.520,00 TL	0,00 TL
Toplam	36.755.819,64 TL	809.885,82 TL

Kaynak: <http://85.111.0.25/files/yayinlar/ANKARAKA-2010-faaliyet-raporu.pdf>

Ajans bu dönemde henüz proje ve faaliyet destekleme hizmetlerine başlamadığı için bu kalemlerde gider gerçekleşmemiştir. Ajansın 2010 yılına ait toplam bütçe geliri 15.136.305,93 TL (bütçenin %41,78'i) olarak gerçekleşirken, 31.12.2010 itibarıyla gerçekleşen bütçe gideri 809.885,82 TL

(bütçenin % 2,24'ü) olmuştur. Bu sonuçla, Ajans bir sonraki yıla 14.326.420,11 TL nakit devretmiştir¹⁶⁰.

Ajansın 2011 yılı Ocak – Haziran dönemi gerçekleşen bütçe gelirleri toplamı ise 20.157.210,24 TL olarak gerçekleşmiştir. Bir önceki yıldan devreden gelirler dışarıda bırakıldığında elde edilen gelir 4.387.235,06 TL olarak gerçekleşmiştir. Gelirlerin 1.197.559,78 TL'lik kısmı İl Özel İdaresi'nden aktarılmıştır. Belediyelerden aktarılan 2.323.080,43 TL'nin tamamı İlçe Belediyeleri'nden aktarılmıştır. Sanayi Ve Ticaret Odalarından tahsil edilen miktar ise 349.723,79 TL'dir. Bunlara ilaveten 516.871 TL'lik tahakkuk eden faiz geliri gerçekleşmiştir. Merkezi yönetim bütçesinden Ajans hesaplarına bu dönemde herhangi bir aktarım yapılmamıştır.

Ajansın 2011 yılı Ocak – Haziran dönemi toplam bütçe gideri 2.652.272 TL olarak gerçekleşmiştir. Bu giderlerin 1.509.279 TL'lik kısmı personel giderleri için harcanmıştır. Mal ve Hizmet alım giderleri için 398.083 TL ayrılırken Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri için yapılan harcama ise 472.879 TL olmuştur¹⁶¹.

3.2.2. Çukurova Kalkınma Ajansı'nın Bütçesi

Ajansın ulusal ve bölgesel düzeyde plân ve programlara, Yüksek Planlama Kurulu'nca belirlenen ödenek tavanına ve yıllık çalışma programına göre hazırladığı bütçesi, ajansın bütçe yılı içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir. Bütçe yılı takvim yılıdır ve bütçe dışı harcama yapılamamaktadır.

Kalkınma ajanslarının önündeki yargı engelinin kalkmasıyla birlikte faaliyetlerine tekrar kaldığı yerden devam eden Çukurova Kalkınma Ajansı'nın, 2008 yılı geri kalan dönemi için bütçesi 28.7 milyon TL olmuştur.

¹⁶⁰ Ankara Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 34-37. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/ANKARAKA-2010-faaliyet-raporu.pdf> (15.01.2012)

¹⁶¹ Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 24. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf> (16.01.2012)

Bütçenin yaklaşık yüzde 80'ini projeler için kullanılmış ve 22 milyon TL ayrılmıştır¹⁶².

Ajansın 2009 yılı bütçesine ise 2008 yılından 21.205.444,00TL'si nakit devri ve 5.666.663,00TL'si alacak devri olmak üzere toplam 26.872.107,00TL devir gerçekleşmiştir. Yerel yönetimlerden Ajans'a aktarılması gereken paylardan 2009 yılsonu itibariyle, il özel idarelerinden 842.181,02 TL, belediyelerden 330.283,01 TL, ticaret ve sanayi odalarından 157.015,51 TL olmak üzere toplam 1.329.479,54TL tahsil edilebilmiştir. Merkezi bütçeden aktarılan pay ise 28.150.645,34 TL olmuştur. Ayrıca 2.268.448,00 TL faiz geliri tahakkuk etmiş ve yılsonu itibariyle gelirler toplamı 31.748.572,88 TL olarak gerçekleşmiştir. 31 Aralık 2009 tarihi itibariyle tahsil edilen gelirler 31.748.572,88TL olarak gerçekleşmiştir. Bu gelirlerin en büyük kısmı Kalkınma Bakanlığı tarafından aktarılan pay ile faaliyet gelirlerinden oluşmaktadır, yerel kaynaklardan Ajansa aktarılması gereken payların tahsilinde sıkıntılar yaşanmıştır.

Gelirler bu şekildedir. Yapılan giderlere bakıldığında ise 2009 yılsonu itibariyle personel giderleri için 2.554.831,87 TL, mal ve hizmet alımı giderleri için toplam 962.598,23 TL, faaliyet giderleri ve proje ve faaliyet destekleme giderleri için toplam 1.223.179,58 TL harcama yapıldığı görülmektedir. Genel toplamda ise bütçe giderleri 4.925.196,77 TL olarak gerçekleşmiştir¹⁶³. Giderlerden görebildiğimiz üzere Ajans 2009 yılın da da aktif olarak proje ve faaliyet desteklerine devam etmiştir.

Ajans 2010 yılı bütçesine 2009 yılından 45.098.659,39 TL'si nakit devri ve 12.351.030,95 TL'si alacak devri olmak üzere toplam 57.449.690,34 TL devir gerçekleşmiştir. Yerel yönetimlerden Ajansa aktarılması gereken paylardan 2010 yılı içinde İl Özel İdarelerinden 990.868,53 TL, Belediyelerden 13.179.827,56 TL, Ticaret ve Sanayi Odalarından 205.439,43 TL olmak üzere yerel kaynaklardan toplam 14.376.135,52 TL tahsil edilebilmiştir. Merkezi yönetim bütçesinden ise Ajans hesaplarına

¹⁶² <http://www.kenthaber.com/Haber/ekonomi/Normal/> (16.01.2012)

¹⁶³ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2009 Yılı Faaliyet Raporu**, s.25-27. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2009_faaliyet_raporu.pdf (16.01.2012)

24.918.591,00 TL aktarım yapılmıştır. Ayrıca 3.249.795,32 TL faiz ve diğer faaliyetlerden gelir tahakkuk etmiş ve 2010 yılı itibariyle gelirler toplamı 42.544.521,84 TL olarak gerçekleşmiştir.

2010 yılında, Genel Hizmetler kapsamında, personel giderleri için 2.895.337,82 TL, mal ve hizmet alımı için 1.199.424,40 TL gider gerçekleşmiştir. Proje ve faaliyet destekleme hizmetleri kapsamında, 2008 Yılı Mali Destek Programları için 11.761.565,03 TL, 2009 Yılı Mali Destek Programları için 794.936,54 TL gider gerçekleşmiş olup, Genel toplamda ise 16.994.959,99 TL'lik bütçe gideri gerçekleşmiştir.

31 Aralık 2010 tarihi itibariyle tahsil edilen gelirler 14.376.135,52 TL ile sınırlı kalmıştır, yerel kaynaklardan Ajansa aktarılması gereken payların tahsilinde bu yılda da sıkıntılar yaşanmıştır. Burada il özel idareleri ile sanayi ve ticaret odalarının kaynak aktarımında belediyelerden daha istekli oldukları görülmektedir. Belediyelerden yapılan tahsilatların büyük bir kısmı ise ancak İller Bankası ve Maliye Bakanlığı'nın ilgili belediyelerden yaptığı kesintiler yoluyla sağlanmıştır¹⁶⁴. Bu durumun diğer ajanslarda da böyle olduğu gözlemlenmektedir.

3.2.3. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın Bütçesi

KUDAKA'nın bütçesi, Ajansın bütçe yılı içindeki gelir ve gider tahminlerini gösteren ve bunlara ait uygulamanın yürütülmesine yetki veren bir karardır ve Yüksek Planlama Kurulunca her yıl Haziran ayında merkezi yönetim bütçesinden Ajansa yapılacak transferlere ilişkin payların tavanları ile Ajansın diğer gelir kalemleri dikkate alınarak, ulusal ve bölgesel düzeyde plan ve programlara ve yıllık çalışma programına uygun olarak hazırlanır¹⁶⁵.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın bütçesini gelir ve gider olmak üzere iki kalemde incelemek yerinde olacaktır. 5449 sayılı kanuna göre

¹⁶⁴ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 27-33. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2010FaaliyetRaporu_20_04_2011.pdf (16.01.2012)

¹⁶⁵ KUDAKA, **Faaliyetler Kataloğu**, 2011, s.27. <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (16.01.2012)

kalkınma ajanslarının gelir ve giderleri 19. ve 20. maddelerinde sayılmaktadır. Artık bildiğimiz üzere ajansın gelirleri merkezi yönetimden aktarılan paylar, il özel idarelerden aktarılan paylar, belediyelerden aktarılan paylar, sanayi ve ticaret odalarından aktarılan paylar, Avrupa Birliği ve diğer uluslararası fonlardan sağlanan kaynaklar, bağış ve yardımlardır. Ayrıca, ajansın bir önceki yılda kullanmadığı gelirler bir sonraki yıla gelir olarak kaydedilmektedir.

KUDAKA 2008 Kasım ayında kurulmuş ve KUDAKA'ya Kalkınma Bakanlığı tarafından 2009 yılı için yaklaşık 6.5 milyon TL aktarılmıştır¹⁶⁶. 2009 yılında çalışmalarına başlamadığı için 2009 yılı bütçesinden herhangi bir proje ve faaliyet gideri gerçekleşmemiştir. KUDAKA için ulaştığımız bütçe verileri ise 2010 yılı bütçesi ve 2011 yılının ilk 6 aylık verileridir. Bu kısımda, Ajansın 2010 ve 2011 yılı gelir ve giderleri incelenecek ve ilk olarak 2010 yılı ve 2011 yılı ilk 6 aylık gelir tablolarına yer verilecektir.

KUDAKA'nın 2010 yılına ait gerçekleşen gelir bütçesi 27.138.275,65 TL'dir. Bu bütçenin gerçekleşmeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 11: KUDAKA'nın 2010 Yılına Ait Bütçe Gelir Gerçekleşmeleri

Merkezi Bütçe	18.952.374,00
Ticaret ve Sanayi Odaları	31.222,00
İl Özel İdareleri	613.798,00
Belediyeler	75.658,80
Faiz Gelirleri	186.018,61
Diğer Gelirler	51.924,51
Önceki Yıldan Devreden	7.227.279,73
TOPLAM	27.138.275,65

Kaynak: <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

¹⁶⁶ <http://www.erkurumgazesesi.com.tr/default.asp?page=haber&id=36937> 20.01.2012

KUDAKA'nın 2011 yılı ilk altı ayına ait gerçekleşen gelir bütçesi ise 3.285.540,09 TL'dir. Bu bütçenin gerçekleştirmeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 12: KUDAKA'nın 2010 Yılına Ait Bütçe Gelir Gerçekleşmeleri

Merkezi Bütçe	0,00
Ticaret ve Sanayi Odaları	30.550,45
İl Özel İdareleri	701.022,90
Belediyeler	2.069.847,27
Faiz Gelirleri	426.441,83
Diğer Gelirler	57.677,64
TOPLAM	3.285.540,09

Kaynak: <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

Tablolardan görebileceğimiz gibi ajansa merkezi bütçeden, belediyelerden, il özel idarelerinden, ticaret ve sanayi odalarından, faiz gelirlerinden ve önceki yıldan devreden paylar aktarılmıştır.

KUDAKA'ya 2010 yılında en yüksek gelir merkezi bütçeden gelmiş olmakla beraber 2011 yılının ilk 6 ayında merkezi bütçeden hiçbir gelir aktarılmadığını görmekteyiz ki bunun sebebinin bütçe kabulü ve kesinleştirilmesinin gerçekleşmemiş olmasıdır. Her iki senede de en az gelir ticaret ve sanayi odalarından gelmektedir. Belediyelerden gelen pay 2010 yılına göre 2011 yılının ilk 6 ayında oldukça artmıştır. İl özel idareleri ise 2011 yılının ilk 6 ayında belediyelerden sonra en fazla pay aktaran kuruluş olmuştur. Ajansın 2010 yılında bir önceki yıldan aktarılan gelir kalemi bulunurken 2011 in ilk 6 ayında böyle bir kalem yer almamaktadır. Her iki yılda da Avrupa Birliği'nden aktarılan her hangi bir fon yoktur. Yine tablolardan görebildiğimiz üzere her iki yılda da bağış ya da yardım alınmamıştır.

Aşağıdaki tabloda ise bu gelirlerin nasıl ve nerelere harcandığını yani nasıl gidere dönüştüğünü görebilmekteyiz.

Tablo 13: 2010 Yılı Ajans Gider Bütçesi Kalemleri ve Gerçekleşmeler

PERSONEL GİDERLERİ	Personel Ücretleri	1.538.129,05
	Sosyal Güvenlik Prim Giderleri ve Vergi	1.110.239,12
MAL VE HİZMET ALIM GİDERLERİ	Tüketime Yönelik Mal ve Malzeme Alımları	147.277,17
	Yolluklar	46.109,76
	Hizmet Alımları	722.684,10
	Temsil ve Tanıtma Giderleri	66.773,35
	Gayrimenkul Mal Alımı Giderleri	2.155.865,03
	Menkul Mal ve Gayri Maddi Hak Alımı Giderleri	701.039,39
	Bakım ve Onarım Giderleri	1.099.134,00
	Doğrudan Faaliyet Destekleri	301.468,00
	Teknik Destekler	29.205,00
	ARA TOPLAM	7.917.923,97
PROJE VE FAALİYET DESTEKLERİ	2011 Yılına Devreden Mali Destek Programları Ödeneği	15.000.000,00
	2011 yılına Devreden GÜDÜMLÜ Proje Ödeneği	3.250.000,00
	2011 yılına Devreden Doğrudan Faaliyet Desteği Ödeneği	241.154,50
	2011 yılına Devreden Teknik Destek Programı Ödeneği	140.795,00
2011'E DEVREDEN NAKİT FAZLASI		588.402,18
GENEL TOPLAM		27.138.275,65

Kaynak: <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

Ajansın 2010 yılına ait gerçekleşen gider bütçesi 27.138.275,65 TL'dir. 2010 yılı gider kalemleri olarak personel ücretlerini, ajansın tanıtım ve temsil giderlerini, menkul-gayrimenkul mal alımlarını, ajansın 2010 yılı içerisinde sağlamış olduğu doğrudan faaliyet destekleri ve teknik destekleri ve aynı zamanda 2011 yılına devreden proje ve faaliyet destekleri ile nakit fazlalığını görebiliyoruz.

Ajansın 2011 yılı ilk altı ayına ait gerçekleşen gider bütçesi 11.038.823,98 TL'dir. Bu bütçenin gerçekleşmeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 14: 2011 Yılı İlk Altı Ayına Ait Ajans Gider Bütçesi Kalemleri ve Gerçekleşmeler

PERSONEL GİDERLERİ	Personel Ücretleri	699.230,60
	Sosyal Güvenlik Prim Giderleri ve Vergi	462.840,12
MAL VE HİZMET ALIM GİDERLERİ	Tüketime Yönelik Mal ve Malzeme Alımları	53.131,04
	Yolluklar	45.386,38
	Hizmet Alımları	384.275,86
	Temsil ve Tanıtma Giderleri	2.136,46
	Gayrimenkul Mal Alımı Giderleri	0,00
	Menkul Mal ve Gayri Maddi Hak Alımı Giderleri	78.738,97
	Bakım ve Onarım Giderleri	8.245,19
PROJE VE FAALİYET DESTEKLERİ	2010 Yılı Mali Destek Ödemeleri	8.348.235,15
	2010 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Ödemeleri	223.568,30
	2010 Yılı Teknik Destek Ödemeleri	112.461,58
	2010 Yılı GÜdümlü Proje Desteği Ödemeleri	396.000,00
	2011 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Ödemeleri	209.724,03
	2011 Yılı Teknik Destek Ödemeleri	14.850,30
GENEL TOPLAM		11.038.823,98

Kaynak: <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

Ajansın 2011 yılı ilk altı ayında gerçekleşen gider kalemleri yine personel ücretleri, mal ve hizmet alım giderleri, proje ve faaliyet destekleridir. 2011 yılının ilk altı ayında 2010 yılından farklı olarak gayrimenkul mal alımı yapılmamıştır. 2010 yılında yapılan gayrimenkul mal alımı da Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun kararıyla Şubat ayında Kalkınma Ajansı'na devri gerçekleşen Erzurum Cumhuriyet Caddesi üzerindeki eski TEKEL binasının devir bedelinin Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na¹⁶⁷ ödenmesi ile gerçekleşen giderdir.

Ajans harcamalarındaki en büyük payı özellikle 2011 yılının ilk 6 ayında proje ve faaliyet desteklerine ayırmıştır. Ajans en küçük harcamayı 2010 yılında teknik desteklere yaparken 2011 yılının ilk 6 ayında temsil ve tanıtma giderlerine yapmıştır.

¹⁶⁷ <http://www.erkurumgazetesi.com.tr/default.asp?page=haber&id=36937> 20.01.2012

3.3. ANKARA-ÇUKUROVA-KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSLARI FAALİYETLERİ

3.3.1. Ankara Kalkınma Ajansı'nın Faaliyetleri

TR51 İstatiksel Bölge Birimleri Sınıflandırması Düzey 2 bölgesini kapsayan Ankara Kalkınma Ajansı 25.07.2009 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kurulmuştur. Bu tarihten sonra ajans kurumsallaşma çalışmalarına başlamıştır.

Ajans ilk kalkınma kurulu toplantısını 19 Ağustos 2009 tarihinde gerçekleştirmiştir. Yapılan bu kalkınma kurulu toplantısında kalkınma kurulu organları için seçim yapılmış, katip üyeler, divan kurulu üyeleri ile yönetim kurulunda görev alacak temsilciler ile Kalkınma Kurulu Başkanı'nın seçilmesi kararlaştırılmıştır. Akabinde 9 Temmuz 2010 tarihinde ajansa Genel Sekreter atanmıştır. Genel Sekreter'in göreve başlamasının ardından 5 Ağustos 2010 tarihinde ikinci kalkınma kurulu toplantısı yapılmıştır. Toplantıda 2010 yılının son çeyreğinde Ajans'ın yer sorununun çözülmesi, uzman personel alımının gerçekleştirilmesi ve teşkilatlanmanın sağlanması gibi kurumsallaşma konuları görüşülmüştür¹⁶⁸. Ajans 2009 yılında kurulmuş fakat görüldüğü gibi Genel Sekreterin atanması, personel alınması, yer sorunları gibi konular 2010 yılında çözülebilmiştir. Dolayısıyla Ankara Kalkınma Ajansı'nın yıl yıl faaliyetlerine bakarken 2010 ve 2011 yılı faaliyetleri incelenecektir.

3.3.1.1. Ajansın Kurumsallaşma Çalışmaları ve Yayın Faaliyetleri

2010 Temmuz ayından itibaren kurumsallaşma çalışmalarına başlanmış ve ilk olarak mevzuat gereği Ajansın Vergi Dairesi ve Sosyal Güvenlik Kurumuna bildirim, kayıt ve tescil gibi kuruluş işlemleri gerçekleştirilmiştir.

¹⁶⁸ Ankara Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 26-27. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/ANKARAKA-2010-faaliyet-raporu.pdf> (16.01.2012)

Ajansa kalıcı yer temin edilene kadar İl Özel İdaresi binasında faaliyetlere başlanması sağlanmıştır. Ardından 6 Ağustos 2010 tarihinde personel alım ilanı yayınlanmış ve süreç sonunda 6 destek personeli, 28 uzman ve 1 iç denetçi alınmış, 31.12.2010 tarihi itibarıyla görevlerine başlamışlardır. Ajansın gelirlerinin toplanması çalışmaları başlatılmış ve ilgili kuruluşlara gerekli tebliğler yapılmıştır. Ajansın mali kayıtlarının tutulması için bir mali müşavirle anlaşma imzalanmıştır. Ajans internet sitesi ile ilgili alan adı tespit edilerek 01.08.2010 tarihinde internet sitesi faaliyete geçirilmiş ve Web sayfasının oluşan ihtiyaçlar çerçevesinde revize edilmesine karar verilmiştir. Ankara Kalkınma Ajansı internet sitesi 16 Ağustos 2010 - 02 Ocak 2011 tarihleri arasında 27.228 farklı ziyaretçi tarafından toplam 60.097 kez ziyaret edilmiştir. Kurumsal kimlik çalışmaları kapsamında Ajansın kısaltması (ANKARA) ve logosu belirlenmiştir.

Ankara Kalkınma Ajansı, Ekim ayı ortasında personelin göreve başlamasının ardından çeşitli materyaller hazırlamıştır. EXPO 2020 için yapılan "Dünyaya Açılan Kapı EXPO ve Ankara" başlıklı çalışma, Ankara'nın mevcut sosyo-ekonomik durumunu ortaya koyan "İstatistiklerle Ankara", 2011 yılında yapılacak çalışmaların yer aldığı "2011 Yılı Geçici Çalışma Programı" Ankara Kalkınma Ajansı Broşürü, Ankara Bölge Planı, Doğrudan Faaliyet Destek Programı Broşürü, Doğrudan Faaliyet Destek Programı Başvuru Rehberi, İnsan Kaynakları Raporu 2010, 5449 sayılı kanunun kanun gerekçesinin 26 ajansın kurulması ile ilgili kuruluş kararlarının ve kalkınma ajanslarının çalışmaları ile ilgili yönetmeliklerin yer aldığı "Kalkınma Ajansları Mevzuatı", Ankara Kalkınma Ajansı'nın Mali ve Teknik Destek Programlarından faydalananların ajansla ilgili atıf ve görsellerde uymaları gereken usul ve esaslar ve Basınla Buluşma Toplantısı gibi yayınlar sayılabilmektedir.

Ajans, ilk kurulduğunda İl Özel İdaresi eski binasında çalışmalarına başlamıştır. 2011 yılında ise ajansa tahsis edilen Öveçler'deki yeni binaya

taşınmıştır. Ajans yeni hizmet binasında, 15 çalışma ofisi, 6 toplantı salonu, 3 mutfak, kütüphane ve Yatırım Destek Ofisi odası yer almaktadır.

Ajansın 2011 yılında yaptığı yönetim kurulu ve kalkınma kurulu toplantılarına baktığımız da 2011 yılı Ocak – Haziran dönemi içerisinde düzenlenen Yönetim Kurulu Toplantılarının 24 Ocak 2011, 18 Şubat 2011, 29 Mart 2011, 28 Nisan 2011, 27 Mayıs 2011 tarihlerinde gerçekleştiğini bu tarihler arasında herhangi bir Kalkınma Kurulu toplantısı yapılmadığı görülmektedir.

Ankara Kalkınma Ajansı Resmi Web Sitesi, yeni altyapısı ve tasarımıyla 23 Haziran 2011 tarihinde yayına girmiştir. Böylelikle ajans daha etkin daha verimli bir web sitesi kullanımına geçmiştir. Ocak-Haziran döneminde ajansın web sitesi toplam 24.316 farklı ziyaretçi tarafından 54.165 kere ziyaret edilmiş 171.132 kere sayfa görüntülenmiştir.

Ankara Kalkınma Ajansı'nın resmi web sitesi yalnızca Türkiye'den değil diğer ülkeler tarafından da ziyaret edilmiştir. Büyük Britanya 137, Almanya 115, Amerika Birleşik Devletleri 102, Fransa 41, Belçika 23, Hollanda 23, Rusya 18, Tayvan 16, Portekiz 2, İsveç 2 ve Hindistan tarafından 2 kere ziyaret edilmiştir¹⁶⁹.

2011 Ajans personel durumunda 1 Destek Personelinin ayrıldığını bunun dışında herhangi bir alım ya da ayrılma olmadığını görebiliyoruz. Ajans 28 Uzman, 1 İç Denetçi ve 5 Destek Personeli ile 2011 yılı faaliyetlerini sürdürmektedir.

3.3.1.2. Ajansın Eğitim, Toplantı ve Seminer Faaliyetleri

Ajans bünyesinde yürütülen eğitim faaliyetlerini kurum içi eğitimler, kurum dışı eğitimler ve hizmet içi eğitimler olarak üç grupta incelemek mümkündür. Kurum içi eğitim, Ajans uzman personelleri tarafından diğer

¹⁶⁹ Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 61. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf> (16.01.2012)

personeler uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak verilen bilgilendirme eğitimleri, kurum dışı eğitimler bir ya da bir kaç personelin kurum dışında katılmış olduğu eğitim, seminer vb. toplantılar; hizmet içi eğitimler ise Genel Sekreterlik tarafından belirlenmiş ve tüm personeli kapsayan mesleki becerileri arttırmayı hedefleyen eğitim programlarıdır.

Hizmet içi eğitime yönelik olarak, "Kümelenme çalışmaları, bölgesel kalkınma ile ilgili konular ve kalkınma vizyonu, stratejik plan hazırlık süreci, kişisel gelişim" gibi konular üzerinde eğitimler verilmiştir.

Kurum içi eğitime yönelik olarak, Proje Döngüsü Yönetimi, İntihal ve Kaynak Gösterme, Planlama Kuramları, Uygulamalı İstatistiğe Genel Bakış, Kalkınmada Katılımcılık Teknikleri, Kalkınma, Perspektifler ve Bileşenler ve Ekonomik Büyüme ve Sürdürülebilirlik gibi konular kurumun entellektüel sermayesini yükseltmek amacıyla her hafta Cuma günü belirli saatler aralıklarında verilmiştir.

Kurum dışı eğitimlere yönelik ise Ankara Ticaret Odası'nca düzenlenen "Stratejik Planlama Çalıştayı", Ankara Sanayi Odası'nda düzenlenen "Kadın Girişimciliğin Arttırılması, Destekler ve Rol Modeller" paneli, İstanbul Teknik Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü tarafından düzenlenen "I. Ulusal Planlamada Sayısal Modellemeler Sempozyumu ve Hacettepe Üniversitesi 2. Yıllık İktisat "Küresel Kriz ve İşsizlik Sempozyumu" gibi panel, sempozyum ve eğitimleri sayabiliriz.

Bunların dışında Ankara Kalkınma Ajansı, diğer kalkınma ajansları ile bilgi ve tecrübe paylaşımında bulunmak ve güncel bilimsel, sosyal, ekonomik konuları birlikte izlemek amacıyla çeşitli faaliyetlerde yer almıştır. Bu faaliyetlere aşağıda birkaç örnek verilmiştir:

- 24.12.2010, Dicle Kalkınma Ajansı tarafından düzenlenen "Proje İzleme Değerlendirme Süreci Deneyim Paylaşma Toplantısı", Mardin.
- 17.12.2010, Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından düzenlenen "Proje Teklif Çağrı Süreci Deneyim Paylaşma Toplantısı", Adana.
- 15.12.2010-21.12.2010, "Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) Eğitimi", Ankara.

- 06.12.2010 - 10.12.2010, "Kalkınma Ajansları Kapasite Gelişimi Eğitim Programı III. Etap Programı", İzmir.
- 23.11.2010 - 26.11.2010, "Kalkınma Ajansları Kapasite Gelişimi Eğitim Programı II. Etap Programı", Ankara.
- 01.11.2010 - 04.11.2010, "Kalkınma Ajansları Kapasite Gelişimi Eğitim Programı I. Etap Programı", Ankara.
- 25.10.2010 - 26.10.2010, Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) ile Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) işbirliğinde yapılan “Mirroring EU and Turkish RDAs Semineri”, Samsun.
- 26.10.2010 - 27.10.2010, İzmir Kalkınma Ajansı'nın düzenlediği “İzmir Kümelenme Çalışmaları”, İzmir.

Bu faaliyetlerle ajansların birbirleriyle etkileşim halinde oldukları, tecrübelerini ve bilgilerini aktarmaya çalıştıklarını görebiliyoruz.

2011 yılının ilk 6 ayındaki hizmetiçi, kurum içi ve kurum dışı eğitimleri ise şu şekildedir¹⁷⁰:

Hizmetiçi Eğitimler

25 - 26 Ocak 2011 Kümelenme İstişare Toplantısı

06 - 10 Şubat 2011 Kalkınma Ajansları Kapasite Geliştirme Eğitimi

07 - 11 Şubat 2011 Kalkınma Ajansları Modül-1 Eğitimi

16 - 19 Haziran 2011 1.Kalkınma Ajansları Konferansı

25 - 26 Haziran 2011 Kalkınma Ajansları “Uygulamalı İç Denetim Eğitimi”

Kurum İçi Eğitimler

17 Şubat 2011 Aytül Güngör – Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar

4 Mayıs 2011 Mezher Yüksel – Kümelenme Stratejisi

15 Haziran 2011 Program Yönetimi Birimi - Proje Döngüsü Eğitimi

¹⁷⁰ Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 28. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf> (16.01.2012)

Kurum Dışı Eğitimler

15 Şubat - 28 Nisan 2011 Muhasebe ve Finansman Yönetimi Sertifika Programı

24 Şubat 2011 Microsoft Ankara Ofisi Temel Bilgisayar ve Bilgi Güvenliği Eğitimi

21 - 25 Mart 2011 Protokol Yönetimi Eğitimi

21 Mayıs - 19 Haziran 2011 AFSAD Fotoğrafçılık Eğitim Semineri

9 - 10 Haziran 2011 Bilgi Teknolojileri Yönetim ve Denetim Eğitimi

Kalkınma Bakanlığı tarafınca koordine edilen Kümelenme İstişare Toplantısı 25-26 Ocak tarihlerinde Ankara Kalkınma Ajansı ev sahipliğinde gerçekleştirilmiş, toplantıya ülke genelindeki Ajans uzmanları ile Kalkınma Bakanlığı yetkilileri katılmıştır.

İki günlük toplantının ilk gününde, başarılı kümelenme örnekleri kapsamında OSTİM Organize Sanayi Bölgesi deneyimleri katılımcılarla paylaşılmış, rekabet analizi, sektör seçimi, kümelenme modelleri başlıkları ele alınmıştır. Atölye çalışmasının gerçekleştirildiği ikinci günde ise kümelenme sürecindeki sıkıntılar, bu sıkıntıların giderilmesine yönelik strateji ve araçlar, başarılı kümelenmelerin yol haritaları gibi pek çok konu ele alınmıştır¹⁷¹.

Kalkınma Bakanlığı koordinatörlüğünde Ankara Kalkınma Ajansı ev sahipliğinde gerçekleştirilen Ajansların işleyişi konusunda uzmanların eğitildiği "Kalkınma Ajansları Personel Eğitim" programı 07 – 11 Şubat 2011 tarihleri arasında düzenlenmiştir. Programa Türkiye'nin tüm ajanslarından uzmanlar katılmıştır.

Yine Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda Ankara Kalkınma Ajansı ev sahipliğinde 14 Nisan 2011 tarihinde "Bölgesel Gelişmenin Finansmanında Girişim Sermayesinin Rolü" konulu sempozyum

¹⁷¹ Kümelenme İstişare Toplantısı (Erişim) <http://www.bakka.org.tr/Haber/131/kumelenme-istisare-toplantisi-25-26-ocak-tarihlerinde-ankara%C2%B4da-gerceklestirildi.aspx> (16.01.2012)

düzenlenmiştir¹⁷². Sempozyum da ülkenin önde gelen girişim sermayesi temsilcileri katılımcılara iş melekleri ağı hakkında bilgi vermiş ve iş meleklerinin bölgesel kalkınmada üstlendiği roller incelenmiştir. İş Melekleri Ağı ise girişimci ve yatırımcı aktörlerinin bir araya geldikleri mecra olarak adlandırılmaktadır¹⁷³.

Ayrıca yine Kalkınma Bakanlığı tarafından düzenlenen diğer tüm ajanslardan katılımın sağlandığı Kalkınma Ajansları Modül I Eğitim Programı'na ev sahipliği yapmıştır.

3.3.1.3. Ajansın Doğrudan Faaliyet Destekleri

Ankara Kalkınma Ajansı, "Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği", "Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu" ve "Ankara Kalkınma Ajansı 2010 yılı Çalışma Programı" doğrultusunda TR51 Düzey 2 Bölgesi'nde Anayasaya, kanunlara, genel hukuk kurallarına uygun olarak, Ulusal plan ve programlar çerçevesinde bölgesel gelişme planları ve programların uygulama kapasitesini geliştirmeye, yerel ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaya yönelik stratejik araştırma, planlama, fizibilite çalışmalarına mali destek sağlamaktadır. Bu amaçla 2010 yılı içerisinde uygun başvuru sahibi kurum ve kuruluşlarına Doğrudan Faaliyet Desteği Programı kapsamında 724.520 TL mali destek verilmesi öngörülmüştür.

22 Kasım 2010 tarihinde ilan edilen programa 130 başvuru alınmıştır. Bu 130 başvurunun 28'i başvuru kriterlerini karşılayamamış, 59'u yeterli bulunmamış ve 26'sı bütçe kısıntısı sebebiyle

¹⁷² Bölgesel Gelişmenin Finansmanında Girişim Sermayesinin Rolü Sempozyumu (Erişim) http://www.yapi.com.tr/Haberler/bolgesel-gelismenin-finansmaninda-girisim-sermayesinin-rolu-sempozyumu_86795.html?Sayfa=3 (18.01.2012)

¹⁷³ <http://pazarlama.stratejileri.com/klasik-pazarlama/53-turkiyede-is-melegi-aglarinin-pazarlanmasi-ve-is-melegi-aglarinda-pazarlama.html> <http://pazarlama.stratejileri.com/klasik-pazarlama/53-turkiyede-is-melegi-aglarinin-pazarlanmasi-ve-is-melegi-aglarinda-pazarlama.html>

desteklenememiştir. Ancak geriye kalan 17 proje desteklenmeyi hak etmiştir.

Desteklenebilir nitelikteki tekliflerin bütçeleri incelenip uygun olmayan maliyetler konusunda revizyon istenmiş ve desteklenebilir projelerin toplam bütçesi 894.148 TL olarak yenilenmiştir.

Aşağıdaki tabloda Doğrudan Faaliyet Desteği programı kapsamında destek almaya hak kazanan projelere yer verilmiştir.

Tablo 15: DFD Programı Kapsamında Destek Almasına Karar Verilen Projeler

No	Başvuru Sahibi Kurum/Kuruluş	Başvuru Adı
1	ODTÜ-Bilim ve Teknoloji Politikaları Araştırma Merkezi (TEKPOL)	Ankara İli BİT Sektörü İnovasyon Kapasitesi Stratejik Analizi
2	Bilkent Üniversitesi	Ankara Uluslararası Lojistik Sektörünün Yapısal Analizi, Potansiyelinin Ortaya Konulması
3	Ankara Ticaret Odası	Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi
4	Polatlı Belediyesi	Polatlı Ekonomik Kent Envanteri
5	Kalkınma Politikalarını Geliştirme Derneği	Dijital Tasarım ve İnovasyon Merkezi Kurulumunun Ön araştırma ve Fizibilitesi
6	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	Ankara'da Genç Girişimciliği Destekleme Stratejisi
7	Ankara Sanayi Odası	Ankara'da Yenilenebilir Enerji Konusunda Kümelenme Analizi
8	Kızılcahamam Köylere Hizmet Götürme Birliği	Kızılcahamam Köylerinin Yapısal Durumunun Tespiti
9	Ostim Vakfı	Ostim OSB de Yer Alan Kümelerde Derinlemesine Analiz Çalışması
10	Vilayetler Hizmet Birliği Başkanlığı	2023 için Stratejik Planlama: Geleceği Bugünden Yaratmak
11	Gazi Üniversitesi	Altındağ'ın Sosyo-Kültürel Dokusu Üzerine Bir Araştırma
12	Türkiye Çevre Vakfı	KOBİ'lerin Çevre Konusunda İhtiyaç ve Beklentilerinin Belirlenmesi
13	Nallıhan Turizm Gönüllüleri Derneği	Nallıhan'da Kırsal Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi Projesi
14	Sağlık Endüstrisi İşverenleri Sendikası	Ankara Sağlıkta Yenilikçilik Hareketi
15	Meksa Vakfı	İnsan Kaynakları Kapasitesinin Geliştirilmesinde Mesleki Eğitimin Durumu
16	Çamlıdere Eğitim Kültür ve Tanıtım Derneği	Ankara'nın Koynunda El Değmemiş Bir Güzellik: Çamlıdere
17	Atılım Üniversitesi	Ankara Kentinin Dünya Miras Alanlığına Önerilmesi Fizibilite Çalışması

Kaynak: <http://85.111.0.25/files/yayinlar/ANKARAKA-2010-faaliyet-raporu.pdf>

22 Kasım 2010 tarihinde ilan edilen ve 20 Aralık 2010 tarihine kadar başvuruları alınan bu programın proje değerlendirme aşaması 2011 yılı Ocak-Haziran ayları arasında tamamlanmıştır¹⁷⁴.

Bu çalışmalar doğrultusunda Doğrudan Faaliyet Desteği Programı başvurularının değerlendirilmesi, bütçe revizyonlarının gerçekleştirilmesi ve

¹⁷⁴ Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 48. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf> (18.01.2012)

29 Aralık 2010 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile desteklenecek projeler listesinin kesinleşmesinin ardından 17 projenin bütçe revizyonları gerçekleştirilmiş, proje uygulama, satın alma ve görünürlük rehberleri gözden geçirilerek mevzuat değişiklikleri kapsamında güncellenmiş, projelerin etkin bir şekilde izlenebilmesi ile ön ve nihai ödeme öncesi kontrollerin sağlanması için bir izleme veri tabanı oluşturulmuş, 17 projenin tümüne izleme ziyaretlerinde bulunulmuş, ilk izleme ziyareti sonrasında görülen eksiklikler ile ilgili düzeltici tedbirler alınmış, ön ödeme talebinde bulunan 15 projeye toplamda 264.244,33 TL tutarında ön ödeme gerçekleştirilmiştir.

Ön ödemelerin tamamlanmasının ardından ise, yararlanıcılarla düzenli olarak irtibata geçilip proje yürütme sürecinde ihtiyaç duydukları konularda teknik destek sağlanmış, 17 projeye ait toplam 20 adet toplantı/konferans/seminerde yararlanıcılar ve diğer paydaşlarla bir araya gelinerek yönlendirmeler ve katkılar yapılmış, ihtiyaç duyulan projelerin sözleşmelerinde çeşitli hususlarda 15 küçük değişiklik ve 8 zeyilname gerçekleştirilmiş, başarıyla tamamlanan 17 projeye toplam 392.919,94 TL tutarında nihai ödeme yapılmış,

17 projenin her biri için birer proje kapanış raporu ve DFD 2010 programı için bir program kapanış raporu hazırlanmıştır¹⁷⁵.

2011 Yılı Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında ise desteklenecek faaliyetler için toplam kaynak miktarı 1.000.000 olup, verilecek destek miktarı asgari 20.000 TL ile azami 75.000 TL olarak belirlenmiştir. Proje süresinin 3 ay olduğu programdan; Ankara'da faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları yanı sıra yerel yönetimler, üniversiteler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları ile birlik ve kooperatifler yararlanabilecektir. 2011 Yılı Doğrudan Faaliyet Destek Programı için son başvuru tarihi 9 Aralık 2011 olmuştur. Başvurular alınmış fakat izleme ve değerlendirme aşaması 2012 yılına kalmıştır.

¹⁷⁵ Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 48-49. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf> (18.01.2012)

2011 Yılı Doğrudan Faaliyet Destek Programı ile Ankara'nın kalkınmasını ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılmasını hedefleyen çalışmalar desteklenecektir. Ayrıca, kritik öneme sahip araştırma ve planlama çalışmaları yanı sıra bölgenin yenilikçilik ve girişimcilik kapasitesini geliştirmeye yönelik faaliyetler de desteklenecektir¹⁷⁶.

3.3.1.4 Ajansın Destek Hizmetleri Faaliyetleri

2011 yılı destek hizmetleri faaliyetleri kapsamında Ajansın 2011 Yılı Çalışma Programı hazırlanmış ve program 11 Mayıs 2011 tarihinde Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanmıştır. Kalkınma Bakanlığı'nın Hazırlamış olduğu KAYS¹⁷⁷ sistemine Çalışma Programı ve Bölge Planının girişleri yapılmış, 2011 yılı muhasebe işlemlerinin bu sistem üzerinden takip edilmesi sağlanmıştır. Ajans gelirlerinin tahsilatı konusunda özellikle 6111 sayılı Kanun kapsamında yapılandırma oranının yüksek tutulması amacıyla borçlular tek tek ziyaret edilmiştir. Mali yeterlik çalışmalarına başlanmış, bu çerçevede öncelikli olarak Ajansın kurumsal devamlılığını sağlamak amacıyla acil görülen evrak, görevlendirme, izin, temsil ağırlama, elektronik cihazların kullanımı gibi konularda yönergeler yayımlanmıştır. Yine mali yeterlik çalışmaları kapsamında Performans Yönetim Sistemi üzerinde çalışmalar başlatılmıştır. Ayrıca yenilenen web sitesine bu birim tarafından entegre çalışan bir bilgi edinme sistemi kurulmuştur¹⁷⁸.

¹⁷⁶ <http://www.ankaraka.org.tr/tr/content.asp?id=429> (18.01.2012)

¹⁷⁷ Kalkınma Bakanlığı tarafınca oluşturulan Ajanslar tarafından sisteme girilen Ajansların faaliyet ve işlemlerinin, ajans organlarında görev alanlara dair bilgilerin ve Kalkınma Bakanlığı tarafından gerekli görülen diğer hususların yer aldığı elektronik sistemdir.

¹⁷⁸ Ankara Kalkınma Ajansı, 2011 Yılı Faaliyet Raporu, s. 56-57. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf> (25.01.2012)

3.3.1.5 Ajansın Kurumsal İletişim Birimi Faaliyetleri

KOSGEB'in 2010 yılı Haziran ayında uygulamaya geçirdiği Yeni Destek Programlarında yer alan Girişimcilik Destek Programı kapsamında gerçekleştirilen uygulamalı girişimcilik eğitimleri Ankara ili ve ilçelerinde gerçekleştirilmek üzere 30.04.2011 tarihinde Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi İşbirliği Protokolü ile KOSGEB ile Ankara Kalkınma Ajansı arasında imzalanmıştır. Uygulamalı Girişimcilik Eğitiminin verilmesi ve eğitimlerden mezun olarak kendi işini kuran girişimcilere 27 bin TL geri ödemesiz, 70 bin TL geri ödemeli destekten oluşan Yeni Girişimci Desteğine başvurma hakkı tanınmaktadır¹⁷⁹.

Protokol gereğince düzenlenmiş olan "Ankara Kalkınma Ajansı Uygulamalı Girişimcilik Eğitim Programı" 6 Temmuz 2011 tarihi itibarıyla başlatılmış olup program kapsamında 60 katılımcı eğitilmiştir. Programa katılan kursiyerlerin 60 saatlik bir eğitime tabi tutulduğu program 31 Temmuz 2011 itibarıyla sona ermiştir. Program boyunca adaylar, iş fikri geliştirme, iş planı kavramı ve öğeleri ile iş planı yazımı ve sunumu konularında eğitime tabi tutulmuşlardır¹⁸⁰.

Kurumsal İletişim Birimi tarafınca düzenlenen bir başka faaliyet ise yabancı misyonların yatırım ve ticaret ofislerine ziyaretlerde bulunulmasıdır. Ziyaretler neticesinde bu ülkeler ile Ankara arasındaki ticaret hacminin geliştirilmesi, işbirliği olanaklarının değerlendirilmesi ve yatırım olanaklarının müzakere edilmesi amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen bu ziyaretler şunlardır: 25 Nisan 2011 Avusturya Büyükelçiliği Ticaret Müsteşarlığı, 28 Nisan 2011 İspanya Büyükelçiliği Ekonomi ve Ticaret Müsteşarlığı ve 2 Haziran 2011 Polonya Cumhuriyeti Büyükelçiliği Ticaret ve Yatırım Geliştirme Bölümü.

Yine bu birim tarafından Ankara Kalkınma Ajansı tanıtım kitapçıkları 4 farklı dile tercüme edilmiş, ulusal ve uluslararası fuarlarda sergilenmiş, gerekli görülen çevrelere dağıtılmıştır. Ajansın Mali Destek Programları'nın

¹⁷⁹ <http://www.businessankara.com/is-hayati-hakkinda/kosgebtan-ankarali-girisimcilere-harika-firsat.html> (18.01.2012)

¹⁸⁰ <http://www.ankaraka.org.tr/tr/data.asp?id=330> (18.01.2012)

tanıtımına yönelik bir tanıtım filmi ile Ankara ili ve ilçelerinin tanıtımına yönelik tanıtım filmi yayınlanmıştır. Ajans ile Yıldırım Beyazıt Üniversitesi arasında eğitim, kurumsal kapasitenin artırılması, üniversite-sanayi işbirliği, ulusal ve uluslararası alanlarda düzenlenecek etkinliklerde ortak hareket edilmesi gibi konularda işbirliği yapılmasını öngören protokol imzalanmıştır.

Ankara'nın ticaret potansiyelini artırmak ve yabancı yatırımcıları yerel aktörlerle buluşturmak konusundaki çalışmaları kapsamında dış pazar ülke eğitim seminerleri düzenlenmeye başlanmıştır. Bu dış pazar ülke eğitim seminerlerinden biri İGEME ve Ankara Sanayi Odası işbirliği ile gerçekleştirilen “Çin Pazarına Giriş ve İhracatta Devlet Yardımları Semineri”dir.

Ankara Kalkınma Ajansı çeşitli etkinliklerle basınla bir araya gelmiştir. 2011 yılı Ocak – Haziran döneminde 500’e yakın habere konu olmuş, ICT Media, İşveren Dergisi, Kobi Efor, Ankara Ekonomisi ve Ankara Life gibi önemli sektör dergilerinin sayfalarında yer almıştır¹⁸¹.

Tanıtım faaliyetleri kapsamında ise çeşitli ulusal ve uluslararası fuarlarda MITT, EMITT ve Yörex fuarları gibi faaliyetlerle ajans temsil edilmiştir. İstanbul’da 10 – 13 Şubat tarihleri arasında gerçekleştirilen dünyanın 6. büyük turizm fuarı EMITT’e kalkınma ajanslarının yanı sıra Türkiye’nin belli başlı seyahat acenteleri, tur operatörleri, otelleri, havayolu şirketleri, İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri ve beldeleri de katılmıştır. Fuar da 60 ülke temsil edilmiş, Ankara, Beypazarı, Kızılcahamam ve Nallıhan ilçelerinin yerel ürünlerini tanıtarak Türkiye’den temsil edilen iller arasında yer almıştır. Dünyanın 7. büyük turizm fuarı olarak kabul edilen 2011 MITT Moskova Fuarı ise 16 – 19 Mart 2011 tarihlerinde düzenlenmiş, Ankara standını ziyaret eden konuklara Ankara’nın turistik potansiyeli tanıtılmıştır. Son olarak Yörex’e baktığımızda 28 Nisan – 1 Mayıs tarihleri arasında Antalya’da, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği öncülüğünde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve Tarım ve Köyişleri Bakanlığı’nın destekleriyle düzenlendiğini ve “Sizin Oraların Nesi Meşhur” sloganıyla ülkemizin önemli tarım, gıda, el

¹⁸¹ Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 53-55. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf> (25.01.2012)

sanatları ve sanayi ürünlerinin sergilendiğini görüyoruz. Zaten fuarın amacı, yöresinin adıyla anılan tarım, gıda, el sanatları ve sanayi ürünlerini; kamuoyuna maletmek, ulusal ve küresel alanda tanıtmak, ticarileştirmek, markalaştırmak, katma değerini arttırmak ve krizin etkilerini aşmaktır¹⁸².

Ajans uzmanları da fuara katılım sağlayarak fuar hakkında incelemelerde bulunmuşlardır¹⁸³.

3.3.1.6 Ajansın İş Geliştirme ve Strateji Faaliyetleri

Birim öncelikle Bölge Planı çalışmalarını yürütmektedir. Bu doğrultu da Kasım 2010 tarihinde başlatılan ve 3194 sayılı İmar Kanunu'nun 8.Maddesi'nin (a) fıkrası hükmü uyarınca, Ajans koordinasyonunda yürütülen 2011-2013 Ankara Bölge Planı çalışmaları 2011 yılının Mayıs ayında tamamlanmış ve plan, 24 Mayıs 2011 tarihinde Kalkınma Bakanlığı'nın onayı ile yürürlüğe girmiştir. 2011-2013 Ankara Bölge Planı'nın amacı, bölgenin sosyo-ekonomik ve fiziksel durumunu anlamak, yerel dinamikleri ve içsel potansiyeli değerlendirmek, katılımcılığı ve işbirliğini artırmak, tabandan tavana bir yaklaşımla ekonomik kalkınmayı teşvik etmek ve toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek olmuştur. Ajans bölge çalışmaları kapsamında katılımcılığı sağlamak amacıyla bölge çalıştayları, ortak akıl toplantıları ve odak grup toplantıları düzenlenerek yaklaşık 60 toplantı ile 600 paydaşa ulaşılmıştır. Bu toplantılardan bazıları şunlardır¹⁸⁴:

Paydaş Yönetimi - Kızılcahamam Ortak Akıl Toplantısı 26-27 Şubat 2011

Paydaş Yönetimi Alt Bölge (İlçeler) Çalıştayları

- 14 Şubat 2011, Evren ve Şereflikoçhisar
- 21 Şubat 2011, Ayaş, Beypazarı, Güdül, Nallıhan

¹⁸² <http://www.yorex.com.tr/Products/Cell-phones.aspx> (25.01.2012)

¹⁸³ Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 36-37. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf> (25.01.2012)

¹⁸⁴ Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 38-39. (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf> (25.01.2012)

- 23 Şubat 2011, Polatlı, Haymana
- 2 Mart 2011, Akyurt, Bala, Çubuk, Elmadağ, Kalecik

Paydaş Yönetimi Odak Grup Toplantıları

- 9 Mart 2011, Bilişim Odak Grup Toplantısı
 - 16 Mart 2011, AR-GE ve İnovasyon Odak Grup Toplantısı
 - 17 Mart 2011, Savunma Sanayi Odak Grup Toplantısı
 - 17 Mart 2011, Sağlık Teknolojileri Odak Grup Toplantısı
 - 18 Mart 2011, Çevre Kalitesi ve Yönetimi Odak Grup Toplantısı
 - 18 Mart 2011, Göç, Yoksulluk ve Sosyal İçerme Odak Grup Toplantısı
- 25 Mayıs 2011, Ankara'da Mobilya Sektörü, Siteler ve Tasarım Merkezi Odak Grup Toplantısı

3.3.1.7 Ajansın Proje Teklif Çağrısı Yöntemi İle Verdiği Mali Destekler

Ajans 2011 yılında Turizm Potansiyelinin Harekete Geçirilmesi Mali Destek Programı ve Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı olmak üzere proje teklif çağrısı yöntemiyle iki ayrı mali destek programı oluşturmuştur. Bu iki programla toplam 20.000.000 TL değerinde destek sağlamaktadır. Meblağ, iki program arasında eşit olarak dağıtılmıştır.

Turizm Potansiyelinin Harekete Geçirilmesi Mali Destek Programı kapsamında kullanılacak olan 10.000.000 TL kaynağın 6.000.000 TL'si Ankara'nın gelişmişlik düzeyi 1'inci derece olan ilçeleri için, 4.000.000 TL'si bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla Ankara'nın gelişmişlik düzeyi 2'nci, 3'üncü, 4'üncü derece olan ilçeleri için olmak üzere iki kalemden kullanılması planlanmıştır¹⁸⁵. İlçeler derecelerine göre şu şekildedirler¹⁸⁶:

¹⁸⁵ Ankara Kalkınma Ajansı, **Turizm Potansiyelinin Harekete Geçirilmesi Mali Destek Programı**, 2011 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi, s.6-7. (Erişim) http://85.111.0.25/files/mdp2011/tr51-11-tur/Ankara_Turizm_MDP_Basvuru_Rehberi.pdf 25.01.2012

Birinci derece: Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle.

İkinci Derece: Akyurt, Beypazarı, Çubuk, Elmadağ, Kazan, Polatlı.

Üçüncü Derece: Ayaş, Çamlıdere, Evren, Gündül, Kalecik, Kızılcahamam, Nallıhan, Şereflikoçhisar.

Dördüncü Derece: Bala, Haymana.

Turizm Potansiyelinin Harekete Geçirilmesi Mali Destek Programı'nın ajans tarafından belirlenen genel amacı; Ankara'nın turizm altyapısının geliştirilmesi, turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi, ulusal-uluslar arası alanda erişilebilir ve rekabet edebilir bir turizm kenti haline gelmesidir. Yine ajans tarafından belirlenen özel amacı ise Ankara'da kent, kır, sağlık, doğa, kültür, inanç ve kongre turizminin farklı boyutlarıyla ele alınarak yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi ve etkili tanıtım çalışmalarının yapılması, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve turizm faaliyetlerinin dört mevsime yayılmasıdır¹⁸⁷.

Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı ise Ankara Bölge Planı'nda öncelikli sektörler arasında belirlenen "Bilişim" ve "Sağlık Teknolojileri" ve bu sektörlerin ortak paydası olan "Ar-Ge ve Yenilikçilik" çerçevesinde ifade edilen, Ankara'yı küresel bir Ar-Ge, yenilikçilik ve teknoloji merkezi, bilişim sektöründe uluslararası bir stratejik üretim merkezi, Medikal cihaz üretimi ve klinik uygulamalarında Ankara'yı uluslararası merkez haline getirmek gibi amaçlara hizmet edecektir.

Ankara Kalkınma Ajansı'nın 2011 yılı teklif çağrısı kapsamında gerçekleştirdiği bu yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını hedefleyen mali destek programı, kâr amacı güden kurum/kuruluşlar ile kâr amacı gütmeyen kurum/kuruluşların faaliyetlerini destekleyecektir.

¹⁸⁶ İlçelerin gelişmişlik düzeyleri Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından 2004 yılında yapılan "İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması" sonuçlarına göre belirlenmiştir.

¹⁸⁷ Ankara Kalkınma Ajansı, **Turizm Potansiyelinin Harekete Geçirilmesi Mali Destek Programı**, 2011 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi, s.8. (Erişim) http://85.111.0.25/files/mdp2011/tr51-11-tur/Ankara_Turizm_MDP_Basvuru_Rehberi.pdf

Ajans tarafından belirlenen programın genel amacı; Ankara'nın bölgesel, ulusal ve uluslar arası ölçekte rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir gelişmeyi hızlandırmaktır. Özel amacı ise; Ankara'daki katma değeri yüksek bilişim ve sağlık teknolojileri alanlarında ürün, süreç, pazarlama ve organizasyona yönelik yenilikçi uygulamaların desteklenmesidir¹⁸⁸.

Her iki program için başvuruların son teslim tarihi 16 Eylül 2011 olmuştur.

3.3.1.8. Ajansın Teknik Destek Programı

Ankara Kalkınma Ajansı'nın yürüttüğü diğer destek programı olan "2011 Yılı Teknik Destek Programı" ise Ankara'daki yerel aktörlerin çalışmalarına destek sağlamayı amaçlamaktadır. Toplam bütçesi 500.000 TL olan programdan kamu kurum ve kuruluşları yanı sıra kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları ile birlik ve kooperatifler yararlanabilecektir.

Azami teknik destek maliyetinin 15.000 TL olduğu programda desteklenecek faaliyetler ise, eğitim verme; program ve proje hazırlanmasına katkı; geçici uzman personel görevlendirme; danışmanlık sağlama; lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi kurumsal nitelikli ve kapasite geliştirici faaliyetler olarak belirlenmiştir. 2011 Yılı Teknik Destek Programı için son başvuru tarihi 30 Kasım 2011'dir¹⁸⁹. Proje değerlendirme aşaması ise 2012 yılına kalmıştır.

3.3.2. Çukurova Kalkınma Ajansı'nın Faaliyetleri

¹⁸⁸ Ankara Kalkınma Ajansı, Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı, 2011 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi, s.6-9. (Erişim) http://85.111.0.25/files/mdp2011/tr51-11-yen/Ankara_Yenilikcilik_MDP_Basvuru_Rehberi.pdf (25.01.2012)

¹⁸⁹ <http://www.ankaraka.org.tr/tr/content.asp?id=430> (18.02.2012)

Çukurova Kalkınma Ajansı, 31 Mayıs 2006 tarih ve 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kurulmuş, kurumsal yapısı oluşturulup işlevsellik kazandırıldıktan sonra, 06.01.2007 tarihinde açılış töreni yapılarak resmen faaliyete başlamıştır.

Bütün bölge aktörleri için Bölgesel Kalkınma faaliyetlerinin ana çerçevesini belirleyecek Ön Bölgesel Gelişme Planı (ÖBGP), Dokuzuncu Kalkınma Planı'na uygun olarak, Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda hazırlanmıştır. Hazırlanan ÖBGP'nin Ulusal Plan ile uyumu sağlanarak Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanmıştır. Ancak, tam bu dönemde ÖBGP ile uyumlu olarak ve yıllık çalışma programında belirlenen öncelikli faaliyet alanları çerçevesinde, 25 milyon TL tutarındaki proje teklif çağrısı ilanına çıkacağı dönemde ikincil mevzuat ile ilgili olarak açılan davalar nedeniyle, Danıştay tarafından Şubat 2007 tarihinde yürütmeyi durdurma kararı verilerek, kanunun iptali için Anayasa Mahkemesine başvurulmuştur. Bu karar ile birlikte ajansların dışa yönelik faaliyet yürütme ve hizmet verme imkânı kalmamış ve beklemeye geçmişlerdir.

Danıştay'ın yürütmeyi durdurması ile başlayan, Kalkınma Ajansları kanununun bazı tali hükümlerinin iptali ve yürürlüğünün durdurulması ile sonuçlanan hukuki süreç ile ilgili olarak, Anayasa Mahkemesi Kasım 2007'de nihai kararı vermiştir. Anayasa Mahkemesinin genel olarak olumlu sayılabilecek kararını müteakiben, Danıştay'ın Şubat 2008'de yürürlüğün durdurulma işleminin kaldırılmasına yönelik kararıyla, ajansların kurumsal açıdan işlem tesis etmesinde ve faaliyetlerine devamında herhangi bir engel kalmamıştır¹⁹⁰.

Dolayısıyla Çukurova Kalkınma Ajansının yıl yıl faaliyetlerini incelerken 2006 da kurulmuş olmasına rağmen yürütmeyi durdurma kararı sebebiyle 2007 yılında herhangi bir faaliyetin olmadığı gerekçesiyle 2008, 2009, 2010 ve 2011 yılları incelenecektir.

¹⁹⁰ Ahmet YAMAN, Bölgesel Kalkınma Ajansları Üzerine, (Erişim) <http://www.planlama.org/new/bolgesel-kalkinma-ajanslari/ahmet-yaman-ile-bolgesel-kalkinma-ajanslari-uzerine.html> (03.03.2012)

3.3.2.1 Ajansın Proje Faaliyetleri

Çukurova Kalkınma Ajansı, 2008 yılında faaliyetlerine tekrar başladıktan sonra proje teklif çağrısına çıkabilmek için çeşitli hazırlıklar yapmıştır. İlk olarak Adana ve Mersin il merkezlerinde bölgenin önde gelen sosyal ve ekonomik aktörleriyle görüşmeler yapılmış, 19 ilçe merkezinde Kaymakamlıklarla işbirliği halinde toplantılar düzenlenmiştir. Yapılan bu saha çalışmaları neticesinde programların amaç ve önceliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Belirlenen öncelikler ve bütçeler ışığında başvuru rehberleri hazırlanmış ardından Proje Teklif Çağrılarını duyurmak için 2 adet ulusal ve 2 adet yerel gazeteye ilan verilmiştir. İlk kez çıkmış olan çıkmış olan Proje Teklif Çağrısı'nın 2009 yılında gerçekleştirilecek olan izlemeleri için İzleme ve Değerlendirme Birimi personeli çeşitli eğitim ve bilgi paylaşımı faaliyetlerine katılmıştır.

Ajans, 30 Aralık 2008 tarihinde Proje Teklif Çağrısına çıkmıştır. Başvuru kabul süresi ise 25 Mart 2009 tarihinde sona ermiştir. Proje Teklif Çağrılarına dört ana başlık altında toplam 19.000.000 TL bütçe ayrılmıştır. Ana başlıklar ve ayrılan bütçeler şu şekildedir¹⁹¹;

- İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı
Program Bütçesi: 11.000.000 TL
- Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı
Program Bütçesi: 2.000.000 TL
- Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı
Program Bütçesi: 4.000.000 TL
- Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı
Program Bütçesi: 2.000.000 TL

İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı'nın amacı, istihdam ve üretimde halihazırda öne çıkan sektörlerin geliştirilmesi, bölge imkanları ve küresel ekonomik koşullar göz önüne alındığında gelişme potansiyeli olan

¹⁹¹ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2008 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 24. (Erişim) http://www.cka.org.tr/dosyalar/CKA_2008_yili_faaliyet_raporu.pdf (24.03.2012)

sektörlerde yapılabilecek yeni yatırımların desteklenmesidir. Bu program kapsamında desteklenecek projeler için Ajans tarafından tahsis edilen toplam kaynak tutarı 11.000.000 TL'dir. Bu program çerçevesinde verilecek destekler asgari 20.000 TL ve azami 400.000 TL tutarlar arasında olacaktır:

Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı'nın amacı, sosyo-kültürel ortamın iyileştirilmesi, işgücü niteliğinin artırılması, çevresel ve kültürel değerlerin koruma-kullanma dengesinin sağlanması, bölgenin kaynak ve imkanlarının araştırılması ve tanıtılmasıdır. Program kapsamında desteklenecek projeler için Ajans tarafından tahsis edilen toplam kaynak tutarı 2.000.000 TL'dir. Verilecek destekler ise asgari 20.000 ve azami 100.000 tutarlar arasında olacaktır.

Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı'nın amacı bölgenin rekabet gücünü artırmaya, iş ve yaşam koşullarını iyileştirmeye yönelik küçük ölçekli altyapı projelerini desteklemektir. Bu program kapsamında desteklenecek projeler için Ajans tarafından tahsis edilen toplam kaynak tutarı 4.000.000 TL'dir. Verilecek destekler asgari 25.000 ve azami 600.000 tutarlar arasında olacaktır.

Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı'nın amacı, kırsal kalkınmaya katkı sağlayacak gelir getirici faaliyetlerin bölge içerisinde sosyal ve coğrafi olarak yaygınlaştırılmasıdır. Bu program kapsamında desteklenecek projeler için Ajans tarafından tahsis edilen toplam kaynak tutarı 2.000.000 TL'dir. Verilecek destekler asgari 20.000 TL ve azami 200.000 TL tutarlar arasında olacaktır¹⁹².

Bu programlara son başvuru tarihi 25 Mart 2009 olduğu için proje değerlendirme aşamaları 2009 yılında gerçekleştirilmiştir.

Ocak ve Şubat 2009 tarihlerinde Bağımsız Değerlendirici ilanına çıkılmış gerekli iletişim ve teyit sürecinin tamamlanmasının ardından Nisan 2009 ayı başında belirlenen Bağımsız Değerlendiricilere gerekli eğitim ve bilgilendirme yapılmıştır.

¹⁹² <http://www.cka.org.tr/main.aspx?id=200> (01.04.2012)

25 Mart 2009 tarihinden sonraki bir hafta içerisinde ön inceleme aşaması tamamlanmış, Değerlendirme Komiteleri tarafından projelerle ilgili hazırlanan gerekçeli raporlar Genel Sekreterliğe sunulmuştur. Değerlendirme Komitesi raporu, proje bütçeleri üzerinde oluşturulan görüşler ve ön izleme ziyaretleri sonuçları 8 Haziran 2009 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında desteklenecek projeler belirlenmiştir.

2010 yılı içerisinde faaliyetleri devam eden 2009 yılı mali destek programlarının tasarlanması ve kamuoyuna ilanı çalışmaları da 2009 yılının ikinci yarısında gerçekleştirilmiştir.

30 Aralık 2009 tarihinde ajans; 15.000.000 TL bütçeli İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı, 5.000.000 TL bütçeli Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı ve yine 5.000.000 TL bütçeli Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı olmak üzere 3 ayrı proje teklif çağrısına çıkmıştır. Bu programların proje değerlendirme aşamaları 2010 yılında gerçekleştirilmiştir.

17 Mart 2010 proje başvuruları kabulünün son günü olmuş ve bu tarih itibari ile Ajansa İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında 260, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında 259 ve Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında 87 olmak üzere toplam 606 proje başvurusu sunulmuştur.

İlk etapta sunulan projelerin idari ve uygunluk kontrolünü kapsayan ön inceleme aşaması gerçekleştirilmiş, eksik evrakların bildirilmesi ve takibi süreçleri yürütülmüştür. Ardından Proje başvuruları 89 ayrı Bağımsız Değerlendirici tarafından teknik ve mali değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Her bir program kapsamında 3 ayrı Değerlendirme Komitesi teşkil edilmiş ve Bağımsız Değerlendiricilerin değerlendirmeleri üzerinde bir inceleme yapılarak görüş oluşturulmuştur. Değerlendirme komitesi üyeleri üniversite öğretim elemanı, ilgili bakanlık ve kurumlardan görevlendirme yolu ile belirlenen asgari 7 yıllık tecrübeye sahip uzman personelden oluşturulmuştur. Değerlendirme Komitesinin onayladığı başarılı proje listesindeki bütün projelerin bütçeleri ilgili mevzuat çerçevesinde incelenmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ayrıca projelerin risk analizleri yapılmıştır. Bu

kapsamda proje sahiplerine saha ziyaretleri yapılarak ön incelemeler, bankalar aracılığı ile mali istihbarat çalışması ve aynı konuda mükerrer destek verilmemesi adına ilgili kurumlarla çapraz kontroller gerçekleştirilmiştir. 24 Mayıs 2010 tarihinde Yönetim Kurulu, projelerin tamamını gözden geçirerek Değerlendirme Komitesi Raporu ve Genel Sekreterlik incelemesi sonuçları ışığında desteklenecek ve desteklenmeyecek projeleri karara bağlamıştır. 2009 yılı Mali Destek Programları kapsamında başarılı bulunan projeler ile sözleşmelerin imzalanması Temmuz ve Ağustos 2010 ayları içerisinde tamamlanmıştır¹⁹³.

23 Aralık 2010 tarihinde ise 2010 yılı Mali Destek Programları kapsamında proje teklif çağrısına çıkmıştır. 2010 yılı Mali Destek Programlarının proje değerlendirme aşaması da 2011 yılında gerçekleştirilmiştir. 23 Aralık 2010 tarihinde proje teklifine çıkılan Mali Destek Programları şöyledir: İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı ve Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı. Bu programlara başvuruların alınması için son tarih ise 23 Şubat 2011 olmuştur.

İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında desteklenecek proje konuları programının amaç ve önceliklerine uygun olarak; tarım ve gıda sanayi, kimya sanayi, tekstil ve giyim eşyası sanayi, lojistik ve turizmdir. Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında desteklenecek proje konuları; göçle gelen nüfusun sosyal hayata uyumunun sağlanması, dezavantajlı grupların sosyal hayata uyumunun sağlanması, kültürel değerlerin korunarak gelecek kuşaklara aktarılması, rekabetçi bir ekonomi ve bilgi toplumunun gerektirdiği doğrultuda nitelikli işgücünün yetiştirilmesi ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik olarak Feke, Saimbeyli, Aladağ, Tufanbeyli, Karaisalı, Yumurtalık, İmamoğlu, Karataş, Gülnar, Aydıncık, Mut, Çamlıyayla ilçelerinde gelir getirici faaliyetlerin

¹⁹³ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 41-43. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2010FaaliyetRaporu_20_04_2011.pdf (01.04.2012)

çeşitlendirilmesidir. Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı Proje Konuları ise bölgenin iş koşullarının iyileştirilmesi, bölgenin turizm potansiyelinin geliştirilmesi ve çevresel sorunların sürdürülebilir bir yaklaşımla çözülerek yaşam kalitesinin iyileştirilmesidir¹⁹⁴.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi 23 Aralık 2010 tarihinde proje teklif çağrısı ilan edilen 2010 yılı Mali Destek Programlarının proje başvuru son tarihi, proje kabulü, izleme ve değerlendirme gibi tüm aşamaları 2011 yılına kalmıştır. 23 Şubat 2011 tarihi itibarıyla tamamlanan proje başvuru süreci sonunda toplam 655 proje teslim alınmıştır. Proje başvuruları 84 ayrı bağımsız değerlendirici istihdam edilerek teknik ve mali değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bağımsız değerlendiricilerin 10'u bölge içinden 74'ü bölge dışından seçilmişlerdir. İstihdam edilen bağımsız değerlendiricilerin 4'ü kamu personeli, 7'si üniversite personeli ve 73'ü özel sektör çalışanı, emekli veya serbest meslek erbabıdır. . Bu kapsamda proje sahibi kurum ve işletmelere saha ziyareti yapılarak ön incelemeler, bankalar aracılığı ile mali istihbarat çalışmaları ve aynı konuda mükerrer destek verilmemesi için ilgili kurumlarla çapraz kontroller gerçekleştirilmiştir. Son aşama olarak ise Yönetim Kurulu, Değerlendirme Komitesi Raporu, Genel Sekreterlik incelemesi sonuçları ışığında desteklenecek ve desteklenmeyecek projeleri karara bağlamıştır. Örnek olması açısından aşağıdaki tabloda Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı kapsamında desteklenecek başarılı proje örnekleri verilmiştir.

¹⁹⁴ <http://www.mdto.org/uploadedFiles/WDGScYml.pdf> (01.04.2012)

Tablo 16: 2010 yılı Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı Desteklenecek Başarılı Projeler Listesi

Başvuru Sahibi	Projenin Adı
Çukurova Tarımsal Araştırma Enstitüsü	Yağ Analiz Laboratuvarının Modernizasyonu
Adana Orman Bölge Müdürlüğü	Ormanlarda Temiz Enerji Projesi
Mersin Orman Bölge Müdürlüğü	Ormanları Yaşatma Projesi
Adana Büyükşehir Belediyesi	Feke Atıksu Arıtma Tesisi
Mut Belediyesi	Karacaoğlan Çınaraltı Parkı Rekreasyon Projesi
Mersin Ticaret Ve Sanayi Odası	Tedarik Zinciri Akredite Test Ve Ar-Ge Merkezi
Adana Büyükşehir Belediyesi	Engelliler İçin Engelsiz Yaşam Alanı
Çukurova Üniversitesi	Çukurova Teknokentin Hizmet Kapasitesinin Artırılması Projesi
Adana İl Özel İdaresi	Solar Enerji
Pozantı Belediye Başkanlığı	Katı Atık Transfer İstasyonu
Tufanbeyli Belediyesi	Tufanbeyli'ne Rekreasyon Alanı Kazandırma Projesi
Tarsus Belediyesi	Tarsus İşgem İyileştirme Ve Geliştirme Projesi
Mersin İl Özel İdaresi	Mersin İli Toroslar İlçesi Çamlıdere Köyü Piknik Ve Mesire Alanı Düzenleme Projesi
Mut Belediyesi	Meydan Mahallesi Spor Kompleksi Peyzaj Projesi
Mersin Ve Çevresi Turizm Alanı Alt Yapı Hizmet Birliği (METAB)	Kızkalesi'nin Işıklandırılması Projesi
Tarsus Belediyesi	Tarsus Kubat Paşa Medresesi Restorasyon Projesi
Çukurova Dr. Aşkim Tüfekçi Devlet Hastanesi	Tıbbi Atıkların Yenilenebilir Enerji Kullanılarak Yerinde İşlenip Evsel Atık Haline Dönüştürülmesi Projesi

Kaynak: http://www.cka.org.tr/files/CKA_2010_Listeler.pdf

Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı kapsamında 17 proje, İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında 55 proje, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında ise toplam 59 proje desteklenmeye hak kazanmıştır. İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı Kapsamında daha çok özel kesim projelerinin olduğu görülürken diğer programlarda kamu kesiminin ağırlığının olduğu görülebilmektedir.

Ajans 2011 yılı için ise 27 Kasım 2011 tarihinde 2011 yılı Mali Destek Programları kapsamında proje teklif çağrısına çıkmıştır. Aralık ayında yapılan bilgilendirme toplantıları ve proje hazırlık eğitimleri sonucunda proje

değerlendirme aşaması 2012 yılına kalmıştır. Proje başvuru son tarihi ise 6 Şubat 2012'dir.

2011 yılı Mali Destek Programları, Ajansın geçmiş dönem uygulama tecrübesi, ilgili taraflardan gelen talepler, görüşler ve geri beslemeler, bölgedeki ticaret ve sanayi odaları ve Kalkınma Kurulu'nun tavsiyeleri ışığında Yönetim Kurulunca kararlaştırılmış ve Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanmıştır. Buna göre proje teklifine çıkılan 2011 Mali Destek Programları; Rekabet Gücünün Artırılması Mali Destek Programı, Göçle Gelen Nüfusun Sosyal ve Ekonomik Uyumunun Sağlanması Mali Destek Programı, Bölge İçi Gelişmişlik Farklarının Azaltılması (Kar Amacı Güden Kuruluşlar İçin) Mali Destek Programı, Bölge İçi Gelişmişlik Farklarının Azaltılması (Kar Amacı Gütmeyen Kurum/Kuruluşlar İçin) Mali Destek Programı olmak üzere 4 tanedir.

Rekabet Gücünün Artırılması Mali Destek Programı düzenlenirken bazı hususlar göz önünde bulundurulmuştur. Bunlar, bu programla destek verilecek alanların belirlenmesinde birden çok sektörü içeren ve bunlar arasında yatay ilişkileri en iyi şekilde kuran bileşenler ve bölgenin mekânsal öncelikleri ile Dokuzuncu Kalkınma Planında yer alan gelişme eksenleri, yeni ulusal teşvik sistemi, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ile Kalkınma Bakanlığı arasında Kalkınma Ajanslarının verebileceği destek alanları konusunda yürütülen müzakereler ve TR62(Adana, Mersin) Bölge Planının temel amaçlarıdır. Göçle Gelen Nüfusun Sosyal ve Ekonomik Uyumunun Sağlanması Mali Destek Programı düzenlenirken Çukurova bölgesinin yoğun göç verdiği, doğu ve güneydoğu illeri başta olmak üzere yakın illerden çoğunlukla niteliksiz göç aldığı bu durumun bölgenin istihdam yaratması konusunda zorlandığını ve dolayısıyla işsizliğe sebep olduğu hususları üzerinde durulmuştur. 2010-2013 Bölge Planı'nda da göç kavramının bölgenin performansını olumsuz yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Bölge İçi Gelişmişlik Farklarının Azaltılması Mali Destek Programı düzenlenirken ise Çukurova Bölge Planı kapsamında 'yüksek tarım geliri olan, kısmen hizmetler sektörü güçlü kırsal karakterli ilçeler'olarak

tanımlanan İmamoğlu, Karataş, Yumurtalık, Aydıncık, Bozyazı, Çamlıyayla ve Mut ilçeleri ve ‘tarım geliri düşük, orman karakterli ya da kırsal karakterli ilçeler’olarak tanımlanan Aladağ, Feke, Karaisalı, Saimbeyli, Tufanbeyli ve Gülnar ilçeleri şeklinde ayırım yapılmış ve bu ilçelerde yer alan kar amacı güden ve gütmeyen kuruluşlara yönelik olmak üzere iki ayrı bileşenden oluşturulmuştur¹⁹⁵.

Ajansın 2011 yılında yapmış olduğu yukarıda da bahsettiğimiz önemli çalışmalarından biri de Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İşbirliği Protokolü Kapsamında Teknik Destek Projesi’dir.

Türkiye Cumhuriyeti ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti arasında “Türkiye Cumhuriyeti Tarafından Sağlanan Kaynak İle KKTC’de Kısmi Hibe Destek Yardım Projelerinin Desteklenmesine İlişkin İşbirliği Protokolü” 15 Kasım 2010 tarihinde imzalanmış ve bu protokol 4 Ağustos 2011 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir¹⁹⁶. Bu protokol kapsamında desteklenecek projelere kaynak tahsisi; Türkiye Cumhuriyeti’nin

K.K.T.C.’ye yönelik projelere sağladığı finansman çerçevesinde bu amaçla ayrılan tertipteki ödenekten T.C. Lefkoşa Büyükelçiliği Yardım Heyeti aracılığıyla yapılacaktır. Uygulamaya yönelik olarak kaynak aktarılması, desteklenecek sektörler, öncelikler ve uygulama ile ilgili; proje başvurularının alınması, değerlendirilmesi, izlenmesi-sonuçlandırılması ve proje sürecindeki bilgi akışına ilişkin diğer konular ve benzeri süreçlerin belirlenmesi Çukurova Kalkınma Ajansının teknik destek ve gözetiminde yapılacaktır. Çukurova Kalkınma Ajansı T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından protokolün Resmi Gazete’de yayımlanmasını müteakip 12.08.2011 tarih ve 106.33/3066 sayılı yazı ile görevlendirilmiştir. Böylelikle Türkiye’de uluslararası alanda teknik yardım ve işbirliği konusunda Kalkınma Bakanlığı tarafından görevlendirilen ilk Kalkınma Ajansı Çukurova Kalkınma Ajansı olmuştur.

¹⁹⁵ <http://www.cka.org.tr/main.aspx?id=172> (01.04.2012)

¹⁹⁶ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 29. (Erişim) <http://www.cka.org.tr/dosyalar/%C3%87.K.A.%20Y%C4%B1ll%C4%B1k%20Faaliyet.pdf> (01.04.2012)

Yardım Heyetince sağlanacak kaynak ile 2011 yılı içerisinde Rekabet Gücünün Artırılması Mali Destek Programı ve Tarım ve Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı olmak üzere iki ayrı destek programı yürütülmesi öngörülmüştür. Bu programlar, K.K.T.C. Başbakanlığınca görevlendirilen K.K.T.C. Ekonomi ve Enerji Bakanlığı ve K.K.T.C. Tarım ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı tarafından yürütülecektir. Bu kapsamda olmak üzere Ekonomi ve Enerji Bakanlığı'na 3.000.000 T.L. Tarım ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı'na 5.000.000 T.L. kaynak tahsis edilmiştir¹⁹⁷.

Programlar kapsamında 27-28 Ekim 2011 tarihlerinde Gazimagosa, İskele, Güzelyurt ve Lefkoşa'da bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir. Başvuru sahiplerine yönelik olarak 1 Kasım 2011 günü Kıbrıs Türk Ticaret Odası'nda proje hazırlama eğitimi verilmiş, 23-25 Kasım 2011 tarihlerinde KKTC Tarım ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı'nda Yardım Masası hizmeti sunulmuştur¹⁹⁸. Programlara son başvuru tarihi 4 Ocak 2012 olarak belirlenmiş ve 18 Ocak 2012 tarihinde başarılı projeler açıklanmıştır.

Ajansın çalışmış olduğu bir başka proje "Avrupa Birliği Uyum Sürecine Yerel Uyum Modeli: Adana" Projesi'dir. Avrupa Birliği Bakanlığı tarafından finanse edilen "İllerimiz AB'ye Hazırlanıyor Programı" kapsamında "Avrupa Birliği Uyum Sürecine Yerel Uyum Modeli: Adana" projesi ile destek almaya hak kazanan Adana Valiliği, 21 Temmuz 2011 tarihinde 6 ay sürecek proje çalışmalarına başlamıştır¹⁹⁹. Çukurova Kalkınma Ajansı ise Çukurova Üniversitesi ile birlikte bu projenin proje ortaklarıdır. Projenin hedefleri Adana'daki kurum ve kuruluşların AB'ye uyum sürecinde kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi, Adana'daki kurum ve kuruluşların AB üyesi bir ülkenin kurumları ile sürdürülebilir işbirliği ağları oluşturmaları ve ortaklıklar

¹⁹⁷ Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Tarım ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı, **Tarım ve Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı**, 2011 yılı Proje Teklif Çağrısı, s.3-4. (Erişim) <http://www.tdkb.gov.ct.tr/Portals/13/TDKB%20BA%C5%9EVURU%20RAHBER%C4%B0.pdf> (01.04.2012)

¹⁹⁸ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 31. (Erişim) <http://www.cka.org.tr/dosyalar/%C3%87.K.A.%20Y%C4%B1ll%C4%B1k%20Faaliyet.pdf> (02.04.2012)

¹⁹⁹ <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=46316&l=1> (22.03.2012)

kurmalarının sağlanması, Türkiye'nin AB'ye, AB'nin de Türkiye'ye tanıtılmasına katkı sağlanmasıdır²⁰⁰.

Ajansın bu proje doğrultusunda Adana ilinde hibe projeleri hazırlama becerisini geliştirmek, kurumların proje hazırlama kapasitesini artırmak, kurum ve kuruluşların standart format ve yöntem kullanmak sureti ile proje tekliflerini hazırlamalarına katkıda bulunmak amacı ile 19 Eylül – 13 Ekim 2011 tarihleri arasında Ajans PCM (Project Cycle Management) eğitimleri düzenlemiştir. 12-13 Aralık 2011 tarihlerinde ise Ajansda AB 7. Çerçeve Program Eğitimleri düzenlenmiştir. Ar-Ge yeteneği ve potansiyeline sahip, farklı büyüklükteki kurum ve işletmelerden gelen 49 katılımcıya, 7. Çerçeve Programları konusundaki bilgilerinin artırılması ve bu program kapsamında proje hazırlamalarını teşvik etmek amacıyla eğitim verilmiştir.

Mersin Valiliği 2011 yılı SODES Programı için ise ajans program yürütme ekibine program yürütme ve proje hazırlama eğitimleri vermiştir. Yine ajans tarafından Değerlendirme süreçlerinin yönetimi ve değerlendirme kriterlerine ilişkin değerlendirme sürecinde görev alacak personele eğitim ve bilgilendirme yapılmıştır²⁰¹.

3.3.2.2 Ajansın Planlama ve Programlama Faaliyetleri

Ajansın 2008 yılı planlama faaliyetlerinden ilk olarak Adana İli Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi Gelişme Belgesi'nden bahsedebiliriz.

Adana İli Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi Gelişme Belgesi;

Adana ilinde, çeşitli sosyo-ekonomik değişkenleri içeren sektörlere ilişkin gelişme hedef ve stratejilerinin ortaya konduğu bir belgedir. Bu belge,

²⁰⁰http://www.abgs.gov.tr/files/ILFaaliyetleri/ilerimiz_abye_hazirlaniyor/proje_ozetleri/adana_tr.pdf (22.03.2012)

²⁰¹ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 28-29. (Erişim) <http://www.cka.org.tr/dosyalar/%C3%87.K.A.%20Y%C4%B1l%C4%B1k%20Faaliyet.pdf> (24.03.2012)

Adana Valiliği İl Özel İdaresi ve Adana Valiliği İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü desteğiyle hazırlanmıştır²⁰².

İtalya-Türkiye Bölgesel Gelişme Konusunda İkili İşbirliği Projesi;

Türkiye ile İtalya arasında bölgesel politikalar üzerine geliştirilen İkili İşbirliği Projesi Şubat 2007 tarihinde başlamış, Proje'nin Kapanış Konferansı 19 Haziran 2008 tarihinde Ankara'da yapılmıştır. Projenin amacı Türkiye'de Düzey II bölgelerinde Kalkınma Ajanslarının kurulmasına referansla, bölgesel politikaların programlanması ve koordinasyonunda bilgi ve deneyim alışverişini ilerletmektir. İtalya Ekonomik Gelişme Bakanlığı Gelişme ve Uyum Politikaları Başkanlığı (DPS) ile Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı arasında İkili İşbirliği Anlaşması Kasım 2006'da imzalanmıştır.

İkili İşbirliği Projesi faaliyetleri, ilk iki pilot, Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajansları'nın kurulumuna kurumsal destek sağlamayı, Kalkınma Ajanslarının görevlerine işlerlik kazandıracak metodoloji ve araçların tasarımına katkıda bulunmayı ve elde edilen deneyimleri çoğaltarak başka Ajansların kurulmasının koordinasyonunda Kalkınma Bakanlığı'nın kapasitesini artırmayı amaçlamıştır. Bu faaliyetler, atölye çalışmaları, eğitimler, metodolojik raporlar, görev başında uygulamalar, çalışma ziyaretleri ve stajlar yoluyla gerçekleştirilmiştir. Proje faaliyetlerine İtalya Ekonomik Gelişme Bakanlığı Gelişme ve Uyum Politikaları Başkanlığı'nın Proje Ortakları Emilia-Romagna (Üretim Faaliyetleri Bölge Ofisi) ve Puglia (Programlama ve Akdeniz Bölge Ofisleri) bölgeleri ile Ervet ve Sviluppo Italia Puglia Kalkınma Ajansları önemli katkılarda bulunmuşlardır. Çukurova Kalkınma Ajansının Genel Sekreteri ile personeli projenin uygulanmasına aktif olarak katılmışlardır²⁰³.

Doğa Turizmi Konulu Yerel Katılımcı Toplantı Yönetimi Pilot Uygulaması Bölgesel Gelişme Planı yöntemine katkıda bulunmak amacıyla üç toplantıdan oluşan tek bir şehri öne çıkaran bir yaklaşımdan çok, bölgesel bir yaklaşıma sahip olan, Adana ve Mersin'den gelen katılımcıların bir araya

²⁰² Çukurova Kalkınma Ajansı, 2008 Yılı Faaliyet Raporu, s. 26. (Erişim) http://www.cka.org.tr/dosyalar/CKA_2008_yili_faaliyet_raporu.pdf (24.03.2012)

²⁰³ <http://ekutup.dpt.gov.tr/haber/2008/06/italya.pdf>

gelmeleri, iletişim kurmaları ve ortak karar verme becerilerinin geliştirilmesi amacıyla yerel katılımcı toplantı pilot uygulaması gerçekleştirilmiştir. Birinci toplantıda Ajans bünyesinde oluşturulan turizm çalışma grubunun turizmle ilgili yaptığı araştırmaları özetleyen ve bölge turizmine genel bir bakış açısı sağlanmasını amaçlayan bir sunum yapılmıştır. İkinci toplantıda Toroslar'da doğa turizmi konusu özelinde tartışmalar yapıldıktan sonra sorun ağacı oluşturulmuş ve sorunlar altyapı, sürdürülebilirlik, eğitim ve insan kaynakları ve tanıtım başlıkları altında gruplanmıştır. Son toplantıda ise birinci ve ikinci oturumlardaki tartışmalar ışığında Planlama ve Programlama Birimi uzmanları tarafından son hali verilen sorun ağacı sunulmuş, doğa turizmiyle ilgili vizyon belirlenmiş, stratejiler üretilmiş ve olası proje ve faaliyet konuları belirlenmiştir.

Bölgesel Gelişme Planı;

Bölge planı hazırlık çalışmaları kapsamında Planlama ve Programlama Birimi tarafından belirlenen genel çerçeve ile izlenen yöntem ve süreci gösteren bilgi notu hazırlanmış Kalkınma Bakanlığı'na iletilmiştir. Bu kapsam da Dış Ticaret Müsteşarlığı ile güncel ihracat ve ithalat verilerinin elde edilmesi konusunda iletişime geçilmiş, verilerin elde edilmesini takiben dış ticaret analizleri ve bölgenin fiziksel altyapısını gösteren deniz yolu (limanlar v.s.), havayolu (havalimanı trafiği, v.s.), karayolu(yol ağı, araç sayısı, araç trafiği vb.), demiryolu(taşıyan yükler) başlıklarında veriler ilgili kuruluşlardan alınarak güncelleştirilmiştir. Ayrıca Mevcut Durum Analizi güncelleme çalışmaları sürdürülmüştür²⁰⁴.

Birim ilk olarak 2008 Yılı Ajans Faaliyet Raporunu, ardından 2009 Yılı Çalışma Programı ve Bütçesini hazırlamıştır.

Daha sonra "2010-2013 TR62 Çukurova Bölge Planı" hazırlanması çalışmaları kapsamında planlama yöntemini, planın içeriğini ve süreçleri tanımlayan bir rapor hazırlanmış ve Kalkınma Bakanlığı'nın görüşüne sunularak gelen görüşler doğrultusunda çalışmalar güncellenmiştir. Bölgenin

²⁰⁴ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2008 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 28. (Erişim) http://www.cka.org.tr/dosyalar/CKA_2008_yili_faaliyet_raporu.pdf (24.03.2012)

sosyo-ekonomik, çevresel ve kurumsal yapısının çözümlenmesine yönelik olarak teknik analiz çalışmaları ve raporlamalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar yılın ilk 10 ayında yoğunlaşmakla beraber yıl boyu sürmüştür. Bölge içindeki gelişmişlik farklarını gidermeye yönelik olarak 1-2 Aralık 2009 tarihinde Mersin il merkezinde; 3-4 Aralık 2009 tarihinde Adana il merkezinde, ikişer günlük çalıştaylar düzenlenmiştir. Yine Bölge Planı çalışmalarına katkı sağlamak üzere Kalkınma Kurulu ve Yönetim Kurulu üyesi kuruluşlar arasından bölge planlama, bölgesel gelişme gibi konularda uzmanlık ve deneyim sahibi üst düzey akademisyenler, yöneticiler ve uzmanlardan oluşturulan Bölge Planı Danışma Komitesi (BPDK), Kasım ve Aralık aylarında toplantılar düzenlemiş, bu toplantılarda taslak “Mevcut Durum Analizi”, taslak “Değerlendirme Raporu” ve planın sonraki safhaları için görüş ve önerilerde bulunmuştur.

Birim tarafından 2008 Yılı Mali Destek Programları hakkında bilgilendirme yapmak ve 2009 Yılı Mali Destek Programları konusunda katılımcılarla fikir alışverişinde bulunmak üzere toplantılar organize edilmiştir. Düzenlenen toplantılar şöyledir²⁰⁵: 4 Şubat 2009 KOSGEB Adana Bölge Müdürlüğü, 5 Şubat 2009 Adana Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, 6 Şubat 2009 Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, 10 Şubat 2009 Adana Çiftçiler Birliği,

11 Şubat 2009 Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi, 13 Şubat 2009 Adana Ticaret Odası bünyesinde hizmet veren ABİGEM ile işbirliği halinde ‘tekstil, hazır giyim ve konfeksiyon’ ve ‘tarım ve tarıma dayalı sanayi’ sektörleri, 18 Şubat 2009 Kalkınma Kurulu, 20 Şubat 2009 Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi.

Ayrıca bu birim tarafından Çukurova Kalkınma Ajansı Birim Görev Tanımları belgesi hazırlanmış ve Yönetim Kurulu onayına sunulmuştur bu çalışmalarla kurumsallaşma çalışmalarının devam ettiğini görebiliyoruz.

Bu birim tarafından 2010 yılında yapılan en önemli çalışmalardan birinin 2010-2013 Çukurova Bölge Planı hazırlık çalışmalarının yapılması

²⁰⁵ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2009 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 28-29. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2009_faaliyet_raporu.pdf (24.03.2012)

olduğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcı toplantılar, “Bölge Planı Danışma Komitesi” toplantıları, “Alt Bölge” toplantıları, “Kalkınma Kurulu” toplantıları, “Sektörel” toplantılar ve “Tematik” toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Mevcut Durum Analizi”, “Mevcut Durum Değerlendirme Raporu” ve “Bölgesel Vizyon ve Stratejiler” dokümanlarından oluşan 2010-2013 Çukurova Bölge Planı, Nisan ayı sonunda tamamlanarak Yönetim Kurulu onayına sunulmuştur. Yönetim Kurulu tarafından incelenen ve Kurul üyelerinin görüşleri doğrultusunda revize edilen Bölge Planı, Haziran ayı sonunda onay için Kalkınma Bakanlığı’na gönderilmiştir. Kalkınma Bakanlığı tarafından değerlendirilen Plan Aralık ayı içerisinde onaylanmıştır.

Yine bu birim tarafından 2009 Yılı Faaliyet Raporu ile 2010 Yılı Ara Raporu hazırlanarak Kalkınma Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığı’na gönderilmiştir. 2010 Yılı Çalışma Programı ve Bütçesi hazırlanmıştır. Ajans 2010 yılı güdümlü projelerine ilişkin Aralık ayı içerisinde başlatılan hazırlık toplantılarına iştirak edilmiştir.

Dünya gazetesinin eki olarak bastırılmak üzere Çukurova Kalkınma Ajansı’nı ve faaliyet alanlarını tanıtan bir doküman Mart ayı içerisinde hazırlanmıştır²⁰⁶.

2011 yılı Ajans Çalışma Programı ve Bütçesi hazırlanmıştır. Ayrıca 2012 yılı Ajans Çalışma Programı ve Bütçesi çalışmaları da Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan ‘Kalkınma Ajansları 2012 Çalışma Programı İçerik ve Öncelikleri’belgesi ışığında hazırlanmıştır. 2010-2013 Çukurova Bölge Planı hedef, strateji ve öncelikleri doğrultusunda 2011 yılı Mali Destek Programları tasarlanmıştır.

ÇKA 2011 yılında, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü’nün (OECD) "Liman Şehirleri Programı" çalışmasına Mersin Limanı’nı da dahil etmesi ile önemli bir faaliyetin çalışmasına başlamıştır. 2010 yılı içerisinde başlatılan “Liman Şehirleri Projesi”, kentsel gelişmede limanların rolünü ortaya

²⁰⁶ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 35-36. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2010FaaliyetRaporu_20_04_2011.pdf (24.03.2012)

çıkarmayı hedefleyen bir OECD projesidir. 1960 yılında kurulan ve kurucuları arasında Türkiye'nin de bulunduğu OECD'nin yapmış olduğu bu çalışmada Türkiye'den de bir liman şehrinin katılması planlanmıştır. Bu kapsam da yapılan çalışmaların ön aşamasında birincisi Mersin, ikincisi İzmir ve üçüncüsü Samsun olmak üzere 3 liman kenti önerilmiş bu 3 kentin yarışması sonucunda OECD nezdinde T.C. Daimi Temsilciliği ile Kalkınma Bakanlığı'nın koordinasyonunda Başbakanlık Dış İlişkiler Başkanlığı, Ulaştırma Bakanlığı ve Denizcilik Müsteşarlığı'nın katılımıyla oluşturulan ortak görüş doğrultusunda söz konusu çalışmaya ülkemizden Mersin Limanının bir vaka çalışması olarak dahil edilmesi kararlaştırılmıştır²⁰⁷. Mersin dışında çalışmaya dahil edilmesi öngörülen diğer ülkelerdeki şehirler arasında Rotterdam/Amsterdam (Hollanda), Hamburg (Almanya), La Havre (Fransa), Helsinki (Finlandiya), Gdansk (Polonya), Genoa (İtalya), Long Beach (ABD), Santos (Brezilya), Durban (Güney Afrika) ve Dalian (Çin) bulunmaktadır. Bu proje ile hem Mersin'in hem de limanın uluslararası alanda tanıtımının sağlanacağı düşünülmektedir²⁰⁸. Öyle ki Hem Avrupa hem Aysa hem de Amerika dahil olmak üzere uluslararası ticaret, karşılıklı mal ve hizmet akışına Mersin Limanı da dahil olmuştur²⁰⁹. Çalışma kapsamında bugüne kadar OECD tarafından dört vaka çalışması tamamlanmış, Mersin için yapılan vaka çalışmasının da 2012 yılı içinde tamamlanması öngörülmektedir. Bu çalışma neticesinde hem Mersin ilindeki kurum ve kuruluşların hem de Ajansın katkılarıyla Mersin Limanı üzerine önemli bir OECD raporu 2012 yılı Haziran ayı içerisinde yayınlanacaktır. Böyle bir raporun OECD ülkelerinin erişimine açılması ile Mersin limanının ve şehrinin dünya ülkelerinde ciddi bir biçimde tanıtımı yapılmış olacaktır. Çalışma sonunda Mersin limanının dünya limanları ile kıyaslanmasına imkan verecek bir "benchmarking"²¹⁰ çalışması gerçekleştirilmiş olacaktır. Böylelikle, dünya limanlarında ve liman şehirlerinde gerçekleştirilmiş olan iyi uygulama

²⁰⁷ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 23. (Erişim) <http://www.cka.org.tr/dosyalar/%C3%87.K.A.%20Y%C4%B1ll%C4%B1k%20Faaliyet.pdf>

²⁰⁸ <http://ekonomi.haberturk.com/turizm/haber/699113-oecd-mersini-secti> (24.03.2012)

²⁰⁹ <http://www.denizhaber.com.tr/guncel/39208/mersin-oecd-liman-sehir-program.html> (24.03.2012)

²¹⁰ Benchmarking; örnek edinme, örnek alma ve en çok da "kıyaslama" olarak Türkçeleştirilmektedir.

örneklerinin Mersin şehri ve limanı için de uygulanabilmesi için bir imkan yaratılmış olacaktır. Bir yandan, limanın ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri değerlendirilirken, diğer yandan, liman altyapısı, liman işgücü, limanla bağlantılı iş stratejileri gibi konularda önemli bazı verilerin elde edilmesi sağlanacaktır²¹¹.

Ajans sağlık turizmi kümelenme çalışmaları kapsamında, bölgede kümelenmeyi destekleyici bir kurum olarak değerlendirilen, Adana Sağlık Turizmi Derneği (ASTD)'nin kurulması sürecinde düzenlenmiş olan çeşitli toplantılara katılım sağlamıştır. 18-22 Temmuz 2011 tarihleri arasında Adana Sağlık Turizmi Derneği ile birlikte sağlık turizmi kümelenmesi konusunda bir strateji belgesi oluşturulması amacıyla işbirliği toplantıları gerçekleştirilmiştir. Buradaki amaç Çukurova bölgesindeki potansiyel küme aktörleriyle paylaşımaya yönelik çalışmaları yürütmektir²¹².

Ajansın Planlama ve Programlama kapsamında yapmış olduğu bir başka faaliyet “İskenderun Körfezi’nde Endüstriyel Simbiyoz (Ortak Yaşam) Projesi” dir. Dünyanın pek çok yerinde uygulanan ve tercihen fiziksel olarak birbirine yakın olan, iki veya daha fazla bağımsız işletmenin işbirliği yaparak hem çevresel performansı hem de rekabet gücünü artıracak uzun süreli ortaklıklar kurması ve dayanışma içinde çalışması anlamına gelen endüstriyel simbiyoz (ES) yaklaşımının, söz konusu bölge için ciddi bir potansiyele sahip olduğu ve önemli fırsatlar içerdiği düşünülmektedir. Bakü Tiflis Ceyhan Petrol Boru Hattı Şirketi’nin (BTC) sosyal sorumluluk projesi olarak finanse etmekte olduğu “İskenderun Körfezi’nde Endüstriyel Simbiyoz (Ortak Yaşam) Projesi – Uygulama Aşaması” Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı tarafından Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) ve İngiltere’de benzer bir programı ulusal düzeyde uygulayan International Synergies Ltd. (ISL) Şirketi ile işbirliği içinde yürütülmektedir²¹³. Bu proje kapsamında Danışma

²¹¹ <http://www.cka.org.tr/HaberDetay.aspx?HaberID=15> (04.03.2012)

²¹² Çukurova Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 24. (Erişim) <http://www.cka.org.tr/dosyalar/%C3%87.K.A.%20Y%C4%B1l%C4%B1k%20Faaliyet.pdf> (03.03.2012)

²¹³ <http://www.ttgiv.org.tr/tr/iskenderun-korfezinde-endustriyel-simbiyoz-ortak-yasam-projesi-ceyhan-bilgilendirme-toplantisi-ve-calistayi> (18.02.2012)

Kurulu üyesi olarak Çukurova Kalkınma Ajansı da çalışmalara katkı sağlamaktadır. 2011 yılı ortalarında başlayan projenin 2012 yılı sonunda tamamlanması beklenmektedir. Proje ile ilgili ilk bilgilendirme toplantısı ise 24 Haziran 2011 tarihinde Ajans da yapılmıştır.

Ajans Planlama ve Programlama birimi ayrıca çeşitli tarihlerde düzenlenen Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi çalışmalarına katılım sağlamıştır²¹⁴.

3.3.2.3 Ajansın Tanıtım, Basın, Halkla İlişkiler ve Destek Hizmetleri Faaliyetleri

Yaşanılan hukuki sürecin ardından ajansların faaliyetlerine yeniden başladıkları 2008 yılı gerek yeni kurulacak ajanslara örnek teşkil etmesinden gerekse de ajansların kamuoyuna tanıtılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultu da Çukurova Kalkınma Ajansı tanıtımını yapabilmek için çeşitli faaliyetlere iştirak etmiştir. Örneğin; :RIS-Mersin Projesi kapsamında oluşturulan Lojistik, Tarım-Gıda ve Turizm Platformlarında düzenli katılım sağlanmış, görüş ve öneri paylaşımında bulunulmuş ve gelişmeler yakından takip edilmiştir²¹⁵. RIS-Mersin Projesi, Mersin’de, Haziran 2005 - Ocak 2008 tarihleri arasında Mersin Valiliği başkanlığı ve ODTÜ Teknopark A.Ş. koordinasyon’unda, Mersin Üniversitesi, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi ve Yunanistan’dan Epirus Bölgesi İşletmeler için İnovasyon Merkezi (Business Innovation Center) ortaklığında yürütülmüştür. Avrupa’da yaklaşık 150 bölgede Avrupa Komisyonunun katkılarıyla yürütülen Bölgesel İnovasyon Stratejileri Projeleri KOBİ odaklı olmak üzere bölgelerin yenilikçilik potansiyelini artırmaya yönelik stratejiler üretilmesini, inovasyon politikaları ile mevcut kaynakların ve altyapının en iyi şekilde kullanılmasını ve

²¹⁴ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 25. (Erişim) <http://www.cka.org.tr/dosyalar/%C3%87.K.A.%20Y%C4%B1l%C4%B1k%20Faaliyet.pdf> (03.03.2012)

²¹⁵ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2008 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 33-34.(Erişim) http://www.cka.org.tr/dosyalar/CKA_2008_yili_faaliyet_raporu.pdf (03.03.2012)

geliştirilmesini amaçlamaktadır. Proje sonucunda Türkiye'nin ilk bölgesel inovasyon stratejisi çalışması olan 2016 Mersin İnovasyon Stratejisi ve 2008-2009 Eylem Planı oluşturulmuştur. Çalışmanın sonuçları kitaplaştırılarak 5.000 adet basılmış, ayrıca "Bölgesel İnovasyon Stratejisi Hazırlama Klavuzu" Türkçe'ye kazandırılarak, üç kitaptan oluşan bir set halinde 3.000 adet basılmıştır. Bu kitaplar Mersin'de ve Türkiye genelinde başta Valilikler ve Üniversiteler olmak üzere ilgili tüm kamu kuruluşlarına dağıtılmıştır²¹⁶.

Bir başka örnek; Mersin Lojistik ve Transport Fuarı'nda Çukurova Kalkınma Ajansı adına stant açılarak 14.09.2008 tarihinde Yenişehir Belediyesi Fuar alanında tanıtım yapılmasıdır. Mersin Yenişehir Fuar Alanı'nda düzenlenen fuara, Azerbaycan, Bulgaristan, Gürcistan, Irak, İran, Kazakistan, Kırgızistan, Lübnan, Macaristan, Özbekistan, Romanya, Rusya, Sudan, Suriye, Tacikistan, Ürdün, Türkmenistan ve Yunanistan'dan alım heyetlerinin yanı sıra yine bu ülkelerden ulaştırma bakanları ve üst düzey yetkililer de katılmıştır. Organizasyon başta DTM olmak üzere, TOBB, UND, UTİKAD, RODER, LODER, RAYDER, Demiryolu Taşımacılığı Derneği, TND gibi sektörün lider dernek ve kuruluşları tarafından da desteklenmiştir²¹⁷.

Ajansın faaliyet ve etkinliklerinin kamuoyuna duyurulması için belli aralıklarda ve faaliyet programının amacına göre belli sıklıklarda basın ziyaretleri planlaması yapılmıştır. Ajans faaliyetleri ile ilgili basın bültenleri ve bilgi notları hazırlanmış, Ajansın katıldığı ulusal veya uluslararası organizasyonların ve diğer etkinliklerin internet sitesinde duyurulması sağlanmıştır. Ajansın iletişim ve tanıtım materyallerine yönelik görsel malzemelerin tasarımı ile ilgili araştırma yapılmış ve reklâm ajanslarından teklifler alınmıştır.

Ajansın, kurumsal web sitesinin her türlü güncellemeleri yapılmış ve 2008 yılı içinde www.cka.org.tr adresi yaklaşık 650.000 kez ziyaret edilmiştir. Ajansa yıl içinde 221 adet evrak girişi, 345 adet evrak çıkışı olmuştur. 2011

²¹⁶ http://www.mtso.org.tr/jtr/index.php?option=com_content&view=article&id=140:ris-mersin-projesi&catid=34:projelerimiz&Itemid=41 (18.02.2012)

²¹⁷ http://www.mtso.org.tr/jtr/index.php?option=com_content&view=article&id=33:lojistik-sektorunun-buyukleri-mersinde&catid=53:haberler&Itemid=50 (18.02.2012)

yılı boyunca ise 1663 gelen ve 1668 giden evraka ilişkin işlemler yapılmıştır.²¹⁸.

Ajans tarafından düzenli olarak personel maaş ve yolluk ödemeleri yapılmış, damga vergisi, muhtasar beyanname ve KDV beyannameleri hazırlanmış, SGK prim ödemeleri gerçekleştirilmiş ve denetimlerde ibraz edilmek üzere tüm belgeler düzenli olarak arşivlenmiştir.

3.3.2.4 Ajansın Toplantı, Seminer ve Eğitim Faaliyetleri

Ajansın kuruluşundan itibaren katılım sağladığı bazı toplantı, seminer ve eğitim faaliyetleri aşağıdaki gibidir:

- Avrupa Komisyonu desteğiyle EUROMED İnovasyon ve Teknoloji Programı (Medibtikar) kapsamında ODTÜ Technopolis Group öncülüğünde başlatılan Bölgesel İnovasyon Stratejisi Pilot Uygulaması konusunda Ankara ODTÜ Teknopark'ta "Türkiye'de Bölgesel İnovasyon Stratejilerinin Tasarlanması, Organizasyonu ve Uygulanması" konulu bir çalışmaya iştirak edilmiştir.
- Kalkınma Bakanlığı ve British Council arasında; Türkiye'de kurulmuş bulunan kalkınma ajanslarının ve olası yerel ortaklarının bölgesel bir sosyo-ekonomik kalkınma stratejisi belirleme ve bu tür bir stratejiyi bölgelerde uygulama kapasitelerinin artırılması, ajansların ulusal ve uluslararası fon kaynaklı projelerin yürütülmesine hazırlanması amacıyla gerçekleştirilen projenin ilk toplantısı Ankara'da British Council'de gerçekleştirilmiş, ajans tarafından toplantıya katılım sağlanmış ve faaliyetlerini anlatan bir sunum yapılmıştır.
- 05.03.2008 tarihinde İngiltere Büyükelçiliği, TEPAV, EPI tarafından Mersin'de düzenlenen 'Lizbon Stratejisinin Yaygınlaştırılması ve Farkındalık Yaratılmasına Yönelik Kurumlar arası İşbirliği ve Eğitim Projesi'toplantısına katılım sağlanmıştır.

²¹⁸ Çukurova Kalkınma Ajansı, 2008 Yılı Faaliyet Raporu, s. 35-36. (Erişim) http://www.cka.org.tr/dosyalar/CKA_2008_yili_faaliyet_raporu.pdf (05.03.2012)

Lizbon Stratejisi'nin Yaygınlaştırılmasına Yönelik Kurumlararası İşbirliği ve Eğitim Projesi Ocak 2007'de başlamış, Mart 2007'de kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarının katılımı ile rekabetçilik, inovasyon, eğitim ve beceriler, çevre ve enerji başlıklarında ilk bilgilendirme seminerleri gerçekleştirilmiştir. Bu seminerler Lizbon Stratejisi'nde adı geçen politika alanlarında Avrupa Birliği ve Türkiye'nin güçlü ve zayıf yönlerini öne çıkarmayı hedeflemektedir²¹⁹.

- 02–03.04.2008 tarihleri arasında Mersin'de kurulacak Balık Çiftlikleri ile yatırımı planlanan Akkuyu Nükleer Santrali ile ilgili toplantılara,
- 19-20 Mart 2009 tarihlerinde 'Kalkınma Ajansları'na Teknik Destek Projesi' kapsamında British Council tarafından verilen eğitime,
- 25 Eylül 2009 tarihinde MTSO'da gerçekleştirilen TUBİTAK Marmara Araştırma Merkezi'nin programları hakkındaki bilgilendirme toplantısına,
- 8 Ekim 2009 tarihinde Mersin'de gerçekleştirilen, "Avrupa Birliği ve Türkiye arasındaki Sivil Toplum Diyalogunun Geliştirilmesi Üniversiteler Hibe Programı-ACTUS (Türk Yunan Toplamları Arası Erişilebilirlik Ağı) uluslararası sempozyuma,
- 4-8 Kasım 2009 tarihlerinde Adana Tuyap Adana Uluslararası Fuar ve Kongre Merkezinde organizasyonu yapılan Adana Tarım Fuarına
- 12-14 Ocak tarihlerinde Adana Ticaret Odası tarafından organize edilen Adana Uluslararası Ekonomik İşbirliği Forumuna,
- 30 Mart - 1 Nisan 2009 tarihlerinde Almanya'nın Neuss ve Düsseldorf kentlerinde düzenlenen Türk-Alman ekonomi günlerine ve
- 12-14 Ekim 2009 tarihlerinde Milano'da düzenlenen WAIPA Yatırım Konferansına katılım sağlanmıştır.
- 10-12 Şubat 2010 tarihinde T.C. Lefkoşa Büyükelçiliği Yardım Heyeti Başkanlığı'nın daveti üzerine Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ne çalışma ziyareti düzenlenmiştir.

²¹⁹ <http://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/378> (03.03.2012)

Toplantıya Lefkoşa Büyükelçiliği Yardım Heyeti uzmanları, Kuzey Kıbrıs Kooperatif Merkez Bankası, Kuzey Kıbrıs Kalkınma Bankası ve T.C. Ziraat Bankası yöneticileri de iştirak etmiş, 2010 yılında Türkiye Cumhuriyeti tarafından Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ne aktarılan mali yardımların kullandırılması sürecinin yeniden yapılandırılması aşamasında ÇKA'nın uygulama tecrübesinden ne şekilde yararlanılabileceği konusu tartışılmıştır. Ajansın T.C. Lefkoşa Büyükelçiliği Yardım Heyeti Başkanlığı'na olan teknik desteği devam etmektedir²²⁰.

- 19-20 Nisan 2010 Türkiye ile Lübnan arasındaki ekonomik faaliyetleri güçlendirmek münasebetiyle düzenlenen foruma,
- 8 Haziran 2010 MTSO bünyesinde Avrupa İşletmeler Ağı tarafından ve Mersin Üniversitesi ve Tarım-Gıda Platformu'nun katkıları ile düzenlenen; "Üniversite Sanayi İşbirliği için Finansman Fırsatları" toplantısına,
- 24 Eylül 2010 İstanbul'da KOSGEB tarafından düzenlenen 2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı hazırlık çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen 'Ortak Akıl Çalıştayı'na katılım sağlanmıştır.

KOBİ'leri destekleyen kurumlar arasında yer alan kalkınma ajanslarının hemen hepsinin katılım sağladığı çalıştayın hedefi ise "Küçük işletme ihtiyaçlarına duyarlı iş ortamında, erişilebilirliği ve niteliği yüksek hizmet ve desteklerin sunumunun sağlanmasıyla KOBİ'lerin rekabet gücünü ve ekonomideki payını arttırmak" için ilgili kurum ve kuruluşlarca yürütülecek proje ve faaliyetlere ilişkin önerilerin bir araya getirilmesidir²²¹.

- 1-4 Kasım, 23-26 Kasım ve 6-9 Aralık 2010 tarihlerinde Alman Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı ile Kalkınma Bakanlığı'mız işbirliğinde gerçekleştirilen ve Alman Inwent ve Public One kurumlarınca, Kalkınma Ajansları için düzenlenen, "Yerel ve Bölgesel Ekonomik Kalkınma, Analiz ve Strateji Çalıştayı" başlıklı eğitime,

²²⁰ DPT, **Kalkınma Ajansları 2010 Yılı Faaliyet Raporu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, Ekim 2011, s. 40. (Erişim) (07.04.2012) http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/View/13604/Kalk%C4%B1nma_Ajanslar%C4%B1_2010_Y%C4%B1l%C4%B1_Genel_Faaliyet_Raporu.pdf

²²¹ <http://www.investsanliurfa.com/haber-detay.asp?NewsId=11> (08.04.2012)

- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) tarafından Çin Halk Cumhuriyeti'nin Fujian eyaleti Xiamen şehrinde gerçekleştirilen 2010 Dünya Yatırım Forumu'na,
- 3-6 Mart 2011 tarihlerinde Mersin 6. Uluslararası Tarım Fuarı'na,
- 16-19 Haziran 2011 tarihlerinde Erzurum'da Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın düzenlediği 1. Kalkınma Ajansları Konferansı'na,
- 6-9 Ekim 2011 tarihlerinde düzenlenen Mersin 4. Lojistik ve Transport Fuarı'na ve,
- Mersin Turizm Platformu üyeleri ile Berlin'de düzenlenen ITB adlı dünyanın en büyük turizm fuarına katılım sağlanmıştır. Fuar boyunca çeşitli seyahat acenteleri, oteller ve basın kuruluşlarının temsilcileri ile temas sağlanarak bölgemizin turizm alanındaki mevcut durumu, yakın gelecekteki projeleri ve yatırım imkânları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Çukurova Kalkınma Ajansı'nın eğitim, toplantı ve seminer faaliyetleri işlenirken ajansın internet sitesi temel kaynağımız olmuştur.

3.3.2.5 Ajansın İzleme ve Değerlendirme Faaliyetleri

Birim tarafından 2008 yılı mali destek programları kapsamında bağımsız değerlendirme sürecinde baraj puanı geçerek başarılı olan 82 adet projeye ön izleme ziyareti gerçekleştirilmiş ve bu ziyaretlerle ilgili risk değerlendirmesi raporları hazırlanmıştır. Destek almaya hak kazanan 96 projenin sözleşmeleri ve dosyaları hazırlanmıştır. 49 Adet iktisadi kalkınma mali destek programından, 32 adet sosyal kalkınma mali destek programından, 5 adet küçük ölçekli altyapı projeleri mali destek programından ve 8 adet kırsal kalkınma mali destek programından olmak üzere toplam 94 proje ile sözleşme imzalanmıştır. 2 adet proje, yararlanıcılardan gelen talep üzerine karşılıklı feshedilmiştir. 94 adet projeye, projenin yol haritasının çizildiği birer günlük ilk izleme ziyaretleri

gerçekleştirilmiştir. Netice de 2009 yılı içerisinde proje sahiplerine toplam 3.975.229,19 TL'lik proje ödemesi gerçekleştirilmiştir²²²:

- 82 adet proje sahibine toplam 3.318.251,25 TL'lik ön ödeme yapılmıştır.
- 11 adet proje sahibine 318.722,70 TL'lik ara ödeme yapılmıştır.
- 1 adet projede 338.255,24 TL'lik nihai ödeme yapılmıştır.

Ayrıca Ajans, Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi Süreç Tasarımı hakkında Kalkınma Bakanlığı ve İzmir Kalkınma Ajansı ile birlikte çalışma toplantısı yapmış, KAYS sürecinde yer almıştır.

İzleme ve değerlendirme birimi tarafından 2008 yılı mali destek programları kapsamında imzalanan sözleşmelerin uygulamalarına hala devam edilmekte olup bu kapsamda 49 Adet iktisadi kalkınma mali destek programından, 32 adet sosyal kalkınma mali destek programından, 5 adet küçük ölçekli altyapı projeleri mali destek programından ve 8 adet kırsal kalkınma mali destek programından olmak üzere toplam 94 proje izlenmektedir. 2 adet proje, yararlanıcılardan gelen talep üzerine karşılıklı feshedilmiştir, 1 adet proje ise görülen lüzum üzerine yönetim kurulu kararı ile feshedilmiştir. 2009 yılında feshedilen projeleri de sayınca toplam fesih sayısı 5'e yükselmiştir. Toplam 44 projenin nihai ödemesi yapılarak sonuçlandırılmıştır. Geriye kalan 45 proje ise nihai rapor aşamasına gelmiştir.

Destek verilen bu projeler neticesinde İktisadi kalkınma alanında 114 yeni makine bölge sanayisine kazandırılırken, 10 projede yeni tesis kurulmuş, 10 firma yeni bir ürün üretimine başlamış, 7 soğuk hava deposu kurulmuş, 20 proje ile firmalarda kapasite artırımı ve teknolojik yenileme gerçekleştirilmiş ve bölgede üretimi olmayan bir adet makinanın prototipi yapılmıştır. Sosyal ve Kırsal Kalkınma mali destek programları dahilinde yürütülen projelerde verilen eğitimlerde; büyük bölümü işsiz gençlerden oluşan 1370 kişiye meslek edinme kursları verilmiştir. Ayrıca bölge genelinde yapılan farkındalık çalışmalarında bölge halkından 11000 kişiye tarım, doğa, çevre, sağlık, turizm ve ihracat alanlarında bilgilendirme ve bilinçlendirme eğitimleri

²²² Çukurova Kalkınma Ajansı, **2009 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 38-40. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2009_faaliyet_raporu.pdf (27.03.2012)

verilmiştir. İşsizliğin en çok yaşandığı bölge olan Adana-Mersin bölgesinde başlatılan projeler ile projeler kapsamında 200 kişi çalışmış ayrıca projelerin neticelenmesi ile birlikte yaklaşık 500 kişilik istihdam yaratılmıştır²²³.

2011 yılında izleme ve değerlendirme birimi tarafından 2010 yılı Mali Destek Programları çerçevesinde bağımsız değerlendirme aşamasını geçmiş projelerden gerekli görülenler hakkında ön izleme ziyaretleri gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Proje Uygulama Birimi'ne iletilmiştir. 2010 yılı Mali Destek Programları çerçevesinde destek almaya hak kazanan projelerin yararlanıcılarıyla destek sözleşmesi imzalanmış, projelerin ön, ara ve nihai izlemeleri gerçekleştirilmiş ve ödeme işlemleri başlatılmıştır. Ayrıca 2008 yılı Mali Destek Programları çerçevesinde destek almış projelerin tanıtıldığı bir proje tanıtım kitabı hazırlanmıştır.

KKTC ile yapılmış olan protokol çerçevesinde izleme ve değerlendirme biriminin üzerine düşen proje uygulama ve izleme konularında KKTC'de yapılacak hibe programını yürütecek KKTC Bakanlık personeline teknik destek sağlanmıştır.

3.3.2.6 Ajansın Yatırım Destek Ofisi Faaliyetleri

Ajansın 2009 yılında yatırım destek ofisleri (Adana-Mersin) faaliyetleri genel olarak ön çalışma, araştırma, tanıtım faaliyetleri kapsamında tanıtım filmi hazırlama, sunum hazırlama ve üyelik işlemleri ile geçmiştir. Bu çalışmalar şu şekilde örneklendirilebilir.

Katılım sağlanacak uluslararası toplantı, fuar ve kongrelerde bölgenin tanıtımı için Çukurova Bölgesi'nin yatırım imkânlarını konu alan 3-4-5 Haziran 2009 tarihlerinde Adana ve Mersin illerinde çekimler yapılarak tanıtım filmi hazırlanmıştır. Yine İngiltere Ticaret ve Yatırım Müşavirinin ziyareti sebebiyle

²²³ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 49-50. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2010FaaliyetRaporu_20_04_2011.pdf (25.03.2012)

Çukurova Kalkınma Ajansı ve Çukurova Bölgesi'ni tanıtan bir sunum hazırlanmıştır.

T.C. Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı'nın talebi üzerine muhtemel bir yatırım için Çukurova ve GAP bölgelerindeki tarımsal atık potansiyeli üzerine bir araştırma yapılmış, söz konusu kurum aracılığıyla bölgeye gelen yenilenebilir enerji alanında faaliyet gösteren Hindistan merkezli Abellon Clean Energy şirketinin temsilcisi için Adana, Tarsus, Osmaniye ve Şanlıurfa illerindeki ilgili kurum ve şahıslarla görüşmeleri içeren bir program hazırlanmış ve toplamda 15 adet kurum ve özel işletme ile görüşülmüştür. ABİGEM ile birlikte firma eşleştirme toplantıları için Kuzey Amerika pazarına yönelebilecek firmalar ve sunulabilecek ürünlerle ilgili bir ön çalışma yapılmıştır. Ayrıca, Yatırım Destek Ofisi çalışmaları ile ilgili yurtdışı örnekler incelenerek, yatırım promosyonu stratejisi konusunda araştırma yapılmıştır.

Birleşmiş Milletler bünyesinde faaliyet gösteren Dünya Yatırım Promosyon Ajansları Birliği WAIPA'ya ve ANIMA (Akdenizin ekonomik kalkınmasını destekleyen çok uluslu platform) yatırım ağına Yatırım Destek Ofisleri tarafından üyelikler gerçekleştirilmiştir.

Yatırım Destek Ofisleri ayrıca Ajansın 2008 yılı mali destek programları çalışmaları kapsamında Adana ve Mersin'in çeşitli ilçelerine giderek bilgilendirme toplantıları yapmış ve 2008 yılı mali destek programları çalışmaları kapsamında proje döngüsü eğitimlerine gözetmen olarak katılım sağlamışlardır²²⁴.

2010 yılında Mersin Yatırım Destek Ofisi tarafından YDO'ların ana hizmetlerinden biri olan Bozyazı ekmek-simit fırını yatırımı için ruhsat ve izin işlemleri gerçekleştirilmiştir. Yine bu ofis tarafından Mersin'de çorap üretim atölyesi kurup İran ve Afganistan'a ihracat yapmak isteyen İran uyruklu Masood Razavi adlı girişimciye yabancıların yatırım yapma usulü ve Ajans'ın kendisine sunabileceği hizmetler hakkında bilgi verilmiştir.

²²⁴ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2009 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 42-45. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2009_faaliyet_raporu.pdf (27.03.2012)

Bölgenin tanıtımına yönelik olarak bölge ile ilgili genel bilgileri ve öne çıkan sektörleri içeren 'Invest in Çukurova'broşürü ve web sitesi hazırlanmıştır. 2009 yılında Libya ile imzalanan ticari anlaşmadan biri olan "Ortak Tarım Yatırımlarının Güçlendirilmesi ile İlgili Mutabakat Zaptı" çerçevesinde tarım alanında ortak yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi için 2010 yılında yatırım destek ofisleri tarafından bölgedeki potansiyel firmaların profilleri hazırlanmış Dış Ticaret Müsteşarlığı Anlaşmalar Genel Müdürlüğü'ne bildirilmiştir.

Gayrimenkul, turizm, kimya sektörlerinde faaliyet gösteren muhtelif yabancı firmalara çeşitli konularda danışmanlık hizmeti verilmiştir. 2. Akdeniz İş Forumu sırasında irtibat sağlanan İtalyan firmalarının işbirliği talepleri derlenerek bölgedeki yatırımcılara duyurabilmek amacıyla web sitesinde yayınlanmıştır.

Birkaç firma için bölgede yatırım yapabilmesi amacıyla hem Adana'da hem de Mersin'de arazi taraması yapılmış, bulunmuş ve önerilmiştir. Ayrıca yatırım destek ofisi uzmanları tarafından Çukurova Bölgesi'nde yatırım ortamının iyileştirilmesi amacıyla Ankara'da çeşitli çalışma ziyaretleri gerçekleştirilmiştir²²⁵.

2011 yılında da Yatırım Destek Ofisleri genel olarak yabancı ve yerli yatırımcılar için onların isteği doğrultusunda arazi araştırması, alan çalışması, rapor hazırlanması ve sunum yapılması gibi destekler vermişlerdir. Bunlardan birkaç tane örnek aşağıda verilmiştir²²⁶:

Hindistan'dan gelen yabancı bir yatırımcı için, Adana'nın büyük sebze ihracat firmaları araştırılmış, sebze ihracatı ve soğan üretimi yapan bölge firmalarıyla görüşülmüştür.

Alman bir yatırımcı için karides üreticiliği alanında arazi araştırması yapılmış ve kendisinin yararlanabileceği teşvikler hakkında bilgi verilmiştir.

²²⁵ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 51-53. (Erişim) http://www.cka.org.tr/files/2010FaaliyetRaporu_20_04_2011.pdf (27.03.2012)

²²⁶ Çukurova Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 40-42. (Erişim) <http://www.cka.org.tr/dosyalar/%C3%87.K.A.%20Y%C4%B1l%C4%B1k%20Faaliyet.pdf> (27.03.2012)

Fortuna Enerji Yatırımları, TT Group Companies'in bünyesinde bulunan biyogazdan elektrik üretimi konusunda yapacağı yatırım için 5000 dekar kiralanabilir kamu arazisi ile ilgili Adana ve Mersin için arazi araştırması yapılmıştır.

Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı'nın isteği üzerine bölgede plastik hammaddeleri imalatı alanında yatırım yapmak isteyen bir firma için Mersin Milli Emlak Müdürlüğü ile görüşülerek, Mersin-Tarsus OSB ile temasa geçilmiş, uygun arazi araştırması yapılmış akabinde sonuçları TYDTA'ya iletilmiştir.

Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı aracılığı ile ajansa ulaşan ve balıkçılık alanında bölgede iş yapmak isteyen İtalyan bir firma için araştırma çalışması yapılmıştır.

Mersin 6. Uluslararası Tarım Fuarı'nda iletişim kurulan Lignohumate adlı St. Petersburg merkezli Rus organik gübre üreticisi şirketinin temsilcileri için bölgenin tarımsal üretim istatistiklerini içeren bir rapor hazırlanıp kendilerine iletilmiştir.

Akdeniz İhracatçı Birlikleri'nin ağırladığı Kerkük işadamları heyeti ile temasa geçilerek kendilerine Çukurova Kalkınma Ajansı'nı ve yatırım destek ofislerini tanıtan bir sunum yapılmıştır.

SIEMENS'in sürdürülebilir şehirler projesi kapsamında bölgeye gelen şirket yetkilileri ile bir toplantı düzenlenerek ÇKA ve Çukurova Bölgesi ile ilgili sunumlar yapılmıştır.

HSM Metal Ltd. Şti'nin Adana'da yapacağı yatırımlara yönelik Dünya Bankası ve Avrupa Yatırım Bankası'nın fonları araştırılarak bölgede yer alan satılık fabrikalara ilişkin kendilerine bilgi verilmiştir.

3.3.3. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın Faaliyetleri

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA), 22 Kasım 2008 tarih ve 27062 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararnamesi

ile TRA1 Düzey 2 Bölgesinde (Erzurum, Erzincan, Bayburt) kurulmuştur. Kuruluşundan itibaren kurumsallaşma çalışmalarına başlamıştır.

Ajansın kuruluş kararnamesinin yayınlanmasından sonra Yönetim Kurulu ilk olarak 04.12.2008 tarihinde toplanmıştır. Kalkınma ajansları ve kuruluşları ile ilgili bilgilendirme yapılan ilk toplantıda, Ajans logosunun, adının ve genel sekreterin belirlenmesine ait yöntemler ve alınacak hizmetler görüşülmüş, Kalkınma Kurulu'nun ilk toplantıya çağırılması kararlaştırılmıştır. Bu karar doğrultusunda; Kalkınma Kurulu 18.12.2008 tarihindeki ilk toplantısını yapmış; başkan, başkan vekili ve kâtip üyeleri seçerek çalışmalarına başlamıştır.

03.06.2009 tarihinde yapılan Kalkınma Kurulu toplantısında ise; yapılan faaliyet ve denetim raporlarını görüşülmüş, Ajans kuruluş sürecinin değerlendirmesi yapılmış ve alt sektörlerde çalışma grupları oluşturulmuştur. 21.12.2009 tarihindeki 3. kalkınma kurulu toplantısında bir önceki toplantıda oluşturulan sektör gruplarının faaliyetleri görüşülerek SWOT analizi²²⁷ çalışması yapılmıştır.

Kuruluş kararnamesi müteakip çalışmalarına başlayan Ajans'ın Yönetim Kurulu, 17 Aralık 2009 tarihinde Genel Sekreter atamasından sonra çalışmalarına hız vermiştir. Genel sekreterin göreve başlamasının ardından 23 Aralık 2009 tarihinde 5449 sayılı kanunun 25.07.2006 tarih ve 26239 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde uzman ve destek personel eleman alımı ilanına çıkmıştır. 25-29 Ocak 2010 tarihleri arasında yapılan sözlü sınavlar çerçevesinde 30 uzman personel ve 6 destek personeli ajans bünyesinde istihdam edilmiştir²²⁸.

Bu bölümde KUDAKA'nın yıllar itibariyle faaliyetlerinden bahsedilecektir. Fakat ajansın kuruluş tarihini kısaca inceledikten sonra

²²⁷ Yönetim, örgütün iç, endüstri ve makro çevreleri hakkında topladığı ham bilgilerden örgütün çevresinin genel bir resmini çizer. Ancak örgütün çevrelerinin yorumlanabilmesi ve bunların örgüt için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede örgütün çevresini anlamak ve yönetmek mümkün olur. SWOT analizi bunu gerçekleştirmenin bir yoludur. <http://www.swotanalizi.com/> (21.12.2011)

²²⁸ Kudaka, Bölge Planı Hazırlık Faaliyetleri, Temmuz 2010, s. 4-5. (Erişim) http://www.kudaka.org.tr/SayfaDownload/Bolge_plani_Hazirlik_Faaliyetleri.pdf (21.12.2011)

görebiliyoruz ki Genel Sekreter atanana kadar ve personel görevine başlayana kadar ajans her hangi bir faaliyette bulunmamıştır. Bu yüzden bu bölümde KUDAKA için 2010 ve 2011 yılı faaliyetleri incelenecektir. Faaliyetleri incelenirken de kurumun resmi web sitesi yine temel kaynağımız olmuştur.

2010 yılında ilk olarak ajansın hizmet binasının hazırlanması kapsamında 1-15 Şubat 2010 tarihleri arasında Erzurum Valilik binasında Ajansın kullanımına yönelik olarak geçici hizmet yerinin teşrifi gerçekleştirilmiştir. Ardından sözlü sınavı kazanan 36 personel 17 Şubat 2010 tarihinde sözleşmelerini imzalayarak görevlerine başlamışlardır. Yine bu tarihte yapılan Yönetim Kurulu toplantısında; uzman ve destek personeli Yönetim Kuruluna takdim edilmiş, Ajans bünyesinde kurulan çalışma birimleri ve birim başkanları belirlenmiştir.

Personel, göreve başlamasının ardından öncelikli olarak bir hafta süren ve Erzurum ABİGEM (Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi) tarafından organize edilen “proje döngü yönetimi” konulu seminere katılmıştır. Sonraki bir haftalık sürede ise; Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi’nden “protokol ve iletişim” semineri ve Merkezi Finans ve İhale Birimi uzmanlarından “proje hazırlama ve değerlendirme” konulu seminer eğitimleri almıştır.

İki haftalık eğitim sürecinden ve çalışma birimlerinin oluşturulmasından sonra 1 Mart 2010 tarihinde Ön Bölgesel Gelişme Planına altlık oluşturmaya yönelik Mevcut Durum Analizi’nin çalışmalarına başlanmıştır. Bu çerçevede öncelikli olarak bölgedeki çalışma alanları nüfus, doğal yapı, tarım, sanayi, turizm, ulaşım konu başlıkları altında incelenmeye başlanmıştır. Her üç ilin Valiliklerinden, Sanayi İl Müdürlüklerinden, İl Tarım Müdürlüklerinden, Sanayi ve Ticaret Odalarından, İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinden ve TUİK’ten ilgili veriler toplanmış, elde edilen bilgiler ile bölgede tanımlanan üç sektörün (tarım, turizm, sanayi) sorunları ve çözüm önerilerine yönelik olarak GZFT (Swot) analizi ve öneriler kısımları hazırlanarak “Mevcut Durum Analizi Raporu” taslak olarak tamamlanmıştır.

Mevcut Durum Analizi kapsamında yapılan çalışmalar, tespit edilen sorunlar, çözüm önerileri ve sektörel öncelikler, Mart ayının 15, 16 ve 17'sinde sırasıyla Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta gerçekleştirilen çalıştaylarda; Ajans uzmanlarının yaptığı sunumlarla katılımcılarla paylaşılmıştır. 25 Mart 2010 tarihinde yapılan Kalkınma Kurulu Toplantısı'nda ise son haline getirilen Mevcut Durum Analiz Raporu, katılımcılara iletilmiş ve rapor ile ilgili eleştiriler ve görüşler alınmıştır. Mevcut Durum Analizi Raporu, elde edilen bu görüş ve öneriler dikkate alınarak tekrar analiz edilmiş, elde edilen daha somut verilerden hareketle, bölgeye ait GZFT (Swot) analizi revize edilmiştir²²⁹.

Ardından Ön Bölgesel Gelişme Planı çalışmaları kapsamında turizm, tarım ve sanayi sektöründe paydaşlar tespit edilmiş ve her sektör için ayrı ayrı paydaş görüşmeleri ve sektörel toplantılar düzenlenmiştir. Bu toplantılar şu şekildedir²³⁰:

Tarım Sektörü

- 26.03.2010 – 06.04.2010 tarihleri arasında gerçekleştirilen Erzurum İli Paydaş Ziyaretleri
- 06.04.2010 tarihinde gerçekleştirilen Erzincan İli Paydaş Ziyaretleri
- 07.04.2010 tarihinde gerçekleştirilen Bayburt İli Paydaş Ziyaretleri

Bu faaliyetin amacı; tarım sektörü paydaşlarının yerinde ziyaret edilerek ajansın tanınırlığının artırılması, sektörün mevcut durumu ve desteklenebilecek alt sektörlerle ilgili fikir alış-verişi yapmaktır.

- 16.04.2010 tarihinde Bayburt Tarım Sektörü Toplantısı
- 19.04.2010 tarihinde Erzincan Tarım Sektörü Toplantısı
- 20.04.2010 tarihinde Erzurum Tarım Sektörü Toplantısı

²²⁹ Kudaka, **Bölge Planı Hazırlık Faaliyetleri**, Temmuz 2010, s. 7-8. (Erişim) (21.12.2011)

http://www.kudaka.org.tr/SayfaDownload/Bolge_plani_Hazirlik_Faaliyetleri.pdf

²³⁰ http://www.kudaka.org.tr/SayfaDownload/Bolge_plani_Hazirlik_Faaliyetleri.pdf (21.12.2011)

Toplantıların amacı; belirlenen önceliklerin tartışılması, eksikliklerin görüşülmesi ve sektör temsilcilerinin nezdinde hangi alanların desteklenmesi gerektiğinin tespiti.

Turizm Sektörü

- 26 Mart 2010–08 Nisan 2010 tarihleri arasında Erzurum Turizm Paydaşları ile Görüşmeler
- 06 Nisan 2010 tarihinde Erzincan Turizm Paydaşları ile Görüşmeler
- 07 Nisan 2010 tarihinde Bayburt Turizm Paydaşları ile Görüşmeler

Bu faaliyetlerin amacı; Ön Bölgesel Gelişme Planında desteklenecek sektörler ile ilgili önceliklerin tespit edilmesinde paydaşların görüşlerinin alınması ve paydaşların sektör ile ilgili tespit ettiği sorunların ve çözüm önerilerinin belirlenmesidir.

- 16 Nisan 2010 Bayburt Turizm Sektör Toplantısı
- 16 Nisan 2010 Erzurum Turizm Sektörel Toplantısı
- 19 Nisan 2010 Erzincan Turizm Sektör Toplantısı

Toplantıların amacı; Ajansın Haziran 2010 tarihinde duyuracağı, hibe destek programları kapsamında desteklenmesi düşünülen proje önceliklerinin ve proje konularının belirlenmesinde paydaşların görüşlerinin alınması ve sektör ile ilgili çeşitli kesimlerden paydaşların bir araya gelmesini sağlayarak işbirliği zemini oluşturmaktır.

Sanayi Sektörü

- 25 Mart 2010-6 Nisan 2010 Erzurum Sanayi Paydaşları ile Görüşmeler
- 06 Nisan 2010 Erzincan Sanayi Paydaşları ile Görüşmeler
- 06 Nisan 2010 Erzurum Sanayi Paydaşları ile Madencilik Toplantısı
- 06 Nisan 2010 Erzurum Sanayi Paydaşları ile Toplantı
- 07 Nisan 2010 Bayburt Sanayi Paydaşları ile Görüşmeler

- 16 Nisan 2010 Bayburt Sanayi Paydaşları ile Toplantı
- 19 Nisan 2010 Erzincan Sanayi Paydaşları ile Toplantı

Tüm bu faaliyetlerin amacı yine Ön Bölgesel Gelişme Planında desteklenecek sektörlerle ilgili önceliklerin tespit edilmesinde paydaşların görüşlerinin alınması ve paydaşların sektör ile ilgili tespit ettiği sorunların, çözüm önerilerinin belirlenmesidir.

15 Mart- 9 Haziran arası yapılan bu toplantılar, görüşmeler, çalıştaylar ve Saha ziyaretleri neticesinde bölge planı hazırlanmış ve 9 Haziran 2010 tarihinde Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanmıştır²³¹.

Ajans Özelleştirme İdaresi'nden satın aldığı Tekel Müdürlüğü binasına ise onarım işleri bittikten sonra 27 Haziran 2010 tarihinde taşınmıştır.

3.3.3.1 Ajansın Strateji Geliştirme ve Raporlama Faaliyetleri

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma ajansının 2010 yılında yapmış olduğu raporlama faaliyetlerini şu şekilde sıralayabiliriz²³²:

- Doğu Anadolu Projesi'nin (DAP) uygulanabilirliğine yönelik olarak
- DAP raporunu hazırlamıştır. Hazırlanan raporda DAP'ın hedefleri ile Ajans tarafından hazırlanan 2010-2013 Bölge Planının hedefleri karşılaştırılmış ve DAP'ın hazırlandığı günden bu yana bölgede ne gibi değişiklikler olduğu rapora yansıtılmıştır.
- Cazibe Merkezi Destekleme Programı (CMDP) kapsamında
- Erzurum'da hangi projelerin uygulanabileceği konusunda Ajans tarafından hazırlanan Erzurum Cazibe Merkezi Raporu Erzurum Valiliği'ne ve Kalkınma Bakanlığı'na sunulmuştur.

²³¹ <http://www.kudaka.org.tr/haber-detay.asp?NewsId=93> (21.12.2011)

²³² KUDAKA, *Faaliyetler Kataloğu*, 2011, s.37-38. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (03.01.2012)

- Kentsel Gelişim Stratejilerinin (KENTGES) tanımlandığı KENTGES raporunun bölge üzerindeki yansımaları ve Ajansımızın bu konudaki görüşleri ile ilgili olarak Bayındırlık ve İskân Bakanlığına sunulmak üzere KENTGES raporu taslak olarak hazırlanmıştır.
- Bölgenin sahip olduğu kış turizmi ile ilgili avantajların incelendiği ve kış turizmine yönelik ne gibi faaliyetlerin yapılabileceği konusunda Konaklı Kış Sporları Merkezi için bir rapor hazırlanmıştır.
- Kalkınma ajansı (KUDAKA, MARKA, BAKKA, KEKA, DOĞAKA) uzmanlarının katılımıyla düzenlenen ve Erzurum 2011 UNIVERSIADE Kış Sporları Organizasyonunun başarısının ve etkinliğinin sürdürülebilirliğinin tartışıldığı çalıştay raporu yazılmıştır.
- Erzurum ilinin termal kaynaklarını ve potansiyelini tespit etmek ve bu kaynakların turizm ve enerji gibi farklı alanlarda kullanımını sağlamak amacıyla Erzurum Termal Turizm Raporu hazırlanmıştır.

KUDAKA bu raporlarla bölgenin potansiyellerini ortaya koyup fırsatları ve tehditleri tespit etmeye çalışmaktadır.

Ajansın, 2011 yılı strateji geliştirme ve raporlama faaliyetlerine 2010 yılına oranla daha fazla ağırlık verdiğini görebiliyoruz. İlk olarak Erzincan Ekonomisi 2023 Vizyonu'ndan bahsedelim.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından maddi kaynak ve insan kaynağı sağlanarak Erzincan Valiliği ve İktisadi Araştırmalar Vakfı işbirliğinde Cumhuriyet'in yüzüncü yılı olan 2023 yılına yönelik olarak Erzincan ili stratejik gelişme planlaması hazırlanması amacıyla, ilin tüm kaynaklarının ve fırsatlarının tam, doğru ve etkin bir şekilde kullanılması, sürdürülebilir bir kalkınmanın sağlanabilmesi için 2023 yılına dair projeksiyonların çizileceği bir çalışma başlatılmıştır. Ajans uzmanları, Atatürk Üniversitesi, Erzincan Üniversitesi, TOBB Üniversitesi, Okan Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinden akademisyenlerin yer aldığı çalışma grupları oluşturulmuş ve tarım, sanayi ve hizmetler başlıkları altında ilin mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla veri derlemesi ve literatür araştırmalarına başlamıştır. Mayıs ayı içerisinde önce Erzincan merkezinde daha sonra altı

ilçede düzenlenen çalıştaylar ile mevcut durum, SWOT analizi ve geleceğe yönelik beklentiler tespit edilmiştir. Mevcut durumun ortaya konmasının ardından İktisadi Araştırmalar Vakfı ekonometrik modelleme teknikleri kullanarak geleceğe yönelik projeksiyonlar öngörmektedir. Haziran ayı içerisinde yapılan toplantı ile projenin izleme ve değerlendirmesini gerçekleştirmek amacıyla bir komisyonun oluşturulmasına karar verilmiştir. Söz konusu komisyon, 2023 yılına kadar yapılan çalışmaları ve proje seyrini kontrol edecektir²³³.

Bölgenin sosyo-ekonomik yönden kalkınmasına katkıda bulunmak amacı ile KUDAKA, 2011 yılı içerisinde Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'nı hazırlamıştır. Dokuz ay süren strateji hazırlık sürecinde, aralarında KUDAKA'nın da yer aldığı kamu, STK ve özel sektör temsilcilerinden oluşan 2000 kişilik bir grubun katkısı alınmıştır.

Bölgede turistlerce yapılan harcamaların, ulusal ve uluslararası düzeyde pazarlanacak ürün ve hizmetlerin, yeni yatırımların, istihdam ve gelirin, yerel halkın sektör gelirlerinden aldığı payın ve yaşam kalitesinin artması beklenmektedir. Bu çalışmalar doğrultusunda 2012 yılının ilk çeyreğinde KUDAKA, Erzurum, Erzincan ve Bayburt da ayrı ayrı toplantılar düzenleyerek Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'nı tanıtmayı planlamaktadır²³⁴.

Ulusal ve uluslararası alanda stratejiyi tanıtmak ve bölge içi-bölge dışı aktörlerin katılımıyla bölge turizminin farklı perspektiflerden değerlendirilmesini sağlamak için 23 Haziran 2011 günü Türkiye'nin ilk 'Ulusal Turizmde İnovasyon Konferansı'düzenlenmiştir. Bu konferansı takiben 17 - 18 Temmuz 2011 tarihleri arasında Ajans tarafından düzenlenen AZUTİB 2 organizasyonunda da strateji çalışmasının etkisi nedeniyle iş adamlarının yanı sıra bölgeye yabancı tur operatörleri ve İran'dan Rusya ve

²³³ KUDAKA, **Faaliyetler Kataloğu**, 2011, s.38. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (03.01.2012)

²³⁴ <http://www.haberler.com/kudaka-inovasyona-dayali-turizm-stratejisi-ve-3382515-haberi/> (03.02.2012)

Ukrayna'ya toplam 22 kişilik bir gazeteci grubu THY'nin katkıları ile getirilmiş, bölgenin önemli turistik alanlarını gezmiş ve ülkelere dönünce gazetelerinde bölgeyi tanıtan yazılar kaleme almışlardır. Bu şekilde uluslararası bir tanıtımla AZUTİB'in amacına ulaşabildiğini söyleyebiliriz.

AZUTİB'in ardından Eylül ayında bölgenin turistik açıdan mevcut durumunun değerlendirilmesi amacıyla "Kuzeydoğu Anadolu'da Turist Olmak" adlı bir çalışma ajans tarafından organize edilmiş, her üç ile geziler düzenlenmiştir. Geziye değerlendirmeci olarak katılan paydaşlar kent merkezlerini ve yakın çevreyi gezmiş ve izlenimlerini anket formlarına aktarmıştır. Anket içeriğinde bölgeye gelen turistlerin ihtiyaç duyabileceği konular mevcuttur. Örneğin; konaklama imkanları, yeme/içme hizmetleri ve turistik perakende hizmetler (hediye eşya, yerel ürünler vs.) gibi konular. Bunlar kalite, fiyat, çeşitlilik ve özgünlük açısından değerlendirilmiş, esnafın ve halkın turiste karşı tutumu gözlemlenerek, kent estetiği, ulaşım, yönlendirme çalışmaları ve turizm girişimcisi sayısı gibi konularda tespitlerde bulunulmuştur²³⁵.

Eylül ayında bu alanda yapılan faaliyetlerden biri de 30 Eylül 2011 günü stratejide yer alacak senaryo ve proje fikirlerinin tartışıldığı Senaryo ve Fikir Çalıştayı'dır. Hemen ardından 1 Ekim 2011 tarihinde Turizmde Bölgesel Paylaşım Konferansı gerçekleştirilmiştir.

KUDAKA, bölgeyi turizme açmak, turizm açısından değerlendirebilmek amacıyla bölgenin tanıtılması, pazarlanması ve önemli bir turistik destinasyon haline getirilmesi için 10 – 13 Ekim tarihleri arasında tüm tur operatörlerini davet ederek üç ili kapsayan (Erzurum, Erzincan, Bayburt) bir gezi gerçekleştirmiştir.

2011 yılı araştırma raporlarına baktığımızda iki tane araştırma raporu hazırlandığını görüyoruz. Birincisi Tıbbi Cihaz Sektörü Araştırma raporu ikincisi ise TRA1 Düzey 2 Bölgesi İçin İran ve Rusya Pazar Araştırma raporlarıdır.

²³⁵ KUDAKA, *Faaliyetler Kataloğu*, 2011, s.42-43. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (03.01.2012)

Tıbbi cihaz sektörü araştırma raporunda tıbbi cihaz üretim sektörünün Dünya ve Türkiye'deki mevcut durumunun Erzurum ilinde uygulanabilirliği üzerine çalışmalar yer almaktadır. Erzurum'un sağlık hizmetleri bakımından Doğu Anadolu Bölgesi'nin merkezi konumunda olması sebebiyle basit tıbbi cihazların üretiminin ilin ekonomik yapısına olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

TRA1 Düzey 2 Bölgesi İçin İran Pazar Araştırma Raporu ve TRA1 Düzey 2 Bölgesi İçin Rusya Pazar Araştırma Raporu ise coğrafi yakınlıkları itibariyle bu ülkeleri daha yakından tanımak, mevcut durumları hakkında bilgi sahibi olmak, yatırım yapmak veya ticari ilişkiler geliştirmek isteyen bölge işadamlarına ve kuruluşlara yol gösterici bir kaynak olması amacı ile KUDAKA tarafından hazırlanmıştır²³⁶.

3.3.3.2 Ajansın Tanıtım, İş Birliği ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri

5449 sayılı Kanunun 5. Maddesi h bendinde belirtmek üzere ajansların görev ve sorumlulukları arasında ulusal ve uluslararası tanıtım yapmak da yer almaktadır. Bu madde gereğince Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı da bölgenin iş ve yatırım imkânlarını tanıtılabilmek için çeşitli ulusal ve uluslararası faaliyetler düzenlemiştir. İlk olarak 18-20 Haziran 2010 tarihleri arasında Avrupa'dan Amerika'ya, Afrika'dan Asya'ya 4 farklı kıtada yer alan 15 ülkeden yaklaşık 170 yabancı işadamlarının ve devlet temsilcisinin katılımıyla, "Anadolu'nun Zirvesinde Uluslararası Tanıtım ve İşbirliği Buluşması" (AZUTİB-1) organizasyonunu gerçekleştirmiştir. Bu faaliyet kapsamında yatırımcılara TRA1 Düzey 2 Bölgesini oluşturan Erzurum-Erzincan-Bayburt illerinde tarım, turizm ve sanayi alanlarındaki yatırım imkânları yerinde gösterilmiştir.

Bu çerçevede sektörel geziler düzenlenmiş ve katılımcılara bölgede uygulanan teşviklerden bahsedilmiştir. Yerli yatırımcıların yurtdışı ile bağlantı

²³⁶ KUDAKA, **Faaliyetler Kataloğu**, 2011, s.52. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (03.01.2012)

kurabilmesine yönelik olarak da ikili iş görüşmesi toplantıları düzenlenmiş ve bu çerçevede karşılıklı işbirliklerinin kurulması sağlanmıştır. Ayrıca bölge halkının katılımcılarla kaynaşmasını sağlamak adına, 170 yabancı katılımcı, yerel halk tarafından ev ortamında kahvaltıda ağırlanmıştır²³⁷.

Gerçekleşen bu uluslar arası faaliyet sonunda gerek bölge halkının yatırımcıları tanıması, kaynaşması ve işbirlikleri açısından gerekse de yabancı yatırımcıların bölgeyi tanıması iş ve yatırım imkanlarını görmesi açısından faaliyetin amaçlarına ulaştığını gözlemleyebilmekteyiz.

Bu faaliyetin akabinde KUDAKA ulusal tanıtım yapabilmek için de 9-12 Aralık 2010 tarihlerinde İzmir’de düzenlenen Travel Turkey Fuarına katılmış ve bölgenin turizm potansiyeli ile yöresel değerlerini tanıtmıştır.

İlk olarak 8-13 Mart 2011 tarihlerinde yaklaşık 150 ülkeden katılımı 45'incisi gerçekleştirilen dünyanın en büyük turizm ve seyahat fuarı 'ITB Berlin 2011'e katılım sağlanmıştır. Dünyanın turizm borsası olarak nitelendirilen Almanya'nın Berlin şehrinde gerçekleştirilen bu fuarda TRA1 Bölgesinin öne çıkan özellikleri ve Erzurum, Erzincan, Bayburt illeri tanıtılmıştır.

Kalkınma Ajansları Konferansı, Kalkınma Bakanlığı ile Ajansların ve Ajanslar ile Ajansların tanışması için bir ağ oluşturmak, tecrübe paylaşımı gerçekleştirmek, geçmiş yılların muhasebesini yapmak, gelecek için ortak bir vizyon belirlemek ve Ajanslar arasında işbirliği alanlarını tespit etmek amacıyla 26 kalkınma ajansından ve Kalkınma Bakanlığından yaklaşık 500 yetkili ve personel ile ve Devlet Bakanı katılımlarıyla 16-19 Haziran 2011 tarihleri arasında Erzurum Palandöken’de KUDAKA’nın ev sahipliğinde gerçekleştirilmiştir.

Dört gün süren konferansın amacı 2006 yılında kuruluş süreçleri başlayan 26 Kalkınma Ajansının tanışmasını sağlamak, tecrübe paylaşımı gerçekleştirmek, geçmiş yılların muhasebesini yapmak, gelecek için ortak bir vizyon belirlemek ve Ajanslar arasında işbirliği alanlarını tespit etmektir. Bu

²³⁷ KUDAKA, *Faaliyetler Kataloğu*, 2011, s.67-71. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (23.12.2011)

amaçlar doğrultusunda, Kurumsal Mükemmeliyete Doğru, Ajanslar Sadece Mali Destek Veren Kurumlar Değildir, Destek Uygulamaları: Başarılar, Sorunlar ve Gelecek, Bölgesel Kalkınmada Neler Oluyor ve Ortak Geleceğimiz: İşbirliği, İletişim ve Ötesi tema başlıkları çerçevesinde oturumlar, sunumlar, paneller, seminerler ve atölye çalışmaları yapılmıştır²³⁸.

AZUTİB-1 organizasyonu süresince ve sonrasında, gerek bölge aktörlerinden gerekse yabancı katılımcılardan alınan olumlu geri dönüşler üzerine, 15-17 Temmuz 2011 tarihleri arasında, strateji geliştirme faaliyetleri arasında da değindiğimiz, AZUTİB-2 organizasyonunun daha geniş çaplı bir katılımı ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, TİKA, THY ve Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği işbirliği ile düzenlenmesine karar verilmiştir. Programa 16 farklı ülkeden tarım, turizm ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren işadamları olmak üzere, sivil toplum kuruluşları temsilcileri, kamu görevlileri, tur operatörleri ve basın mensubu yaklaşık 120 yabancı ve 200'den fazla yerli katılımcı iştirak etmiştir.

Bölgenin kış turizm potansiyelinin Rus tüketicilerle paylaşılması, Palandöken, Ergani ve Kop gibi kış turizm merkezlerinin Rusya'da daha iyi pazarlanması amacıyla, Erzurum-Erzincan-Bayburt illerinin turistik potansiyellerini tanıtmak üzere, 21-24 Eylül 2011 tarihleri arasında Rusya'nın başkenti Moskova'da 6'ncısı düzenlenen ve 110 ülkeden binden fazla turizm şirketini ve dünyanın önde gelen tur operatörlerini bir araya getiren Uluslararası "Leisure 2011" turizm fuarına katılım sağlanarak Rus tur operatörleri ve tüketicileri bilgilendirilmiştir²³⁹.

3.3.3.3 Ajansın Çalışma Ziyareti, Eğitim, Seminer ve Toplantı Faaliyetleri

Ankara Dünya Bankası Temsilciliği ziyareti;

²³⁸ KUDAKA, *Faaliyetler Kataloğu*, 2011, s.73-74. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (23.12.2011)

²³⁹ KUDAKA, *Faaliyetler Kataloğu*, 2011, s.76, 81. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (22.12.2011)

Bölgede ihtiyaç duyulan alanlarda istatistik, veri, bilgi ve belgelerin toplanacağı ve sürekli güncellenerek geliştirileceği web tabanlı elektronik veri bankasına sahip bir Bölge Bilgi Bankasının kurulması çalışmaları kapsamında Dünya Bankasının istatistikî veri bankası oluşturulması veya mevcut veri bankalarının güncellenmesine yönelik proje destekleri incelenerek bölgede oluşturulması düşünülen ‘Bölge Bilgi Bankasının’bu programlarca finanse edilebilirliğini araştırmak amacıyla ziyaret gerçekleştirilmiştir.

TİKA (Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı), İGEME (İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi) ve DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) Kuruluşları ziyaret

Ziyaretlerde bölgeye yatırımcı çekmek amacıyla 2010 yılı Haziran ayında düzenlenen AZUTİB-1 organizasyonu süreci, sonuçları ve 2011 yılında yapılması planlanan AZUTİB-2’ye yönelik işbirliği fırsatları hakkında fikir alışverişinde bulunulmuştur.

T.C. Sanayi Bakanlığı IPA Ofisi ziyareti;

AB-Türkiye Katılım Öncesi Mali Program (IPA) “Bölgesel Rekabet Edebilirlik” bileşeni kapsamında TRA1 Düzey 2 Bölgesinde uygulanan projeler (Bayburt taşının işlenmesine yönelik proje, Sarıkamış-Erzurum-Erzincan Kış Turizm Kümelenmesi projesi) hakkında bilgi alınmıştır.

Diğer Kalkınma Ajanslarına ziyaretler;

Tecrübe paylaşımı ve işbirliği amacıyla farklı dönemlerde İZKA, ÇKA, DAKA, OKA gibi farklı Kalkınma Ajanslarına KUDAKA uzmanları tarafından ziyaretler düzenlenmiştir.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı eğitim alanında çeşitli faaliyetler düzenlemeye çalışmaktadır. Ajans, gerek kendi, gerekse bölgede faaliyet gösteren kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel kuruluşların kurumsal kapasitesini artırmak amacıyla eğitim, toplantı, seminerler

düzenlemekte veya diğer kurum kuruluşlarca düzenlenen bu tür organizasyonlara iştirak etmektedir.

Ajans personeli ilk işe başladığında öncelikli olarak 2 hafta süreyle oryantasyon eğitimine tabi tutulmuştur ki buna daha önce de değinmiştik. Oryantasyon eğitimi sonrası Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Proje Uygulama Başkanı ve Katılım Politikası Başkanı tarafından AB'nin tanıtımı, verdiği hibeler ve destekler ve yapılan programlar ile ilgili olarak bilgilendirme eğitimi yapılmıştır. 29 Mart – 2 Nisan 2010 tarihlerinde Kalkınma Bakanlığı'nın organize ettiği ve Ajansların faaliyetleri ile ilgili bilgilerin verildiği, bölge planının hazırlanmasına yönelik eğitimlerin yapıldığı Modül 1 Eğitim Programı yapılmıştır. 31 Mayıs – 4 Haziran 2010 tarihlerinde Kalkınma Bakanlığı'nın organize ettiği ve KUDAKA'nın ev sahipliği yaptığı Modül 2 Eğitim Programı yapılmış ve bu program kapsamında Ajansların mali destek programlarının hazırlanışı, desteklerin verilmesi, bütçe ve muhasebe konuları ile ilgili eğitimler verilmiştir. 7-8 Haziran tarihlerinde ise Bayburt Valiliği İl Planlama ve Koordinasyon Müdürü tarafından Proje Döngü Yönetimi eğitimi verilmiştir²⁴⁰.

KUDAKA için 2010 yılı eğitim faaliyetleri genellikle ajans personeline yönelik eğitimler olmuştur. Buda ajans personelinin göreve başladığı ilk yıl olmasından kaynaklanmaktadır.

KUDAKA'nın bu başlık altında inceleyebileceğimiz birde seminer ve toplantı faaliyetleri yer almaktadır. Onlarda şu şekildedir;

18 Ağustos 2010 tarihinde Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürünün başkanlığında gerçekleştirilen ve Ajans tarafından organize edilen “Doğu Anadolu Projesi (DAP) Güncelleme ve Geliştirme toplantısı” düzenlenerek 100'ün üzerinde kuruluşun katılımı sağlanmıştır.

2007-2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda da “Başta az gelişmiş bölgelerde olmak üzere, büyüme ve çevrelerine hizmet verme potansiyeli yüksek cazibe merkezleri belirlenerek; öncelikle bu

²⁴⁰ KUDAKA, **Faaliyetler Kataloğu**, 2011, s.84-85. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (22.12.2011)

merkezlerin ulaşılabilirliği iyileştirilecek, fiziki ve sosyal altyapısı güçlendirilecektir²⁴¹ şeklinde yer alan Cazibe Merkezleri Destekleme Programı kapsamında, çevresindeki illerin taleplerine karşılık verme potansiyeli yüksek olan cazibe merkezi illerden biri olarak belirlenen Erzurum'da 3 yıl içerisinde aktarılacak olan yaklaşık 60 milyon TL'lik kaynağın hangi alanlarda ne tür projelerde kullanılabileceğine ilişkin olarak, 17.08.2010 tarihinde yapılan toplantıya Ajans tarafından katılım sağlanmıştır.

25-26 Ekim 2010 tarihlerinde Orta Karadeniz Kalkınma Ajansının ev sahipliğini yaptığı "Mirroring EU and Turkish RDA" isimli programa katılım gerçekleştirilmiş, KUDAKA ile Milano Kalkınma Ajansı arasında ortak projelerin hayata geçirilmesi noktasında görüş alışverişinde bulunulmuştur. Bunun akabinde, Erzurum'da kış turizmi kümelenmesi konusunda Milano Kalkınma Ajansı'ndan yenilik transferi projesi sağlamak üzere Ajans tarafından Kalkınma Bakanlığı bünyesindeki Ulusal Ajansa proje başvurusu yapılmıştır. Leonardo da Vinci (LdV) Mesleki Eğitim Programı faaliyetlerinden biri olan Yenilik Transferi Projeleri, mesleki eğitim ve öğretimi geliştirmek ve teşvik etmek amacıyla daha önceden yapılmış Leonardo da Vinci projeleri ya da başka yenilikçi proje sonuçlarının/çıktılarının yeni ülkelere, bölgelere ya da sektörlerle transfer edilmesi amacıyla hazırlanan çok ortaklı projelerdir²⁴².

8, 9 ve 11 Kasım 2010 tarihlerinde, bölge illerinde Dış Ticaret Müsteşarlığından İGEME'nin katılımıyla "İhracat Mevzuatı, İhracatta Devlet Yardımları ve İran ve Suriye Ülke Masaları" konulu toplantılar ajans tarafından düzenlenmiştir.

2011 Yılı Ajans tarafından düzenlenen veya Ajans personelinin iştirak ettiği eğitim faaliyetleri, 'Sürekli Eğitim Merkezi Projesi', 'Hizmet İçi Eğitim Programı' ve 'Katılım Sağlanan Diğer Eğitimler' başlıkları altında değerlendirilebilir.

²⁴¹ DPT, **Dokuzuncu Kalkınma Planı**, 2006, s.92. (Erişim) <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan9.pdf> (03.01.2012)

²⁴² <http://www.ua.gov.tr/index.cfm?action=detay&yayinid=78438BF5A486B2FC7E1B91629A5B0DBAAF77&CFID=100324&CFTOKEN=94692806> (03.01.2012)

Sürekli Eğitim Merkezi Projesi

2011 yılından itibaren bölgede ihtiyaç duyulan alanlardaki bilgi eksikliğini gidermek amacıyla; kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları çalışanlarına yönelik düzenlenen ücretsiz eğitim, konferans ve seminer imkânlarıdır. Bu kapsamda;

- Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı İnovasyon
- İşletmelerde Yenilikçilik, Fikir üretme ve Yaratıcılık
- Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi
- İnsan İlişkilerinde Ustalaşmak
- Dış Ticarete Para Kazanma Yolları gibi eğitim ve seminerler düzenlenmiştir.

Hizmetiçi Eğitim Programı

Hizmetiçi eğitim programı ajans uzmanlarının faydalandığı çeşitli kurumlar tarafından yapılan eğitimlerdir. Bu eğitimler;

- Etkili Rapor Hazırlama Teknikleri
- Zaman Yönetimi/ Toplantı Yönetimi
- Kurum Kültürü ve Kurumsal İletişim
- İş Yaşamında Gerilim ve Stres
- Fizibilite Etüdü Hazırlama
- SGB.Net
- PCM Eğitimci Eğitimi(Proje Döngüsü Eğitimi)
- Risk Analizi
- İç Kontrol Sisteminin Kurulması'dır.

Sürekli Eğitim Merkezi ve Hizmet içi Eğitim Programı kapsamında düzenlenen eğitimler dışında Ajans personeli bölge içi veya bölge dışı kurum

kuruluşlar tarafından düzenlenen eğitim, toplantı faaliyetlerine de katılım sağlamaktadır²⁴³.

3.3.3.4 Ajansın Yatırım Destek Ofisi Faaliyetleri

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı bünyesinde, yatırım yapmak isteyenlere yardımcı olmak, yatırımcının iş ve işlemlerinin takip ve koordinasyonu ve ilin yatırım yönünden tanıtımı amacıyla Yatırım Destek Ofisleri kurulmuştur. Erzurum (YDO) 06.04.2010 tarih ve 2010/168 sayılı ajans yazısıyla, Erzincan (YDO) 2 Eylül 2010 tarihinde, Bayburt (YDO) 3 Eylül 2010 tarihinde resmi olarak görevine başlamıştır.

YDO uzmanları öncelikle Bölge Planı hazırlık ve revizyon çalışmalarında, AZUTİB-1 organizasyonu hazırlıklarında rol almış, Ajans proje teklif çağrısı kapsamında eğitim ve bilgilendirme toplantılarına katılım sağlamış ve bu konuda Ajansı ziyaret ederek mali destek programları, genel teşvikler hakkında bilgi almak isteyen kurum kuruluş temsilcilerine bilgi vermiştir. Gerekliğinde kurumları ziyaret ederek mali destek programlarını tanıtmıştır. Proje teklif çağrısı son başvuru tarihinden itibaren proje ön incelemeleri konusunda Proje Yönetim Birimine yardımcı olmuşlardır²⁴⁴.

Üç ildeki yatırım destek ofisleri 2011 yılında Ajansın faaliyetlerini ve desteklerini, bölgenin yatırım potansiyellerini, alternatif yatırım alanlarını ve üretimde verimliliğin sağlanmasına yönelik çeşitli programları kendilerini ziyarete gelenlere aktarmışlar, Ajansı her yönüyle temsil etmiş, başarılı bulunarak destek almaya hak kazanan projelerin izlemesini gerçekleştirmiş, Doğrudan Faaliyet Desteği ve Teknik Destek Programları kapsamında bilgilendirmeler yaparak yapılan başvuruları kabul etmiş, AZUTİB-2

²⁴³ KUDAKA, Faaliyetler Kataloğu, 2011, s.85-93. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (03.01.2012)

²⁴⁴ KUDAKA, Faaliyetler Kataloğu, 2011, s.120. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (23.12.2011)

Çalışmalarının illerde koordine edilmesini sağlamış, Turizm stratejisi çalışmalarını yürütmüş ve illerde yürütülen AB projelerini takip etmişlerdir.

YDO'lar bunlara ek olarak kamu kurum ve sivil toplum kuruluşları tarafından Ajansın faaliyet alanına giren faaliyetlerine, toplantı, eğitim, çalıştay gibi organizasyonlara katılım sağlamışlardır.

Yatırım Destek Ofislerinin çalışmaları doğrultusunda hizmet alımı yoluyla bölge illerinin de tarihi ve turistik güzelliklerinin panoramik görüntülerinin yer aldığı internet siteleri hazırlanmıştır. Söz konusu sitelere, <http://www.ermurumpanoramik.com/>,

<http://ermurcanpanoramik.com/>,

<http://bayburtpanoramik.com/> internet adreslerinden erişim sağlanabilmektedir.

SERKA, DAKA ve KUDAKA işbirliği ile 12-13-14 Mayıs 2011 tarihlerinde Kars'ın Sarıkamış ilçesinde "Büyükbaş Hayvancılık Çalıştay" organizasyonu düzenlenmiştir. Söz konusu programa yerelden katılacak kişilerin tespiti yatırım destek ofisleri koordinasyonu ile gerçekleştirilmiştir.

Erzurum Yatırım Destek Ofisi tarafından İstanbul, Ankara, Ege, Kocaeli ve Bursa'da bulunan Erzurumlular Federasyonları ile iletişime geçilerek Erzurumlu işadamlarına Ajansın ve bölgenin yatırım fırsatlarını tanıtmak ve 15-16- 17 Temmuz 2011 tarihlerinde gerçekleştirilecek olan Anadolu'nun Zirvesinde Uluslararası Tanıtım ve İşbirliği Buluşması-2 (AZUTİB-2) programına davet etmek amacıyla Erzurumlu İşadamları Buluşması programlanmış ve gerçekleştirilmiştir.

Erzurum Yatırım Destek Ofisi tarafından Türk Telekom Bilişim Merkezinin talebine istinaden Erzurum'a Çağrı Merkezleri ve Bilişim Yatırımları Hususunda Araştırma Raporu hazırlanmıştır.

Bayburt Yatırım Destek Ofisi, Bayburt İl Raporunun oluşturulması çalışmalarını gerçekleştirmiştir²⁴⁵.

²⁴⁵ KUDAKA, Faaliyetler Kataloğu, 2011, s.120-122. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (23.12.2011)

3.3.3.5 Ajansın Doğrudan Faaliyet Destekleri

2010 yılında bu destek türü için Ajans tarafından 580.000 TL kaynak tahsis edilmiştir. 23 Temmuz 2010 günü başlatılan program detayları hakkında Erzurum, Erzincan ve Bayburt il merkezlerinde bilgilendirme toplantıları yapılmıştır. Son başvuru tarihi olan 31 Aralık'a kadar program dâhilinde 44 proje başvurusu alınmıştır. Bunlar içerisinde 4'ü Bayburt'tan, 4'ü Erzurum'dan ve 2'si Erzincan'dan olmak üzere toplam 10 proje desteklenmiş ve başarılı projeler için toplamda 542.622,50 TL tutarında kaynak tahsis edilmiştir. Başarılı proje örneklerini aşağıdaki tablo da görebilmekteyiz.

Tablo 17: 2010 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programı Kapsamında Desteklenen Projeler

Proje Adı	Başvuru Sahibi Kurum/Kuruluş	Proje Süresi	Ajans Destek Tutarı
Engelleri Kaldırıyoruz	Bayburt İl Özel İdaresi	3Ay	70.000 TL
Erzurum'da Yem Bitkileri Tohumluk Üretimimin Geliştirilmesi	Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi	3 Ay	44.025 TL
Tortum Şelalesi ve Çevresinin Peyzaj Tasarım Projesi	Uzundere Köylere Hizmet Götürme Birliği	3 Ay	69.610 TL
Uzundere 'Stratejik Gelişme' ve 'Turizm Master Planı'	Uzundere Belediyesi	3 Ay	65.000 TL
Erzincan Tanıtım Günleri	Erzincan İl Özel İdaresi	3 Ay	69.400TL
Bayburt İl Turizm Envanteri	Bayburt Bilim Eğitim ve Kültür Derneği (BEKDER)	3 Ay	58.800 TL
Bilgi Altyapısının Geliştirilmesi	Bayburt İl Tarım Müdürlüğü	3 Ay	20.337,50 TL
Erzincan Sanayi Envanteri ve Stratejisi	Erzincan Ticaret Sanayi Odası	3 Ay	48.450 TL
Doğaltaş Sektöründe Teknolojiye Dayalı Üretim Projesinin Uygulama Projelerinin Hazırlanması	S.S. 21 Şubat Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi	1 Ay	70.000TL
Fotoğraflarla Erzurum Dergisi	Erzurum Gazeteciler Cemiyeti	1 Ay	27.000 TL

Kaynak: <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

Yerel ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak amacıyla verilen Doğrudan Faaliyet Desteği kapsamında seçilen bu 10 projenin içeriğinin daha çok tanıtım, turizm ve sosyal sorumluluk projelerinden oluştuğunu görebilmekteyiz. Başvuru sahiplerini inceleyecek olursak da programın istediği gibi kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar olduğunu görebiliyoruz. Doğrudan faaliyet desteği programında projelerin süresinin azami 3 ay olduğu bilinmektedir tablodan da görebildiğimiz gibi proje sürelerinin genel itibariyle 3 aydır. Seçilen iki projenin süresi ise 1 ay ile sınırlıdır.

2011 yılında Doğrudan Faaliyet Desteği Programı için 500.000 TL tahsis edilmiştir. 13.04.2011 tarihinde ilan edilen programa, 3 il ve 5 ilçe merkezinde yapılan bilgilendirme toplantılarının ardından başvurular alınmaya başlamış, programa Haziran ayı sonuna kadar 24 proje başvurusu yapılmıştır. Bunlar içerisinde 5'i Erzurum, 3'ü Erzincan ve 2'si Bayburt'tan olmak üzere 10 proje başarılı bulunarak destek almaya hak kazanmıştır. İlk altı ayda Doğrudan Faaliyet Desteği Programı için tahsis edilen bütçe tükendiğinden 2011 yılı boyunca yeni proje başvurusu alınmamıştır. Aşağıda tablo da 2011 yılında doğrudan faaliyet desteği programı kapsamında başarılı bulunan ve desteklenen projeler verilmiştir.

Tablo 18: 2011 yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programı Kapsamında Desteklenen Projeler

Proje Adı	Başvuru Sahibi Kurum/Kuruluş	Proje Bütçesi	Ajans Destek Tutarı
Yamaç Paraşütü Dünya Kupası (Pro World Cup Tour-Turkey/Erzincan)	Erzincan Belediyesi Spor Kulübü Derneği	220.527,00 TL	75.000 TL
Erzurum İli Stratejik Hayvancılık Yatırım Rehberi Projesi	Erzurum Tarım İl Müdürlüğü	39.500,00 TL	39.500,00 TL
Kuzeydoğu Anadolu Bölgesinde Toplumsal Yapı, Değer ve Tutumların Sürdürülebilir Kalkınma ve Gelişme Stratejilerinin Planlaması Üzerine Etkilerin Sos-demografik, Ekonomik, Kültürel Eksende Analizi	Atatürk Üniversitesi Toplumsal Araştırmalar ve Uygulama Araştırma Merkezi	75.450,00 TL	41.850,00 TL
Organik Tarımda Rastlantısal Hatalar için Algoritma Stratejilerinin Geliştirmesi	Erzurum Organik Tahıl Üreticileri Birliği	60.408,60	54.935,04
Çayırılı Uluslararası Alanda Tanınıyor	Çayırılı Köylere Hizmet Götürme Birliği Başkanlığı	25.427,65	22.000,00
Erzurum Turizm Envanteri	İl Özel İdaresi	56.200,00	50.057,34
Erzincan O.S.B Tanıtım Atağı	Sanayi Ticaret İl Müdürlüğü	25.940,00	25.940,00
Kültür Kentinde Kültür Şöleni	Bayburt Bilim Eğitim ve Kültür Derneği	73.970,00	73.970,00
Bölgenin Tanıtımına Yönelik Yazılı ve Görsel Kaynakların Hazırlanması	Erzurum İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğü	67.000,00	67.000,00
TRA1 Bölgesi Kobi Tanıtım Portalı Projesi	Bayburt Ticaret ve Sanayi Odası	50.000,00	50.000,00

Kaynak: <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

Tablo 19'a baktığımızda bazı projelerin proje bütçelerinin tamamının bazılarının ise bir kısmının karşılandığını görüyoruz. Projeler desteklenmeye hak kazandıktan sonra da takibi sona ermemekte ve Ajans İzleme-

Değerlendirme Birimi uzmanları tarafından düzenli izleme ziyaretleri gerçekleştirilmektedir²⁴⁶.

3.3.3.6 Ajansın Teknik Destek Programı

Ajans, teknik destek programını çeşitli başlıklar altında yürütmektedir. Bu başlıklar, başta yerel yönetimlerin planlama çalışmaları olmak üzere bölge plan ve programlarını uygulamaya yönelik olarak Ajansın uzman personeli eliyle ya da hizmet alımı yoluyla eğitim verme, plan ve proje hazırlamaya katkı sağlama, danışmanlık hizmeti sunma, lobi faaliyetlerini gerçekleştirme ve uluslararası ilişki kurma şeklindedir. Bu doğrultuda 23.07.2010 tarihinde ilana çıkılan programda il merkezlerinde yapılan bilgilendirme toplantılarından sonra Temmuz-Ağustos, Eylül-Ekim ve Kasım-Aralık olmak üzere ikişer aylık üç dönem şeklinde teklifler alınmış ve program kapsamında başvuran 21 projeden 19'u desteklenmiştir. Bu 19 projenin gerçekleştirilmesine yönelik olarak 170.000 TL tutarında kaynak tahsis edilmiştir²⁴⁷.

²⁴⁶ KUDAKA, Faaliyetler Kataloğu, 2011, s.54-55. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (23.12.2011)

²⁴⁷ KUDAKA, Faaliyetler Kataloğu, 2011, s.120. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (23.12.2011)

Tablo 19: 2010 yılı Teknik Destek Programı Kapsamında Desteklenen Projeler

Proje Adı	Başvuru Sahibi Kurum/Kuruluş
Erzincan İŞGEM İş Planı ve Fizibilite Raporu Hazırlanması	Erzincan Ticaret Odası
Bayburt Yerel El Sanatları İş Planı ve Fizibilite Raporu Hazırlanması	Bayburt Belediye Başkanlığı
"Bayburt'ta Girişimcilik" Eğitim Program ve Müfredatı	Bayburt Meslek Yüksek Okulu
ETSO Girişimcilik Eğitimi	Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası
Bayburt Doğaltaş Üretim Merkezi Zemin Etüt Raporunun Hazırlanması	Bayburt Mermerciler Derneği
Asfalt Üretim ve Uygulama Teknikleri	Palandöken Belediye Başkanlığı
Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi	Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
Kurumsal Gelişim Eğitimleri	Erzurum Vergi Dairesi Başkanlığı
Katı Atıkların Toplanması ve Taşınmasında Güzergâh Optimizasyonu	Palandöken Belediye Başkanlığı
KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi ve Başvurusu	Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası
Kurumsal Kapasite Gelişimi Eğitimi	Palandöken Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü
Cazibe Merkezleri Programı İçin Proje Hazırlama Danışmanlığı	Aziziye Belediye Başkanlığı
Performansın Artırılması Eğitimi	Tarım Kredi Kooperatifleri Erzurum Bölge Müdürlüğü
Genç Girişimciler Narman Örneği	Narman Meslek Yüksekokulu
Kurumsal Kapasite Tespiti ve Geliştirilmesi Çalışması	Erzurum Vergi Dairesi Başkanlığı
Ulusal ve Uluslararası Proje Döngüsü Yönetimi	Palandöken Kaymakamlığı
Ar-Ge İle Organizasyon Yapılandırma Eğitimi Semineri Projesi	Pasinler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
Ar-Ge İle Organizasyon Yapılandırma Eğitimi Semineri Projesi	Horasan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
Girişimcilik Eğitimi	Erzincan Ticaret ve Sanayi Odası

Kaynak: <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

Teknik destek programı kapsamında tablodan da görülebildiği gibi desteklenen projeler istenildiği gibi eğitim, seminer ve rapor hazırlama alanlarındadır.

2011 yılında Teknik Destek Programı için 500.000 TL tahsis edilmiştir. 13.04.2011 tarihinde ilan edilen program kapsamında, 3 il merkezinde ve 5 ilçe merkezinde gerçekleştirilen bilgilendirme toplantılarından sonra, Nisan ayı, Mayıs-Haziran ve Temmuz-Ağustos olmak üzere 3 dönem şeklinde proje teklifleri alınmış ve başvuran 26 projeden 21'i başarılı bulunarak destek

almaya hak kazanmıştır. Aşağıdaki tabloda başarılı bulunan bu 21 proje ve başvuru sahibi kurum/kuruluşlar yer almaktadır.

Tablo 20: 2011 yılı Teknik Destek Programı Kapsamında Desteklenen Projeler

Proje Adı	Başvuru Sahibi Kurum/Kuruluş
Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Bağlamında Eğitimciler için Yaratıcı Eğitim Teknikleri	Ceza İnfaz Kurumları ve Tutukevleri Personeli Hüseyin Turgut Eğitim Merkezi Müdürlüğü
Proje Yazımı	Erzincan Üniversitesi İİBF
Erzincan'da Otel Yöneticilerinin Eğitimi	Erzincan Üniversitesi Turizm ve Otelcilik MYO
Kamu Yönetim Anlayışında Yeni Yaklaşımlar	Erzincan Valiliği İl Planlama ve Koordinatör Md.
KOBİ'ler Destekleniyor	Erzincan Genç İşadamları Derneği
İşimizi Kuralım Üretici Olalım	Eğitim ve Meslek Edindirme Derneği
KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi	Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası
Arıcılıkta Üretim Teknikleri ve Arı Hastalıkları	Erzurum Arıcılar Birliği
Kurumsal Kapasite Gelişimi	Palandöken İlçe Müftülüğü
KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi	Oltu Esnaf ve Sanatkarlar Odası
Üzümlü İlçesinde Basınçlı Sulama Sistemlerinin Çizimi	Üzümlü Kaymakamlığı
Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi	Dasidef
KOBİ'ler Güçleniyor	Erzurum Girişimci İşadamları Derneği
Kurumsal Performans Yönetim Eğitimi	Ceza İnfaz Kurumları ve Tutukevleri Personeli Hüseyin Turgut Eğitim Merkezi Müdürlüğü
Erzurum Yeni Türk Ticaret Kanunu ile Tanışıyor	Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası
PCM Eğitimi	Erzurum Esnaf ve Sanatkarlar Odası
Kurumsal Açılım; Hizmet Kalitesinin Artırılması	Aziziye Belediye Başkanlığı
Fen ve Sosyal Bilimler Bilimsel Proje Hazırlama Eğitimleri	Erzincan Üniversitesi Fen ve Edebiyat Fak.
Proje Döngü Yönetimi Eğitimi	Erzincan Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
Erzurum'un Kültürel ve Turistik Değerlerinin Tanıtımı	Erzurum Valiliği
Proje Hazırlama ve Uygulama Kapasitesinin Artırılması	Bayburt Ticaret ve Sanayi Odası

Kaynak: <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf>

Tabloda 3 dönem Teknik Destek Programı kapsamında desteklenen projeleri görebiliyoruz program bütçesi bitmediği için Eylül-Ekim ve Kasım-Aralık dönemlerinde dördüncü ve beşinci dönem olarak yeniden Teknik Destek Programı ilanı verilmiştir.

Eylül-Ekim döneminde 8'i Erzurum'dan ve 6'sı Erzincan'dan olmak üzere toplam 14 proje KUDAKA tarafından sağlanan teknik destekten yararlanmaya hak kazanmıştır. Bu 14 projenin tümünün teknik destek yöntemi hizmet alımıdır. Destek Yönetimi Kılavuzu'nda belirtildiği üzere teknik

desteğin hizmet alımı yoluyla sağlanması durumunda; her bir teknik desteğin Ajansa toplam maliyeti 15.000 TL'yi aşamaz²⁴⁸.

Dördüncü dönemin ardından yani Kasım-Aralık dönemine 18'i Erzurum'dan, 5'i Erzincan'dan ve 2'si Bayburt'tan olmak üzere toplam 25 destek başvurusu yapılmıştır. Değerlendirme sürecinin ilk aşaması olan ön inceleme sürecinde, projelerin idari kontrol ve uygunluk kontrolleri yapılmış, 25 destek başvurusunun tümü ön incelemede uygun bulunup teknik ve mali değerlendirme aşamasına geçmiştir. Teknik Destek başvurularından toplam 70 ve üzerinde puan alanlar başarılı projeler olarak kabul edilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre, başarılı olan 24 proje yüksek puandan düşük puan alana doğru sıralanmış ve 2011 yılı Teknik Destek toplam bütçesinden geriye kalan bütçeye göre 16 proje asil listede yer almıştır. Başarılı olan diğer 8 proje ise yedek listede yer almış olup asil listede yer alan başvuru sahiplerinden bazıları ile sözleşme imzalanmaması veya bütçenin uygun olması durumunda, yedek listedeki başvuru sahipleri sözleşmeye davet edilecektir.

Beşinci dönem Kasım-Aralık dönemi ile birlikte KUDAKA 2011 yılı Teknik Desteği'ni tamamlamıştır²⁴⁹.

3.3.3.7 Ajansın GÜDÜMLÜ Proje Destekleri

Ajans, 2010 yılında bölgede yer alan kamu kurumları, STK'lar ve özel sektör temsilcileri ile işbirliği içerisinde belirlediği Erzurum, Erzincan ve Bayburt illeri için birer proje hazırlayarak, GÜDÜMLÜ Proje Destekleri kapsamında, Kalkınma Bakanlığı onayına sunmuştur. Hazırlanmış olan bu üç proje şunlardır²⁵⁰:

- Erzurum Süt İnekçiliği Kreşi (DANABANK); Atatürk Üniversitesi'nin uygulayıcı, Erzurum İl Özel İdaresi ve Erzurum Ticaret Borsası'nın

²⁴⁸ <http://pyb.kudaka.org.tr/pybpub/index.jsp?pgIx=203> (20.12.2011)

²⁴⁹ <http://www.kudaka.org.tr/Haber-detay.asp?NewsId=236> (21.12.2011)

²⁵⁰ KUDAKA, Faaliyetler Kataloğu, 2011, s.58-59. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (22.12.2011)

ortak olması düşünülen projenin toplam bütçesi 1.850.000 TL, Ajans Desteği 1.350.000 TL olarak öngörülmüştür

- Erzincan Terzi Baba İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM); Erzincan Ticaret ve Sanayi Odası'nın uygulayıcı, Erzincan İl Özel İdaresi ve Erzincan OSB Müdürlüğü'nün ortak olması düşünülen projenin toplam bütçesi 1.100.000 TL, Ajans Desteği 990.000 TL olarak öngörülmektedir.
- Bayburt Yerel El Sanatları Araştırma Uygulama ve Üretim Merkezi; Bayburt Belediyesi'nin uygulayıcı, Bayburt İl Özel İdaresi, Bayburt Ticaret ve Sanayi Odası, Bayburtlu Kadınlar Yardımlaşma Derneği ve Bayburt Bilim eğitim Kültür Derneği (BEKDER)'in ortak olması düşünülen projenin toplam bütçesi 1.000.000 TL, Ajans Desteği 900.000 TL olarak öngörülmektedir.

Güdümlü Proje Destekleri kapsamında Erzincan için geliştirilen İŞGEM projesi Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanmış ve böylelikle Erzincan İŞGEM projesi Türkiye'nin ilk güdümlü projesi olmuştur. KUDAKA Erzincan Yatırım Destek Ofisinde destek sözleşmeleri, proje yürütücüsü Erzincan Ticaret ve Sanayi Odası, proje ortakları Erzincan İl Özel İdaresi ve Erzincan Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü temsilcileri ile proje koordinasyonundan sorumlu KUDAKA temsilcisinin katılımıyla imzalanmıştır. Proje kapsamında Erzincan Organize Sanayi Bölgesinde 22 işletmenin üretim yapıp, hizmet verebileceği bir iş geliştirme merkezi (İŞGEM) inşaatı 1 yıl içerisinde tamamlanacaktır. Projenin toplam uygun maliyeti 1.100.000 TL'dir²⁵¹. Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'ne göre bu tür desteklerde Ajans, proje başına en fazla yüzde doksan oranında destek sağlayabileceği için KUDAKA tarafından desteklenecek miktar 990.000 TL'dir.

Projenin beklenen sonuçları şunlardır²⁵²:

- Faaliyete geçilen ilk 5 yıl içerisinde Erzincan'da 20 yeni işletmenin kurulmasına ön ayak olmak ve sonraki her 5 yılda 20 yeni işletmenin daha kurulmasını teşvik etmek,

²⁵¹ KUDAKA, Faaliyetler Kataloğu, 2011, s.59. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (23.12.2011)

²⁵² <http://www.kudaka.org.tr/haber-detay.asp?NewsId=141> (23.12.2011)

- Faaliyete geçilen ilk 5 yıl içerisinde daha önce kurulmuş olan 2 işletmenin büyümesini sağlamak,
- Erzincan'da 150 kişilik istihdamın yaratılması,
- Erzincan Organize Sanayi Bölgesi'nin doluluk oranının yükseltilmesi,
- İŞGEM'de kurulacak firmalara verilecek danışmanlık destekleriyle Erzincan'ın ihracat rakamlarının yükseltilmesi,
- -Bölgenin iş ortamının iyileştirilmesidir.

Ajans, sağlayacağı mali ve teknik destekleri kuruluşundan sonra aşamalı aşamalı başlatmamış, mevzuatta tanımlanmış olan bir ajansın sağlayabileceği 4 destek türünü aynı anda başlatan Türkiye'deki ilk ajans olmuştur²⁵³.

3.4. ANKARA-ÇUKUROVA-KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSLARININ FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde, çalışmamızda örneklerini incelediğimiz Kalkınma Ajanslarının karşılaştırılmalı değerlendirmesini yaparken 3 ajansında ortak faaliyet gösterdiği yıllar olan 2010 ve 2011 yılları baz alınmıştır. Çukurova Kalkınma ajansının daha önce kurulması sebebiyle 2008-2009 yılı faaliyetleri de vardır fakat diğer ajansların bu yıllarda faaliyetleri bulunmadığından değerlendirmeye alınmayacaktır.

Çukurova Kalkınma Ajansı diğer iki ajansa göre daha önce kurulduğu ve pilot bölge olması sebebiyle 2010 yılına gelindiğinde artık kurumsallaşma çalışmalarını büyük ölçüde tamamlamıştır. Ankara Kalkınma Ajansı 2009 yılında kurulduğu için 2010 yılında kurumsallaşma çalışmaları çok iyi tamamlanamamış fakat tek ilden oluşması sebebiyle diğer ajanslara göre

²⁵³ KUDAKA, Faaliyetler Kataloğu, 2011, s.53. (Erişim) <http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> (23.12.2011)

daha hızlı mesafe kat edebilmiştir. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı ise 2008 yılında kurulmuş 2010 yılında kurumsallaşma çalışmalarını hemen hemen tamamlamıştır. Ayrıca, KUDAKA bünyesinde 3 il bulunduğu için diğer iki ajansa göre daha fazla bürokratik iş yükü vardır. Buna rağmen çalışma hızı oldukça iyi görünmektedir.

Üç ajansın personellerinin çalışan profili hemen hemen aynıdır. Üç ajansda da yüksek lisans, doktora mezunu ve yüksek lisans, doktora eğitimlerine devam eden ve de İngilizce dışında dil bilen çalışanları bulunmaktadır.

Bu üç ajansın internet sitelerine baktığımızda Çukurova Kalkınma Ajansı'nın web sitesinin aranan belge ve bilgilere erişim açısından diğer iki ajansa göre daha başarılı olduğu söylenebilir. Bunun dışında üçünde de format aşağı yukarı aynıdır.

Ajanslara bilindiği üzere genel bütçeden ve bölgedeki il özel idareleri, belediyeler ile sanayi ve ticaret odalarından kaynak aktarılmaktadır. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın aktarılan bu paylardan sıkıntı yaşamadığı görülürken; Çukurova ve Ankara Kalkınma Ajansları için aynı durum söz konusu olmamaktadır. Çukurova Kalkınma Ajansı'na İl özel idareleri ile sanayi ve ticaret odaları, kaynak aktarımında belediyelerden çok daha istekli oldukları görülmektedir. ÇKA için belediyelerden yapılan tahsilâtların büyük bir kısmı, İller Bankası ve Maliye Bakanlığı'nın ilgili belediyelerden yaptığı kesintiler yoluyla sağlanmıştır. Ankara Kalkınma Ajansı'ndaki sorun ise belediyelerden aktarılması beklenen kaynakların çeşitli sebeplerle Ajans hesaplarına kısmen aktarılması ya da hiç aktarılmamış olmasıdır. Aktarılan bu kısmi paylar ise tamamen ilçe belediyelerinden aktarılan paylardır. Ankara Büyükşehir Belediyesi Ajansa kanunda belirtilen payı aktarmamaktadır. Büyükşehir belediyesinin siyasi düşünceleri doğrultusunda hareket etmek istemesi buna sebep olarak düşünülebilir.

Ajansların vermiş oldukları mali ve teknik desteklere gelince 2010 yılında Ankara Kalkınma Ajansı doğrudan faaliyet desteği vererek 17 projeyi desteklemiştir. Çukurova Kalkınma Ajansı İktisadi Kalkınma Mali Destek

Programı, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı ve Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı ile proje teklif çağrısına çıkmış 2010 yılı sonlarına denk geldiği için değerlendirme aşaması 2011 yılına kalmıştır. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı ise 2010 yılında KOBİ Mali Destek Programı ve Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı olarak proje teklif çağrısı, teknik destek, doğrudan faaliyet desteği ve güdümlü proje desteği ile mevzuatta tanımlanmış olan, bir ajansın sağlayabileceği 4 destek türünü aynı anda başlatan Türkiye'deki ilk ajans olmuştur üstelik bunu destek vermeye başladığı ilk yılında yapmıştır. Diğer iki ajansa göre KUDAKA'nın bu alanda daha hızlı ilerlediği görülebilmektedir.

2011 yılına gelindiğinde ÇKA ise Türkiye ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) arasında imzalanan; 'Kısmi Hibe Destek Yardım Projelerinin Desteklenmesine İlişkin İşbirliği Protokolü' çerçevesinde KKTC'de hibe projelerinin yürütülmesi konusunda teknik yardım ve gözetimde bulunarak Türkiye'de uluslararası alanda teknik yardım ve işbirliği konusunda Kalkınma Bakanlığı tarafından görevlendirilen ilk ajans olmuştur. ÇKA'nın bir diğer önemli faaliyeti ise 2011 yılında katılım sağladığı OECD Bölgesel Gelişme Politikaları Komitesi tarafından 2010 yılında başlatılan; 'Liman Şehirleri Projesi'dir. Kentsel gelişmede limanların rolünü ortaya çıkarmayı hedefleyen bu OECD projesine ajans, Mersin Limanı vaka çalışması ile katkı sağlamaktadır. Çalışma neticesinde yayınlanacak olan OECD raporu, Mersin limanı ve Çukurova Bölgesi'nin dünya arenasında daha fazla tanınması için büyük önem taşımaktadır²⁵⁴.

2011 yılında Ankara Kalkınma Ajansı da Turizm Potansiyelinin Harekete Geçirilmesi Mali Destek Programı ve Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı olmak üzere proje teklif çağrısı yöntemiyle iki ayrı mali destek programı oluşturmuştur. Ankara Kalkınma Ajansı OSTİM Organize Sanayi Bölgesi kümelenme çalışmaları başarılı kümelenme örnekleri arasında ilk sıralardadır. Araştırma ve geliştirme çalışmaları kapsamında, ÇKA ve KUDAKA tarafından da bölgelerindeki kümelenme çalışmalarına aktif

²⁵⁴ <http://www.yeniguney.net/haber/cka-onemli-bir-rol-oyunlayacak> (12.04.2012)

katkı sağlanmıştır. Ajanslar kümelenme çalışmaları kapsamında toplantılara iştirak etmiş, çeşitli strateji dokümanları ile raporlar hazırlayıp yayımlamışlardır.

Ajanslar tarafından yapılan, bölgesel düzeyde sosyo-ekonomik gelişme eğilimlerini, sektörel hedefleri, stratejileri, faaliyetlerin ve altyapıların dağılımını belirleyen bölge planı Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından 2010 yılında tamamlanmış ve Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanmıştır. Yine 2010 yılında Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın Ön Bölgesel Gelişme Planı onaylanmıştır. Ankara Kalkınma Ajansı'nın Bölge planı çalışmaları ise 2010 yılında başlamıştır. ÇKA ve KUDAKA bölge planları 2010-2013 yıllarını kapsarken ANKARAKA'nın daha geç kurulması sebebiyle bölge planı 2011-2013 yılları arasını kapsamaktadır.

Çukurova Kalkınma Ajansı ilk kurulan ajanslardan olduğundan diğer iki ajansa göre daha iyi oturmuştur. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma ve Ankara Kalkınma ajanslarının da kuruluş tarihlerine göre geldikleri mesafe azımsanmayacak kadar iyidir. Bölgelerinde tanınırlıkları gün geçtikçe artmaktadır.

SONUÇ

Çeşitli faktörler sebebiyle bölgeler arasında farklılıklar ve eşitsizlikler meydana gelebilmektedir. Bu faktörleri doğal, fiziksel, iklimsel, ekonomik, sosyal ve hatta tarihsel ve ırksal olarak sıralamak mümkün olabilir. İşte tüm bu faktörlerin bir arada toplanması ya da tam tersi bir arada toplanamaması sonucu bölgesel farklılıklar ve eşitsizlikler oluşmaktadır. Bölgesel farklılıklar ülkeler arasında olabileceği gibi aynı ülkenin bölgeleri arasında da olabilir. Mevcut ya da yeni yatırımcıların gelişmiş bölgelerde yatırımlarına devam etmesi ya da başlaması ise bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının giderilememesine sebep olmaktadır. Az gelişmiş bölgelerin sanayileşebilmeleri ise yatırımların yapılmasına bağlıdır.

Bölgeler arası farklılıkların giderilmesi çabaları neticesinde doğan ihtiyaçtan bölgesel örgütlenmelerin oluşturulması doğmuştur. Bölgesel gelişmenin kurumsallaştırılması, bölgesel politikaların kavramsallaştırılması ve küresel şartlar doğrultusunda bölgesel kalkınma ajansları kurulmuştur.

Bölge kalkınma ajansları, bölgedeki ekonomik gelişmeyi sağlama, işletmelerin verimliliğini ve rekabet gücünü artırma, bölgedeki potansiyelin gelişmesini destekleme ve sürdürülebilir bir kalkınma sürecine katkıda bulunmaktadır. Bölge kalkınma ajansları, bölgelerindeki aktörler arası etkileşim ve işbirliği ağları oluşturarak koordinasyon görevi üstlenirler. Bölgenin içsel dinamiklerini harekete geçirmek ve KOBİ'leri, teknoloji, bilgi ve kaynak bakımından destekleme amacını taşırlar. Bölge Kalkınma Ajansları, bölgesel kalkınma problemlerini belirleyen, bunların çözümüne yönelik olanakları ve çözümleri saptayan, bu çözümleri geliştiren projeleri destekleyen kurumlardır. Yerel inisiyatifte kurulmuş olmalarından ve tabandan tavana örgütlenmelerinden gelen güç ve bölgelerinin problemlerine çözüm geliştirmek üzerine odaklanmış kurumsal yapıları ajansların etkinliğini artıran faktörlerdir.

Ayrıca ajanslar genellikle merkezi ve mahalli idareler dışında örgütlenmiş çoğunlukla kamu kaynakları ile finanse edilen kurumlar olmuştur.

Kalkınma ajansları genel olarak 2. Dünya Savaşı'ndan sonra kurulmaya ve yayılmaya başlamıştır. Çünkü 2. Dünya Savaşı'nın yıkıcı etkileri ve hızlı teknolojik gelişmeler bölgeler arasındaki farklılıkları daha da artırmıştır. Avrupa Birliği'nde de bölgeler arası farklılıkları gidermek için oluşturulan ortak bölgesel politikalar ilk kez Roma Antlaşmasıyla oluşturulmuştur. Avrupa Birliği bölgesel farklılıkların giderilebilmesi için bölge kalkınma ajanslarına büyük önem vermiştir. Öyle ki bölge politikaları için fon ayırmıştır. Avrupa'daki kalkınma ajanslarının farklılık göstermesinin sebebi de, üye ve aday ülkelerin bölgesel kalkınma için AB Fonlarından ve Kredilerinden faydalanabilmek için kendi hukuki, idari ve mali yapılarına ve sosyo-ekonomik ihtiyaçlarına göre farklı formüller geliştirmeleridir.

Avrupa Birliği, üye ülkelerde olduğu gibi bütün aday ülkelerde de bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarının giderilerek özel sektörün güçlendirilmesi ve rekabetin artırılmasını hedeflemektedir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi amacı ile öngörülen teşkilat yapısı yine Kalkınma Ajanslarıdır. Türkiye'de bilindiği üzere Avrupa Birliği'ne 1999 yılı Helsinki Zirvesi ile aday olmuş ve 3 Ekim 2005 tarihinde müzakerelere başlamıştır. Diğer aday ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de AB bölgesel fonlarını kullanabilmek AB yapısına uyum sağlayabilmek için Kalkınma Ajansları gibi bir örgütlenmeyi kendi üniter yapısına uymadığı halde benimsemek durumunda kalmıştır. Kaldı ki bu durum ajansların kurulduğu ilk yıllarda tartışmalara yol açmış ve konu yargıya taşınmıştır. Pilot olarak kurulan iki kalkınma ajansı Çukurova ve İzmir Kalkınma ajansları 2006 yılında kurulduktan sonra 2007 ve 2008 yılı başlarını kapsayan yürütmeyi durdurma kararı sebebiyle faaliyetlerine bir yıl ara vermek durumunda kalmışlardır.

Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurulmak istenmesinin bir diğer sebebi de AB uyum süreci dışında, planlı dönemle başlayan bölgesel örgütlenmelerin istenilen başarıya ulaşamamasıdır. Planlı dönemle başlayan bölgesel politikalar 1990'lı yıllardan itibaren bölgesel gelişmenin kurumsallaşması ihtiyacını doğurmuştur. Bu kurumsallaşma vakıf, şirket kamu kurumu gibi örneklerle karşımıza çıkmış fakat finans sıkıntısı, kurumsal

kapasite yetersizliği gibi sebeplerle istenilen başarı elde edilememiştir. Dolayısıyla Türkiye’de kalkınma ajanslarının kurulmak istenmesinin 2 temel sebebi olduğu gözlemlenmiştir. Bunlar;

- Geçmişteki bölgesel örgütlenmelerin, projelerin istenilen başarıya ulaşamaması, kurumsallaşamaması ve
- Avrupa Birliği uyum politikalarının getirmiş olduğu örgütlenme tipi olmasıdır.

Kalkınma ajansları Türkiye’de 2006 yılında çıkarılan 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile kurulmuşlardır. Kanuna dayanılarak çıkarılan Çalışma Usul ve Esasları Yönetmeliği, Personel Yönetmeliği, Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, Proje Ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, Denetim Yönetmeliği ve Mal Hizmet Yapım İşi Satınalma İhale Usul ve Esasları gibi ikincil mevzuat ile de ajansların hukuki çerçevesi çizilmiştir.

Fiziki yer temini, personel istihdamı gibi kurumsallaşma çalışmalarını sürdürürken yürütmeyi durdurma kararı ile çalışmalarına ara veren iki pilot kalkınma ajansı, yürütmenin durdurulması kararının kaldırılmasından sonra faaliyetlerine yeniden başlamış, esas çalışma alanları olan proje ve faaliyetlerin desteklenmesi aşamasına geçebilmişlerdir. Bu iki pilot kalkınma ajansı bu çalışmalarını sürdürürken 2008 ve 2009 yıllarında Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararları ile diğer kalkınma ajansları da kurulmuş ve planlanan 26 ajans faaliyete geçmiştir.

Bugün Türkiye’de kurulan 26 adet Kalkınma Ajansı kurumsallaşma çalışmalarını tamamlamış ve bölgelerinde proje ve faaliyetleri desteklemeye başlamışlardır. İlk kurulan ajanslar ise ulusal ve uluslararası seviyede tanıtımlarını tamamlamış bölgede yer edinerek bugüne kadar çok çeşitli projeleri desteklemişlerdir.

Türkiye’deki Ajanslar bölge planının hazırlanması, yatırımcılara destek sağlanması, yatırımcıların izin ve ruhsat işlemlerinin takip edilmesi, bölgenin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtılması, bölgedeki aktörler arası işbirliğinin sağlanması gibi çalışmalar yapmaktadır. Bölge planı hazırlama görevi

Kalkınma Bakanlığı tarafından ajanslara verilmiştir. Bölge planları merkez tarafından hazırlanmakta iken, ajansların işlerlik kazanmasıyla birlikte bölge planları yerel paydaşların geniş katılımı ile birlikte hazırlanmaya başlamıştır. Her ajans kurulduktan sonra bölge planı çalışmalarına başlamış ve hatta ilk olarak ön bölgesel gelişme planı hazırlamışlardır.

Bölge planlarının ajanslar tarafından hazırlanması hem bölge aktörlerini bir araya getirmeye, işbirliği yapmaya sevketmekte hem de bölgenin ihtiyaçlarının yerinde çok daha isabetli tespit edilmesini sağlamaktadır. Bunun yanında ajanslar, bölgenin ekonomik ve sosyal hayatına yön vermek amacıyla çeşitli analizler yaparak, strateji ve raporlar üretmektedirler.

Kalkınma ajanslarının bir diğer önemli faaliyet alanı bölgenin rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak verilen mali ve teknik desteklerdir. Ajanslar, bölge planı ve çalışma programlarında belirtilen öncelik ve hedeflere uygun olarak proje ve faaliyetlere destek vermektedirler. Verilen destek türlerini Doğrudan Faaliyet Desteği, Teknik Destek, Mali Destek Programları ile GÜDÜMLÜ Proje Desteği şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Doğrudan Faaliyet Desteği, bölge için kritik öneme sahip faaliyetlere mali destek verilmesini kapsamaktadır. Mali Destek Programları kapsamında, nitelikleri belirlenmiş olan potansiyel başvuru sahipleri, önceden belirlenen konu ve koşullara uygun olarak proje teklifi sunmaya davet edilirler. Bu kapsamda ajanslar, KOBİ'lerden turizme, kırsal kalkınmadan kültüre kadar farklı alanlarda bölgelerin özgün şartlarına uygun proje teklif çağrılarını çıkarmaktadırlar. GÜDÜMLÜ Proje Desteği, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak amacıyla ilk fikrini ajansın oluşturup genel çerçevesini ortaya koyduğu bir projenin proje uygulayıcısı tarafından hayata geçirilmesidir. Teknik Destek ise, 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.

Ajansların vermiş oldukları bu desteklerle bugüne kadar birçok proje hayata geçmiştir. Tüm ajanslar tarafından projelere destek vermeye de

devam edilmektedir. Bu süreçte sorunlar da yok değildir. Ajanslara yerel kaynaklardan aktarılan paylar da sıkıntı yaşanmaktadır. Bazı ajanslar da belediyeler ajanslara aktarması gereken payları aktarmamış, ajanslarda bu payları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nde belirtildiği üzere İller Bankası ve Maliye Bakanlığı'nın ilgili belediyelerden yaptığı kesintiler yoluyla sağlayabilmişlerdir. Bazı ajansların karşılaştığı bir diğer sorun da kaliteli proje üretilmemesidir. Sosyo-ekonomik gelişim ve kalkınma ajanslarının işlevini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için kaliteli projelere gereksinim duyulmaktadır.

Kalkınma Ajansları bölgelerinde yer alan aktörler arasındaki işbirliğini geliştirmek, ve bu işbirliğini bölgelerarası seviyede de yaygınlaştırmak için çeşitli işbirliği çalışmaları ve çalışma ziyaretleri yapmaktadırlar. Bu işbirliği çalışmaları hem merkezi idarelerle hem de mahalli idarelerle yapılmaktadır. Ayrıca ajanslar mali destek verdikleri yararlanıcılara, eş-finance kolaylığı sağlamak için ticari bankalarla işbirliği protokolleri de imzalamaktadırlar.

Ajanslar, yurt dışında tanıtımlarını yapabilmek, yurt dışındaki kalkınma ajanslarının yönetim yapılarını inceleyebilmek, AB ile yürütülen ortak çalışmaları, mali destek ve kaynakları ve de çalışma yöntemlerini görebilmek için yurt dışına da çalışma ziyaretleri ve işbirliği çalışmaları yapmaktadırlar. Ayrıca, yine ajansın ve bölgenin tanıtımı amacıyla bölgenin öncelikli sektörlerinde ulusal ve uluslararası fuarlara da katılım sağlamışlardır.

Sonuç olarak ajanslar kurulalı uzun yıllar olmamıştır. Bu süreçte;

- Bugüne kadar yapmış oldukları çalışmalar daha da iyiye gidebileceklerini kanıtlar niteliktedir.
- Bölgelerinin kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi, yatırım danışmanlığı ve bölgelerinin etkin tanıtımlarının yapılması, kamu yatırımlarının ve bölgesel teşviklerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve etki analizlerinin yapılması gibi alanlarda daha etkin faaliyet gösterebilmek için çalışmaktadırlar.

- Bütün bu çalışmalar, ihtiyaç duyulan yerel inisiyatif güçlendirme ve sahip olunan beşeri, fiziki ve coğrafi kaynak ile bölgesel kalkınmada gerekli kurumsal koordinasyonu sağlama bakımından ajansların önemli bir fonksiyon icra etmekte olduğunu ortaya koymaktadır.
- Diğer yandan, kuruluş süreçlerini yeni tamamlayan yapılar olarak ajansların bölgedeki tanınırlıklarının yükseltilmesi ve bölge önceliklerine göre faaliyet alanları ve araçlarının çeşitlendirilmesi önemli görülmektedir.
- Ajansların denetim konusunda Sayıştay denetiminin dışında bırakılmaları ayrıca Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanununa, Kamu İhale Kanununa ve Devlet İhale Kanununa tabi olmamaları eleştireceğimiz bir nokta olarak görünmektedir. Çünkü yürütme organı eliyle kurulan bir örgütlenmenin yine yürütme organı eliyle denetlendiği gözükmemektedir ki buda denetim açısından sağlıklı bir durum olmamaktadır.
- Bir başka eleştiri konusu ise ajanslara belediyelerden, sanayi ve ticaret odalarından aktarılan payların ödenmemesi durumunda belediyelerden nasıl kesinti yapılacağına mevzuatta yer verilmiş olması fakat sanayi ve ticaret odalarının ödeme yapmaması durumunda ne olacağının belirtilmemesidir.

İncelenmiş olan Ankara Kalkınma Ajansı, Çukurova Kalkınma Ajansı ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı için çıkarılan sonuçlar ise şu şekildedir:

- Kurumsallaşma çalışmaları 3 ajans içinde artık büyük ölçüde tamamlanmış gözükmemektedir. Kurumsallaşma kapasitelerine göre ajansları sıraladığımızda ilk sırada Çukurova Kalkınma Ajansı, ikinci sırada Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı ve son olarak Ankara Kalkınma Ajansı yer almaktadır. Tabi kuruluş tarihleri de bu sıralamada önem arz etmektedir.

- Kurumsallaşma çalışmalarını tamamladıktan sonra vermeye başladıkları mali ve teknik desteklerle bölgelerinde tanınmış ve vermiş oldukları bu desteklerle bölge aktörleri tarafından projelerin oluşturulmasına vesile olmuşlardır.
- Üç ajansın personel yapıları birbirine paralel olup mevzuatta belirtilen personel özelliklerine uymaktadır. Personelin eğitim seviyesi yüksektir.
- Daha öncede bahsettiğimiz gibi aktarılan paylar hususunda belediyelerin pek istekli davranmadığını gözlemlemiştik. Bu konuda en çok sıkıntıyı ilçe belediyelerinden alıp, büyükşehir belediyesinden hiç ödenek alamayan Ankara Kalkınma Ajansı yaşamaktadır. Çukurova Kalkınma Ajansı da benzer sıkıntılar yaşamakta fakat Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nda bu konuda yaşanan ciddi bir sıkıntı görülmemektedir.
- Bu 3 ajansı diğer ajanslardan öne çıkaran çalışmaları mevcuttur. Bu çalışmalar şu şekilde özetlenebilir; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı mevzuatta belirtilen dört ayrı desteği aynı anda veren Türkiye'deki ilk ajans olmuştur. Çukurova Kalkınma Ajansı, Kalkınma Bakanlığı tarafından KKTC'ye teknik destek ve gözetim sağlamakla görevlendirilerek uluslararası alanda destek sağlayan ilk ajans olmuştur. Ankara Kalkınma Ajansı ise OSTİM Kümelenme Çalışmaları ile diğer ajanslar tarafından örnek alınan başarılı bir çalışmaya imza atmıştır.
- Ulusal ve uluslar arası tanıtımlar konusunda ajanslardan beklenen çalışma büyük ölçüde karşılanmış özellikle KUDAKA bu alanda önemli faaliyetler gerçekleştirmiştir.
- Ajansların bölge planı çalışmaları incelendiğinde konuya ajanslar tarafından gerekli önemin verildiği görülmektedir. ÇKA ve KUDAKA bölge planları Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanmıştır.

KAYNAKÇA

Ankara Kalkınma Ajansı, **Ankara Bölge Planı 2010-2013 Taslak**, Nisan 2011

Ankara Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/ANKARAKA-2010-faaliyet-raporu.pdf>

Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Faaliyet Raporu**, (Erişim) <http://85.111.0.25/files/yayinlar/faaliyet-raporu-2011-1.pdf>

Ankara Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Çalışma Programı Özeti**, Ankara, 2011

Ankara Kalkınma Ajansı, **Yenilikçi Uygulamalar Mali Destek Programı**, 2011 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi, (Erişim) http://85.111.0.25/files/mdp2011/tr51-11-yen/Ankara_Yenilikcilik_MDP_Basvuru_Rehberi.pdf 25.01.2012

Ankara Kalkınma Ajansı, **Turizm Potansiyelinin Harekete Geçirilmesi Mali Destek Programı**, 2011 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi, (Erişim) http://85.111.0.25/files/mdp2011/tr5111tur/Ankara_Turizm_MDP_Basvuru_Rehberi.pdf 25.01.2012

ARSLAN, Erdal; Kalkınma Ajansları ve Kalkınma Ajanslarının Türkiye Ekonomisine Beklenen Katkıları, **Kamu-İş**; C:11, S:3/2010

AYDOĞDU, Çağkan; **Avrupa'da Kalkınma Ajansları**, İzmir Kalkınma Ajansı, 2008

Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar, (2008/143306) (Erişim) <http://mevzuat.dpt.gov.tr> 18.11.2011

BERBER, Metin, ÇELEPÇİ, Ebru; **Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği**, Doğu Karadeniz Bölgesel Kalkınma Sempozyumu, 13-14 Ekim 2005. (Erişim) <http://www.metinberber.com/makaleler.asp> 05.08.2011

ÇAKMAK, Erol; **The Linking Eastern Anatolia To Progress Programme** (Tur/98/002), Ankara, Eylül 2006, (Erişim) www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/sunumlar/Erol_Cakmak.pps

ÇALT, Gökhan; **Bölgeselleşme ve Avrupa Birliği'nin Bir Aracı Olarak Bölge Kalkınma Ajansları**, (Erişim) <http://www.zmo.org.tr> 10.05.2011

Çukurova Kalkınma Ajansı, **2008 Yılı Faaliyet Raporu**, (Erişim)
http://www.cka.org.tr/dosyalar/CKA_2008_yili_faaliyet_raporu.pdf

Çukurova Kalkınma Ajansı, **2009 Yılı Ajans Faaliyet Raporu**, 2010, (Erişim)
http://www.cka.org.tr/files/2009_faaliyet_raporu.pdf

Çukurova Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Faaliyet Raporu**, 2011, (Erişim)
http://www.cka.org.tr/files/2010FaaliyetRaporu_20_04_2011.pdf

Çukurova Kalkınma Ajansı, **2011 Yılı Çalışma Programı**, (Erişim)
<http://www.cka.org.tr/files/CP2011.pdf>

DALL'OL_O, Roberta; "Emilia-Romagna'da Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim: ERVET Deneyimi", **Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu**, TEPAV, 2006

DEDEOĞLU, Emin, SERTESEN, Selçuk; **Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi**, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, 2011

Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000

Devlet Planlama Teşkilatı, **Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)**, Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2008

Devlet Planlama Teşkilatı, **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009

Devlet Planlama Teşkilatı, **Kalkınma Ajansları 2010 Yılı Faaliyet Raporu**, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, Ekim 2011.

DİNAN, Desmond; **Avrupa Birliği Ansiklopedisi**, A-Z, Cilt, I-2, 2005

DİNLER, Zeynel; **Bölgesel İktisat**, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 2005

ERÇAKAR, Mehmet Emin; **Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması**, Mevzuat Dergisi, Sayı 153, Yıl 12, 2010. (Erişim)
<http://www.mevzuatdergisi.com/2010/09a/01.htm>

EURADA, **Creation, Development and Management of RDA's Does it have to be so difficult ?**, 4th Version, February 1999

EŞKİ, Hülya; Düzenleyici Kurumlara İngiltere Örneği Üzerinden Bakmak, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 72, 2009.

EURADA, Creation, Development and Management of RDAs, Does It Have To Be So Diffucult?, aktaran Erol ÇAKMAK, **Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları**, İmaj Yayınevi, Ankara, 2006.

GÖZÜBÜYÜK, A.Şeref ve Turgut TAN; **İdare Hukuku**, C:1, Genel Esaslar, Güncelleştirilmiş 2. Bası, Turhan Kitabevi, 2006, Ankara,

GÜLER, Birgül A.; **Ajanslar Sistemi Üzerine Merkezi Yatırım Destek Ajansı Işığında Bölgesel Kalkınma Ajansları**, Temmuz 2006, (Erişim)
http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pdf/kalkinmajansi_guler.pdf 18.02.2012

GÜNEŞER DEMİRCİ, Aytül; Farklı Ülkelerde Bölge Kalkınma Ajansları, **Bölge Kalkınma ajansları Nedir, Ne Değildir?**, Derleyen: Menaf Turan, Paragraf Yayınevi, Ankara, 2005.

GÜNEŞER DEMİRCİ, Aytül; 2003'ün İki Taslağını Karşılaştırma, **Sosyal Bilimler Kongresi Bildirisi**, Aralık 2003, (Erişim)
http://www.yayed.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=24&tipi=7&sube=0

HARDİNG, Richard; İngiltere ve Romanya'da Bölgesel Kalkınma Ajansı Deneyimleri, **Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu**, TEPAV, 2006

HASANOĞLU, Mürteza, ALİYEV, Ziya; Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:60, 2006.

ILDIRAR, Mustafa; **Bölgesel Kalkınma ve Gelişme Stratejileri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2004

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (Erişim) <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5449.html>

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun Genel Gerekçesi, (Erişim)
www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/8033/Genel_Gerekce.pdf

Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
(Erişim) <http://mevzuat.dpt.gov.tr/yonetmel/26239-KAjanslariCalisma.htm>

Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, (Erişim)
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/09/20060928-4.htm>

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, (Erişim)
<http://mevzuat.dpt.gov.tr/yonetmel/27048.htm>

KARASU, Koray; İngiltere’de Bölge Kalkınma Ajansları, **Bölge Kalkınma Ajansları Nedir Ne Değildir?**, Derleyen: Menaf Turan, Paragraf Yayınevi, Ankara, 2005

KAVRUK, Hikmet; Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Hukukî Statüsü ve Yönetimsel Yapısı, **KÖK Araştırmalar**, XI/1 (Bahar 2009)

KAYASÜ, Serap ve Diğerleri; **Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın no:2003-8

KOÇAK, Hüseyin; Avrupa’da Bölgeselleştirme Çabalarının Ulusal ve Bölgesel Kalkınmaya Etkileri: Avusturya ve Macaristan Örnekleri, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 29, Nisan 2011

KOÇBERBER, Seyit; Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:61, 2006.

KOSARCZYN, Hanna; **Regional Development In Poland: An Overview**, Polska Agencja Roawoju Regionalnego, Warszawa, 2001

KOYUNCU, Emre; Kalkınma Ajansları Açısından Ülke Modelleri Karşılaştırması, (Erişim) www.tepav.org.tr 04.08.2011

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, **2010 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programı Başvuru Rehberi**, 2010.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, **Anadolu’nun Zirvesinde Uluslararası Tanıtım ve İşbirliği Buluşması-1 Özel Sayısı**, Temmuz 2010.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, **Faaliyetler Kataloğu**, 2011, (Erişim)
<http://kudaka.org.tr/faaliyetkatalog.pdf> 16.01.2012

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Tarım ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı, **Tarım ve Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı**, 2011 yılı Proje Teklif Çağrısı, (Erişim)
<http://www.tdkb.gov.ct.tr/Portals/13/TDKB%20BA%C5%9EVURU%20RAHBER%C4%B0.pdf> 01.04.2012

MENGİ, Ayşegül; Avrupa Birliği'nde Bölge, Bölge Planlaması ve Türkiye, **GAP Dergisi**, Sayı:15, 2001

OKUTUCU, Raif; Türkiye'de Bir İlk: Mersin Kalkınma ve İşbirliği Konseyi, **Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu**, TEPAV, 2006

OSKAY, Cansel Seymen, KUBAR, Yeşim; Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Finansmanında Kalkınma Ajansları, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs 2001

ÖZGÜMÜŞ, Ümit; Adana Yatırım Araştırma Geliştirme Merkezi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, **Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu**, TEPAV, 2006

ÖZEN, Pınar; **Bölge Kalkınma Ajansları**, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV), Mayıs 2005.

SAUBLENS, Christian; **Local Economic Development Agenciens**, Editör: Bruno Catenacci, The Italian Ministry of Foreign Affairs, Rome, 2003. (Erişim) <http://www.yorku.ca/hdrnet/images/uploaded/LEDA1.pdf> 29.01.2011

TAMER, Ahmet; **Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri**, DPT-Uzmanlık Tezleri, Ocak 2008.

Ahmet TAMER, **İl Özel İdareleri ve Belediyeler ile Sanayi ve Ticaret Odalarının Kalkınma Ajanslarına Olan Borçlarının Yapılandırılması**, Türkiye Belediyeler Birliği, Ankara, 2011

TAŞ, Seyhan ve diğerleri; **Ekonomik Yönetişimin Aktörü Olarak Bölgesel Kalkınma Ajansları**, (Erişim)
<http://web.inonu.edu.tr/~ozal.congress/pdf/27.pdf> 08.04.2012

TEPAV; **Polonya'da Kalkınma Ajansları**, (Erişim)
<http://www.tepav.org.tr> 10.05.2011

TURAN, Menaf; Ajanslara Hazırlık: Bölgesel Kalkınma Programları, **Memleket Dergisi**, Sayı:8, Yerel Yönetim Araştırma Yarım ve Eğitim Derneği, Şubat 2006

Türkiye-Avrupa Birliği Mali İşbirliği Kapsamındaki Bölgesel Kalkınma Programları, DPT Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2005, (Erişim) <http://ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/ab/maliis.pdf> 04.08.2011

Türkiye Cumhuriyeti Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004 - 2006), Ankara, Aralık 2003, (Erişim) <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/o-ukp.pdf> 12.08.2011

YAMAN, Ahmet; **Bölgesel Kalkınma Ajansları Üzerine**, (Erişim) <http://www.planlama.org/new/bolgesel-kalkinma-ajanslari/ahmet-yaman-ile-bolgesel-kalkinma-ajanslari-uzerine.html> 03.03.2012

YILMAZ, Ali; Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim, **Türk İdare Dergisi**, sayı 466, 2010

<http://www.planlama.org/new/dosyalar/bolgesel-kalkinma-ajanslarinin-ortaya-cikisi-ve-dunden-bugune-gelisimi.html>

<http://www.tva.com/abouttva/history.htm>

<http://www.bis.gov.uk/policies/regional-economic-development/englands-regional-development-agencies>

<http://www.la.gov.uk/about-the-la/index.aspx>

<http://www.adr5vest.ro/index.php?page=articol&aid=134>

<http://www.bebka.org.tr/sayfa.php?id=31>

http://www.save-irg.com/tr-main.php?page=tr-about_usaid.php&left=tr-about_left.php

http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/kalkinma_ajansNedir.html

http://www.yayed.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=24&tipi=7&sube=0http://tr.yenisehir.wikia.com/wiki/Mersin_Kalk%C4%B1nma_ve_%C4%B0%C5%9Fbirli%C4%9Fi_Konseyi

<http://www.bagev.com/>

<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/aep.pdf>

<http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/KurulusKararname.pdf>

http://www.kudaka.org.tr/ContentDownload/Bazi_Duzey_2_Bolgelerinde_Kalkinma_Ajanslari_Kurulmasi_Hakkinda_Kararin_yururluge_konulmasi.pdf

<http://www.planlama.org/new/bolgesel-kalkinma-ajanslari/bka-larin-tanimi-amaclari-gorev-ve-yapisal-ozellikleri.html>

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060725-5.htm>

<http://www.ankaraka.org.tr/tr/content.asp?id=63>

<http://mevzuat.dpt.gov.tr>

<http://www.cka.org.tr/main.aspx?id=165>

<http://www.adanadan.biz/icerik.asp?ICID=11>

http://tr.yenisehir.wikia.com/wiki/%C3%87KA_Genel_sekreterlik

<http://www.bayburtsila.com/ekonomi/kudaka-kalkinma-kurulu-8olagan-toplantisi-yapildi.htm>

<http://www.kudaka.org.tr/genel-sekreterlik.asp>

<http://www.kenthaber.com/Haber/ekonomi/Normal/>

<http://www.yeniguney.net/haber/cka-onemli-bir-rol-oyunayacak>

<http://pyb.kudaka.org.tr/pybpub/index.jsp?pglx=203>

<http://www.ua.gov.tr/index.cfm?action=detay&yayinid=78438BF5A486B2FC7E1B91629A5B0DBAAF77&CFID=100324&CFTOKEN=94692806>

<http://www.investsanliurfa.com/haber-detay.asp?NewsId=11>

http://www.mtso.org.tr/jtr/index.php?option=com_content&view=article&id=140:ris-mersin-projesi&catid=34:projelerimiz&Itemid=41

<http://www.ttg.gov.tr/tr/iskenderun-korfezinde-endustriyel-simbiyoz-ortak-yasam-projesi-ceyhan-bilgilendirme-toplantisi-ve-calistayi>

<http://ekonomi.haberturk.com/turizm/haber/699113-oecd-mersini-secti>

<http://www.denizhaber.com.tr/guncel/39208/mersin-oecd-liman-sehir-program.html>

<http://ekutup.dpt.gov.tr/haber/2008/06/italya.pdf>

<http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=46316&l=1>

<http://www.mdto.org/uploadedFiles/WDGScYml.pdf>

<http://www.yorex.com.tr/Products/Cell-phones.aspx>

<http://www.businessankara.com/is-hayati-hakkinda/kosgebten-ankarali-girisimcilere-harika-firsat.html>

http://www.yapi.com.tr/Haberler/bolgesel-gelismenin-finansmaninda-girisim-sermayesinin-rolu-sempozyumu_86795.html?Sayfa=3

<http://pazarlama.stratejileri.com/klasik-pazarlama/53-turkiyede-is-melegi-aglarinin-pazarlanmasi-ve-is-melegi-aglarinda-pazarlama.html>

<http://www.bakka.org.tr/Haber/131/kumelenme-istisare-toplantisi-25-26-ocak-tarihlerinde-ankara%C2%B4da-gerceklestirildi.aspx>

<http://www.erzurumgazetesi.com.tr/default.asp?page=haber&id=36937>

ÖZET

ERASLAN, Şehvar Nurbanu. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yapısı ve İşleyişi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

Bu çalışmada, Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yapısı ve İşleyişi incelenmiş örnek olarak Ankara, Çukurova ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajanslarının kurulduktan sonra ne tür faaliyetlerde bulundukları üzerine çalışılmıştır. Çalışmanın amacı kurulmaları aşamasında ve sonrasında yoğun tartışmalara sebep olan kalkınma ajanslarının kurulduktan sonra neler yapabildiklerini, bölgeler arası gelişmişlik farklarını giderebilmek için bölge aktörlerini ne ölçüde bir araya getirebildiklerini ve bugün Türkiye’de ne kadar tanındıklarını gözlemleyebilmektir.

Türkiye’nin kalkınma ajansları tecrübesi 1990’lı yılların başlarına dayanmaktadır. Bu dönemlerden 2006 yılına kadar kalkınma ajansı benzeri örgütler kurulmuş fakat birçoğu bölgesel ölçekte önemli etkiler gösterse de çeşitli sebeplerden yetersiz kalmış ve kurumsallaşamamıştır. Avrupa Birliği sürecinin getirmiş olduğu gereklilikler ile birlikte Türkiye’de 2006 yılında çıkarılan 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile Kalkınma Ajansları kurulmuştur. İlk etapta iki pilot bölgede (Çukurova-İzmir) kurulmuş ardından hukuki bir süreç yaşanarak kalkınma ajansı çalışmaları durmuştur. Yaşanan bu hukuki sürecin sonlanmasıyla birlikte istatistikî bölge birimleri sınıflandırması esas alınarak oluşturulan 26 bölgenin tümünde Kalkınma Ajansı kurulmuştur.

Bugün artık Türkiye’de Kalkınma Ajansları, KOBİ’lerden turizme, kırsal kalkınmadan teknolojiye, eğitimden kültüre birçok alanda birçok projeye mali ve teknik destek vermiş bölgelerinde hareketlilik yaratmışlardır. Bu destekleri bölge planı ve çalışma programlarına uygun olarak vermektedirler. Ajansların bir diğer önemli faaliyeti ise bölge planı hazırlamaktır. Önceki yıllarda merkez tarafından hazırlanmakta olan bölge planları kalkınma

ajanslarının işlerlik kazanmasıyla birlikte Kalkınma Bakanlığı tarafından ajanslara verilmiştir. Buda bölgedeki ihtiyaçları yerinde tespit edebilmek açısından önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler

- 1- Kalkınma Ajansları
- 2- Avrupa Birliği
- 3- Mali Destek
- 4- Bölge Planı
- 5- Ankara-Çukurova-Kuzeydoğu Anadolu

ABSTRACT

ERASLAN, Şehvar Nurbanu. The Structure and Functioning of Development Agencies in Turkey, Master's Thesis, Ankara, 2012.

In this study, the structure and functioning of development agencies were researched; Ankara, Çukurova and Northeastern Anatolia Development Agencies, taken as a sample case, were investigated in terms of their type of activities fulfilled after their establishment. The aim of the study is to observe what the development agencies which are the sources of cut and thrust during and after their establishment phase can accomplish, to what extent they manage to gather the actors of the region up for clearing the differences of interregional level of development and to monitor the extent to which they become known in Turkey today.

The experience of the development agencies of Turkey takes its roots from the beginnings of 1990's. From this period to 2006, some organizations suchlike development agencies were established; however, many of these fell behind because of various reasons and couldn't be institutionalized in spite of their significant effects at regional level. In pursuance of the requirements of European Union process, in accordance with the Law no 5449 entered into force in 2006 in Turkey on the Establishment, Coordination and Function of Development Agencies, Development Agencies were founded. At the first stage, one was established in two pilot areas (Çukurova-İzmir) and then the works on the development agency came to a halt after a judicial process. With the cease of this judicial process, in 26 region, Development Agencies were established on the basis of classification of statistical regional units.

Today, Development Agencies in Turkey have brought dynamism in their regions where they support many projects financially and technically in many fields from SME (small and medium sized enterprises) to tourism, from

rural development to technology and from education to culture. They give these supports in compliance with the regional plan and working programs. Another significant action of the agencies is preparing regional plan. The agencies were assigned by the Ministry of Development for the regional plans that were prepared by the center in the past years for the gaining of functionality of the development agencies. This is also vital for determining the necessities of the region on the spot.

Key Words

- 1- Development Agency
- 2- European Union
- 3- Financial Support
- 4- Regional Plan
- 5- Ankara-Çukurova-Northeastern Anatolia