



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Türkiye’de Bölge Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdarelerinin Karşılaştırması

Yüksek Lisans Tezi

Batuhan PAMPAL

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Ankara, 2025

Türkiye’de Bölge Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdarelerinin Karşılaştırması

Batuhan PAMPAL

Doç. Dr.Yusuf PUSTU

Tez Jürisi

Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

Doç. Dr. Yusuf PUSTU

Doç. Dr. Refik YASLIKAYA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Ankara - 2025

ONAY

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü KAMU YÖNETİMİ Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Batuhan PAMPAL tarafından hazırlanan Türkiye’de Bölge Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdarelerinin Karşılaştırması Başlıklı tez çalışması 25/06/2025 tarih ve 14:00 saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak KABUL edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan (Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER/AHBVÜ):	☒	☐
Üye (Doç. Dr. Yusuf PUSTU/AHBVÜ):	☒	☐
Üye (Doç. Dr. Refik YASLIKAYA/Kırıkkale Üni.):	☒	☐

ETİK BEYAN

Bu tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez ve Proje Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı; tezin/projenin tamamında akademik kurallara ve etik ilkelere uyduğumu ifade ederim. Yararlandığım eserlerin tamamını metin içinde referanslandığımı ve kaynakçada kılavuzda tanımlanan şekilde yer verdiğimi, haricindeki ifadelerin bana ait olduğunu, herhangi bir kaynaktan kopyalama yapmadığımı ya da yapay zeka aracılığı ile üretilmiş ifadelere metinde yer vermediğimi beyan ederim. Herhangi bir zamanda bu beyanıma uygun olmayan bir durumun tespit edilmesi halinde, aleyhime doğacak bütün hak kayıpları dahil tüm hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

(İmza)

Batuhan PAMPAL

25.06.2025

Türkiye’de Bölge Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdarelerinin Karşılaştırması

Batuhan PAMPAL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr.Yusuf PUSTU

**T.C. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı**

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye’deki Bölge Kalkınma İdareleri (BKİ) ve Kalkınma Ajansları üzerine kapsamlı bir inceleme sunmaktadır. İlk olarak kalkınma kavramı teorik çerçevede ele alınmış; ekonomik büyümenin ötesine geçen, sosyal, kültürel ve çevresel boyutları içeren çok boyutlu bir süreç olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda, bölgesel kalkınma aktörlerinin temel hedeflerinin; yerel potansiyelin değerlendirilmesi, bölgesel eşitsizliklerin azaltılması ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması olduğu ortaya konmuştur. Çalışmada, uluslararası ve ulusal düzeyde BKA’ların ve BKİ’lerin ortaya çıkış nedenleri tarihsel gelişim süreciyle birlikte değerlendirilmiş; özellikle Türkiye’de Avrupa Birliği uyum süreciyle hız kazanan kalkınma modelinin yasal dayanakları ile birimlerin yapısı ve işleyişi detaylandırılmıştır. Birimlerin kamu-özel sektör-sivil toplum iş birliğine dayanan çok paydaşlı yapısı, stratejik planlama, yatırım destekleme ve sosyal kalkınma faaliyetleriyle bölgesel kalkınmaya çok yönlü katkı sunduğu örneklerle açıklanmıştır. Sonuç olarak, BKA’lar ve BKİ’ler yalnızca finansal destek sağlayan kurumlar olarak değil, aynı zamanda yerel kalkınma politikalarını oluşturan, uygulayan ve izleyen stratejik yapılar olarak tanımlanmıştır. Yasal çerçeveleri, esnek uygulama modelleri ve görev alanlarındaki çeşitlilik, bu kurumların bölgesel ihtiyaçlara duyarlı ve dinamik bir kalkınma yaklaşımı benimsediklerini göstermektedir.

Comparison of Regional Development Agencies and Regional Development Administrations in Türkiye

Batuhan PAMPAL

Master's Thesis

Supervizor: Assoc. Prof. Dr. Yusuf PUSTU
Ankara Hacı Bayram Veli University, The Institute of Graduate Programs
Department of Public Administration
2025, Ankara

ABSTRACT

This study presents a comprehensive analysis of Regional Development Administrations (RDAs) and Development Agencies (DAs) in Turkey. The concept of development is first addressed within a theoretical framework, emphasizing that it is a multidimensional process that goes beyond economic growth and includes social, cultural, and environmental aspects. In this context, the primary objectives of regional development actors are identified as the utilization of local potential, the reduction of regional disparities, and the achievement of sustainable development. The emergence of DAs and RDAs at both international and national levels is examined within a historical development context, with particular emphasis on the legal foundations, structures, and operations of these units that gained momentum during Turkey's EU harmonization process. The multi-stakeholder structures of these institutions—based on cooperation between the public sector, private sector, and civil society—are explained through examples that highlight their contributions to regional development through strategic planning, investment support, and social development activities. As a result, DAs and RDAs are defined not only as institutions providing financial support, but also as strategic bodies that formulate, implement, and monitor local development policies. Their legal frameworks, flexible implementation models, and diversity in areas of responsibility demonstrate that these institutions adopt a dynamic and region-sensitive approach to development.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında bana destek olan, katkı sunan ve manevi olarak yanımda bulunan herkese en içten teşekkürlerimi sunmak isterim.

Başta, bilgi ve tecrübeleriyle tez çalışmam boyunca sürekli destek olan, bu süreçte akademik gelişimime büyük katkı sağlayan değerli danışman hocam Doç. Dr.Yusuf PUSTU'ya teşekkürlerimi arz ediyorum. Kendisinin yol göstericiliği ve desteği, bu çalışmanın oluşmasının temelini oluşturmuştur.

Hayatım boyunca her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme şükranlarımı sunuyorum. Onların desteği ve sabrı, bu çalışmamı bitirebilmem için bana motivasyon olmuştur. Ayrıca, her koşulda yanımda olan, sabrıyla, desteğiyle ve sevgisiyle beni motive eden nişanlım Zehra Nur BAYINDIR'a da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Varlığı, bu süreci benim için çok daha anlamlı kılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasına katkı sunan tüm kişi ve kurumlara teşekkür eder, katkı sağlayan herkese minnettarlığımı ifade ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Özet	iv
Abstract	v
Teşekkür	vi
İçindekiler.....	vii
Tabloların listesi	ix
Kısaltmalar dizini	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Kalkınma Kavramının Tanımı.....	3
1.2.Bölgesel Kalkınma Kavramının Tanımı.....	5
1.3.Dünyada Kalkınma Ajansları	6
1.3.1.Genel Özellikleri	8
1.3.2.Kurulması ve Tarihsel Süreç	9
1.3.3.Amaç, Kapsam ve Sorumlulukları	11
1.4. Türkiye’de Kalkınma Ajansları	14
1.4.1.Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları.....	15
1.4.2. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Genel Özellikleri ve Kapsamı	16
1.4.3. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Kurulması ve Tarihsel Süreç.....	19
1.4.4. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	21
1.4.5. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Sınıflandırılması.....	23
1.4.6. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Çeşitliliği ve Uygulama Modelleri.....	25
1.5. Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarının Yapısı ve Yasal Durum	27
1.5.1 Türkiye’de Kalkınma Ajansları ile İlgili Yetkili Kurumlar	30
1.5.2. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının İdari ve Personel Yapısı	32
1.5.3. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Finansal Kaynakları	34
1.5.4.Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Denetlenmesi.....	41
2. BÖLGE KALKINMA İDARELERİ	45
2.1.Bölge Kavramının Tanımı	46
2.2. Türkiye’de Bölgelerin Yapısı	47
2.2.1.Türkiye’deki Bölge Kalkınma İdareleri	48
2.2.1. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Genel Özellikleri	49

2.2.3. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Tarihsel Süreci	52
2.3.4. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	59
2.4. Türkiye’deki Bölge Kalkınma İdarelerinin Yapısı ve Yasal Durum.....	64
2.4.1. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdareleri ile İlgili Yetkili Kurumlar	67
2.4.2. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin İdari ve Personel Yapısı.....	69
2.4.3. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Finansal Kaynakları	71
2.4.4. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Denetlenmesi	74
3. TÜRKİYE’DEKİ KALKINMA AJANSLARI VE BÖLGE KALKINMA İDARELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	79
3.1. Görevleri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	79
3.2. Yetkileri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	81
3.3. Yapısal Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	84
3.4. Yasal Mevzuatları Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	86
3.5. Finansal Kaynakları Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	88
3.6. Denetimleri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	91
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
Extended abstract	97
Kaynakça	99
Özgemiş	105

TABLÖLARIN LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3. 1. Görevleri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	81
Tablo 3. 2. Yetkileri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	83
Tablo 3. 3. Yapısal Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	86
Tablo 3. 4 .Yasal Mevzuatları Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	88
Tablo 3. 5. Finansal Kaynakları Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	90
Tablo 3. 6. Denetimleri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları	92



KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar Açıklamalar

AB	Avrupa Birliği
BKA	Bölge Kalkınma Ajansı
BKİ	Bölge Kalkınma İdaresi
DAP	Doğu Anadolu Projesi
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
KOP	Konya Ovası Projesi
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi

1. GİRİŞ

Günümüzde artık bölgesel kalkınmanın desteklenmesi ve ekonomik gelişmenin önünün açılması modern devletlerin en önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'de bölgesel kalkınmayı hızlandırmak, ekonomik ve sosyal dengesizlikleri azaltmak, bölge çapında eşit bir gelişim sağlamak amacıyla çeşitli kurumsal yapılar oluşturulmuştur.

Bu yapılar arasında Bölge Kalkınma İdareleri (BKİ) ve Kalkınma Ajansları, kritik bir rol üstlenerek bölge bazlı kalkınma politikalarının uygulanmasında temel aktörler olarak görev yapmaktadır. Kalkınma sürecinin sacayaklarını oluşturan bu kurumlar, ülkenin farklı bölgelerinde ekonomik, sosyal ve kültürel olarak kalkınma hedeflerini desteklemek amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu kurumlar, yerel potansiyelin etkin kullanılmasını sağlamak, kamu-özel sektör ortaklığını güçlendirmek, altyapı projelerini desteklemek, sanayi ve tarımda rekabeti arttırmak gibi çok yönlü fonksiyonlara sahiptir.

Türkiye'nin kalkınma politikaları, özellikle 2000'li yıllardan itibaren merkeziyetçi yapıdan uzaklaşarak yerel ve bölgesel aktörleri daha etkin hale getirme yönünde evrilmiştir. Bu dönüşüm çerçevesinde Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri, bölgesel kalkınmanın kurumsal aktörleri olarak önemli roller üstlenmiştir. Bu çalışma, Türkiye'de kalkınma ajansları ile bölge kalkınma idarelerinin yapısal ve işlevsel özelliklerini karşılaştırmalı bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel konusu, bu iki yapının görev, yetki, finansman, yönetim ve denetim mekanizmaları bakımından benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymaktır.

Bölge Kalkınma İdareleri (BKİ), Türkiye'deki 7 coğrafi bölgedeki kalkınma faaliyetlerinin koordinesinden sorumlu bölgesel kalkınma politikalarını belirleyen ve yürüten devlet kurumları arasında yer almaktadır. BKİ'ler genel olarak bu bölgelerdeki kalkınma faaliyetlerine ilişkin politikalar oluşturmak, yönetmek ve uygulamak ile yükümlüdür. Bu kapsamda her biri belirli bir bölgeden sorumlu olan bu idareler, içerisinde altyapı geliştirme, istihdamı artırma, eğitim ve kültür alanlarındaki çeşitli faaliyetleri içeren kalkınma politikalarına yönelik uygun stratejileri belirleyerek, bu stratejileri gerçekleştirmeye yönelik uygun projeleri planlar ve uygularlar. BKİ'lerin temel amacı bölgeler arasında bulunan eşitsizlikleri minimum seviyeye indirmek, bölgesel potansiyeli artırmak ve ekonomik kalkınmayı desteklemektir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi adına devlet bütçesinden ayrılan ödenekler, Avrupa Birliği fonları vb. kaynakların yönetiminden sorumludurlar. BKİ'ler bahsedilen sorumlulukların yürütülmesinde yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel

sektör kuruluşları ile iş birliği içerisinde hareket etmektedir. Bu sayede bölgesel kalkınma politika ve hedeflerinin gerçekleşmesinde daha etkili olunması amaçlanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin bölgesel anlamda gerçekleştirilmesi adına bölgesel kalkınma stratejilerinin belirlenmesi, kaynakların yönetilmesi ve üretilen projelerin uygulanması noktasında kilit bir role sahip olan BKİ'ler ülkenin genel kalkınma çalışmalarına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Kalkınma Ajansları, BKİ'ler gibi Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde yerel kalkınmayı desteklemek, yerel potansiyeli artırmak, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak ve teşvik etmek amacıyla kurulmuş temel aktörlerden biridir. Kalkınma Ajansları, bölgesel potansiyelin ortaya çıkarılması ve yerel ekonomilerin güçlendirilmesi konusunda da kritik roller oynamaktadır. Özellikle yatırım destek ofisleri aracılığıyla yerli ve yabancı yatırımcılara rehberlik ederek, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak projeleri desteklemektedir. Bunun yanında, inovasyon ve teknoloji geliştirme projeleri ile sanayide verimliliği arttırmayı hedeflemektedir.

Türkiye'de toplam yirmi altı tane Kalkınma Ajansı bulunmaktadır ve her biri sorumluluk alanlarındaki bölgelerin yerel kalkınma projelerini yönetmektedir. Kalkınma Ajansları bu sorumluluklarını devlet destekli sivil toplum kuruluşları olarak yürütmektedir. Bu kapsamda çeşitli sektörlerden ortaklarla iş birliği yaparak yerel kalkınmanın gerçekleşmesi için konulan hedeflere ulaşmayı amaçlarlar. Bu amaca yönelik olarak altyapı projeleri, eğitim ve işgücü yeteneklerini geliştirme çalışmaları, tarım ve sanayiye destekleme faaliyetlerine yönelik çeşitli programlar yürütürler ve bu kapsamda uyum stratejik planlar oluşturarak projeler geliştirirler. Böylelikle ekonomik canlanmanın gerçekleştirilmesini hedeflerler. Aynı zamanda BKİ'lerin faaliyetlerinde de olduğu gibi yerel kalkınma hedeflerine yönelik AB fonları, devlet ödenekleri ve diğer kaynakların etkili bir şekilde yöneterek sürdürülebilir kalkınma için finansal destek sağlarlar.

Amaç

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, kalkınma politikalarının yerel düzeyde uygulanmasında rol alan kurumların yapısal işleyişini analiz etmek ve uygulamadaki etkinliklerini değerlendirmektir. Böylece kalkınma süreçlerine ilişkin kurumsal mekanizmaların daha verimli işlemesine katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca bu tür bir analiz, Türkiye'de bölgesel kalkınma politikalarının geleceğine dair politika önerilerinin geliştirilmesine de zemin hazırlayacaktır.

Önemi

Bu çalışmanın önemi, yerel kalkınma stratejilerinde görev alan iki temel yapının karşılaştırmalı incelenmesinin literatürde sınırlı yer bulmasından kaynaklanmaktadır. Kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleri, farklı yasal dayanaklara, kurumsal yapılara ve mali kaynaklara sahip olmalarına rağmen, benzer amaçlara hizmet etmektedir. Bu durum, her iki yapının karşılaştırılmasını akademik ve pratik düzeyde değerli kılmaktadır.

Kapsam

Çalışmanın kapsamı, Türkiye'deki kalkınma ajansları ile Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi (GAP BKİ), Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi (DAP BKİ), Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi (DOKAP BKİ) ve Konya Ovası Projesi Bölge Kalkınma İdaresi (KOP BKİ) gibi kurumlarla sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda kurumların yasal dayanakları, organizasyonel yapıları, finansal kaynakları ve denetim mekanizmaları detaylı biçimde analiz edilmiştir.

Sınırlılıklar

Çalışmanın sınırlılığı ise, yalnızca mevcut kurumsal yapılar ve yasal belgelerle sınırlı kalınması, saha araştırması veya kurum içi uygulamaların derinlemesine incelenmemesidir.

Yöntem

Araştırmada yöntem olarak nitel analiz yöntemi benimsenmiş, doküman incelemesi yoluyla ikincil kaynaklar (kanunlar, yönetmelikler, resmi raporlar, akademik yayınlar) değerlendirilmiştir. Kurumsal belgeler, mevzuat ve literatürden elde edilen veriler karşılaştırmalı bir perspektifle analiz edilmiştir.

İçerik

Tezin devamında, ilk bölümde kavramsal ve kuramsal çerçeve çizilmiş; ikinci bölümde kalkınma ajanslarının yapısı ele alınmış; üçüncü bölümde bölge kalkınma idareleri incelenmiş ve son bölümde ise her iki kurumun benzerlikleri ve farklılıkları detaylı bir şekilde analiz edilerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

1.1. Kalkınma Kavramının Tanımı

Kalkınma kavramı genel olarak toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda ilerlemesini, toplumun genel refah düzeyinde ve yaşam standartlarındaki yükselişi ifade etmek için kullanılmaktadır. Devletler vatandaşlarının sosyal, kültürel ve ekonomik anlamda

mutluluklarını artırmak için barındırdıkları kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmak ile yükümlüdürler. Ülkelerin ekonomi politikaları her ne olursa olsun tüm ülkelerin en önemli arayışları vatandaşlarının refah seviyelerini nasıl yükseltecekleri sorusunun cevabıdır. Bu konuda ülkeler; a) hangi malların nasıl ve ne kadar üretilmesi? , b) hangi teknolojinin kullanılması gerektiği? , c) üretilen malların bölüşümünün nasıl olacağı? , gibi temel sorulara cevap bulmaya çalışmaktadırlar (Geray, 1991). Ülkelerin kalkınmışlık seviyeleri genellikle vatandaşların gelir seviyesi, ülkenin eğitim, sağlık, altyapı, teknoloji ve çevresel sürdürülebilirlik gibi çeşitli göstergelerdeki ilerlemişliği ile ölçülür.

Ülke ekonomilerinin istikrarlı olması önemlidir, ancak günümüzde artık sadece ekonomik büyüme yeterli olmamaktadır. Ekonomik büyüme sadece gelir düzeyindeki artışı ifade ederken, kalkınma çok daha geniş ve çeşitli alanları kapsamaktadır. Kalkınma, gelirin yanı sıra eğitim, sağlık, altyapı ve çevresel sürdürülebilirlik gibi pek çok farklı niteliklerle ilişkilidir. Dolayısıyla, kalkınma sadece ekonomik gelişmelerle ölçülebilecek bir kavram değildir (Geray, 1991). Kalkınma kavramı ekonomik anlamda büyümeyi de içine alan çok daha geniş bir anlamı ifade etmektedir. Kalkınma, bir ülkenin sadece ekonomik olarak değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel olarak da ilerlemesini sağlar. Eğitim ve sağlık hizmetlerine erişimin artması, insanların yaşam kalitesinin yükselmesine ve toplumsal refahın artmasına katkıda bulunur. Ayrıca, altyapı ve teknolojik gelişmeler, ülkenin ekonomik büyümesini desteklerken, çevresel sürdürülebilirlik ise doğal kaynakların korunması ve gelecek nesillere sağlıklı bir çevre bırakılması açısından büyük önem taşır.

Kalkınmanın ana hedefi, insanların mutluluk düzeyini artırmak ve potansiyellerini maksimum düzeyde kullanmalarını sağlamaktır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin liderleri, sivil toplum örgütleri, kalkınma uzmanları ve uluslararası yardım kuruluşları, bu kapsamlı hedefe ulaşmak için dört temel amaç belirlemiştir. Bu amaçlar şunlardır: (1) Sağlıklı ve gelişen bir ekonomide yapısal değişim yaşamak, (2) Ekonomik kazanımların geniş ve adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak, (3) İnsan haklarına ve özgürlüklere saygı gösteren, etkili liderlik ve politik sistemler oluşturmak, (4) Çevreyi koruma bilinciyle hareket eden bir ekonomi politikası benimsemek. Bu çok yönlü yaklaşım, son 50-60 yılın kalkınma deneyimlerinin bir birikimi sonucunda ortaya çıkmıştır (Çelik, 2006). Bu bağlamda kalkınma, aynı zamanda toplumsal adaletin ve eşitliğin sağlanması için de gereklidir. Fırsat eşitliği, yoksulluğun azaltılması ve sosyal güvenliğin güçlendirilmesi, bir ülkenin kalkınma sürecinin temel unsurları arasındadır. Bu sayede, toplumun tüm bireyleri kalkınma sürecinden eşit şekilde yararlanabilir ve toplumsal huzur ve istikrar sağlanabilir.

Sonuç olarak, ülkeler için genel olarak kalkınma, sadece ekonomik büyümeyle sınırlı kalmayan, aynı zamanda sosyal, kültürel ve çevresel boyutları da içeren çok boyutlu bir olguyu ifade eder. Kalkınma, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir ilerleme sağlamak için ekonomik, sosyal ve çevresel politikaların dengeli bir şekilde uygulanmasını gerektirir. Dolayısıyla, kalkınma, bir ülkenin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel açıdan da ilerlemesinin sağlanması, toplumun genel refahının ve yaşam kalitesinin artırılması anlamlarını da içermektedir.

1.2.Bölgesel Kalkınma Kavramının Tanımı

Bölgesel kalkınma kavramı, kalkınma kavramının ortaya çıkışı ile birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. Bölgesel kalkınma, belirli bir bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan gelişmesini ve iyileşmesini ifade eder. 18. Yüzyıl İngiltere'sinin bir ürünü olarak ortaya çıkan ve Avrupa'nın diğer bölgelerine de yayılan bölgesel kalkınma, Sanayi Devrimi'nin getirdiği yeni problemler ile karşılaşmıştır. Toplu üretim tekniklerinin benimsenmesi kentlerde önemli nüfus artışı problemlerini de beraberinde getirmiştir. Sanayi Devrimi'nin hızla ilerlemesiyle birlikte üretilen ürünler, daha kısa sürelerde farklı ülkelere ulaşmaya başlamıştır (Elseven, 2019, s.7). Bu süreçte göç alan şehirler ile göç veren şehirler arasında ciddi bir biçimde gelişmişlik farklılıkları oluşmaya başlamıştır. Bölgesel kalkınma sürecinde bu eşitsizliklerin ortaya çıkardığı yaşam standartlarındaki, istihdamdaki, altyapıdaki ve yerel kaynakların kullanımı ve dağıtımı sürecindeki eşitsizliklerin ortadan kaldırılması ya da en azından minimum seviyeye indirilmesi hedeflenmektedir.

Birinci Dünya Savaşı birçok ülkenin ekonomisinde zayıflamalara sebep ve ülke içi bölgesel farklılıkların artmasına sebep olmuştur. Ülkeler bu dönemde ekonomik olarak iyileşme ve bölgeler arası dengenin sağlanması konusunda bir çabaya girişmişlerdir. Savaş sonrası ortaya çıkan 1929 Büyük Buhran'ı bölgesel kavramının önemi daha da ön plana çıkarmıştır. Bu dönem ve 1940'lı yıllarda bölgesel kalkınma kavramı popülerlik kazanmış ve başlangıçta Doğu ve Güneydoğu Avrupa ülkelerine odaklanmış olsa da, kısa süre içinde tüm az gelişmiş ülkeler için önemli bir konu haline gelmiştir. (Gök, 2012, s. 1).

Bölgesel kalkınma ile devletin ve diğer ilgili kurumların destekleriyle ülkedeki kaynakların sadece bazı bölgelerde değil ihtiyacı olan tüm bölgelere paylaştırılması ve bölgelerin potansiyelinin ortaya çıkarılması için stratejik planlamalar yapılması hedeflenmektedir (Çizikçi, 2022, s. 20). Bölgesel kalkınmanın temel hedefleri, belirli bir bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan gelişmesini sağlamaktır. Bu kapsamda:

- Bölgenin Yaşam Standartlarını Yükseltmek: Bölgedeki insanların yaşam kalitesini artırmak ve gelir seviyelerini yükseltmek.
- Bölgedeki İstihdam Olanaklarını Genişletmek: Bölgede yeni iş imkânları yaratmak ve işsizlik oranlarını düşürmek.
- Bölgedeki Altyapıyı Geliştirmek: Ulaşım, enerji, su ve diğer temel altyapı hizmetlerini iyileştirmek ve modernize etmek.
- Bölgenin Yerel Kaynaklarının Etkin Kullanımı: Bölgenin sahip olduğu doğal ve insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak ekonomik büyümeyi desteklemek.
- Bölgedeki Sosyal ve Kültürel Kalkınmayı Teşvik Etmek: Eğitim, sağlık, kültür ve sosyal hizmetler gibi alanlarda gelişmeyi desteklemek.
- Bölgesel Dengeyi Sağlamak: Bölgesel farklılıkları azaltmak ve bölgesel dengesizlikleri gidermek için stratejik planlamalar yapmak.

Bu hedefler, bölgesel kalkınma sürecinde belirlenen politika ve stratejilerle birlikte bölgenin genel kalkınma düzeyini artırmayı amaçlar.

1.3.Dünyada Kalkınma Ajansları

Bölgeler gelişmişlik düzeylerine göre birbirlerinden farklı yapısal özellikler barındırırlar. Ülkeler bölgeler arasındaki gelişmişlik düzeylerindeki farklılıklardan kaynaklanan bu eşitsizlikleri gidermek ve bölgesel kalkınmayı teşvik etmek amacıyla bölgesel politikalar üretir ve uygularlar. Bu politikalar, bölgelerin ekonomik ve sosyal yapısına uygun bir strateji ve planlama ile gerçekleştirilmelidir, bu nedenle her bölge için farklı strateji ve planların uygulanması gerekebilir. Ancak uygulamalardaki bu farklı politikalar bölgesel kalkınma farklarının daha da derinleşmesine sebep olmuştur. Bu durum bölgesel kalkınmayı desteklemek amacıyla bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması ihtiyacına yol açmıştır (Sezgin, 2013, s.1).

Kalkınma belirli bir bölgede, belirli bir zaman içerisinde, ekonomik, sosyal ve kültürel olarak gerçekleşen ilerlemeyi ve büyümeyi, o bölgede yaşayan toplumun yaşam koşullarındaki gelişmeyi temsil eder (Sevinç, 2011, s. 40). Bölgesel kalkınma ajansları da bu süreçte toplumsal ilerlemeyi teşvik etmede önemli ve etkin bir rol izlemektedir. Merkezi yönetimden belirli destekler almakla birlikte ondan bağımsız olarak belirli bir bölgedeki kalkınmayı desteklemek amacıyla kurulmuşlardır. Bu nedenle bölgesel kalkınma ajansları, farklı bölgeler arasındaki ekonomik, sosyal, kültürel ve doğal koşulların yarattığı eşitsizlikleri ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Karaca, 2013, s. 1).

Bölgesel kalkınma ajansları, bahsedilen amaçlarına ulaşmak için çeşitli yöntem ve stratejiler uygularlar:

- Projelere Finansman Sağlama: Ajanslar, bölgedeki kalkınma projelerini finanse etmek için hibe, kredi ve teşvikler gibi finansal destekler sağlarlar.
- Teknik Destek ve Danışmanlık: Ajanslar, bölgedeki kurumlar, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütleri için teknik destek ve danışmanlık hizmetleri sunarak kalkınma projelerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlarlar.
- Kapasite Geliştirme: Bölgedeki insan kaynağının ve kurumların kapasitesini artırmak için eğitim ve seminerler düzenlerler.
- Altyapı Yatırımları: Ajanslar, bölgenin altyapısını geliştirmek için yol, su, enerji gibi altyapı projelerine yatırım yaparlar.
- İş birliği ve Ortaklık Kurma: Bölgedeki farklı paydaşlarla iş birliği yaparak ortak projeler geliştirir ve bölgesel kalkınmayı desteklerler.
- Stratejik Planlama: Ajanslar, bölgenin kalkınma vizyonu ve hedeflerine uygun stratejik planlar ve politikalar oluştururlar.
- Araştırma ve Analiz: Bölgedeki ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel koşulları analiz ederek kalkınma stratejilerini belirlemek için araştırmalar yaparlar.

Bu yöntemler ve stratejiler aracılığıyla bölgesel kalkınma ajansları, belirlenen coğrafi bölgede sürdürülebilir ve dengeli bir kalkınma sağlamayı amaçlarlar. Bölgesel kalkınma hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlayan kalkınma ajansları, bulundukları bölgenin yerel potansiyeli ve kaynaklarıyla kalkınma için çalışmalar yürütürler. Bu çaba bölgede bu çalışmaların daha fazla sahiplenilmesi ve ortak gayretler ile çalışmaların sürdürülmesi durumunu ön plana çıkarmaktadır (Özaktaş ve Konur, 2012, s. 66).

Bölgesel kalkınma ajansları, kuruluş ve yapı ve statüleri itibarıyla çeşitlilik gösterebilmek ile birlikte kalkınma konusundaki temel odakları ve bölge potansiyelini harekete geçirme konusundaki çabaları ile birbirleri ile benzer karakteristik özellikler taşımaktadır. Bölgede kabul görmelerinde işbirliği ve kalkınmayı teşvik etme konusundaki yaklaşımları ile mali kaynakları etkili bir şekilde kullanma yetenekleri kritik öneme sahiptir (DPT, 2007-2013, s.18). Ayrıca ajansların katılımcılığı, girişimcilik, yenilikçilik, kümelenme ve rekabetçi kapasiteyi artırma gibi hedefler de öne çıkmaktadır (Emini ve Görün, 2013, s. 88).

Dünyadaki gelişmelerin etkisiyle kalkınma politikalarında değişiklikler yaşanmış ve bu durum kalkınma ajanslarının oluşturulmasına yol açmıştır. Kullanılan kalkınma stratejilerinin

bölgesel dengesizlikleri gidermekte yetersiz kaldığına dair artan bir inanç, politikalara olan güvenin azalmasına neden olmuş ve bu durum kalkınma ajanslarının kurulmasını tetiklemiştir (Pehlivan, 2013, s. 415).

Günümüzde dünya genelinde, yasal ve kurumlar yapı bakımından birbirinden farklı olan, görev ve yetkileri çeşitlilik gösteren, çalışma alanı ve işlevleri değişken olan yirmi binden fazla kurum bölge kalkınma ajansı olarak adlandırılmaktadır (Özen, 2005). Ülkeler böylelikle bölgesel ölçekte oluşan eşitsizlikleri yerinden saptayarak bu eşitsizliklerin ortadan kaldırılmasına yönelik daha etkin ve verimli çözümler üretmeyi amaçlamışlardır.

1.3.1.Genel Özellikleri

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren küreselleşmenin etkisiyle, ülkeler arasındaki ekonomik, politik ve sosyokültürel ilişkilerde derinlemesine bir ilerleme yaşanmıştır. Bu süreç, yönetsel yapılar başta olmak üzere birçok alanda değişikliklerin kaçınılmaz hale gelmesine neden olmuştur. Küreselleşmenin etkisiyle devletin rolleri yeniden tanımlanmış ve birçok alanda devletin sorumlulukları merkezden yerel yönetimlere devredilmiştir. Bu değişim, kalkınma politikalarının uygulanmasında da merkezi yönetimden bağımsız olarak örgütlenen yerel birimlere aktarılmıştır. Ayrıca, küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yönetim anlayışıyla birlikte, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör de bu politikaların uygulanmasında aktif bir rol oynamaya başlamıştır (Yıldız, 2013: s. 58). Bölgesel Kalkınma Ajansları, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek amacıyla ülkenin belirlenen bölgelerinde etkinlik gösteren kuruluşlardır. Ajanslar, yerel kaynakların etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını teşvik ederek bölgesel dengesizliklerin azaltılmasını hedeflemektedir.

Bölge Kalkınma Ajansları, çeşitli amaçlar ve beklentiler doğrultusunda kurulan ve bakış açısına göre değişik şekillerde tanımlanabilen yapıları temsil eder. Bunun yanında uygulamalarına ve mevzuatına bakıldığında, genellikle ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla faaliyet gösteren kuruluşlar oldukları görülmektedir. Bu durum, birçok ülkede bu ajansların kalkınma yerine büyüme odaklı çalışmalar yaptığını ortaya koymaktadır (Çelebi Zengin, 2015, s. 98). Bu ajanslar, bölgesel ihtiyaçları ve potansiyelleri analiz ederek, yerel yönetimlerle iş birliği içinde kalkınma planları oluşturur ve uygularlar. Yatırım teşvikleri, hibe programları ve kredi imkânları gibi farklı finansman araçları ile bölgesel projelerin hayata geçirilmesi için kaynak sağlarlar. Bu sayede, bölgesel kalkınma ajansları, yerel ekonominin güçlenmesini ve iş imkânlarının artırılmasını destekler.

Bölgesel Kalkınma Ajansları, kuruluş ve statü bakımından farklılıklar içerse de kalkınmaya yönelik belirledikleri hedefler ve faaliyet gösterdikleri bölgenin potansiyelini açığa çıkarma konusundaki benzerlikleriyle öne çıkmaktadırlar. Faaliyet gösterdikleri bölgede iş birliği ve kalkınmayı teşvik etme, mali kaynakları etkin bir şekilde kullanma yaklaşımları, ajansların bölgede saygınlık kazanmasında kritik öneme sahiptir (DPT, 2007-2013, s.18.). Bu süreçte, bölgesel kalkınma ajansları, yerel halkın katılımını teşvik ederek, kalkınma sürecine aktif bir şekilde dâhil olmalarını sağlar. Yerel ve ulusal düzeyde finansman kaynaklarına erişim konusunda önemli bir rol oynarlar. Bununla birlikte, bölgesel kalkınma ajansları sadece ekonomik kalkınmayı değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel kalkınmayı da önemserler. Eğitim, sağlık, altyapı ve sosyal hizmetler gibi sektörlerde projeler geliştirerek, bölgesel toplulukların yaşam kalitesini yükseltmeyi hedeflerler. Kültürel ve tarihi değerlerin korunması ve turizm potansiyelinin değerlendirilmesi konularında da çalışmalar yaparak, bölgenin kimliğini ve özgünlüğünü korumaya yönelik projelere destek verirler.

Dünya genelindeki Bölgesel Kalkınma Ajansı uygulamaları incelendiğinde, ajansların kurulabileceği bölgelerde genellikle belirlenmiş bir sınırlamanın bulunmadığı görülmektedir. Ancak, bir bölgede bu tür bir ajansın kurulabilmesi için bazı özelliklerin mevcut olması gerekmektedir. Bu özellikler:

- Yeterli nüfus
- Nitelikli beşerî sermaye
- Hâlihazırdaki girişimciler veya girişimcilik potansiyelinin varlığı
- Bölgenin kalkınma stratejisine yönelik mutabakat
- Kalkınma sürecini belirleyecek sektör yapısının varlığı (EURADA).

Sonuç olarak, bölgesel kalkınma ajansları, belirli bölgelerdeki ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı teşvik eden ve destekleyen kuruluşlardır. Bu ajanslar, yerel halkın ihtiyaçlarını ve potansiyellerini göz önünde bulundurarak, bölgesel kalkınma stratejileri ve politikaları geliştirir ve uygularlar. Ayrıca, finansman kaynaklarına erişim, sosyal hizmetlerin geliştirilmesi ve kültürel değerlerin korunması gibi konularda da aktif bir rol oynarlar. Bu sayede, bölgesel kalkınma ajansları, bölgesel dengesizlikleri azaltarak, yerel toplulukların yaşam kalitesini ve refahını artırmayı amaçlarlar.

1.3.2.Kurulması ve Tarihsel Süreç

Kalkınma ajansları, bir ülkenin ya da bölgenin başta ekonomik kalkınmasını teşvik etmek, yerel ekonomileri desteklemek ve bölgesel dengesizlikleri azaltmak amacıyla kurulan

kurumlardır. Bu ajanslar genellikle devlet destekli veya özel sektör tarafından finanse edilirler ve yerel yönetimlerle yakın işbirliği içinde faaliyet gösterirler. Kalkınma ajanslarının kökeni, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1930 yılında Tennessee Valley Authority'nin kuruluşuna dayanmaktadır. Bu ajans, 1929 Büyük Buhranının getirdiği ekonomik kriz sonrası ortaya çıkan bölgesel eşitsizlikleri azaltmak için oluşturulmuştur. Bu ajansın kurulması ve faaliyet göstermesi ile birlikte dünyanın diğer birçok ülkesinde de ajanslar kurulmaya başlamıştır. Avrupa'da ise bölgesel kalkınma ajanslarının ortaya çıkışı genellikle 1950'ler ve 1960'lar olarak tarihlenmektedir. Avrupa ülkelerinde öncü olarak Fransa, Belçika, Avusturya ve İrlanda'da ilk olarak 1950'lerde ajanslar faaliyete başlamış ve devamında 1970'lerde Almanya, İtalya, İngiltere ve Hollanda'da; 1980'lerde İspanya'da; 1990'larda Çekya, Bulgaristan, Macaristan, Estonya, Romanya, Portekiz, Polonya, Slovakya, Slovenya'da ve 2000'li yıllara gelindiğinde ülkemizde bölgesel kalkınma ajansları kurulmuştur (Saygın, 2019).

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından birçok ülke, savaş sonrası yeniden yapılanma sürecinde ekonomik kalkınmayı teşvik etmek amacıyla çeşitli kurumlar kurdu. Bu kurumlar, sanayileşme, tarım modernizasyonu, altyapı geliştirme ve iş gücü eğitimi gibi alanlarda faaliyet göstererek ekonomik büyümeyi desteklediler. Özellikle 1950'ler ve 1960'lar, kalkınma ajanslarının yaygın olarak kurulduğu dönemlerdi. Bu dönemde birçok ülke, ulusal kalkınma planlarını uygulamak ve bölgesel dengesizlikleri azaltmak amacıyla bu tür ajansları hayata geçirdi. Kalkınma ajanslarının görevleri ve yapısı zamanla değişmiştir. İlk olarak, bu ajanslar genellikle merkezi hükümetin kontrolünde ve yönetimindeydi. Ancak zamanla, yerel yönetimlerin ve özel sektörün daha fazla katılımıyla birlikte, bu ajanslar daha esnek ve çeşitli bir yapıya dönüştü. Bölgesel kalkınma ajansları (BKA'lar), başlangıçta merkezi hükümetlerin kalkınma programlarına bilgi akışını sağlamak, uygulamayı ve denetlemeyi içeren görevlerle başlamıştır. Ancak 1980'lerde, bu ajanslar kamuya ait işletmelerin düzenlenmesi ve yerel ile özel sektörler arasında kalkınma çabalarını koordine etme konusunda daha aktif bir rol üstlenmiştir (Çelikkol, 2014, s. 328-329).

Günümüzde, kalkınma ajansları genellikle birçok paydaşın katılımıyla yönetilen ve stratejilerini belirleyen kurumlar haline gelmiştir. Bu ajanslar, ekonomik kalkınmanın yanı sıra sosyal kalkınma, çevresel sürdürülebilirlik ve yenilikçilik gibi alanlarda da faaliyet göstermektedirler.

Kalkınma ajanslarının etkisi sadece yerel düzeyde değil, aynı zamanda küresel ve bölgesel düzeyde de hissedilmektedir. Bu ajanslar, uluslararası iş birliği projelerine liderlik eder, bölgesel entegrasyonu teşvik eder ve yerel ekonomileri uluslararası pazarlara açarlar. 1990'larda, Avrupa Birliği'nin (AB) etkisiyle kalkınma ajansları daha belirgin bir rol

üstlenmiştir. AB, bölgesel fonlardaki rekabetçi yapıları vurgulayarak, bu fonlardan yararlanmak isteyen ülkeleri kamu kaynaklarıyla finanse edilen kalkınma ajansları kurmaya teşvik etmiştir (Tufan Emni, Görün, 2013, s.75). Hatta bu dönemde herhangi bir Avrupa ülkesinde bölgesel kalkınma ajanslarının faaliyete geçirilmemesi o ülke için dezavantajlı bir durum olarak değerlendirilmiştir (Özer, 2008, s. 396). Yine 1990'lı yılların ikinci yarısında Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri, bölgesel kalkınma planları konusunda çalışabilecek kurumlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. AB uzmanların rehberlik etmesi ile bu ülkelerde BKA'lar kurulmuştur ve bunların finanse edilmesinde AB önemli bir rol üstlenmiştir (Dura, 2007).

1960'lı yıllardan itibaren, bölgesel kalkınmayı gerçekleştirmeyi hedefleyen BKA'lar, ABD ve İngiltere gibi ülkelerde özel sektör ve kamu sektörü işbirliğiyle farklı rollerde hizmet vermeye başlamıştır. Öte yandan, Japonya ve Fransa gibi ülkelerde ise BKA'lar, uzun vadeli programları koordine etmek ve geri kalmış bölgelerdeki sorunlara çözüm üretmek amacıyla faaliyet göstermiştir. 1990'larda, kalkınma ajanslarını destekleyen kuruluşlar olan Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), BKA'ların oluşumuna imkân ve destek sağlamıştır. Bu destek, BKA'ların yayılmasını hızlandırmış ve bu ajanslar arasında farklı kimliklerin oluşmasına, finansörlerle, kamu, özel sektör ve uluslararası ilişkiler konusunda farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özen, 2005, s. 4).

BKA'ların tarihsel sürecine eğildiğimizde ülkelerin rekabet ortamında geriye düştüklerinde, ekonomik kalkınmayı teşvik etmek, yerel toplulukları güçlendirmek ve bölgesel dengesizlikleri azaltmak gibi hedeflerinde amaca ulaşmada önemli bir rol oynamışlardır. Günümüzde, kalkınma ajansları genellikle birçok paydaşın katılımıyla yönetilen ve stratejilerini belirleyen kurumlar haline gelmiştir. Bu ajanslar, ekonomik kalkınmanın yanı sıra sosyal kalkınma, çevresel sürdürülebilirlik ve yenilikçilik gibi alanlarda da faaliyet göstermektedirler. Gelecekte de yine bu ajansların daha da önemli hale gelmesi ve daha etkili bir şekilde çalışması beklenmektedir.

1.3.3.Amaç, Kapsam ve Sorumlulukları

BKA'lar, çeşitli amaçlar için kurulan ve farklı perspektiflere göre farklı şekillerde tanımlanabilen yapılar arasındadır. Genellikle yerel ve bölgesel talepleri karşılamak amacıyla oluşturulan bu kuruluşlar, ekonomik beklentileri karşılamak için faaliyet gösterirler. Ancak, birçok ülkede bu yapıların kalkınma yerine büyüme odaklı olduğu açıktır. Bu kuruluşların, İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaygınlaşan ve temel amaçları, fonksiyonları, hukuki statüleri ve gelir kaynakları bakımından ülkelere göre farklılık gösteren yapılar olduğu görülür (Çelebi

Zengin, 2015:98). BKA'lar, genellikle gelişmiş ekonomilere özgü olarak ortaya çıkan ve ulusal düzeyde bölgesel gelişim farklarını azaltmayı amaçlayan kuruluşlardır. Özellikle Avrupa ve ABD'de yaygın olan bu ajanslar, dışarıdan yatırımcı çekmek ve ülke içerisindeki yerel girişimleri desteklemek için bölgesel ve yerel ekonomik kalkınmaya odaklanmıştır (Aslan, 2010:26).

BKA'lar genellikle faaliyet alanları içerisinde yerel işletmeleri ve yatırımcıları çekmek için yatırım teşviki, yenilikçi fikirlere yönelik Ar-Ge desteği sunma, bölgenin ve yerel işletmelerin markalaşmasını sağlamak amacıyla pazarlama ve tanıtım faaliyetleri yaparak dış yatırımcıyı çekme ve tüm bunların daha etkin bir şekilde yürütülmesi için yerel paydaşlar ile birlikte işbirliğini teşvik etme faaliyetleri vardır. Bu faaliyetleri gerçekleştirerek bölgesel ekonominin büyümesini ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemeyi amaçlar. BKA'ların en temel amacı, belirli bir bölgenin ekonomik büyümesini sağlamaktır. Bu ajanslar, uzun vadeli ekonomik kalkınma için uygun koşulların oluşturulmasını ve bölgenin çekiciliğinin artırılmasını hedefler. Ayrıca, bölgenin sosyokültürel değerlerinin gelişimini teşvik etmeyi de amaçlarlar (Kayasü, Yaşar, 2003: 9).

Bölgesel Kalkınma Ajansları, farklı kuruluş amaçları doğrultusunda çeşitli faaliyetler yürütür ve sorumluluk alanları değişebilir. Genellikle, bölgenin kendi kaynaklarına dayalı kalkınmasını teşvik etmeye çalışsalar da, birçok ajans yabancı yatırımları çekmeyi de hedefler (Uzay, 2010). Böylelikle bölgenin yerel işletmelerinin daha aktif ve verimli bir şekilde geliştirilmesini sağlayarak uzun vadede bölgesel ekonomik kalkınma koşullarına daha hızlı bir şekilde ulaşılması hedeflenmektedir.

Birçok kalkınma ajansı, çevresel sorumlulukları da üstlenir. Özellikle eski sanayi alanlarının bulunduğu bölgelerde, bu ajanslar, arazileri ve çevreyi tekrardan değerlendirme üzerine çaba gösterirler. Bazı ajanslar ise az da olsa altyapı işlerini de üstlenir; yol, liman, havaalanı, içme suyu, kanalizasyon, elektrik üretimi ve atık yönetimi gibi alanlarda faaliyetler de gösterebilirler. Kalkınma ajansları genellikle bölgedeki önemli altyapı yatırımlarının geliştirilmesi üzerine de çalışma yapmaktadırlar (DPT, 2000: 174).

Farklı ülkelere ve bu ülkelerin değişik bölgelerine göre amaç, görev ve sorumlulukları değişebilen BKA'ların genel programları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinler, 2012: 300) (Göymen, 2010: 159) (Akpınar, 2004: 88):

- Potansiyel yatırımcı olanlara yönelik, bölge olanakları hakkında bilgi sağlamak ve onlara rehberlik etmek,

- Yatırım yapmayı planlayan girişimcilere yönelik daha fazla finansman sağlamak ve çeşitli teşvikler sunmak,
- Bölgedeki yerel paydaşlar arasında bir aracı rolü alarak, onlarla işbirliği içinde çalışarak kaynakların bölgenin kalkınması için en etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Bölgedeki insan kaynağının yeteneklerini belirleyerek, özel sektörün talep ettiği nitelikli çalışan ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak bölgedeki beşeri kaynağın eğitilmesine ve geliştirilmesine yönelik programlar uygulanmak,
- Bölgenin stratejik planlarını oluşturmak ve bu oluşturulan planlar çerçevesinde uygun projelerin geliştirilmesini sağlamak,
- Bölgeye yatırım ve finansman çekmek, yatırımcıların faaliyetlerini desteklemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmek ve yeni iş imkânlarının oluşturulmasına katkı sağlamak,
- Merkezle bölge arasındaki bilgi köprüsünü kurmak,
- Devamlı olarak uygulanan plan, program ve projelerin uygulamalarını izlemek ve bunların stratejik değerlendirmesini yapmak,
- Küreselleşen dünyaya karşı yerel kapasitelerini dünyanın tehditlerine karşısında korumak, küresel gelişmeleri bölgeye ulaştırırken aynı zamanda, yerel potansiyeli, kaynakları, üstünlükleri ve özgünlükleri de küresel piyasaya taşımak.
- Bölgeye yönelik yeni sanayi alanı oluşturmak, yeni üretim ve işyeri yapıları oluşturarak bu yapıları yerel girişimciye daha düşük maliyetlerden satmak ya da kiralamak,
 - Karasal ulaşım, deniz limanları, havaalanı, su temini, atık yönetimi, arıtma, elektrik üretimi ve dağıtımı gibi altyapı projeleri gerçekleştirmek,
 - Bölgeyi çevreye duyarlı, sağlıklı ve yaşanabilir alanlara dönüştürmek.

Bu bağlamda BKA'ların 'yerel kalkınmaya yönelik strateji ve planlar hazırlamak, bölgeye yerli ve yabancı yatırım getirmek, bölgenin gelişimine yönelik rekabeti artırmak, bölgedeki insanları kalifiye haline getirmek, bölgedeki fiziki sermayeyi geliştirmek, bölgenin gelişimine yönelik bilgileri yaymak, finansmanı yönetmek ve yerel kalkınma adına bölgenin hak ve çıkarını tehditlere karşı korumak' gerçekleştirdiği faaliyetlerin özeti olarak nitelendirilebilir (Çakmak, 2006: 82).

1.4. Türkiye’de Kalkınma Ajansları

Türkiye’de kalkınma ajansları, bölgesel kalkınma hedefleri doğrultusunda yerel potansiyeli harekete geçirmek ve bölgesel farklılıkları azaltmak amacıyla kurulmuş kurumsal yapılardır. Avrupa Birliği’ne uyum süreci kapsamında geliştirilen bu yapılar, özellikle 2006 yılında yürürlüğe giren **5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun** ile hukuki zemin kazanmıştır. Bu kanunla birlikte, ajanslar; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın yerel düzeyde desteklenmesi amacıyla planlama, uygulama ve destekleme işlevlerini üstlenmiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Kalkınma ajansları, merkezi düzeyde **Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı**’na bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Bakanlık bünyesindeki **Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü (KAGM)**, ajansların stratejik planlarını, yıllık bütçelerini ve performans göstergelerini koordine eder; aynı zamanda ajans uygulamalarının ulusal kalkınma stratejilerine uygunluğunu denetler (SBB, 2022). Yerel düzeyde ise ajanslar, valiler başkanlığında toplanan **yönetim kurulları** ve profesyonel kadrolardan oluşan **yürütme organları** aracılığıyla faaliyetlerini yürütmektedir. Bu çok aktörlü yapı, kalkınma ajanslarının yönetim temelli bir anlayışla çalışmasını mümkün kılar (Arslan & Türkmen, 2023).

Kalkınma ajanslarının görevleri arasında; bölge planlarının hazırlanması, araştırma ve analiz faaliyetlerinin yürütülmesi, yerel aktörlere teknik destek sunulması, mali destek programları aracılığıyla yerel girişimcilerin ve KOBİ’lerin desteklenmesi gibi geniş bir yelpaze yer alır. Ajanslar, aynı zamanda yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunarak, bölgeye doğrudan yatırım çekmeye çalışır. Bu kapsamda, kalkınma ajansları sadece kamu sektörünün değil, özel sektör ve sivil toplumun da kalkınma süreçlerine dâhil edilmesinde aracı bir rol üstlenir (Yıldız & Atalay, 2021).

Finansman açısından ajanslar, merkezi idareden aktarılan ödenekler, il özel idareleri ve belediyelerden alınan katkı payları, gerçek ve tüzel kişilerin bağışları, Avrupa Birliği fonları ve diğer uluslararası mali desteklerden oluşan çok kaynaklı bir yapıya sahiptir (Resmî Gazete, 2006). Bu model, ajanslara esneklik ve mali özerklik kazandırsa da kaynakların sürdürülebilirliği ve etkin kullanımı konusunda bazı tartışmalar doğurmaktadır. Özellikle kamu-özel sektör iş birliği ve performans odaklı bütçeleme mekanizmalarının yeterince gelişmemiş olması, ajansların etkinliğini zaman zaman sınırlandırmaktadır (Fatma Özmen, 2008; Avaner & Düzenli, 2023).

Kalkınma ajansları, kurumsal olarak oldukça genç yapılar olsalar da geçen on yılı aşkın süreçte önemli birikim elde etmiş ve bölgesel kalkınma politikalarının uygulanmasında anahtar aktörler hâline gelmişlerdir. Ancak bu kurumlar, zaman zaman merkezi idarenin etkisi altında kalmakta ve yerel aktörlerin karar süreçlerine etkisi sınırlı olabilmektedir. Bu durum, yerel sahiplenmenin azalmasına neden olmakta ve yönetim ilkeleriyle çelişebilmektedir. Yine de ajanslar, esnek yapıları sayesinde bölgesel ihtiyaçlara göre hızlı karar alma ve kaynak tahsisi yapabilmeleri bakımından kamu kurumları arasında özgün bir yere sahiptir (Çizikçi, 2022).

Sonuç olarak, kalkınma ajansları Türkiye’de bölgesel kalkınmanın desteklenmesi ve yerel potansiyelin değerlendirilmesi açısından stratejik öneme sahip kurumlardır. Hem planlama hem de uygulama düzeyinde çok aktörlü ve esnek bir model sunmaları, onları kamu yönetimi sistemi içinde farklı bir noktaya taşımaktadır. Bununla birlikte, ajansların daha etkin çalışabilmesi için performans denetimlerinin güçlendirilmesi, yerel paydaş katılımının artırılması ve finansal sürdürülebilirliğin sağlanması gerekmektedir.

1.4.1. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları

Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA) Avrupa Birliği’ne uyum süreci ile gündeme gelmiş ve bölgeler arası gelişmişlik farkları konusundaki eşitsizlikleri azaltma amacıyla 2006 yılında TBMM’de kabul edilen 5449 sayılı Kanun’la kurulmaya başlamıştır (Resmi Gazete, 2006; Özmen, 2022). Kalkınma ajanslarının temel hedefi, bölgeler arasındaki kalkınma farklılıklarını azaltmak, yatırım koşullarını iyileştirmek ve sürdürülebilir bir büyüme anlayışını teşvik etmektir. 2006 yılından itibaren aşamalı olarak kurulan bu ajanslar, Türkiye genelinde 26 Düzey-2 bölgesinde (NUTS 2 bölgeleri) faaliyet göstermektedir (Resmi Gazete, 2006). BKA’lar, AB uyum süreci kapsamında AB’ce belirlenen bölgesel kalkınma politikalarından ve özellikle Yerelleşme İlkesinden(subsidiarity) esinlenerek hazırlanmış olup, yerel yönetimler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının iş birliği ve uyum içinde çalışmasını özendirici bir yapı oluşturmaktadır (Özmen, 2022). Türkiye’de BKA’ların kurulmasıyla beraber merkezîyetçi kalkınma anlayışından kademeli olarak bölgesel ve yerel kalkınma odaklı bir yaklaşıma geçiş süreci başlamıştır (Eren & Cideciğiller, 2011).

Ajanslar, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Kalkınma ajanslarının finansmanı, Merkezi Yönetim Bütçesi, yerel yönetim katkıları, Avrupa Birliği fonları ve özel sektör destekleri gibi farklı kaynaklardan sağlanmaktadır (Özer, 2007). Türkiye’de bu ajansların işleyişi, katılımcı kalkınma anlayışı çerçevesinde, yerel aktörlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılımını teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye’deki kalkınma ajansları, bölgesel eşitsizlikleri azaltmak, sürdürülebilir kalkınmayı özendirmek ve bölgelerin birbirleri arasındaki rekabet gücünü artırmak amacıyla kurulmuş olup, zaman içerisinde genişleyip kurumsal kapasitesini geliştirerek bölgesel politika süreçlerinde önemli bir rol almaya başlamışlardır. 2006 yılı ile birlikte uygulanmaya başlayan bu model, yerel dinamiklerin ve bölgesel potansiyelin daha verimli bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Eren & Cidecigiller, 2011).

1.4.2. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Genel Özellikleri ve Kapsamı

Bölgesel eşitsizlikleri gidermek ve bölgeler arası gelişmişlik farkını minimum düzeye indirmek, bölgesel kalkınmayı hızlandırmak ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi gerçekleştirmek gibi esaslar ile hizmet veren BKA’lar özerk kamu kuruluşlarıdır. 5449 sayılı Kanun çerçevesinde faaliyet gösteren bu ajanslar, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlı olarak çalışmakta ve yerel yönetimler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği içinde bölgesel kalkınma politikalarını uygulamaktadır (Resmi Gazete, 2006; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

BKA’lar faaliyet gösterdikleri alanlarda bölgesel planlama, yatırım destekleme, girişimciliği özendirme ve yine kalkınma alanında üretilen projelere yönelik finansman sağlamak gibi çeşitli alanlarda rol oynamaktadır (Özmen, 2022). Ayrıca, yerel yönetimler, üniversiteler ve sanayi kuruluşları ile koordineli çalışarak geliştirilen bölgesel proje ve stratejilerin uygulanmasına yönelik hizmet sağlamaktadır (Eren & Cidecigiller, 2011). Ulusal ve uluslararası olarak sağlanan fonları kullanarak bölgesel kalkınma odaklı geliştirilen projeleri destekleyen BKA’lar, bölgesel kalkınma gerçekleştirilmesine yönelik hedefler doğrultusunda ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği artırmaya yönelik stratejiler geliştirmektedir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2021).

Kalkınma Ajanslarının Temel Özellikleri

A) Kuruluş Amacı

- Yerel Potansiyeli Harekete Geçirme: Kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında bir uyum ve iş birliği geliştirerek yerel kalkınmaya yönelik hizmetler geliştirmek (GMKA, 2022).
- Kaynakların Verimli Kullanımı: Bölgelerin mevcut ekonomik, sosyal ve çevresel potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirerek gelişmeye katkı sağlamak (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).
- Bölgesel Dengesizlikleri Giderme: Bölgeler arasındaki ve bölge içi gelişmişlik düzeyi farklarını minimum seviyeye indirgeyerek daha dengeli bir kalkınmanın sağlanması amacıyla yönelik hizmet sağlamak (Özer, 2007).

B) Yasal Dayanak

- 5449 Sayılı Kanun: Kalkınma ajanslarının kuruluşu, görevleri ve yetkileri 5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun” ile belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2006).

C) Organizasyon Yapısı

Her kalkınma ajansı yapısal olarak üç ana organdan oluşmaktadır (Eren & Cidecigiller, 2011):

- Kalkınma Kurulu: Bölgedeki kamu sektörü, özel sektör ve STK’ları temsil eden en fazla 100 üyeden oluşan danışma organıdır (SERKA, 2021).
- Yönetim Kurulu: Ajansların karar alma organıdır ve yerel yönetimler, sanayi odaları ve üniversiteler gibi paydaşların temsilcilerinden oluşmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).
- Genel Sekreterlik: Ajansın yürütme organı olan genel sekreterlik stratejik planların uygulanmasını sağlar (GMKA, 2022).
- Yatırım Destek Ofisleri (YDO): Kapsadıkları iller bazında faaliyet göstererek yatırımcıların bölgedeki teşvik ve desteklerden faydalanmasını kolaylaştırır (SERKA, 2021).

Ç) Finansman Kaynakları

Kalkınma ajanslarının finansman yapısı çok kaynaklı bir modele dayanmaktadır:

- Merkezi Yönetim Bütçesi'nden aktarılan ödenekler (Resmi Gazete, 2006).
- Bölgedeki belediyeler, il özel idareleri ve ticaret ve sanayi odalarının ödediği katkı payları (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).
- Avrupa Birliği fonları ve uluslararası kalkınma hibeleri (Özmen, 2022).

D) Görev ve Yetkiler

Kalkınma ajanslarının temel görevleri şunlardır (GMKA, 2022):

- Yerel yönetimlerin kalkınma planlamalarına destek olmak.
- Bölgesel gelişim projelerine finansman sağlamak ve projeleri izlemek.
- Yatırım ortamını iyileştirerek girişimciliği teşvik etmek.
- Yerel yönetimler, üniversiteler, sanayi kuruluşları ve STK'lar arasındaki iş birliğini güçlendirmek.

E) Coğrafi Yapı

- Türkiye'de 26 Düzey-2 bölgesinde faaliyet gösteren toplam 26 BKA bulunmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

F) İşleyiş Prensipleri

- Hızlı ve esnek bir yönetim anlayışına sahip olan BKA'lar özel sektör mantığıyla hizmet sağlayarak kamu bürokrasisinin ortaya çıkardığı kırtasiyeciliğin ve hantallığın olumsuz etkilerinden kaçınmayı hedefler (Eren & Cidecigiller, 2011).
- BKA'lar kâr amacı gütmeyen ve ticari kazanç amacı taşımayan bir yapıda hizmet verirler, projeleri destekleyerek ekonomik büyümeye katkı sağlamayı hedeflerler (Fırat Kalkınma Ajansı [FKA], 2022).
- Çok paydaşlı iş modeli ile kamu, özel sektör ve STK'ları bir araya getirerek bölgesel kalkınmayı kolektif bir süreç haline getirmeye çalışırlar (Özmen, 2022).

G) Denetim ve Şeffaflık

- İç denetim mekanizması: Ajansların faaliyetleri ve harcamaları yönetim kurulu ve bağımsız denetçiler tarafından denetlenir (DPT, 2010).
- Dış denetim: Kalkınma ajanslarının hesapları ve performansı Sayıştay ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından incelenmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

1.4.3. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Kurulması ve Tarihsel Süreç

Türkiye’de BKA’ların kuruluşu, Avrupa Birliği’ne (AB) uyum süreci ve bölgesel kalkınma politikalarının yeniden yapılandırılması kapsamında şekillenmiştir. 1999’da gerçekleştirilen Helsinki Zirvesi’nde alınan kararlar doğrultusunda Türkiye’nin AB adaylığının kabul edilmesi ile birlikte, bölgesel kalkınma alanında yeni kurumsal düzenlemeler gündeme gelmiştir (Avaner, 2008). Bu çerçevede, 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" 2006 yılında yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2006). İlk olarak İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları pilot uygulama olarak kurulmuş, ardından 2008 ve 2009 yıllarında diğer bölgelerdeki ajansların faaliyete geçmesiyle ülke genelinde BKA’lar yaygınlaştırılmıştır. Türkiye’de kalkınma ajansları, temel amaç olarak bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmayı ve böylelikle sürdürülebilir kalkınmaya kamu sektörü ile diğer sektörlerin ortaklığı ile ulaşmayı hedeflemiştir (Avaner, 2008). Ajansların etkinliği ve sürdürülebilirliği, bölgesel ihtiyaçlara uyum sağlamaları ve katılımcı kalkınma anlayışını benimsemeleri ile doğrudan ilişkilidir.

Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluşuna bakış açısı ile ilgili olarak farklı çevrelerden farklı yorumlar gelmiştir. Destekleyici görüşler, BKA’ların bölgesel kalkınmayı geliştirmesi ve hızlandırması bakımından bir fırsat oluşturacağı ve yerel aktörlerin kalkınma sürecinde daha aktif rol oynayacağını böylece yatırımların devlet desteği ile birlikte olumlu yönde gelişeceği tezini savunmuşlardır (Karasu, 2009). BKA’lar yerel kalkınma sürecine katkı sağlayan önemli mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir. Bölgelerin ekonomik kalkınma konusunda desteklenmesi, bölgelere kalkınmayı sağlayacak yatırımların çekilmesi ve girişimlerin özendirilmesi konularında BKA’lar önemli roller üstlenmektedirler (Özer, 2007). Örneğin, Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA), bölgesindeki KOBİ’leri destekleyerek sanayi altyapısının güçlendirilmesine ve bölgesel rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamıştır (Elseven, 2019). Tüm bunlar ile birlikte ajanslar bölgesel kalkınma projeleri aracılığıyla bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını dengelemeye yönelik çalışmalar yürütmektedir.

BKA’lar, Kalkınma Ajansı (MEVKA) ve Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA) gibi BKA’lar, bölgesel inovasyon projeleriyle yerel yatırımcıların desteklenmesi konusunda başarılı projeler ortaya koymuştur. MEVKA, Konya ve Karaman illerinde başta sanayi ve teknoloji yoğunluklu kalkınma programları geliştirerek bölgenin diğer bölgeler ile rekabetini artırmayı hedeflemiştir (Yıldız, 2021). GMKA ise turizm ve sanayi alanlarında ortaya koyduğu projelerle, yerel işletmelerin kapasitesini artırmayı amaçlamış ve yerel

kalkınma konusunda yenilikçi projelere finansman kaynağı oluşturmuştur (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

Ancak, diğer taraftan bu ajansların tüm yerelleşme söylemlerine karşın merkezi yönetimin kontrolünde kalarak yerel ihtiyaçlara yeterince karşılık veremediğini ileri süren karşıt görüşler de vardır (Kuran, 2019). Bazı akademik çalışmalar, BKA'ların kurumsal sorunlar yaşadığını ve bu yüzden de yerel paydaşlarla etkili iş birliğinin oluşmasında sıkıntıların ortaya çıktığını göstermektedir (Kuran & Bayraktar, 2020). Özellikle bürokratik engeller, merkeziyetçi karar alma mekanizmaları ve yerel düzeyde yeterli farkındalığın oluşturulamaması, ajansların etkinliğini sınırlayan unsurlar arasında yer almaktadır (Çolak, 2016).

Ayrıca, ajansların kaynaklarının yeterli olup olmadığı ve bölgesel kalkınma hedeflerine ne kadar katkı sağladığı konularında da farklı değerlendirmeler yapılmaktadır.

BKA'lar, ülkenin ekonomik büyümesini desteklemek, sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamak ve yöresel eşitsizlikleri gidermek amacıyla faaliyet gösteren kurumlardır. Türkiye'de kalkınma ajanslarının kapsamı, yatırım destekleme, yerel ekonomi geliştirme, girişimcilik teşviki ve sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin uygulanması gibi geniş bir alana yayılmaktadır (Özer, 2007). Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın bağlı kuruluşu olarak çalışan bu ajanslar, bölgesel ihtiyaçları analiz ederek stratejik planlar oluşturmakta ve yerel dinamikleri harekete geçirmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

Bu kapsamda BKA'lar:

- Bölgesel Planlama ve Strateji Geliştirme: Kalkınma ajansları, bölgesel gelişim için orta ve uzun vadeli stratejik planlar oluşturur ve bölgesel kalkınma politikalarının uygulanmasını sağlar (Avaner, 2008).
- Yatırım Destek ve Teşvik Hizmetleri: Yatırımcıları bilgilendirmek ve yönlendirmek amacıyla Yatırım Destek Ofisleri (YDO) kurulmuş, bu ofisler aracılığıyla bölgesel teşvik mekanizmaları geliştirilmiştir (Avaner, 2008).
- Yerel Girişimciliğin Desteklenmesi: Ajanslar, bölgesel girişimcilik ekosisteminin gelişmesine katkı sunmakta, start-up ve KOBİ'lere yönelik finansal ve teknik destekler sağlamaktadır (Elseven, 2019).

- Sektörel Kalkınma ve Sanayi Destekleri: Özellikle tarım, sanayi, turizm ve teknoloji alanlarında bölgesel projeler finanse edilmekte, rekabet gücü yüksek sektörler desteklenmektedir (Çolak, 2019).
- Sosyal Kalkınma ve İstihdam Programları: Ajanslar, bölgesel işgücü piyasalarını analiz ederek iş gücü eğitim programları ve istihdam projeleri geliştirmektedir (Özmen, 2022).
- Finansal Destek Programları: Hibe, kredi ve teşvik programları ile bölgesel kalkınmaya yönelik yatırımlar teşvik edilmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).
- Eğitim ve Kapasite Geliştirme Projeleri: Üniversiteler ve meslek kuruluşlarıyla iş birliği içinde yerel iş gücünün eğitimi sağlanmakta, teknolojik dönüşüm desteklenmektedir (Özer, 2007).
- Dijital Dönüşüm ve Akıllı Şehir Uygulamaları: Kalkınma ajansları, bilişim ve akıllı şehir projeleri geliştirerek, bölgesel rekabet avantajını artırmaktadır (Yıldız, 2021).
- Çevre ve Sürdürülebilirlik Projeleri: İklim değişikliğiyle mücadele, yenilenebilir enerji projeleri ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik bölgesel projeler, ajansların faaliyetleri arasında yer almaktadır (Çolak, 2019).

başlıkları altında gruplandırılan hizmetlerini, bölgesel ihtiyaçlarla uyumlu olacak şekilde ve katılımcı kalkınma anlayışı doğrultusunda yürütmektedir. Sanayi, teknoloji, istihdam, girişimcilik ve çevre gibi farklı alanlara dokunan projelerle bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadırlar.

1.4.4. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Türkiye’de BKA’lar, yalnızca yatırım ortamını iyileştirmeyi amaçlayan yapılar olmanın ötesinde, bölgesel kalkınma anlayışını daha farklı boyutlara taşıyan stratejik kurumlar haline gelmiştir. Bu kurumlar, 2006 yılında yürürlüğe giren 5449 sayılı Kanun’un ardından, bölgelerin sosyoekonomik yapısına özgü çözümler üretebilecek dinamik ve çeşitli kesimlerden katılımcı bir yönetim anlayışıyla faaliyet göstermeye başlamıştır (TÜSİAD, 2010).

Ajansların görev alanı, salt projelere finansman sağlamakla sınırlı değildir; aynı zamanda bölgesel veri analizi yapmak, yerel aktörleri koordine etmek, kapasite geliştirme süreçlerini desteklemek ve stratejik planlamalar yapmak gibi çok boyutlu görevler ve sorumluluklar içermektedir (Keser, Özhan, 2017). Bölgesel kalkınmanın stratejik aklını

retmeye yönelik daha soyut ama bölge planlarının hazırlanması ve bu planların yerel aktörlerle birlikte uygulanabilir hale getirilmesi gibi etkili işlevlere de sahiptir. BKA'lar, bölgelerindeki ekonomik, sosyal ve çevresel göstergeleri izleyerek, veriye dayalı karar alma süreçlerini güçlendirmekte ve yerel kapasiteyi artırmaya yönelik eēitim, danışmanlık gibi destek mekanizmaları geliştirmektedir (Bulmuş & Polat, 2020). Yani günümüzde BKA'ların başarısı, yalnızca uyguladıkları projelerle deēil, aynı zamanda yerel yönetimlerin ve özel sektör temsilcilerinin karar alma süreçlerine dahil edilmesiyle saēlanan demokratik katılım düzeyiyle de ölçülmektedir.

Tüm bunların yanı sıra, ajanslar Yatırım Destek Ofisleri (YDO) aracılıēıyla girişimcilere doērudan ulaşıp temas kurarak, yatırım izinleri, teşvik belgeleri ve ruhsat işlemleri gibi konularda rehberlik saēlamaktadır. Böylece yalnızca büyük ölçekli işletmelerin deēil ayrıca bölgesel ekonominin gelişiminde önemli bir yer oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) de ulaşabilmektedirler. Bu uygulamalar ile birlikte, kalkınmanın tabana yayılmasını ve bölgesel eēitsizliklerin ortadan kaldırılmasına yönelik görece bir denge kurulmasını desteklemektedir (Duran, 2018). Bu açıdan ajanslar, merkeziyetçi kalkınma modellerinden uzaklaşarak tabana daha fazla yayılan, bölgeye özgü bir kalkınma kültürü inşa etme potansiyeline sahiptir. Türkiye'nin bölgesel kalkınma hedefleri doērultusunda kalkınma ajanslarının görev alanlarının çeşitlenmesi ve saha uygulamalarının güçlendirilmesi, sadece bölgesel deēil, ulusal kalkınma vizyonuna da doērudan katkı sunacaktır.

BKA'lar görevlerini yerine getirirken büyük ölçüde 5449 sayılı Kanun çerçevesinde tanınan, bölgesel gelişme planlarının hazırlanması, stratejik belgelerin uygulanması, yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi ve yerel aktörler arasında koordinasyon saēlanması gibi tanınan geniş kapsamlı yetkileri kullanırlar. Bununla birlikte, ajanslar kamu kurumlarıyla eē güdüm içinde hareket ederek yerel düzeyde proje geliştirme, destekleme ve uygulama hakkına da sahiptir. Bu yetkiler, ajanslara yalnızca teknik deēil aynı zamanda yönetsel esneklik de kazandırmaktadır. Ajanslar, ihtiyaç duydukları analizleri yapabilmekte, bölgelerindeki sorunlara yönelik kendi önceliklerini belirleyebilmekte ve bu doērultuda destek programları oluşturabilmektedir (Atmaca, 2020).

Bir diēer dikkat çeken yetki ise yatırımcı bilgilendirme ve yönlendirme sürecine dair BKA'ların rolüdür. Bu konu, özellikle girişimcilik eēiliminin ve kültürünün zayıf olduēu bölgelerde kritik öneme sahiptir (Doēan, 2021). Bazı bölgelerde, teknik kadro eksikliēi veya yerel aktörlerle sınırlı iletişim bölgesel gelişme için gerekli yatırımların yapılması bakımından sıkıntılar doēurabilmekte ve bu yetkilerin etkisini sınırlayabilmektedir. Bu durumda BKA'ların

sadece yasal çerçeve doğrultusunda değil işleyiş pratikleri ile de önemli bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Türkiye’de kalkınma ajanslarının taşıdığı sorumluluklara baktığımızda, bölgesel kalkınma vizyonunun sahaya yansımaları sağlamak konusunda belirleyici olduğunu görmekteyiz. BKA’lar, sadece planlama yapan kurumlar değil; aynı zamanda bölgesel kalkınma süreçlerinin takibini sağlayıcısı, doğrudan uygulayıcısı ve kolaylaştırıcısı konumundadır (Özer, 2007). Bu bağlamda bu ajanslar, bölgelerin gelişimi ve bölgeler arası eşitsizliklerin minimize edilmesi için hazırlanan planlar doğrultusunda oluşturulan projelerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve sonuçlarının analiz edilmesi gibi uygulamaya dönük önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Tüm bunların yanında, bölgedeki paydaşların kapasite gelişimini desteklemek ve bunlara teknik bilgi sağlamak gibi konuları da zamanla kendi içinde bir kurumsal sorumluluk alanı hâline getirmiştir (Avaner, 2008).

Bu sorumluluklar, yalnızca belirli prosedürlerin yerine getirilmesinden ibaret değil; aynı zamanda sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi de gerektirmektedir.

Özellikle kırsal bölgelerdeki kadın istihdamı, genç girişimciliğin desteklenmesi ve çevresel sürdürülebilirlik gibi konular ajansların sorumluluk alanlarını ve kapsamını daha da genişletmiştir (Özmen, 2022). Bu bağlamda BKA’ların bu bahsedilen sorumluluklarını etkin biçimde yerine getirmesi, yalnızca yapısal mevzuatla değil, ajansların yerel pratikleri ne kadar doğru değerlendirebildiği ile de ilişkilidir.

1.4.5. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Sınıflandırılması

Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının temel yapısı 5449 sayılı Kanun’la belirlenmiş olmakla birlikte, ülke genelinde faaliyet gösteren 26 ajansın her biri kendi yerel yapılarına göre farklılaşan bir işleyiş göstermektedir. İşleyişteki bu farklılaşma, yalnızca coğrafi kapsama alanı değil; aynı zamanda ajansların yoğunlaştığı sektörler, uyguladığı programlar ve stratejik önceliklerinde de ortaya çıkmaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022). Bu sebeple, BKA’ları yalnızca “aynı modelin ve uygulamanın farklı bölgelerdeki yapılanmaları” gibi değerlendirmek yanıltıcı olabilir. Uygulamada, her bir ajansın yerel özellikleri dikkate alarak bölgeye göre çözüm arayışları geliştirdiği ve her biri kendi kapasitesine göre şekillendiği bir gerçeklik söz konusudur (Duran, 2018).

BKA’ları türleri bakımından değil, yapısal ve stratejik çeşitlilikleri açısından incelenmek, onları daha işlevsel biçimde analiz edebilmek açısından oldukça kıymetlidir. Bu açıdan

incelemek, bölgesel farklılıkların merkezî kalkınma stratejilerine nasıl entegre edildiğini de daha açık hale getirir (Yıldız, 2020).

Türkiye'de faaliyet gösteren BKA'lar, 26 Düzey 2 bölgesine göre sınıflandırılmaya gidilmiştir ve bu bölgesel sınıflandırma, ajansların coğrafi sınıflandırmasında da temeli oluşturmaktadır. Düzey 2 bölgeleme sistemi, Avrupa Birliği'nin NUTS sınıflandırmasına uygun olarak düzenlenmiş ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından ortaya konmuştur (TÜİK, 2011). Bu sınıflandırma, her bir kalkınma ajansının sorumluluğunda olan illerin belirlenmesini ve ajans faaliyetlerinin yerel bağlamda sınırlandırılmasını sağlamıştır. Böylelikle, yerel bağlamda ekonomik ve sosyal kalkınma planlarının daha hedefli ve uyumlu yürütülmesi mümkün hâle gelmiştir.

Coğrafi temelli sınıflandırma, BKA'ların yerel özelliklere uygun stratejiler geliştirmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, Ege Bölgesi'ndeki kalkınma ajanslarında tarımsal üretim, ihracat ve turizm konularına yoğunlaşılacak strateji ve uygulamalar geliştirilirken; Doğu Anadolu'daki kalkınma ajansları daha çok kırsal kalkınma, hayvancılık ve altyapı yatırımları gibi alanlara yoğunlaşmaktadır (Atmaca, 2020). Bu farklılıklar, BKA'ların yerel bölgelere özgü çözümler geliştirme kapasitesini artırmaktadır.

Bununla birlikte, ajansların coğrafi sınırlara dayalı organizasyonu, zaman zaman idari sınırlarla kalkınma ihtiyaçlarının uyuşmaması gibi sorunlara da neden olabilmektedir. Bu durum, özellikle büyükşehirler ve çevresindeki daha küçük iller arasında kaynak kullanımında dengesizlik yaratabilmektedir. Ancak yine de bu model genel itibarıyla kalkınma planlarının bölgesel düzlemde organize edilmesi açısından oldukça işlevseldir (Duran, 2018).

BKA'ların fonksiyonel bağlamdaki çeşitliliği, onların sadece proje destekleyen kurumlar değil, aynı zamanda yerel açıdan gelişimi yönlendiren ve özendiren stratejik birimler olduklarını ortaya koymaktadır. Bu ajanslar işlevlerini genel olarak planlama, uygulama, izleme-değerlendirme, koordinasyon ve tanıtım gibi temel faaliyet başlıkları altında yürütmektedir (Atmaca, 2020):

- Planlama:

BKA'lar, yöresel kalkınma stratejilerinin hazırlanış aşamasında yerel paydaşlarla beraber bölgeye uygun bir şekilde kalkınmanın gerçekleştirilmesine yönelik planlar hazırlar. Planlar bu bağlamda, bölgenin mevcut durumu, ihtiyaçları ve potansiyelleri göz önüne tutularak hazırlanır (Atmaca, 2020). Planlama faaliyeti, ajansların yönlendirmedeki rolünü ortaya koymaktadır.

- **Uygulama:**
Ajanslar, hazırlanan bölge planlarındaki belirlenen özellikler doğrultusunda mali ve teknik destek programları ortaya koyar. Bu destekler sayesinde KOBİ'ler, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler çeşitli projeler gerçekleştirme fırsatı bulmaktadır (Duran, 2018). Uygulama süreci, ajansların sahadaki görünürlüğünü ve etkisini ortaya koymaktadır.
- **İzleme-Değerlendirme:**
Bölgesel kalkınma ajansları, yerel yatırım için destek sağladıkları projelerin süreç ve sonuçlarını takip etmektedir. Bu faaliyet hem kurumsal hesap verebilirliği güçlendirir hem de gelecek dönem planlarına yön verir (Atmaca, 2020).
- **Koordinasyon:**
BKA'lar, kalkınma sürecine katılan kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları gibi paydaşlar arasında iş birliği ortamını sağlar ve geliştirir. Bu koordinasyon sayesinde hem kaynak tasarrufu sağlanır hem de bölge kalkınması hedefine ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Özer, 2007). Etkili bir koordinasyon süreci, ajansların bölgesinde ve paydaşları tarafından güven kazanmasında da etkili olur.
- **Tanıtım ve Eğitim:**
BKA'lar, hem bölgenin yatırım olanaklarının ortaya konulması hem de insan kaynağının niteliklerinin geliştirilmesi amacıyla eğitim faaliyetleri (seminer, çalıştay vs.) düzenler. Bu uygulama ile bölgenin dışa açılma ve tanıtılması bakımından kapasitesini artırırken yerel paydaşların sürece katılımını da teşvik eder (Avaner, 2008).

Yukarıdaki açıklamalara da baktığımızda Türkiye'de BKA'ların gelişimi, yalnızca yasal düzenlemelerle sınırlı kalmamış; zamanla coğrafi, işlevsel ve stratejik farklılıklara göre şekillenen bir yapıya dönüşmüştür. Bu açıdan bakıldığında, ajansların her biri için sabit bir yapı söz konusu olmamakta ve her ajansın bulundukları yörenin dinamiklerine göre değişen bir yapısının olduğu görülmektedir. (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022).

1.4.6. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Çeşitliliği ve Uygulama Modelleri

Türkiye'deki BKA'lar, tek bir ortak bir mevzuatla düzenlenmiş olsalar da uygulama bakımından yerel ihtiyaçlar göz önünde tutularak uygulamada farklı modeller görülmektedir. Yönetim yapısı, sektörel öncelikler ve bölgedeki paydaş ile ilişkiler doğrultusunda ajanslar

arasında önemli bazı farklar görülmektedir (TÜRKONFED, 2021). Bu çeşitlilik, kalkınma ajanslarının kendi faaliyet alanlarını esnek biçimde tanımlayabilmelerine olanak sağlamaktadır.

Bu konuda yapılan uygulama örnekleri gözlemlendiğinde, bazı BKA'ların sanayi ve teknoloji konusundaki yatırımlarına yoğunlaştığını, diğerlerinin kırsal kalkınma, turizm ya da çevresel sürdürülebilirlik alanlarına yoğunlaştığı görülmektedir (Özışık, 2021). Yerel seviyede geliştirilen projelerin niteliği, ajansın yapısal kapasitesine ve bölgesel koşulları analiz etme yeteneğine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu durum, bölgesel kalkınma politikalarının ve stratejilerinin merkezden yönetilmesinden ziyade daha çok bölge odaklı yürütülmesinin önemini ortaya koymaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022). Ajansların uygulamalarında sahip olduğu bu esneklik, bölgesel stratejilerin ve politikaların çeşitlenmesini kolaylaştırmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi Türkiye’de BKA’ların sahaya yansıyan uygulamaları, her bölgenin yerel, özgün ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir. Aşağıdaki bu konudaki çeşitliliği ve yerel odaklı ihtiyaçlara göre gelişen stratejileri ortaya koyan çeşitli ajanslardan örnekler verilmiştir:

- Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA), Samsun merkezli yürütülen “Elektrikli Araçlar Eğitim Merkezi” projesi, gelecekte yoğun kullanılacak teknolojiler arasında sayılan elektrikli taşıtlara yönelik iş gücü yetiştirmeyi hedeflemektedir. Yine aynı bölgede yürütülen “Kenevir Tekstili İnovasyon Projesi” ise, geleneksel tarım ürünlerinden ekonomik değer yaratma girişimlerine örnektir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).
- Ankara Kalkınma Ajansı, çevresel politikalar doğrultusunda sürdürülebilir alanları destekleyen “Yeşil Yaka Programı” ile sürdürülebilir enerji alanında uzman iş gücünü desteklemekte ve çevre dostu istihdamı özendirilmektedir (Ankara Kalkınma Ajansı, 2025).
- Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA) ise, Kars’ta sosyal bakımdan kalkınmayı desteklemek için kadınların girişimciliğini artıran ve bölgede turizmi güçlendiren sosyal amaçlı projelere yoğunlaşmaktadır (SERKA, 2022).
- Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA), Ayvacık Yün İşleme Tesisi Projesi ile kırsal kalkınmayı desteklemiş; kadın istihdamı ve yerel üretim kapasitesine katkı sağlamıştır (GMKA, 2023).

- Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) tarafından yürütülen “Bolu’dan Gelen Lezzet” projesi ise gastronomi turizmini artırmaya yönelik bir faaliyettir. Bu proje ile yerel kültürün ekonomik potansiyele dönüşmesi amaçlanmaktadır (Elseven, 2019).

Her ajans, faaliyet gösterdiği bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel önceliklerini göz önünde bulundurarak projeler geliştirmekte ve bu doğrultuda farklı uygulama modelleri benimsemektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu örnekler, BKA’ların merkeze bağlı bir yapıda olmalarına rağmen, faaliyetlerinin yerel ihtiyaçlar, özellikler ve stratejilere değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu esnekliğin ve çeşitliliğin varlığı, bölgesel kalkınmanın daha etkili ve verimli geliştirilmesi açısından kolaylık sağlamaktadır.

1.5. Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarının Yapısı ve Yasal Durum

Türkiye’de bölgesel kalkınma politikalarının verimli ve etkili bir şekilde geliştirilmesi için kurulan BKA’lar, bölgesel dinamikleri harekete geçirerek ekonomik ve sosyal alanda sürdürülebilir kalkınmayı hedeflemektedir. Bu ajanslar, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirerek ve güçlendirerek bölgeler arasındaki gelişmişlik düzeyi farklarını azaltmayı hedeflemektedir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023).

Türkiye’de, idari ve mali özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip toplamda 26 kalkınma ajansı faaliyet göstermektedir. Bu ajansların organizasyon yapısı olarak 3 temel birimden oluşmaktadır:

- Yönetim Kurulu: Yönetim kurulu ajansın en üst karar organıdır ve yapısal olarak kamu-özel sektör iş birliğini yansıtan bir bileşim göstermektedir. Ajansın faaliyet gösterdiği bölgede görev yapan valiler, büyükşehir ve il belediye başkanları, sanayi ve ticaret odası başkanları ile sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşur. Bu yapı, karar alma süreçlerine yerel aktörlerin doğrudan katılımını sağlayarak yönetim ilkesinin uygulanmasına katkı sunar. Ajans için önemli kararların alınması ve ajansın politikalarının belirlenmesinde yetkilidir. Yönetim kurulu, ajansların stratejik yönünü belirler, bütçesini onaylar, yıllık çalışma programlarını karara bağlar ve genel sekreterin uygulamalarını ve faaliyetlerini denetler. Ayrıca bölgesel kalkınma hedeflerinin tutarlılığı ve ajans politikalarının yerel özellik ve ihtiyaçlara uyumunun takibi de bu kurulun görev alanına girmektedir. Yönetim kurulu, merkezi yönetimin denetim gücü ile yerel aktörler arasındaki ilişkiyi dengelemeye çalışır. Bu açıdan kurul, hem ulusal kalkınma stratejileriyle uyumlu politikaların yerel düzeyde faaliyetlerini sağlar hem de yerel ihtiyaçların merkezde dikkate alınmasına

konusunda aracılık faaliyeti gerçekleştirir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023).

- Genel Sekreterlik: Ajansın operasyonel yapısını temsil eden temel icra organıdır. Ajans faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur. Genel Sekreter, Yönetim Kurulu tarafından atanır ve ajansın günlük faaliyetlerinin, projelerinin yürütülmesinden, insan kaynaklarının yönetiminden ve bütçe uygulamalarının gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bu hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve düzenlenmesi konusunda doğrudan yönetim kuruluna karşı sorumludur (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023).

Genel sekreter, ajans personelinin iş ve işlemlerinin denetimi, takibi ve idaresinden sorumlu olup, bölgesel kalkınma planları ile paralel bir şekilde çalışma programlarının uygulanmasını sağlar. Aynı zamanda destek programlarının duyurulması, izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumlulukları da mevcuttur ve bu sorumluluklar genel sekreterliğin işleyişinde yürütülür (Demirtaş & Altun, 2020). Bu bağlamda genel sekreterlik, ajansların verimliliğini ve etkinliğini direkt etkileyen önemli bir yönetim birimi olarak karşımıza çıkmaktadır

- Yatırım Destek Ofisleri (YDO): YDO'lar kalkınma ajanslarının yerel seviyede yatırım çevresini düzenleme ve iyileştirme amacıyla uygulamalarını sahaya götüren, yatırımcı ve paydaşlara rehberlik hizmeti veren, uzmanlaşmış birimlerdir. Bu ofisler, yerli ve yabancı yatırımcılara yatırım süreçlerinde yol göstermek, bilgi sunmak, yatırımların gerçekleştirilmesi için gerekli olan izin ve ruhsat işlemlerinde kolaylık sağlayıcı yol göstermek, kamu kurumlarıyla iş birliği ve koordinasyonu sağlamak gibi görevlere sahiptir. Bu yapı ile birlikte, paydaşların karşılaşılabileceği engellerin minimize edilmesi ve yatırımın gerçekleştirilmesi süreçlerinin hızlandırılması amaçlanmaktadır. Böylece kamu-özel sektör iş birliği bölgesel düzeyde somutlaştırılmış olur. Aynı zamanda YDO'lar, yerel bağlamda yatırım olanaklarının tanıtılması ve bölge özelindeki yatırım alanlarının ön plana getirilmesi gibi konularda yapılan çalışmalara da katkı sunmaktadır. Ancak bazı çalışmalar, bu YDO'ların etkinliğinin, bağlı oldukları ilin kurumsal kapasitesine ve yerel yönetimlerle olan iş birliğine göre farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023).

BAKA'ların hukuksal olarak temeli, 25 Ocak 2006 tarihli ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'a dayanmaktadır. Bu kanun, ajansların nasıl teşkilatlanacağı, işleyişinin nasıl olacağı, görev ve yetkilerini ve

ajansların denetim mekanizmalarının işleyişlerini ayrıntılı bir biçimde düzenlemektedir. Kanun BKA'ları, kamu tüzel kişiliğine haiz, merkezi idare ile yerel yönetimler arasında iş birliğini ve koordinasyonu teşvik eden özerk kurumlar olarak ifade etmiştir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023). Kanun, ajansların merkezi idareyle olan ilişkisini Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bağlı olarak tanımlar.

Kalkınma ajanslarının uygulamalarında kullandığı hukuki alan sadece 5449 sayılı Kanun ile sınırlı değildir; çok sayıda ikincil mevzuatla detaylandırılmıştır:

- Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği, ajanslarda görev yapacak olan personele yönelik olarak işe alım süreçlerini, çalışma usullerini ve esaslarını, görevleri ile ilgili tanımları ve disiplin hükümlerini içermektedir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023).
- Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, BKA'ların yıllık bütçe hazırlama, gelir-gider faaliyet ve işlemleri, muhasebat kayıtları ve mali raporlama işlemleri ile ilgili teknik konuları içermektedir. Bu yönetmelik, kamu kaynaklarının doğru, etkin, verimli ve şeffaf kullanılmasını sağlamak için Sayıştay denetimiyle uyumlu başlıkları kapsamaktadır (Sayıştay, 2007).
- Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, birim içi denetim sisteminin kurulması ve uygulamaların belirli zamanlarda denetlenmesini kapsamaktadır. Ayrıca dış denetim süreçleri ile ilgili önemli ilkeleri de ortaya koyarak hesap verebilirlik ilkesinin gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, ajansların sadece mali denetimini değil, aynı zamanda idari açıdan performans denetiminin de gözden geçirilmesine olanak sağlamaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020).
- Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, ajansların mali kaynak destek mekanizmalarının yürütülmesi hususlarını açıklamaktadır. Geniş bir alanı içine alan bu destekler, yerel kalkınma hedeflerine uygun olan projelerin gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023).

Ayrıca BKA'ların kamu alımları ile ilgili faaliyetleri, Kalkınma Ajansları Mal, Hizmet ve Yapım İşi Satın Alma İhale Usul ve Esasları konulu yönetmelik doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu yönetmelik, ajanslara saydamlık, rekabet ve hesap verebilirlik ilkelerine aykırı olmayacak şekilde daha hızlı ve esnek bir satın alma süreci sunar (BEBKA, n.d.).

Tüm bu mevzuatlar çerçevesinde kalkınma ajansları, hukuki konumları çerçevesinde hem kamu hem de özel hukuk kurallarına tabidir. Bu ikili yapı, ajansların hem kamu kurum ve kuruluşları ile uyumlu çalışmasını hem de özel sektör-piyasa koşulları ile bir uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır. Ajanslara faaliyetlerinin etkin, verimli ve hızlı bir şekilde sürdürülebilmesi için sağlanan bu esneklik ile denetlenebilirlik arasındaki denge, BKA'ların kurumsal açıdan güçlü bir yapı oluşturmalarının sağlamaktadır (Sayıştay, 2007).

1.5.1 Türkiye’de Kalkınma Ajansları ile İlgili Yetkili Kurumlar

Ülkemizde yerel bölgeler için hedeflenen kalkınma politikalarının ve projelerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, sadece merkezden hazırlanan ve alınan kararlarla değil, bunun yanı sıra taşrada oluşturulan kurumsallaşmış birimlerle de desteklenerek alınan bu kararların sahaya yansıtılması ile mümkün hale gelmektedir. Bu açıdan BKA'lar, yerel gereksinimlerin giderilmesine yönelik geliştirilen bu politika ve stratejilerin ortaya konması ve bunların yerelde uygulanması konusunda ciddi görevlere sahiptir. BKA'lar bu faaliyetleri yerine getirirlerken belirli bir mevzuatsal yapıdan güç almakta ve bu yapı, BKA'ların faaliyetlerini yürütürken bu yasal çerçeve içerisinde kalmasını sağlamaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2021). Ancak bu yapıların, kendi başlarına hareket eden özerk kurumlar olmaktan ziyade, özellikle bazı belli başlı kamu idarelerinin denetimi ve koordinasyonu ile faaliyet göstermektedir. Bu nedenle kalkınma ajanslarının etkinliği, yalnızca bölgesel düzeydeki performanslarıyla değil; aynı zamanda onları yönlendiren, kaynak sağlayan ve denetleyen merkezi kurumların rolüyle de doğrudan ilişkilidir.

Türkiye'de kalkınma ajanslarının kuruluşu, planlama çalışmaları ve bütçe yönetimi gibi temel görevleri, merkezi yönetimde bulunan çeşitli kamu kurumlarının sorumluluğundadır. Bu bağlamda Cumhurbaşkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü öne çıkan kurumlardır. Yerel aktörlerin katılımıyla bir yönetim modeli benimsenmiş olsa da kalkınma politikalarının genel çerçevesi merkezi hükümet tarafından tayin edilmektedir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023). Bu sebeple BKA'ların kurumsal yerleşikliği ve politika uyumu, merkezi düzeydeki bu yetkili kurumlarla olan ilişkileri üzerinden değerlendirilmektedir.

Türkiye'deki kalkınma ajanslarının kuruluşu, yönetimi, denetimi ve faaliyetlerinin ana çerçevesi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından çizilir. Bakanlık bünyesinde faaliyet gösteren Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü (KAGM), ajansların yasal düzenlemelere uygun bir şekilde çalışmasını sağlamanın yanı sıra, bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmaları için

stratejik bir vizyon sunar ve koordinasyonu üstlenir. KAGM, ajansların yıllık çalışma planlarını onaylar, bütçelerini ve performans metriklerini denetler ve gerektiğinde performans sorunları veya stratejik yön sapmaları yaşandığında müdahale ederek rehberlik eder. Bu bağlamda KAGM, merkezi bir planlama ve denetim otoritesi olarak hareket eder. KAGM'nin uyguladığı bu denetim ve yönlendirme süreci, yalnızca teknik ve mali konularla sınırlı kalmaz; aynı zamanda kalkınma ajanslarının uygulama kapasitelerini güçlendirmeye yönelik politika araçlarını da içerir. Ajansların hazırladığı bölgesel gelişme planları, ulusal stratejik belgelerle uyumlu olacak şekilde oluşturulurken, bölgesel çeşitlilikler de göz önünde bulundurularak bir esneklik sağlanır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu durum, merkezîyetçilik ve yerel ihtiyaçların dengelendiği bir yönetim modelinin benimsendiğini ortaya koyar.

Ancak Türkiye'deki BKA'ların faaliyetleri sadece merkezî yapıların yönlendirmesiyle şekillenmez. BKA'lar, bulundukları bölgelerde çok paydaşlı ve katılımcı bir yapıyla çalışmalarını yürütmektedir. Bu noktada İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlükleri, kalkınma ajanslarının yerel kamu kurumlarıyla ilişkilerini düzenlemede önemli bir aracı kurum işlevi görmektedir. Ayrıca, ajansların yönetim kurulları; vali, büyükşehir veya il belediye başkanları, üniversite rektörleri, sanayi ve ticaret odası başkanları gibi farklı yerel aktörleri bünyesinde barındırmaktadır (Arslan & Türkmen, 2023). Bu bağlamda, BKA'lar sadece merkezden gelen emirlerle değil bunun yanında yerel dinamiklerden gelen dönütleri de değerlendirir, dolayısıyla bu durum yerel kalkınma süreçlerinde daha demokratik katılım ve yerel sahiplenmenin mümkün olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, yerel kalkınma politikalarında sürdürülebilirliği ve toplumsal demokratikliği artırmaktadır.

Bir diğer önemli kurum ise Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB)'dir. Her ne kadar ajanslar doğrudan bu kuruma bağlı olmasa da SBB tarafından hazırlanan On İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yıllık Cumhurbaşkanlığı Programı gibi üst politika belgeleri, ajansların stratejik planlamalarında temel başvuru kaynaklarıdır. Bu sayede, kalkınma ajanslarının mikro düzeyde gerçekleştirdiği projelerin, makro düzeydeki ulusal kalkınma vizyonu ile uyumlu hale getirilmesi sağlanır. Bu ilişki, ajansların sadece yerel düzeyde değil, aynı zamanda ulusal ölçekte kalkınma hedeflerine katkı sunduğunu ortaya koymaktadır (SBB, 2022). Kısacası, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, ajanslar üzerinde doğrudan bir denetim yetkisine sahip olmasa da stratejik yönlendirme ve politika tutarlılığı açısından dolaylı ancak etkili bir aktördür.

Tüm bu yapılar bir araya geldiğinde, Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurumsal mimarisi hem merkezi devletin gözetimini hem de yerel paydaşların katılımını içeren karma bir model

üzerine inşa edilmiştir. Bu model, ajansların hem ulusal stratejilerle uyumlu kalmasını hem de yerel düzeyde esnek ve ihtiyaç odaklı çözümler üretebilmesini mümkün kılmaktadır. Bu yönüyle kalkınma ajansları, çok katmanlı bir yönetim anlayışının uygulama alanı olarak değerlendirilebilir.

1.5.2. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının İdari ve Personel Yapısı

Türkiye'deki BKA'ların idari yapısı temel olarak hem merkezi otoritenin yönlendirmesini hem de yerel aktörlerin etkin katılımını esas alan çok aktörlü bir yönetim modeli ile düzenlenmiştir. Bu model, ajansların organizasyon şemasının hem merkezi hem de yerel düzeyde şekillenmesine imkan sağlar. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'a göre, BKA'ların en üst karar alma organı olarak tanımlanan Yönetim Kurulu, kritik bir role sahiptir. Bu kurul, ilgili kalkınma bölge valisinin başkanlığında toplanır ve bölgedeki önemli yerel yönetim ve iş dünyası temsilcilerini içine alır. Yönetim Kurulu'nun üyeleri arasında büyükşehir veya il belediye başkanları, bölgedeki ticaret ve sanayi odalarının yetkilileri ile il genel meclisi üyeleri yer alır. Üye dağılımındaki bu durum, ajansların stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve önemli kararların alınması süreçlerinde merkezi ve yerel yönetimlerin koordinasyon ve ortaklık sağlamak üzere yasal bir zemin oluşturur (Resmî Gazete, 2006). Böylelikle, BKA'ların faaliyetleri, hem ulusal kalkınma stratejileriyle uyumlu bir şekilde yürütülürken hem de bölgesel ihtiyaçlar ve öncelikler dikkate alınır.

Yönetim Kurulu'nun önemli varlığının yanında, yine BKA'lara bağlı çeşitli alt organlar da bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Yatırım Destek Ofisleri (YDO), bölgeye daha fazla yatırım sağlamak ve mevcut yatırımları desteklemek için faaliyetlerini yoğunlaştırır. YDO'lar, yatırımcılara danışmanlık konusunda yardım sağlar, gerekli izinlerin alınması konusunda yardımcı olur ve yerel yatırım fırsatları konusunda bilgi sağlar. Bir diğer önemli birim ise Kalkınma Kurulu'dur. Kalkınma Kurulu, kamu kurumları, özel sektör temsilcileri, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler gibi geniş bir çevreden temsilcileri kapsayan bir danışma organı olarak faaliyet gösterir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu kurulun temel görevi, ajansın ortaya koyduğu işlemlerin yerel kalkınma hedefleriyle aynı doğrultuda olmasını sağlamak ve diğer paydaşların görüş ve düşüncelerini alarak daha geniş, kapsayıcı strateji ve politikalar geliştirilmesine yardım etmektir. Ajansın günlük işlerinin yerine getirilmesi, projelerin takip edilmesi ve yürütülmesi ve kurumun idari işlerinin takibini Genel Sekreterlik gerçekleştirir. Genel Sekreter, birimin en üst düzey idarecisi olarak, ajans personelinin yönetiminden, stratejik

planların uygulamasının takibinden, çalışma programlarının hayata geçirilmesinden ve ajansın mali kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesinden sorumlu kişidir. Genel Sekreterlik makamı, ajansın bütün birimleri arasındaki koordinasyonunu sağlar ve Yönetim Kurulu ile Kalkınma Kurulu arasındaki köprü görevini yerine getirir. Bu çok birimden oluşan idari yapı, BKA'ların hem teknik açıdan hem de finansal konulardaki kararlarını şeffaf bir biçimde almasını ve bu kararların hesap verebilir olmasını sağlayacak şekilde ortaya konulmuştur. Yönetim Kurulu'nun geniş temsil yapısı, Kalkınma Kurulu'nun danışmanlığı ve Genel Sekreterliğin operasyonel etkinliği sayesinde, yerel kalkınma hedeflerine yönelik esnek, katılımcı ve sürdürülebilir bir uygulama zemini oluşturulması hedeflenir (Arslan & Türkmen, 2023). Bu sayede, kalkınma ajansları, bölgelerindeki potansiyeli harekete geçirerek ekonomik ve sosyal kalkınmaya önemli katkılar sunmayı hedefler.

BKA'ların personel yapısının temelinde, bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmayı hedefleyen uzmanlaşmış ve disiplinli bir sistem bulunmaktadır. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un 18. maddesine göre, kalkınma ajansları, kamu personel rejiminden farklı olarak özel bazı hukuki hükümlere tabi olan sözleşmeli personel istihdam etmektedir (Resmî Gazete, 2006). Bu özel durum, ajanslara dinamik, donanımlı ve nitelikli insan kaynağını hızlı bir şekilde bünyesine katma olanağı sağlarken aynı zamanda performans odaklı bir değerlendirme yapısının uygulanmasının da önünü açmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

BKA'larda görev yapan personel genel olarak üç ana gruptan oluşur: uzman personel, destek personeli ve iç denetçiler. Uzman personel, ajansın temel faaliyet konularından proje geliştirme, proje değerlendirme, analiz çalışmaları, izleme ve değerlendirme süreçlerinde teknik bakımdan gerekli olan görevleri üstlenir. Destek personeli ise ajansın muhasebe kayıtlarının tutulması, insan kaynakları süreçlerinin yönetimi, idari işlerin yürütülmesi ve lojistik destek sağlanması gibi operasyonel hizmetler ile görevlendirilmiştir. İç denetçiler ise ajansın tüm yürüttüğü tüm işlem ve faaliyetleri yürürlükteki yasal düzenlemelere ve belirlenen prosedürlere göre uygun olup olmadığını denetlemekle görevlidir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022).

Ajanslara yapılacak personel alımları, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın onayıyla ilan edilen rekabetçi sınav süreçleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte başvuran adaylardan genellikle yüksek lisans derecesi, ileri seviyede yabancı dil bilgisi ve kalkınma alanında proje geliştirme ve uygulama konusunda tecrübe gibi önemli yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir (Serka, 2021). Ayrıca, kalkınma ajanslarında şeffaflık ve hesap

verebilirlik hedeflerinin etkili bir biçimde yürütülmesi hedefi doğrultusunda iç denetim mekanizmaları devamlı olarak işlemektedir (Sayıştay Başkanlığı, 2019). Bu bağlamda BKA personel yapısı, yüksek teknik bilgi ve beceriye sahip bireylerden oluşan, esnek ve etkin bir yapılanma modeli oluşturmaktadır. Bu şekilde oluşturulan bir organizasyon sayesinde ajanslar, bulundukları bölgelerde hızlı, etkili ve yerel ihtiyaçlara uygun kalkınmaya odaklı müdahalelerde bulunma yeteneğine sahip olmaktadır.

1.5.3. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Finansal Kaynakları

Türkiye'deki BKA’ların finansal yapısı, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'da gösterilen çeşitli gelir kaynaklarından oluşmaktadır. İlgili kanunun 19. maddesi, ajansların mali kaynakları; merkezi idare bütçesinden aktarılan ödenekler, il özel idareleri ve belediyeler tarafından gönderilen katkı payları, gerçek ve tüzel kişilerden sağlanan bağış ve yardımlar, Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşlardan alınan hibeler ile BKA2’ların kendi öz faaliyetleri ile elde ettikleri gelirlerden meydana gelmektedir diye belirtir (Resmî Gazete, 2006). Birçok kaynaktan sağlanan finansman modeli ile ajansların mali açıdan bağımsız ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmaları hedeflenmektedir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın 2023 yılı raporuna göre, ajansların en ciddi finansman kaynaklarından birisi, her yıl Merkezi Yönetim Bütçesi'nden Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı aracılığıyla gönderilen gelirler oluşturmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu mali kaynaklar, BKA’ların personel giderlerinden, teknik destek faaliyetlerine, finansman destek programlarından altyapı çalışmalarına kadar geniş bir alanda kullanılmaktadır. Bunun yanında BKA’ların faaliyet yürüttüğü illerdeki nüfus ve gelir seviyesi kriterlerine göre düzenlenen mahalli idare katkı payları da ajans için önemli bir kaynak alanı olmaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022). Bu durum, BKA’ların hem merkezi idarenin hem de bölgesel idarenin finansman desteğinden oluşan mali bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Kalkınma ajanslarının bir diğer gelir kalemini ise Avrupa Birliği’nden sağlanan fonlar ve diğer uluslararası kuruluşlardan sağlanan hibeler oluşturmaktadır. Bu açıdan, özellikle Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) çerçevesinde sağlanan fonlar, ajansların uluslararası iş birliği programlarında, resmi ve kurumsal kapasite geliştirme programlarında ve bölgesel kalkınmanın öncelikli tutulduğu alanlarda kullandığı önemli finansal kaynaklar arasında yer almaktadır (Delegation of the European Union to Turkey, 2021). Ayrıca BKA’lar Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) gibi uluslararası kuruluşlarla da ortaklık

sağlayarak türlü kalkınma projelerine yönelik finansal gelirlere ulaşabilmektedir. Bu ortak çalışmalar, BKA'ların yalnız ulusal alanda değil, aynı zamanda uluslararası mali sistemlerle de etkileşim içinde olduğunu göstermektedir.

Zaman içinde kalkınma ajanslarının mali olanaklarında yeni finansman kaynaklarının da giderek önem kazandığı görülmektedir. Özellikle kamu-özel ortaklık projeleri sayesinde özel sektörün kalkınma projelerine dahil olması ve destek sağlaması, ajansların finansal kaynak açısından çeşitliliğini artırmasına önemli fayda sağlamıştır (Özen, 2005). Ayrıca, ajansların kendi uzmanlık alanlarında sağladığı danışmanlık faaliyetleri, düzenlediği eğitim programları ve yürüttüğü analiz çalışmaları da gelir ekstra getirici faaliyetler olarak ajans bütçesine katkı sağlamaktadır.

BKA'ların sahip olduğu bu çok çeşitli ve çok paydaştan oluşan finans yapısı, ajansların yalnızca teknik ve operasyonel gücünü artırmakla kalmayarak aynı zamanda yönetim anlamında da ciddi bir yetenek gelişimine &, vermektedir (Avaner & , Düzenli, 2023). Çeşitli seviyelerdeki finansal aktörlerin bu sürece katılması, mali kaynakların kullanımında şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin daha sıkı takip edilmesi olanağını ortaya koymaktadır.

BKA'ların sahip olduğu finansman kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması, yalnızca bütçenin büyüklüğüyle sınırlı değil, bu bütçenin belirlenen stratejik amaçlar ile ne derece uyum sağladığıyla da ilişkilidir. Kalkınma ajansları tarafından kullanılan finans kaynakları temel bağlamda dört ana harcama kalemi başlığında toplanır:

- Personel giderleri,
- Operasyonel harcamalar,
- Mali destek programları,
- Teknik destek faaliyetleri

Bu harcama kalemlerinin her biri, ajansların bölgesel kalkınma süreçlerine sunduğu katkıyı doğrudan etkileyen temel unsurlardır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Bu harcama kalemleri arasında en büyük paya sahip olan mali destek programları, bölgedeki küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), kamu kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları tarafından hayata geçirilen projelere sağlanan karşılıksız hibeleri kapsamaktadır. Söz konusu destekler, özellikle bölgenin üretim kapasitesinin artırılması, dijital dönüşüm süreçlerinin desteklenmesi ve çevreye duyarlı teknolojilere geçişin teşvik edilmesi gibi tematik alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bu desteklerin performansının değerlendirilmesinde ise proje sonuçlarının sürdürülebilirliği, hedeflenen gruplara ulaşma düzeyi ve yaratılan

istihdam etkisi gibi somut göstergeler dikkate alınmaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022). Bu yaklaşım, sadece harcama yapılan miktara değil, aynı zamanda bu harcamanın ortaya çıkardığı gerçek etkiye odaklanan bir değerlendirme sisteminin benimsendiğini göstermektedir.

Teknik destek faaliyetleri ise kalkınma ajanslarının bölgedeki aktörlere bilgi ve kapasite transferi sağladığı danışmanlık hizmetleri, eğitim programları ve fizibilite çalışmaları gibi araçları içerir. Bu destek türü, mali destekten farklı olarak doğrudan finansman sağlamamakla birlikte, bölgedeki kurum ve kuruluşların proje geliştirme ve uygulama yetkinliklerini artırarak uzun vadede önemli faydalar sunmaktadır. Ajansların sunduğu bu tür desteklerin izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci, genellikle destekten yararlananların geri bildirimleri, eğitim sonrasında elde edilen uygulama düzeyi ve sağlanan bilgi transferinin kalıcılığı gibi niteliksel değerlendirme yöntemleriyle yürütülmektedir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2021).

Personel giderleri ve operasyonel harcamalar ise kalkınma ajanslarının kurumsal kapasitesini doğrudan etkileyen önemli harcama alanlarını oluşturur. Bu kalemler, ajansların idari süreçlerinin sürdürülebilirliğini sağlamanın yanı sıra, yapılan harcamaların verimlilik ilkesine uygun olup olmadığı da düzenli denetim süreçlerinde titizlikle incelenmektedir. Kalkınma ajanslarının mali raporları, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne bağlı Sayıştay ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesindeki denetim birimleri tarafından periyodik olarak gözden geçirilmekte ve gerektiğinde ajanslara yönelik yönlendirici raporlar sunulmaktadır (Sayıştay Başkanlığı, 2022). Bu denetim mekanizması, kamu kaynaklarının kullanımında şeffaflığın ve hesap verebilirliğin en üst düzeyde sağlanması açısından hayati bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, kalkınma ajanslarının sahip olduğu finansal kaynakların sadece temin edilmesi yeterli olmayıp, bu kaynakların belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda ne kadar etkili bir şekilde harcandığı ve bu harcamaların bölgesel kalkınma üzerindeki uzun vadeli etkileri büyük bir önem taşımaktadır. Kaynak kullanımındaki etkinlik, yalnızca desteklenen projelerin başarıyla tamamlanmasıyla değil, aynı zamanda bu projelerin bölge ekonomisi ve toplumu üzerindeki kalıcı ve sürdürülebilir çıktılarıyla ölçülmelidir (Avaner &, Düzenli, 2023).

Türkiye'deki kalkınma ajanslarının finansal sürdürülebilirliklerini pekiştiren önemli yaklaşımlardan biri de kamu-özel iş birliği (KÖİ) imkanlarının geliştirilmesidir. Geleneksel olarak kamu yatırımlarının finansmanında ağırlıklı olarak kamu kaynakları kullanılmış olsa da kalkınma ajansları özel sektörle daha yakın ilişkiler kurarak bölgesel kalkınma hedeflerine daha geniş bir mali ve teknik kapasiteyle ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda ajanslar,

özellikle altyapı projeleri, turizm sektörünün geliştirilmesi, organize sanayi bölgelerinin kurulması, teknoloji geliştirme merkezlerinin hayata geçirilmesi ve girişimcilik destek programlarının yaygınlaştırılması gibi çeşitli alanlarda özel sektörün sahip olduğu bilgi birikiminden, deneyiminden ve sermayesinden faydalanmaya çalışmaktadır (Türkoğlu, 2015).

Kalkınma ajanslarının sunduğu mali destek programlarında, özel sektörle iş birliğini teşvik eden açık çağrı mekanizmalarının kullanılması, özel firmaların kendi finansal kaynaklarını da projeye dahil etmeleri koşuluyla ajans fonlarına erişimini mümkün kılmaktadır. Bu eş finansman modeli, kamu kaynaklarının daha verimli bir şekilde kullanılmasına katkıda bulunurken, projelerin riskinin de paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022). Ayrıca bazı kalkınma ajansları, organize sanayi bölgeleri ve endüstriyel kümelenmeler gibi yapılarla uzun vadeli iş birliği protokolleri imzalayarak bölgesel yatırım ortamının iyileştirilmesine doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu tür iş birlikleri, sadece finansal kaynak yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda teknolojik bilgi transferini hızlandırmakta ve bölgede yeni istihdam olanaklarının oluşmasına da önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

KÖİ uygulamalarında kalkınma ajanslarının üstlendiği rol genellikle doğrudan yatırımcı olmak yerine, daha çok projelerin hayata geçirilmesini kolaylaştıran, yol gösteren ve destek sağlayan bir aktör olarak şekillenmektedir. Ajanslar, özel sektörün yatırım yapma potansiyelini kamu politikalarının öncelikleriyle uyumlu hale getirmede kritik bir köprü görevi görmektedir. Özellikle Bölgesel Yatırım Tanıtım Stratejileri ve bünyelerinde bulunan yatırım destek ofisleri aracılığıyla hem yerli hem de yabancı yatırımcılarla kamu kurumları arasında düzenli bir bilgi akışı sağlanmakta ve yatırım süreçlerindeki bürokratik engellerin azaltılması yoluyla yatırım süreçleri hızlandırılmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Ancak, kamu-özel iş birliğine dayalı projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için şeffaflık, denetlenebilirlik ve kamu yararının gözetilmesi ilkeleri temel alınmalıdır. Nitekim Türkiye'de geçmişte hayata geçirilen bazı KÖİ projelerinde karşılaşılan maliyet artışları ve sözleşme şeffaflığına dair sorunlar, bu alanda güçlü bir kurumsal denetim mekanizmasının ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymuştur (OECD, 2018). Kalkınma ajanslarının bu bağlamda sadece finansal kaynak sağlayan değil, aynı zamanda iyi yönetim ilkelerini benimsemiş kurumsal yapılar olarak faaliyet göstermesi, KÖİ projelerinin kamu çıkarı doğrultusunda yürütülmesini güvence altına alacaktır.

Türkiye'deki kalkınma ajansları, bölgesel kalkınma süreçlerine sadece ulusal kaynaklarla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda uluslararası finansman mekanizmalarına da erişerek küresel

ölçekte önemli katkılar sunmaktadır. Bu bağlamda ajanslar, başta Avrupa Birliği (AB) olmak üzere Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Alman Kalkınma Ajansı (GIZ), Japonya Uluslararası İş birliği Ajansı (JICA) ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) gibi saygın uluslararası kuruluşların sağladığı çeşitli fonlara başvurarak çok sayıda dış destekli projeyi başarıyla yürütmektedir (Delegation of the European Union to Turkey, 2022).

Avrupa Birliği tarafından sağlanan en önemli finansman araçlarından biri olan Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA), Türkiye'nin aday ülke statüsü sayesinde kalkınma ajanslarının erişebildiği kritik bir kaynaktır. Bu fon, özellikle kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, bölgesel rekabet gücünün artırılması, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması, sosyal uyumun güçlendirilmesi ve sınır ötesi iş birliğinin teşvik edilmesi gibi çeşitli alanlardaki projelere finansal destek sağlamaktadır. Kalkınma ajansları, IPA fonları kapsamında hayata geçirdikleri projeler aracılığıyla bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarını azaltmaya yönelik somut adımlar atmakta ve aynı zamanda yerel düzeydeki aktörlerin Avrupa Birliği proje geliştirme ve uygulama kültürüyle tanışmasına olanak sağlamaktadır (Avrupa Komisyonu, 2021).

Uluslararası fonlardan yararlanma süreci, kalkınma ajansları için sadece ek bir finansman kaynağı anlamına gelmemekte, aynı zamanda kurumsal kapasitelerinin önemli ölçüde artmasına da katkıda bulunmaktadır. Zira bu tür projelerde başvuru hazırlama, proje izleme, raporlama ve değerlendirme süreçlerinin uluslararası standartlara uygun olarak yürütülmesi gerekliliği, ajansların proje yönetim becerilerini geliştirmekte ve bu kazanımlar yerel düzeyde yürütülen diğer projelere de olumlu yönde yansımaktadır (UNDP Turkey, 2020). Bu çerçevede kalkınma ajansları, uluslararası ortaklarla iş birliği içinde projelerde hem yürütücü kuruluş hem de eş başvuran olarak aktif rol alabilmekte ve hatta bazı durumlarda uluslararası kuruluşlarla bölgesel kalkınma odaklı uzun vadeli stratejik iş birlikleri kurabilmektedir.

Bunlara ek olarak, kalkınma ajansları Sivil Toplum Diyalogu programı, Horizon Europe programı ve Interreg IPA gibi çeşitli uluslararası programlar aracılığıyla bilimsel araştırmalar, çevresel projeler, sosyal sorumluluk girişimleri ve kültürel etkinlikler gibi farklı alanlardaki projelerde de aktif bir şekilde yer almaktadır. Özellikle sınır ötesi iş birliği programlarına kalkınma ajanslarının katılımı, sadece ekonomik kalkınmaya değil, aynı zamanda Türkiye ile komşu ülkeler arasındaki diplomatik ilişkilerin güçlenmesine ve toplumsal bağların kuvvetlenmesine de önemli katkılar sağlamaktadır (Türkiye Ulusal Ajansı, 2022). Ajansların bu tür programlarda aktif rol oynaması, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile entegrasyon sürecine yerel düzeyden somut katkılar sunduğu bir mekanizma oluşturmaktadır.

Ancak kalkınma ajanslarının uluslararası fonlara erişiminde karşılaştığı en temel zorluklardan biri, proje hazırlama ve fon yönetimi süreçlerinde yüksek düzeyde teknik uzmanlık gereksinimidir. Bu nedenle ajanslar, kendi bünyesindeki personelin uluslararası proje geliştirme ve yönetme kapasitelerini artırmaya yönelik çeşitli eğitim programları düzenlemekte ve aynı zamanda bölgesel düzeydeki diğer kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarına da bu konuda rehberlik ve destek sunmaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023). Bu yaklaşım, sadece kalkınma ajanslarının değil, aynı zamanda bölgedeki tüm paydaşların uluslararası finansman olanaklarına daha kolay erişebilmesine olanak tanımakta ve bölgesel kalkınmanın daha geniş bir tabana yayılmasına hizmet etmektedir.

Türkiye'deki kalkınma ajanslarının finansal yapısı hem sahip olduğu çeşitlilik hem de oluşturduğu kurumsal çerçeve açısından değerlendirildiğinde, belirli avantajlar sunmakla birlikte, bazı yapısal zayıflıkları da beraberinde getirmektedir. Bu finansal mimari, ajansların uzun vadeli sürdürülebilirliklerini ve bölgesel kalkınmaya olan katkılarının etkinliğini anlamak için temel bir analiz alanı olarak öne çıkmaktadır.

Kalkınma ajanslarının en belirgin güçlü yönlerinden biri, gelir kaynaklarının çeşitliliğidir. Merkezi yönetim bütçesinden sağlanan doğrudan ödenekler, yerel yönetimlerden alınan katkı payları, uluslararası kuruluşlardan sağlanan fonlar, özel sektörün projelerine yaptığı katkılar ve ajansların kendi faaliyetlerinden elde ettiği gelirler gibi farklı kalemlerin bir arada bulunması, ajanslara önemli bir mali esneklik kazandırmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu çok yönlü kaynak yapısı, ajansların tek bir finansman kaynağına olan bağımlılığını azaltmakta ve yerel önceliklere göre hızlı ve etkili bir şekilde hareket edebilmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca, ajansların uluslararası fonlara erişim kapasitesinin giderek artması hem bilgi birikimlerini hem de insan kaynağı kalitelerini yükseltmiş; bu durum, bölgesel düzeyde farklı kurumlar arasındaki iş birliklerinin de yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022).

Ancak, kalkınma ajanslarının finansal yapısındaki zayıf yönler incelendiğinde, bazı ajansların faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki yerel yönetimlerden beklenen katkı paylarını tahsil etmekte zorlandığı ve bu durumun ajansların bütçe planlamasını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Özellikle büyükşehir statüsünde olmayan bölgelerde bulunan il özel idarelerinin ve belediyelerin mali imkanlarının sınırlı olması, ajansların proje uygulama kapasitesini zaman zaman kısıtlayabilmektedir (Özen, 2005). Bununla birlikte, kamu-özel iş birliğine dayalı projelerde karşılaşılan kurumsal kapasite yetersizlikleri ve mevcut mevzuattaki bazı boşluklar nedeniyle proje uygulama süreçlerinde gecikmeler yaşanabilmektedir. Uluslararası fonlara

erişim konusunda ise, hem yeterli sayıda uzman personel bulunmaması hem de yabancı dil bilgisi, uluslararası standartlarda raporlama ve teknik doküman hazırlama gibi uzmanlık gerektiren alanlardaki kapasite eksiklikleri halen önemli bir sorun teşkil etmektedir (UNDP Turkey, 2020).

Kalkınma ajanslarının karşılaştığı bir diğer önemli zorluk ise, yürüttükleri projelerin bölgesel kalkınma üzerindeki etkinliğinin ve yarattığı gerçek etkililiğin sistematik bir şekilde ölçülmesinde yaşanan aksaklıklardır. İzleme ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi yönünde çabalar olsa da birçok ajansın kullandığı performans göstergeleri genellikle proje çıktılarının sayısal verileriyle sınırlı kalmakta; projelerin sosyal etkisi, uzun vadeli sürdürülebilirliği ve bölgeye getirdiği yenilikçilik gibi daha derinlemesine analizler yeterince yapılamamaktadır (Avaner &, Düzenli, 2023). Bu durum, ajanslar tarafından kullanılan kaynakların uzun vadeli kalkınma hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye'deki kalkınma ajanslarının finansal yapısı belirli açılardan önemli ölçüde gelişmiş ve kaynak çeşitliliği sağlanmış olsa da yerel katkı paylarının tahsilinde yaşanan güçlükler, uzmanlaşmış insan kaynağı eksikliği ve projelerin etkisini ölçmede kullanılan araçların sınırlılığı gibi yapısal sorunlar, bu finansal yapının daha da güçlendirilmesi ve etkinliğinin artırılması için çözülmesi gereken önemli alanlar olarak önümüzde durmaktadır.

Türkiye'deki kalkınma ajanslarının finansal yapısı, bölgesel kalkınma politikalarının hayata geçirilebilirliğini doğrudan etkileyen temel unsurlardan birini oluşturmaktadır. Merkezi bütçeden sağlanan kaynaklar, yerel yönetimlerin katkı payları, uluslararası iş birliklerinden elde edilen fonlar ve özel sektörle kurulan ortaklıklar sayesinde kalkınma ajansları, geniş kapsamlı ve çok yönlü bir mali dayanağa sahiptir. Bu yapı, ajansların hem ulusal kalkınma hedeflerine ulaşma noktasında hem de bölgelerindeki özgün ihtiyaçlara cevap verebilme konusunda önemli bir esneklik kazanmasını sağlamaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Ancak, finansal sürdürülebilirliğin kalıcı hale getirilmesi, yalnızca farklı kaynaklara erişimle değil, aynı zamanda bu kaynakların etkin, şeffaf ve hesap verebilir bir biçimde yönetilmesiyle mümkün olabilir. Yerel yönetimlerden beklenen katkı paylarının tahsilinde karşılaşılan sorunlar, ajanslardaki teknik kapasite eksiklikleri ve yürütülen projelerin izleme ile değerlendirme mekanizmalarındaki sınırlılıklar, kalkınma ajanslarının genel performansını olumsuz etkileyebilecek başlıca risk alanları olarak dikkat çekmektedir (UNDP Turkey, 2020). Bu nedenlerle, Türkiye'deki kalkınma ajanslarının finansal sistemlerinin daha bütüncül bir

yönetişim anlayışıyla yeniden yapılandırılması, ajansların uzun vadeli başarıları ve bölgesel kalkınmaya sundukları katkının artırılması açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

1.5.4. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Denetlenmesi

Türkiye'nin bölgesel kalkınma amaçlarına yönelik olarak 2006 yılında yürürlüğe giren 5449 sayılı Kanun ile faaliyetlerine başlayan BKA’lar, görev alanları içerisindeki bölgelerdeki potansiyeli ortaya çıkarma ve harekete geçirme hedefiyle önemli bir kurumsal yapı oluşturmuştur. BKA’ların kamu kaynaklarını kullanıyor olması ve çeşitli aktörlerle iş birliği içinde çalışması, denetim süreçlerinin, şeffaflık ilkesinin ve hesap verebilirliğin özellikle önem kazanmasına neden olmaktadır. Kamuoyunun güveninin sürdürülmesi ve kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması açısından kalkınma ajanslarının mali, yönetsel ve performans odaklı denetimlere tabi tutulması zorunluluktur.

Türkiye'deki kalkınma ajanslarının denetimi, çok aşamalı bir sistem üzerinden yürütülmektedir. Ajanslar hem kendi iç denetim mekanizmalarıyla denetlenmekte hem de dış denetime tabi tutulmaktadır. İç denetim, ajansın kendi bünyesinde oluşturduğu denetim birimleri aracılığıyla gerçekleştirilirken; dış denetim süreci, başta Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sayıştay ve gerektiğinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) Komisyonu gibi kurumlar tarafından yürütülmektedir. Bu denetim süreçlerinde ajansların yıllık çalışma planları, mali tabloları ve performans sonuçları detaylı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca, kamu ve özel sektörün ortak projeleri ile Avrupa Birliği gibi dış kaynaklardan sağlanan fonların kullanımı söz konusu olduğunda, denetimin kapsamı ülke sınırlarını aşmakta ve uluslararası standartlara uyum da büyük bir önem taşımaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Ancak bu çok katmanlı yapı, her zaman beklenen düzeyde etkili bir denetim sağlamakta yeterli olmayabilir. Bu bağlamda uygulamada, denetim sonuçlarının halka ilan edilmesi konusundaki kısıtlamalar, yeterli miktarda uzman personelin bulunmaması ve performans değerlendirme kriterlerinin açıkça tanımlanmamış olması gibi bazı sorunlar görülmektedir (Avaner, 2023). Bundan dolayı kalkınma ajanslarının denetim aşamalarının sadece yasal düzenlemelere uygunluk çerçevesinde kalmaması, bunun yanında kurumsal açıdan gelişim ve stratejik yönetim anlayışı bakımından daha etkin hale getirilmesi gerekmektedir.

Kalkınma ajanslarının denetiminin temelini, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunca ortaya konulan yasal mevzuat düzenlemektedir. Bahsedilen Kanun'un 25. maddesine, BKA’lar çalışmalarını Sanayi ve

Teknoloji Bakanlığı'nın eşgüdümü ve gözetimi ile yürütmektedir ve hem iç hem de dış denetime tabidirler (Resmî Gazete, 2006). Bu yasal düzenleme, ajansların kamu kaynaklarını kullanma yetkilerinden dolayı, şeffaflık, hesap verebilirlik ve verimlilik kriterlerine göre denetlenmelerini zorunlu kılmaktadır.

Ajansların dış denetimini öncelikli olarak Sayıştay gerçekleştirmektedir. 6085 sayılı Sayıştay Kanununa göre yürütülen bu denetim, ajansların gelir ve gider tablolarını, bütçe faaliyetlerini ve kaynakların nasıl kullanıldığı ve kamu yararına uygun olup olmadığını içermektedir (Sayıştay, 2022). Bunun yanında, kalkınma ajanslarının yıllık faaliyet planları ve performans değerlendirme raporları, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı birimleri tarafından denetlenmektedir. Bakanlık aynı zamanda, ajansların stratejik planları ve programlarına yönelik rehberlik etme ve bu alanlarda gözlem yapma görevlerine de sahiptir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Bunların yanında, ajanslar kendi kurumsal yapılarında bulunan iç denetim birimleri kurmakla yükümlüdürler. Bu bağlamda, ajansların yönetim kurullarına bağlı olarak görev yapan iç denetim birimleri, süreçlerin mevzuata ve yasal düzenlemelere uygun bir şekilde faaliyet göstermesini ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini denetlemektedir. Bu sistem, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (2009) ile uyumlu bir yapıda oluşturulmaktadır (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2009).

Ancak yürürlükteki bütün yasal mevzuatlara rağmen, ajansların denetimleri ile ilgili bazı eleştiriler mevcut bulunmaktadır. Özellikle Sayıştay raporlarının kamuoyuna açıklanan kısmının sınırlı olması, iç denetim raporlarının şeffaflık düzeyinin yetersiz olarak ithaf edilmesi ve performans ölçütlerinin genellikle belirsiz olması, denetimin etkinliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Aydın, 2021). Bu nedenle yasal çerçevenin uygulamada güçlü bir kurumsal kapasite ile desteklenmesi büyük bir önem taşımaktadır.

BKA'ların denetim mekanizmaları, kamu kaynaklarının yerinde, tutumlu ve üretken bir biçimde kullanımını garanti altına almak amacıyla, çok katmanlı ve kurumsal açıdan farklılaştırılmış bir biçimde yürütülmektedir. Bu denetim yapısı, temel olarak üç ana eksen üzerinden sürdürülmektedir: ajansın kendi içindeki denetimi ifade eden iç denetim, ajans dışı yetkili birimler tarafından yapılan dış denetim ve ajansın hedeflerine ulaşma seviyesini ölçmeyi amaçlayan performans denetimi.

Ajansların kendi içinde oluşturulan ve doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak görev yapan iç denetçiler tarafından yürütülen iç denetim, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve

Kontrol Kanunu'na göre yürütülür. Hazine ve Maliye Bakanlığı'na bağlı İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen “Kamu İç Denetim Standartları” bu sürecin temel kılavuzudur. İç denetimin odak noktası sadece mali faaliyetlerin gerçekliği ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda yönetsel süreçlerin belirlenen iç kontrol mekanizmalarına uygunluğunu da kapsar. Bu denetimlerde, olası sıkıntıları önceliklendiren denetim planları hazırlanır ve sistematik, titiz bir yaklaşımla elde edilen sonuçlar detaylı raporlar halinde sunulur (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2009).

Dış denetim görevinde ise önemli görev Sayıştay’a düşmektedir. 6085 sayılı Sayıştay Kanunu çerçevesinde yürütülen bu denetim süreci, kamuya ait kaynakların yasal düzenlemelere uygunluğu, mali raporlamanın gerçekliğini ve kaynakların kamu yararı için uygun bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı ilkelerine dayanır. Sayıştay, ajansların her yıl düzenlenen faaliyetlerine ait mali tabloları, ihale süreçlerini, sağlanan destek programlarının faaliyet sonuçlarını ve kaynakların nasıl tahsisinin yapıldığı gibi birçok konuda denetim yapar. Denetim sonrasında düzenlenen raporlar Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulmakta olup, bunların sınırlı bir kısmı kamuoyunun bilgisine de açılmaktadır (Sayıştay, 2022).

Bunların yanında, kalkınma ajanslarının bağlı olduğu merkezi yönetim kuruluşu olan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı da denetim süreçlerindeki önemli bir aktördür. Bakanlık, ajansların stratejik hedeflerinin ve yıllık iş planlarının ne seviyede uygulamaya konulduğunu yakından takip eder. Ayrıca bakanlık tarafından ajanslardan belirli aralıklarla faaliyet raporları, bütçe uygulama sonuçları ve performans göstergelerine dair detaylı bilgiler talep edilir. Bakanlık, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü aracılığıyla bu bilgileri hem ajanslara kılavuzluk etmek için hem de onların durumlarını takip etmek ve denetleme kapsamında değerlendirir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Denetim süreçlerinde kullanılan araçlar ve yöntemlerde de sürekli bir gelişim olmaktadır. Özellikle elektronik belge yönetim sistemleri, dijital raporlama araçları ve merkezden izleme platformları gibi teknolojik yenilikler hem iç denetçilerin hem de dış denetim kurumlarının süreçlere daha hızlı ve etkin bir biçimde dahil olmalarına olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, özellikle AB projeleri veya Dünya Bankası fonları ile yürütülen faaliyetlerde, bağımsız denetim firmaları da üçüncü taraf denetim sorumluluğu üstlenmekte ve uluslararası olarak kabul gören denetim standartları (ISA, IPSAS) temelli denetim sağlanmaktadır (OECD, 2020).

Tüm bu detaylı denetim yapısının içinde öne çıkan problemlerden birisi, farklı denetim türleri arasındaki iş birliği ve koordinasyonun istenilen seviyede gerçekleştirilememesidir. İç

denetim raporları ile Sayıştay ve Bakanlık denetimleri zaman zaman benzer konuları incelemesine rağmen, elde edilen bulguların ortak bir zeminde değerlendirilmesi veya kurumsal öğrenme süreçlerine entegre edilmesi konusunda bazı önemli sıkıntılar yaşanmaktadır. Ayrıca, denetim sonuçlarının takip mekanizmalarıyla yeterince ilişkilendirilmemesi, ajansların performansını iyileştirme potansiyelini daraltmaktadır (Aydın, 2021). Sonuç olarak, Türkiye’de kalkınma ajanslarının denetimi çok katmanlı bir sistemle yürütülmekte ve her bir denetim türü ajansların farklı boyutlarını incelemektedir. Ancak bu yapı içindeki koordinasyonun güçlendirilmesi ve denetim bulgularının daha etkin şekilde değerlendirilmesi, sistemin işlevselliği açısından önem taşımaktadır.



2. BÖLGE KALKINMA İDARELERİ

Bölge kalkınma idareleri (BKİ), belirli bir coğrafi bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan gelişme sağlamasını stratejik olarak tasarlamak ve bu konudaki çabaları koordine etmek hedefiyle oluşturulmuş, genellikle merkezi hükümete bağlı olarak faaliyet göstermekle birlikte bölgesel çerçevede etkinliğini gösteren özel statülü kamusal kuruluşlardır. Bu birimler, bölgenin potansiyelini harekete geçirerek uzun vadede ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmayı hedefler. Kalkınma ajanslarından farklı olarak, sayıca daha az ve stratejik öneme sahip bölgelerde faaliyet gösterirler ve sahip oldukları geniş yetki alanı sayesinde uzun vadeli kalkınma politikalarının ortaya konulması hususunda önemli bir göreve sahiptirler (OECD, 2013).

Türkiye'de bu idarelerin kuruluşu, 2000'li yılların başlarına dayanmaktadır. Özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerindeki sosyoekonomik açıdan dengesizlikleri giderme amacı ile kurulan bu idareler için ilk somut adım 2011 yılında atılmıştır. BKİ'ler, kalkınma ajanslarıyla benzeyen kalkınma vizyonlarına sahip olmak ile birlikte aslında daha farklı olarak proje temelli yaklaşımların ötesine geçerek daha çok program odaklı ve doğrudan uygulamaya yönelik kuruluşlar olarak öne çıkar. BKİ'ler yalnızca yatırım projeleri geliştirmekte değil, aynı zamanda kamu kaynaklarını kullanarak yapılacak yatırımların bölgesel seviyede planlanması, ilerleme aşamalarının takip edilmesi ve farklı diğer aktörler ile koordinasyonun sağlanması konusunda da görevlidir. Ülkemizde ilk kurulan Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) Bölge Kalkınma İdaresi ve sırasıyla Doğu Anadolu Projesi (DAP), Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) ve Konya Ovası Projesi (KOP) gibi diğer BKİ'ler de faaliyete başlamıştır. Bu kurumların her biri, kendi bölgelerine özgü olarak düzenlenen kalkınma temel planları doğrultusunda uzun vadeli kalkınma hedefleri belirlemiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2022).

Uluslararası alanda da benzer BKİ modellerine başta Güney Kore, Fransa ve İtalya gibi ülkelerde karşılaşılmaktadır. Örneğin, Güney Kore'deki "Bölgesel Kalkınma Ofisleri" (Regional Development Offices), yerel ekonomik kümelenmeleri teşvik ederken, Fransa'daki "Bölge Eşitliği ve Toprakların Geliştirilmesi Genel Komiserliği" (Commissariat général à l'égalité des territoires- CGET) yerel dengesizliklerin ve eşitsizliklerin azaltılması ve altyapı yatırımlarının stratejik olarak düzenlenmesi hedefi ile çalışmalar yürütmektedir (OECD, 2019). Bu örnekler, bölgesel kalkınma idarelerinin sadece gelişmekte olan ülkelerde değil, aynı zamanda gelişmiş ekonomilerde de tercih edilen ve etkili bir bölgesel kalkınma aracı olduğunu göstermektedir.

2.1.Bölge Kavramının Tanımı

"Bölge" kavramı, sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin kesişim alanında yer alan ve ele alındığı konuya göre farklı anlamlar kazanabilen çok boyutlu bir kavramdır. Coğrafya, ekonomi, kamu yönetimi ve şehir planlama gibi farklı bilim alanlarında sık sık yer verilen bu terim, genel olarak belirli bir coğrafi alan kapsamında ekonomik, toplumsal, kültürel veya idari bakımdan benzer özellikler gösteren alt birimleri ifade eder. Başka bir ifadeyle bölge hem somut bir mekanı hem de bu mekanın dahilindeki alanlarda gerçekleştirilen insan faaliyetleri arasındaki etkileşimleri tanımlayan dinamik bir yapıdır (Ecemiş & Mutluer, 2004). Bu açıdan bölge, salt idari sınırlardan bağımsız olarak, işlevsel bağlantıları ve sürekli değişen özellikleri ile öne çıkan bir kavramı ifade eder.

Kalkınma politikaları bakış açısı ile bakıldığında, bölge kavramı bazı ekonomik göstergeler (gelir seviyesi, sektörel çeşitlilik, iş gücü potansiyeli), sosyal göstergeler (eğitim düzeyi, sağlık hizmetlerine erişim, demografik yapı) ve mekânsal özellikler (ulaşım imkanları, altyapısal donanım, doğal kaynakların varlığı) gibi kavramlar ile tanımlanabilir. AB'nin istatistik amaçlı bölgesel birimler sınıflandırması olan NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) bu açıdan önemli bir örneği teşkil ederken, Türkiye'de de benzer bir yaklaşım ile TR düzeyleri (TR1, TR2, TR3 gibi) bağlamından bölgesel kalkınma planlaması yapılmaktadır (TÜİK, 2021). Bu bağlam, bölge kavramını sadece coğrafi bir ölçek olmanın ötesine götürerek, stratejik planlama süreçleri ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması açısından kullanışlı ve anlamlı birimler haline getirmektedir.

Bölge kavramı aynı zamanda, farklı gelişmişlik seviyelerine sahip alt bölgelerin bir araya getirilerek, kalkınma stratejileri vasıtasıyla daha ortak bir şekilde yönetilmesine olanak sağlar. Bu açıdan Türkiye'de Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP), Doğu Anadolu Projesi (DAP), Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) ve Konya Ovası Projesi (KOP) gibi BKİ'lerin kuruluşu da bu tanımın bir tezahürüdür; belirli sosyoekonomik özelliklere sahip bölgelere özel kalkınma strateji ve politikaları geliştirilmiştir. Bu nedenle bölge, yalnızca sınırları çizilmiş bir coğrafi alan olmanın ötesinde, politika yaratma açısından, farklı aktörler arasında koordinasyon ve iş birliğini de içeren yönetim mekanizmalarının ve bölgesel eşitsizliklerle mücadele stratejilerinin ortaya konulduğu önemli bir mekânsal seviyeyi tanımlamaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2022).

2.2. Türkiye’de Bölgelerin Yapısı

Türkiye’de temel olarak bilinen 7 coğrafi bölge bulunmaktadır ve bu bölgeler Cumhuriyetin ilk yıllarında eğitim faaliyetleri, meteorolojik gözlemler ve basit mekânsal tanımlamalar yapmak amacıyla oluşturulmuş olup, temel olarak fiziki ve coğrafi özellikler dikkate alınarak belirlenmiştir. Fakat bu bölgeler yönetsel açıdan herhangi bir bağlayıcılığa ya da kalkınma planlamasına doğrudan etki edecek bir konuma sahip değildir. Bu da kalkınma açısından daha net bir bölge ayrımının olması ihtiyacını doğurmaktadır. Bu gereksinimin bir sonucu olarak, AB’ye uyum süreci kapsamında oluşturulan ve Avrupa’daki NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) sistemini esas alan İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS), Türkiye’de bölgesel planlama faaliyetlerinin temelini oluşturmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından uygulanan bu sınıflandırma ile ülke, üç farklı seviyede bölgelere bölünmüştür: Düzey 1 (12 bölge), Düzey 2 (26 bölge) ve Düzey 3 (81 il) (TÜİK, 2021).

Bunun yanı sıra ülkemizde, bölgeler arasındaki sosyoekonomik açıdan seviye farklılıklarını temel alan yeni bölgesel analizler de uygulamaya konulmuştur. TÜİK ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ortaklığı ile hazırlanan Sosyoekonomik Gelişmişlik Endeksi (SEGE), iller arasındaki gelişmişlik düzeylerini birçok alt başlık üzerinden değerlendirerek, bölgeler arasında hangi politikalara önem ve öncelik atfedilmesi gerektiği konusunda ciddi fayda sağlamaktadır (TÜİK, 2022).

Son dönemde Türkiye, bölgesel yapılanma konusunda sadece istatistikî sınıflandırmaların ötesine ilerleyerek, işlevsel ve yönetsel kurumlar oluşturma yönünde de çaba göstermiştir. Bu amaçla kurulan BKİ (örneğin Güneydoğu Anadolu Projesi- GAP, Doğu Anadolu Projesi - DAP, Doğu Karadeniz Projesi - DOKAP, Konya Ovası Projesi - KOP), klasik coğrafi bölgelerin yerine, bölgelerin kalkınma gereksinimlerine göre planlanmış özel konularda hizmet sağlamaktadır. Bu idarelerin görev ve faaliyet alanları genellikle birden fazla ili içine almakta ve doğal kaynakların dağılımı, tarımsal potansiyel, su havzaları gibi ortak kriterlere göre belirlenmektedir. Bu yaklaşım, Türkiye’de bölgelerin artık yalnız coğrafi mekân birimleri olmanın ilerisinde, stratejik politika geliştirme ve bölgesel gelişim ve yönetim araçları olarak yeniden tasarlanmaya başlandığını açıkça ortaya koymaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Sonuç olarak Türkiye’de bölgelerin yapısal özellikleri, tarihsel süreç içerisinde durağan bir sınıflandırma olmaktan çıkarak, daha kapsamlı ve işlevsel bir yönetim aracına dönüşmüştür.

Bu dönüşüm, Türkiye'nin kalkınma politikalarının bölgesel seviyede yeniden düzenlenmesini ve idari yapılanmanın da bu yeni kurguya ve yaklaşıma uygun bir biçimde esnekleştirilmesini gerekli kılmıştır.

2.2.1.Türkiye'deki Bölge Kalkınma İdareleri

Türkiye'de bölgeler arasındaki gelişmişlik seviyesindeki farkları azaltmak ve ülke kalkınmasının coğrafi olarak daha eşit ve dengeli bir biçimde dağılımını sağlamak için hayata geçirilen önemli kurumsal yapılardan biri de bölge kalkınma idareleridir. Bu özel kamusal birimler, belirlenen bölgelerin sosyoekonomik kalkınma sürecini hızlandırmak için merkezi yönetim tarafından kurulmuş olup, planlama, uygulama ve elde edilen sonuçların analiz ve takibi gibi temel işlevleri hizmet sağlamaktadır. BKİ'ler, özellikle yetersiz altyapı sorunlarına çözüm üretilmesi, kamu finansmanı ile sağlanacak yatırımların etkin bir şekilde planlanması ve bölgesel bütünlük içerisinde sürdürülebilir kalkınmanın temin edilmesi gibi çok yönlü amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyet sürdürmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2022).

Bu idarelerin kurumsal hale gelmesi 1989 yılında Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin gelişmesini amaçlayan Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) çerçevesinde kurulan GAP Bölge Kalkınma İdaresi ile başlamıştır. GAP İdaresi, yalnız fiziksel olarak altyapı yatırımlarına odaklanmamış bunun yanı sıra eğitim, sağlık, sosyal gelişim ve kırsal kalkınma konularında da geniş ve bütüncül bir yaklaşım benimsemiştir (GAP İdaresi, 2021). Bu modelin bölgesel düzeyde ortaya koyduğu uygulamanın başarısı, ilerleyen dönemde de benzer birimlerin kurulmasına öncülük etmiştir. Bu bağlamda, 2011 yılı itibarı ile sırayla Doğu Anadolu Projesi (DAP), Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) ve Konya Ovası Projesi (KOP) idareleri faaliyete geçirilmiştir (Resmî Gazete, 2011).

BKİ'lerin temel görevleri arasında, sorumluluk alanlarındaki bölgenin kalkınma planlarının hazırlanması, merkez tarafından belirlenen kamu yatırım finansmanının stratejik öneme ve önceliklere göre düzenlenmesi, hazırlanan yatırım projelerinin uygulanması, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör temsilcileri gibi çeşitli aktörlerle yakın iş birliği içinde çalışılması ve nihayetinde bölge içindeki sosyoekonomik eşitsizliklerin azaltılmasına faydada bulunulması gibi hizmetler yer almaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu bağlamda, kalkınma ajanslarının daha çok koordinasyon ve destekleme rolüne odaklanmasının dışında, BKİ'lerin de doğrudan yatırım yapabilen ve projeleri hayata geçirebilen uygulayıcı birimler olduğu açıkça ortaya koyulmaktadır (OECD, 2016).

Bölge kalkınma idarelerinin bir diğer belirgin özelliği ise, çalışma yürüttükleri coğrafi alanların genellikle kalkınma konusunda geride olan veya ülkenin genel kalkınma stratejileri açısından kritik öneme sahip alanları olmalarıdır. Bunların seçilmesinde, detaylı sosyoekonomik göstergeler, coğrafi konumların analiz edilmesi ve altyapı konusundaki ihtiyaçların değerlendirilmesi kriterleri doğrultusunda yapılmakta ve her bir idare, kendi görev alanına özgü olarak düzenlenen uzun vadeli kalkınma planlarına göre çalışmalarını sürdürmektedir (KOP İdaresi, 2023). Bu durum, bu birimlerin merkeze bağlı olarak hizmet vermelerine rağmen, bölge ihtiyaçları ve bölgenin potansiyeline de odaklanan bir kalkınma düşüncesinin kurumsal seviyede somutlaşmış bir örneğini ortaya koymaktadır.

2.2.1. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Genel Özellikleri

2000’li yıllar itibariyle Türkiye’deki bölgesel kalkınma politika ve stratejilerinin kurumsal yapısı, ciddi bir değişim eğilimine geçmiştir. Bu değişimin esas birimlerinden birini, yöreler arası eşitsizliklerin azaltılması ve giderilmesi bunun yanı sıra da kalkınmanın bölgesel bağlamda dengeli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan bölge kalkınma idareleri oluşturmaktadır. Bu kurumlar, merkezi yönetimin içinde yer almanın yanında, belirlenen coğrafi alanlarda planlama, uygulama ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçların takibini sağlama işlevini bütünsel bir yaklaşımla uygulayan özel kamu kuruluşlarıdır. Özellikle kalkınmada öncelikli olarak belirlenen bölgelerde etkin hizmet sağlamaları ve bu kapsamda gerekli olan işlemleri doğrudan uygulama yetkisine sahip olmaları, BKİ’lerin diğer bölgesel kalkınma birimlerinden ayrılmasında en temel özellikleri olarak değerlendirilebilir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2022).

BKİ’ler, Türkiye’deki bölgesel planlama anlayışının daha büyük, daha stratejik bir vizyon odaklı ve elle tutulur değerler ortaya çıkarmaya yönelik bir temele kavuşmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda idarelerin esas amacı, görevlendirildikleri yörenin sosyoekonomik temelini geliştirmek ve güçlendirmek, halihazırda bulunan altyapı sıkıntılarını gidermek, doğal kaynakları sürdürülebilir bir şekilde değerlendirmek ve yerel kalkınma potansiyelini geliştirmektir. Bu birimler, yalnızca yatırım projelerini ortaya koymakla kalmaz; bunun yanı sıra bölgesel kalkınma planları hazırlamak, diğer kamu kuruluşları ile etkili bir koordinasyon mekanizması oluşturmak ve yerel seviyedeki paydaşlarla stratejik iş birlikleri geliştirmek gibi pek çok hizmeti sürdürürler (KOP İdaresi, 2023). Bu açıdan hem planlama ve strateji geliştirme hem de uygulama ve proje yönetimi birçok farklı roller üstlenmeleri, idarelerin çok boyutlu ve etkin bir kurumsal yapı sergilemesini sağlamaktadır.

Türkiye'de mevcutta hizmet veren 4 önemli bölge kalkınma idaresi vardır. Bunlar: *Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP)*, *Doğu Anadolu Projesi (DAP)*, *Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP)* ve *Konya Ovası Projesi (KOP)*. Bu kuruluşların her biri, kendi yerel bölge yapılarına özgü sosyoekonomik, coğrafi ve çevresel gereksinimlerine göre düzenlenmiş farklı bölgelerde hizmetlerini sürdürmektedir. Bu yöresel farklılıklar, birimlerin görev tanımlamalarında ve sorumluluk göstereceği konularda da çeşitliliğe sebep olmaktadır ve bu durum kurumların kendi sorumluluk alanlarına özel kalkınma dinamiklerine uygun stratejiler geliştirmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (GAP İdaresi, 2021; OECD, 2016).

Ülkemizde yöreler arasında kalkınmışlık seviyelerindeki dengesizliklerin azaltılması, ülkenin her bölgesinde denk olanakların sağlanması ve kamusal kaynakların daha mantıklı ve doğru bir biçimde kullanılması için BKİ'ler, etkin bir birim olarak düşünülmüştür. Bu birimlerin en önemli göze çarpan yanı, sadece planlama ve destek mekanizmaları oluşturma faaliyetlerinin ötesine giderek, doğrudan hizmet sağlayıcı bir göreve sahip olmalarıdır. Bu açıdan BKA'lerden ayrılırlar. BKA'lar genelde proje teklif çağrıları ve türlü finansal destek programları vasıtasıyla yerel paydaşların kalkınma çabalarına destek sağlarken, BKİ'ler doğrudan kamu yatırımları gerçekleştirebilir, projelerin ihale aşamalarını yönetebilir ve bunların uygulanmasını bizzat koordine edebilirler (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Bu birimlerin yasal dayanağı, 2011 yılında yürürlüğe konulan 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile sağlanmış olup, daha sonra çıkarılan Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri sayesinde BKİ'lerin yetki ve sorumluluk alanları net bir şekilde belirlenmiştir (Resmî Gazete, 2011). Her bir idare, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın doğrudan gözetimi altında hizmet sağlamakta ve kendi özel görev alanıyla ilgili olarak yayınlanan ayrı bir Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulmuştur. Bu idarelerin kuruluşu, bölge odaklı kalkınma stratejilerine dayanmaktadır; bundan dolayı hizmet verdikleri coğrafi bölgeler, sosyoekonomik problemlerin fazla olduğu ve kamu yatırıma duyulan ihtiyacın yüksek olduğu coğrafi alanlar olarak belirlenmiştir. Türkiye'de mevcut olarak faaliyetlerini devam ettiren 4 temel BKİ bulunmaktadır. Bunlar:

- **GAP İdaresi (Güneydoğu Anadolu Projesi):** 1989 yılında kurulan ve kurulduğu dönemde beri faaliyetlerine devam eden birim, sulama altyapısının geliştirilmesi, tarım sektörünün modern hale getirilmesi, kırsal alanlarda kalkınma hedefinin desteklenmesi ve sosyal politikaların entegrasyonu gibi geniş bir çerçevede faaliyetlerini sürdürmektedir.

• **DAP İdaresi (Doğu Anadolu Projesi):** DAP İdaresi, 2011 yılında kurulmuş ve özellikle bölgenin hayvancılık altyapısının iyileştirilmesi, kırsal alanların ulaşım alt yapı ve ağının güçlendirilmesi ayrıca bu alanlara içme suyu sağlanması gibi kritik alanlara yoğunlaşmaktadır.

• **DOKAP İdaresi (Doğu Karadeniz Projesi):** 2011 yılında hizmete vermeye başlamış olup, öncelikli olarak bölgenin tarım üretimin çeşitlendirilmesi ve turizm altyapısının geliştirilmesi gibi konulardaki yatırımlara odaklanmaktadır.

• **KOP İdaresi (Konya Ovası Projesi):** 2012 yılında faaliyetlerine başlamış olup, Konya Ovası'nın su kaynaklarının sürdürülebilir bir şekilde yönetimi ve tarımsal üretimde verimliliğin geliştirilmesi gibi konular çalışmalarını yürütmektedir (Kalkınma İdaresi Faaliyet Raporları, 2023).

Bu birimlerin diğer bir özelliği ise hizmet alanlarındaki bölgelerin kalkınma planlarını hazırlama sorumluluklarının bulunmasıdır. Her bir birim, şahsi görev bölgesindeki sosyoekonomik verileri inceleyip analiz yaparak orta ve uzun vadeli stratejik kalkınma planları hazırlamaktadırlar. Bu planlar ortaya konulacak projelere rehberlik etmenin yanında; merkezi konumdaki kamu kurumlarının bu bölgelere yönelik yatırım kararlarının oluşmasında dikkate alınan bir referans noktası olmaktadır (OECD, 2016).

Kurumsal çerçeveden bakıldığında, BKİ'ler hiyerarşik açıdan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı olmanın yanında, yerel açıdan oldukça esnek ve özerk bir işleyişe sahiptirler. Her bir kuruluş, genel sekreterlik düzeyinde bir yönetici tarafından sevk ve idare edilir; bünyelerinde uzman personel, mühendislik, planlama ve proje uygulama birimleri bulundurarak hizmetlerini sürdürürler. BKİ'ler, sorumlu oldukları illerin valilikleri ve yerel yönetim birimleri ile devamlı bir iletişim sürdürerek çalışır; bundan dolayı merkezi ve bölgesel yönetimler arasındaki iş birliği ve koordinasyonun geliştirilmesi ve sağlamlaştırılması bakımından da ciddi bir bağlantı sorumluluğunu üstlenirler (GAP İdaresi, 2021).

Sonuç olarak, BKİ'ler Türkiye'nin çok aktörlü ve farklılaşmış kalkınma yaklaşımını kurumsal seviyede oluşturulmuş biçimini yansıtmaktadır. Stratejik planlama yetenekleri, doğrudan uygulama kapasiteleri ve yerel düzeydeki koordinasyon sorumluluklarından dolayı bu birimler, sadece birer yatırım geliştirici kurumlar olmalarının ötesinde, uzun dönemde bölgesel dönüşüm hedeflerinin hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar.

2.2.3. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Tarihsel Süreci

Türkiye'deki bölgesel kalkınma yaklaşımının kurumsal açıdan temelleri, 1960'lı yıllardaki o zamanın temel merkezi kalkınma planlarını gerçekleştiren organı olan Devlet Planlama Teşkilatınca (DPT) düzenlenen kalkınma planlarına kadar dayanmaktadır. Fakat bu dönemde, bölgesel anlamda kalkınma amaçlarını ortaya çıkaracak sağlam ve yerleşik bir kurumsal yapı henüz ortada yoktur (Eraydın & Tasan-Kok, 2013).

Merkezden planlama anlayışının ön planda olduğu bu dönemde, yöreler arasındaki kalkınmışlık seviyelerindeki farklılıkların azaltılması ulusal boyutta vizyon olarak belirlenmiş ancak bu hedeflerin alanda etkili bir biçimde yerine getirilmesini sağlayacak idari birimlerin varlığı sınırlı kalmıştır. Özellikle 1980’li yılların sonlarına doğru Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde açığa çıkan altyapı sorunları, gelir dağılımında görülen eşitsizlikler ve yoğunlaşmaya başlayan göç dalgaları, bu alanlara yönelik kamusal faaliyetlerin daha spesifik ve bölge odaklı bir anlayışla gerçekleştirilmesinin gerekliliğini açıkça ortaya çıkarmıştır (DPT, 1990).

Ortaya çıkan tüm bu gelişmelerin bir sonucu olarak, 1989 yılında kurulan Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) Bölge Kalkınma İdaresi, Türkiye'nin bölgesel seviyede doğrudan faaliyet yetkisine sahip ilk önemli kurumsal yapısı olarak ortaya çıkmıştır. GAP, yalnız bir sulama projesi değil; aynı zamanda enerji üretimi, kırsal kalkınmanın desteklenmesi ve geliştirilmesi, eğitim ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi gibi birçok alanı içine alan geniş kapsamlı bir kalkınma modeli olarak tasarlanmıştır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023). Bu modelin elde ettiği başarı ve bölgesel kalkınmayı hızlandırması, ilerleyen dönemlerde diğer yörelerde de benzeri kuruluşların oluşturulması adına örnek teşkil etmiştir. Bu durumdan alınan ilham ile birlikte 2000'li dönemler başından beri, sürdürülebilir kalkınma anlayışı, bölgesel kapasitenin sağlamlaştırılması ve geliştirilmesi hedefleri doğrultusunda Türkiye'nin yerel kalkınma siyasetinde yeni bir yönelim ortaya çıkmıştır (OECD, 2016).

Bu yeni yönelimin hedefleri doğrultusunda 2011 ve 2012 yıllarında Doğu Anadolu Projesi (DAP) Bölge Kalkınma İdaresi, Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) Bölge Kalkınma İdaresi ve Konya Ovası Projesi (KOP) Bölge Kalkınma İdaresi kurulmuştur. Bu yeni oluşturulan birimler, GAP Bölge Kalkınma İdaresi'nin uzun yıllar içerisindeki tecrübelerinden ciddi bir biçimde faydalanmanın yanında, kendi hizmet alanlarındaki bölgelerin özgün çevresel, ekonomik ve sosyal gereksinimlerine göre düzenlenmiş özel bir yapıya da sahiptirler (Çetin, 2015). Ayrıca bahsedilen bu birimlerin kurumsal olarak yapılanma süreci, Türkiye'nin Avrupa

Birliği ile yerel kalkınma politikaları bakımından uyum süreci ile aynı döneme geldiği için, yeni ortaya çıkan bu birimlerin kuruluş anlayışında çok düzeyli yönetim anlayışı ve subsidiarite ilkesi gibi AB'nin temel yaklaşımları da etkili olmuştur (Bachtler & McMaster, 2008).

Türkiye'de planlı ekonomik kalkınma modeline geçiş aynı zamanda kalkınma politikalarının ivme kazanması hususunda da önemli adımların atılmasını hızlandırmıştır. İlk Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın (1963–1967) yürürlüğe konulması ile, bölgeler arasında görülen kalkınma yönünden dengesizliklerin düşürülmesi resmi olarak devlet politikası haline gelmiş ve bu amaç doğrultusunda Bölgesel Planlama Dairesi teşkil edilmiştir (DPT, 1990). Fakat bu dönemde ortaya konulan yerel kalkınma uğraşları, önemli oranda merkezi seviyede oluşturulan planlama faaliyetleriyle sınırlı kalmış ve alanda uygulama yetkisine haiz, etkin kurumsal yapılar henüz ortaya çıkmamıştır (Eraydın & Tasan-Kok, 2013).

Merkezden yürütölen bu anlayışın yerel problemler için gerekli olan çözümleri geliştirememesi 1980 sonrası dönemde, özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yoğun görölen altyapı sıkıntıları, gelir dağılımındaki eşitsizlikler ve yoğunlaşan iç göç sorunu, artık daha fazla direkt müdahaleci ve yöreye özgü çözüm planlarının geliştirilmesini mecbur hale getirmiştir. Bu çerçevede 1989 yılında ortaya konulan Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) Bölge Kalkınma İdaresi, Türkiye'nin bölgesel kalkınma tarihinde önemli bir dönüm noktasını oluşturmuştur. GAP İdaresi, yalnızca çok geniş kapsamlı bir altyapı ve koordinasyon birimi olmanın da ilerisinde, enerji üretimi, kırsal kalkınmanın desteklenmesi, eğitim ve sağlık hizmetlerinin geliştirilip, iyileştirilmesi, kadın istihdamının artırılması gibi birçok sosyal politika alanlarını da içeren çok paydaşlı ve yoğun bir kalkınma anlayışını ortaya koymuştur (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023). Örneğın, GAP kapsamında hazırlanan Şanlıurfa Tüneli ve Atatürk Barajı gibi projeler, hem bölgenin tarım üretimini ciddi bir biçimde artırmış hem de enerji üretim kapasitesine önemli fayda getirerek bölgenin ekonomisinde önemli bir gelişme sağlamıştır.

GAP modelinin gösterdiği bu başarı ile 2000'li yıllarda benzer bir kurumsal yapının diğer bölgelerde de uygulanabilir olduğu anlayışına güç kazanmıştır. Bu yıllarda Türkiye'nin Avrupa Birliği ile tam üyelik müzakerelerinin olması ve çok düzeyli yönetim, yerindenlik ilkesi, katılımcı planlama gibi Avrupa Birliği'nin önem gösterdiği prensiplerin Türkiye'nin kalkınma politikalarında giderek daha fazla öne çıkması, bu konuda gerçekleştirilen önemli kurumsal yeniliklerin hızlanmasını sağlamıştır (Bachtler & McMaster, 2008). Bu çerçevede 2011 yılında çıkarılan 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Doğu Anadolu Projesi (DAP)

Bölge Kalkınma İdaresi ve Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) Bölge Kalkınma İdaresi kurulmuş; bir yıl sonra ise Konya Ovası Projesi (KOP) Bölge Kalkınma İdaresi kurulmuştur (Resmî Gazete, 2011; 2012).

Bu yeni kurulan bölge kalkınma idareleri de örnek olarak GAP modelindeki çok sektörlü ve entegre yaklaşım üzerine inşa edilmiştir. Birimler arasındaki tek fark kendi yörelerine özgü özelliklere göre çalışma alanlarının değişebilmesidir. Örneğin, DAP İdaresi'nin faaliyet alanı genellikle hayvancılık altyapısının geliştirilmesi, kırsal bölgelerdeki içme suyu temini ve ulaşım ağının iyileştirilmesi gibi alanlarda yoğunlaşırken; DOKAP İdaresi, organik tarımın yaygınlaştırılması, yayla turizminin ön plana çıkarılması ve orman köylerinin kalkındırılması gibi alanlara odaklanmaktadır (Çetin, 2015). KOP İdaresi ise, Konya Ovası'nın en önemli sorunu olana kuraklık sorunuyla mücadele ve sulama altyapısının geliştirilmesi gibi çevresel problemlere yoğunlaşmaktadır (KOP İdaresi, 2023).

Bu birimlerin kuruluş aşamalarında sadece ekonomik sorunları değil, bunun yanı sıra yerel düzeydeki sosyal ve çevresel problemler de önemli bir rol oynamıştır. Hepsi ayrı ayrı sadece yatırım projeleri geliştiren ve uygulayan birimler olmanın yanında kendi yöreleri için kalkınma planları oluşturan, farklı kamu kurumları arasındaki iş birliğini ve koordinasyonu geliştiren ve hayata geçirilen projelerin uygulama ve takip dilme sorumluluğunu üstlen etkin kurumsal yapılar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çok yönlü rolleri sayesinde, Türkiye'de bölgesel kalkınma yaklaşımına önemli bir kurumsal derinlik kazandırmışlardır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2022).

2.3.3. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Amaçları ve İşlevleri

Bölge kalkınma idareleri, ülkemizin yerel kalkınma politikaları konusunda hem planlayıcı hem de uygulayıcı yetkiler verilmiş ve yerel kalkınma konusunda spesifik olarak görevlendirilmiş kamusal birimlerdir. Bu birimlerim esas konusu, coğrafi olarak belirli sınırlar içerisinde kalan ancak sosyoekonomik bakımdan özel anlam ifade eden bölgelerdeki kalkınma sorunlarını azaltmak, bölgeler arası dengesizlikleri minimuma getirmek ve kamu yatırımlarının etkinliğini artırmaktır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2022). Bu kurumsal yapıların esas hedefleri, yalnız yöreler arasında olan gelişmişlik farklılıklarını azaltmakla sınırlı kalmamaktadır; bunun yanında eşitli kamu kurumları arasında etkili bir koordinasyon sistemi sağlamak, stratejik planlama yaklaşımları ve önceliklendirme süreçleri sayesinde kamu finansmanlarının kullanımında en yüksek verimliliği yakalamak, yerel kalkınma planlarını somut olarak projelendirmek ve faaliyetlerle hayata geçirmek ve bölgelerin sahip olduğu yerel

potansiyeli harekete geçirerek sürdürülebilir kalkınma süreçlerine katkıda bulunmak gibi çok yönlü işlevleri de kapsamaktadır (Çetin, 2015).

Ülkemizde BKİ'lerin uygulamaya konulmasında asıl amaç Türkiye'nin yapısal bakımdan ve coğrafi bağlamda bulunmakta olan eşitsizliklerine yönelik daha stratejik, koordineli ve daha fazla sonuç odaklı eylemlerde bulunma gereksinimi yatmaktadır. Özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu gibi altyapı yatırımlarının yetersiz kaldığı, göç, yoksulluk ve işsizlik gibi karışık kalkınma problemlerinin yoğun olarak bulunduğu bu bölgelerde, merkezi hükümetin genel politikalarından biraz daha farklılaşarak, bölgeye özgü planlama ve uygulama birimlerinin oluşturulması zorunlu hale gelmiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu çerçevede kurulan GAP, DAP, DOKAP ve KOP gibi idareler, sadece kamu yatırımlarını hayata geçiren birimler olmanın ötesine geçerek; bölgesel kalkınma vizyonunun şekillendirilmesi, ilgili tüm paydaşların bu vizyona yönlendirilmesi ve bölge halkının da kalkınma süreçlerine aktif olarak katılımının sağlanması açısından da kritik roller üstlenmektedir. Bu rollerin temel olarak başlıklar altında düzenlenmesi gerekirse:

- *Bölgesel Gelişmişlik Farklarının Azaltılması:*

BKİ'lerin temelde ve kuruluşundan bu yana en göze amacı olarak ülkenin çeşitli bölgeleri arasında ortaya çıkan sosyoekonomik gelişmişlik seviyelerindeki farkları en düşük seviyeye getirmektir. Ülkemizde mevcut doğu ve güneydoğu bölgelerindeki illerdeki kişi başı gelir düzeyi, eğitim imkanlarına ulaşım, sağlık hizmetlerindeki kalite ve altyapı yatırımlarının düzeyi gibi temel göstergeler açısından önemli farklılıklar görülmektedir (TÜİK, 2022). Bu bakımdan BKİ'ler, sadece önemli ve büyük ölçekteki somut projeleri meydana getirmenin yanında beşeri anlamda kalkınmanın farklı boyutlarına da yoğunlaşan geniş kapsamda programlar oluşturmaktadır. Buna örnek olarak, GAP İdaresince sürdürülen Kadının Güçlenmesi Programı, bölgesel kalkınmanın sadece ekonomik büyüme üzerinden olmadığını, bunun yanı sıra toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması gibi sosyal boyutları da içerdiğini açıkça göstermektedir (GAP İdaresi, 2021).

- *Stratejik Bölgesel Planlama ve Önceliklendirme:*

Her bir bölge kalkınma idaresinin, çalışma yürüttüğü yöreye özel koşulları da göz önüne alarak orta ve uzun vadeli stratejik kalkınma planları hazırlamakla görevi vardır. Bu çalışmalar, sadece birimlerin kendi yatırım ve faaliyetlerini yönetmekle sınırlı olmayıp, aynı zamanda merkezi kamu kuruluşlarının da faaliyet yürütülen bölgelere yönelik yatırım stratejilerini şekillendiren temel belgeler olarak işlev görmektedir. Örnek olarak, KOP İdaresi tarafından

hazırlanan KOP Eylem Planı (2022–2024), su kaynaklarının yönetimi, tarım alanında modernleşmenin gerçekleştirilmesi ve kırsal altyapının geliştirilmesi gibi önemli alanlardaki yatırım önceliklerini kapsamlı bir biçimde ortaya koymakta ve bununla yerel seviyedeki dağıtık kamu yatırımlarını daha iç içe geçmiş ve birleştirilmiş bir yapıya kavuşturmaktadır. Ortaya konulan bu yaklaşım ve planlama yetkisi, BKİ’leri klasik uygulayan kamu kuruluşlarından ayırarak, bölgelerine stratejik bir vizyon getiren ve kalkınma süreçlerine yön veren temel aktörler konumuna getirmektedir (KOP İdaresi, 2023).

• *Kurumsal Eşgüdüm ve Yatırımda Etkinlik:*

Bölge kalkınma idarelerinin kayda değer bir başka önemli hedefi ise faaliyet alanlarındaki bölgede bulunan farklı kamu kuruluşları (örneğin, il müdürlükleri, belediyeler, kalkınma ajansları) arasındaki koordineyi sağlayarak kamu kaynaklarının kullanımında en yüksek verimi sağlamaktır. Ülkemizde yerel düzeyde birçok farklı kurum ve kuruluş faaliyet göstermekte olup, bu birimlerin stratejik bir koordinasyon ile bir arada hareket etmemesi halinde, kaynakların verimsiz kullanılmasına sebep olacak yatırım tekrarı veya birbirini tamamlamayan projeler söz konusu olabilmektedir (OECD, 2019). Bölge kalkınma idareleri bu konuda, hem planlama aşamasında stratejik öncelikleri oluşturarak hem de uygulamada farklı birimler arasında aracı ve düzenleyici bir koordine görevi üstlenerek bölgesel yatırımların daha fazla entegre ve verimli bir biçimde hayata geçirilmesine önemli katkıda bulunmaktadır.

• *Yerel Kapasitenin Güçlendirilmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma:*

BKİ’lerin bir diğer temel amacı da yalnız büyük seviyedeki kalkınma göstergelerinde iyileşme sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda bölgedeki yerel paydaşların da kapasitelerinin güçlendirilmesi ve uzun vadeli sürdürülebilir kalkınma vizyonunun oluşturulması konusu da önemlidir. Bu çerçevede, özellikle küçük ölçekli çiftçilere destek sağlanması, yöre gençlerinin ve kadınlarının iş gücüne aktif bir biçimde katılımının özendirilmesi, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda üretim ve tüketim modellerinin geliştirilmesi gibi konular ön plana çıkmaktadır. DAP İdaresi tarafından yürütülen Tarımsal Sulama Altyapılarının Geliştirilmesi Programı hem bölgedeki kırsal kalkınmayı desteklemekte hem de mevcut su kaynaklarının daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına önemli faydalar sağlamaktadır (Çetin, 2015).

Özet olarak BKİ’lerin amaçları, sadece ekonomik anlamda bir geliştirme iyileştirme sağlamak değil; aynı zamanda stratejik planlama, kurumlar arası koordinasyon, yerel kapasite inşası ve sosyal kalkınma gibi çok boyutlu konular içine almaktadır. Bu kuruluşlar, yöreler arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi doğrultusunda merkezi politikaların sahaya yansımaları

sağlayan ve yörenin ihtiyaçlarına yönelik daha yakından çözümler üreten stratejik birimlerdir. Bu açıdan bakıldığında bölge kalkınma idarelerinin amaçları, klasik kamu idaresi görevlerinin ötesinde, sürdürülebilir ve daha geniş kapsamlı bir kalkınma anlayışının yerel düzeyde kurumsallaşmasını ortaya koymaktır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

BKİ'ler, yalnız yerel kalkınma hedefleri belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda bu hedeflere ulaşma konusunda etkin uygulama yeteneğine sahip olan özerk yapılardır. Bu yapıların temel görev ve sorumlulukları ilgili Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ve ilgili Bakanlıkların yayınladığı kılavuzlar ile açıkça belirtilmektedir. Fakat uygulamada bu işlevler, çok boyutlu, bütüncül ve faaliyet gösterilen yöreye özgü gereksinimlere göre değişken bir durum göstermektedir. Bu özellikleri sayesinde kalkınma ajanslarından ve diğer merkezi idarenin taşra teşkilatlarından belirgin bir şekilde farklılaşarak hem stratejik planlayıcı hem doğrudan uygulayıcı hem de bölgesel düzeyde koordinasyonu sağlayan merkezi aktörler olarak çok yönlü görevlere sahiptirler (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bunlar kısaca:

- *Bölgesel Kalkınma Planlarının Stratejik Olarak Hazırlanması:*

Bu yapıların en temel ve başta gelen işlevlerinden biri, sorumluluk alanlarına giren illerin tamamını içine alan orta ve uzun vadeli kalkınma planlarını stratejik bir açıdan ele alarak hazırlamaktır. Bu planlar, yörenin detaylı sosyoekonomik ve çevresel analizlerine göre hazırlanır ve bölgenin kalkınma önceliklerini açıkça ortaya koyar. Hazırlanan bu stratejik planlar, sadece idarenin kendi yürüteceği projelere yol göstermekle kalmaz; bunun yanında da bölgedeki diğer kamu kurumlarının ve yerel yönetimlerin yapacakları yatırım kararlarına da önemli bir rehberlik işlevi sunar. Örneğin, DOKAP İdaresi tarafından hazırlanan DOKAP Eylem Planı (2022–2024), bölgedeki tarım sektörünün geliştirilmesi, turizm potansiyelinin harekete geçirilmesi ve altyapısal eksikliklerin giderilmesine yönelik stratejik bir kaynak olma niteliği taşır (DOKAP İdaresi, 2022).

- *Uygulayıcı Rol Üstlenerek Kamu Yatırımlarının Bizzat Yürütülmesi:*

BKİ'lerin en belirleyici özelliklerinden birisi de hazırlanan projeler konusunda doğrudan uygulayıcı yetkiye sahiptirler. Bu önemli özellik, idarelerin yalnız proje fikirleri üretmekle kalmayıp, bu projelerin bizzat ihale, inşa, tüm uygulama aşamalarını yönetme ve bunların sonuçlarını da etkin bir şekilde takip etme yetkisine sahip olduklarını göstermektedir. Örneğin, GAP İdaresi'nin bölgedeki tarımsal sulama altyapısının geliştirilmesi için yürüttüğü Mardin-Ceylanpınar Ana Kanal Projesi, idarenin doğrudan uygulayıcı rolünün somut bir örneğini ortaya

koymaktadır (GAP İdaresi, 2021). Bu doğrudan uygulayıcılık işlevi, klasik merkezi idare yapılarında pek karşılaşılmayan önemli bir esneklik ve etkinlik sunmaktadır.

- *Bölgesel Düzeyde Kurumlar Arası Etkili Koordinasyon ve Stratejik Yönlendirme:*

Yerel bazda hizmet veren birçok farklı kamu kurumu, yerel yönetim birimi ve sivil toplum kuruluşu arasında etkili bir koordinasyon sistemi sağlamak, BKİ'lerin diğer bir önemli işlevini oluşturmaktadır. Hazırlanan detaylı kalkınma planları doğrultusunda, bölgedeki kamu yatırımlarının birbirini tamamlayacak, kaynak israfına yol açmayacak ve belirlenen öncelikli konulara yönelecek şekilde yürütülmesi, ancak bu etkin koordinasyon ile sağlanmaktadır. Bu açıdan, BKİ'ler düzenli olarak yatırım izleme konusunda toplantılar düzenlemekte, ortak proje geliştirme platformları oluşturmakta ve sektörel koordinasyon kurulları aracılığıyla bölgesel iş birliğini kurumsal bir zemine oturtmaktadır (Çetin, 2015).

- *Yerel Aktörlere Teknik Destek Sağlama, Veri Üretimi ve Kapasite Geliştirme:*

Bölge kalkınma idareleri, sadece makro boyuttaki yatırım projelerini hayata geçiren kurumlar olmanın ötesinde detaylı veri üretimi, kapsamlı fizibilite çalışmaları hazırlama, çeşitli eğitim programları düzenleme ve yerel paydaşlara yönelik proje danışmanlığı gibi hizmetler oluşturarak bölgesel kalkınma alanına önemli katkılar sunar. Özellikle kırsal alanda faaliyet gösteren mikro ölçekteki belediyeler, üretici birlikleri ve tarım kooperatifleri için sağlanan bu tür yardımlar, onların kalkınma sürecine aktif ve bilinçli bir biçimde katılımını mümkün kılar. DAP İdaresi tarafından yürütülen Hayvan İçme Suyu (HİS) sağlamaktadır (hem bölgedeki hayvancılığı geliştirmekte hem de yerel üretici birimlerinin proje geliştirme ve uygulama konusundaki tecrübelerine katkı sağlamaktadır (DAP İdaresi, 2022).

- *Kapsamlı İzleme, Değerlendirme ve Şeffaf Raporlama:*

Son olarak, BKİ'ler, sorumluluk alanlarına giren projelerin ve yerel kalkınma yatırımlarının etkin bir şekilde izlenmesi ve bunların detaylı bir biçimde değerlendirilmesi süreçlerinden doğrudan sorumludur. Projelerin sonuçlarının doğru bir biçimde ölçülmesi ve bu ölçüm sonuçlarına göre gelecekteki politika ve stratejilerin yeniden düzenlenmesi, idarelerin stratejik karar alma süreçleri için önemli bir geri bildirim sistemi oluşturur (OECD, 2019). Bu kritik işlev, sadece gerçekleştirilen faaliyetlerin takip edilmesini değil, yanı sıra da bölgesel yöre üzerindeki gerçek etkilerin analiz edilmesine dayanan, sonuç odaklı bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmektedir.

2.3.4. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Türkiye'deki BKİ’lerin görevleri, yetkileri ve sorumlulukları, sadece faaliyet alanlarındaki pratik uygulamalarla değil, aynı zamanda farklı hukuki düzenlemelerle de açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır. Bu özel kamusal kurumların, kurulmalarının temelini oluşturan Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, temel yasal çerçeveyi oluşturan 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, ilgili bakanlıkların çıkardığı yönetmelikler ve bazı idari genelgeler doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Bu idarelerin her biri, bağlı bulunduğu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile yakın bir iletişim ile çalışmakta ve kendi görev tanımı ve yetki kapsamı açısından önemli biçim bir özerk alana sahiptir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022). Bu bakımdan idareler hem merkezi yönetim ile bütünleşik bir şekilde çalışabilmekte hem de çalışma alanlarındaki bölgeye özgü ihtiyaçlara esnek ve hızlı bir biçimde müdahale edebilmektedir.

Bölge kalkınma idarelerinin görev tanımları, klasik kamu birimlerinde çoğunlukla görülen sıradan çalışmaların ötesinde, bu idarelere stratejik planlama, proje geliştirme ve yürütme, bölgesel kalkınma faaliyetlerinin denetlenmesi, teknik danışmanlık hizmetleri sunma, yerel seviyede birçok iş birliği kurma ve uluslararası fon kaynaklarından yararlanma gibi çok yönlü ve karmaşık sorumluluklar yüklemiştir. Özellikle kuruluş aşamaları daha eskiye dayanan GAP ve KOP gibi idarelerde bu çok işlevli yapı zaman içinde önemli derecede gelişmiş ve sonradan kurulan diğer bölge kalkınma idareleri için de örnek ortaya koymuştur (KOP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, 2023). Örneğin, GAP İdaresi sadece büyük ölçekli enerji ve sulama projelerini hayata geçirmekle kalmamakta; aynı zamanda bölgedeki kadın kooperatifleriyle ortak üretim programları geliştirerek kadın istihdamına katkıda bulunmakta ve çocuk ile gençlik merkezleri aracılığıyla sosyal kalkınma hedeflerine doğrudan hizmet etmektedir (UNDP Türkiye, 2020).

Yetki alanları bağlamından bakıldığında, BKİ’ler birer idari birim olmanın yanı sıra önemli birer yatırım otoritesi konumundadırlar. Hatta bazı özel durumlarda, diğer kamu kurumlarının bölgeye yönelik faaliyetlerini yönlendirme veya bu faaliyetler için düzenleyici bir çerçeve oluşturma yetkisine bile sahip olabilirler. Örneğin, DAP İdaresi, bölgesindeki tarımsal sulama projelerinde uygulanacak teknik standartları belirleyerek, bu alanda faaliyet gösteren diğer kamu kurumlarına rehberlik edebilmektedir (DAP İdaresi, 2021). Bu açıdan bölge kalkınma idareleri, sadece projeleri uygulayan birimler olmakla birlikte bölgesel kalkınma politikalarının belirlenmesi ve bu politikaların uygulanmasının denetlenmesi gibi önemli sorumlulukları da üstlenmektedirler.

BKİ'lerin üstlendikleri görevler, yalnız yatırım projelerini hayata geçirmekle sınırlı olmayıp bununla birlikte stratejik planlama, bölgesel kalkınma faaliyetlerinin yönlendirilmesi, teknik uzmanlık ve destek hizmetlerinin sunulması ve yürütülen projelerin etkin bir şekilde izlenmesi gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Bu temel çerçeve içerisinde görevler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Bölgeye Özgü Stratejik Kalkınma Planlarının Detaylı Hazırlanması:

Her bir idare, görev alanında bulunan bölgelerin sosyoekonomik yapısını, çevresel özelliklerini ve kültürel değerlerini derinlemesine inceleyerek kısa, orta ve uzun vadeli stratejik kalkınma planları oluşturur. Bu planlar, bölgenin kalkınma vizyonunu ortaya koyar, sektörler arası etkileşimleri dikkate alır ve kamu kurumlarının yapacağı yatırım önceliklerini belirleyerek bölgesel kalkınma çabalarına stratejik bir yön verir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

- Bölgesel Kamu Yatırımlarının Etkin Koordinasyonu ve Stratejik Yönlendirilmesi:

İdareler, faaliyet gösterdikleri bölgedeki çeşitli kamu kurum ve kuruluşları (merkezi idarenin taşra teşkilatları, yerel yönetimler vb.) tarafından yürütülen yatırım projelerinin birbiriyle uyumlu ve sinerjik bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamakla temel olarak görevlidir. Bu amaçla düzenli eşgüdüm toplantıları organize edilir, bölgesel yatırım önceliklerini gösteren izleme tabloları hazırlanır ve kamu kaynaklarının etkin kullanımını temin edecek mekanizmalar geliştirilir (Çavuşoğlu & Karakoç, 2021).

- Doğrudan Kamu Yatırımlarının Gerçekleştirilmesi ve Projelerin Uygulanması:

Kalkınma ajanslarının temel faaliyet modelinden farklı olarak, bölge kalkınma idareleri doğrudan yatırım yapma ve proje uygulama yetkisine sahiptirler. Bu kritik görev, idarelerin sadece proje fikirleri geliştirmekle kalmayıp, bu projelerin ihale süreçlerini yönetme, inşaat ve yapım işlerini bizzat gerçekleştirme, uygulama süreçlerini koordine etme ve sonuçlarını etkin bir şekilde izleme yetkilerini de kapsar (DAP İdaresi, 2021).

- Yerel Aktörlerle Güçlü İş Birlikleri Kurulması ve Teknik Destek Sunulması:

Bölge kalkınma idareleri, bölgelerindeki belediyeler, üniversiteler, üretici ve tüketici kooperatifleri ile sivil toplum kuruluşları gibi çeşitli yerel aktörlerle ortak projeler geliştirerek bu projeleri birlikte uygulama misyonunu üstlenirler. Aynı zamanda bu yerel aktörlere proje geliştirme süreçlerinde fizibilite etütleri konusunda destek sağlama, kapasite geliştirme odaklı eğitim programları düzenleme, proje yönetimi danışmanlığı yapma ve bölgesel kalkınma verileri sunma gibi çeşitli teknik destek hizmetleri sunarlar (UNDP Türkiye, 2020).

- Sosyal ve Kapsayıcı Kalkınma Faaliyetlerinin Yaygın Şekilde Desteklenmesi:

Bölge kalkınma idarelerinin görevleri arasında, sadece ekonomik büyüme odaklı projeler değil, aynı zamanda bölgedeki kadınların ve gençlerin iş gücüne katılımının artırılması, kırsal kesimlerde yaşayan vatandaşların sosyal hizmetlere erişiminin kolaylaştırılması ve dezavantajlı grupların kalkınma süreçlerine aktif olarak dâhil edilmesi gibi önemli sosyal hedeflere yönelik projeler yürütmek de yer alır. GAP İdaresi tarafından başarıyla uygulanan "Sosyal Gelişim Programı", bu kapsamda hayata geçirilen örnek teşkil eden bir uygulamadır (GAP İdaresi, 2021).

- Çevresel Sürdürülebilirliğin Sağlanması ve Doğal Kaynakların Etkin Yönetimi:

Bölge kalkınma idareleri, faaliyet gösterdikleri bölgelerin doğal kaynaklarının korunması, suyun verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılması, toprak erozyonuyla mücadele gibi kritik çevresel hedeflere yönelik projeler geliştirmek ve uygulamakla da görevlidirler. Özellikle kuraklık ve su kıtlığı gibi sorunların yaşandığı KOP bölgesi ile coğrafi özellikleri hassas olan DAP bölgesinde bu görevler öncelikli bir öneme sahiptir (KOP İdaresi, 2023).

- Ulusal ve Uluslararası Finans Kaynaklarının Bölgeye Kazandırılması ve Yönetimi:

Bölge kalkınma idareleri, kalkınma projelerini finanse etmek için sadece merkezi hükümetin bütçesine bağımlı kalmayıp; Avrupa Birliği fonları, ulusal ve uluslararası kalkınma bankaları ile çeşitli uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan finansal kaynaklardan da yararlanma potansiyeline sahiptirler. Bu amaçla idareler bünyesinde proje geliştirme ve uluslararası iş birliği kapasitesi yüksek kurumsal birimler oluşturulur (OECD, 2019).

- Yürütülen Faaliyetlerin Etkin İzlenmesi, Kapsamlı Değerlendirilmesi ve Şeffaf Raporlanması:

Son olarak, bölge kalkınma idareleri sorumluluk alanlarındaki tüm projelerin ve bölgesel kalkınma programlarının düzenli olarak izlenmesi, belirlenen performans göstergeleri aracılığıyla etkinliğinin değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların ilgili kamu kurumlarına ve kamuoyuna şeffaf bir şekilde raporlanması süreçlerinden sorumludur. Bu işlev, sadece gerçekleştirilen faaliyetlerin takibini değil, aynı zamanda politika oluşturma ve kaynak tahsisi süreçlerine değerli bir bilgi desteği sağlamayı amaçlar (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

BKİ'lerin hizmet alanlarını belirleyen görev tanımlarının yanında aynı zamanda bu görevleri yerine getirirken sahip oldukları yetkiler ve yerine getirmek zorunda oldukları kurumsal sorumlulukları vardır.

Yetkiler:

- Kalkınma Planlarını Onaylatma ve Bölgesel Yatırımlara Stratejik Yön Verme Yetkisi:

Her bir BKİ bireysel sorumluluk alanıyla ilgili olarak hazırladığı detaylı bölgesel kalkınma planlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın onayıyla uygulamaya koyma yetkisine sahiptir. Bu stratejik planlar, yöredeki diğer kamusal birimlerin gerçekleştireceği yatırım çalışmalarına doğrudan bağlayıcı olmasa da, önemli bir yol gösterici ve çerçeve belirleyici özellik taşır. BKİ'ler bu yetkileri sayesinde bölgesel yatırım programlarını önemli ölçüde etkileme ve yönlendirme olanağına sahiptir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

- Kendi Bütçesini Etkin Kullanma ve Kaynakları Stratejik Tahsis Etme Yetkisi:

BKİ'ler, yıllık bütçelerini Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile birlikte hazırlamakta ve onaylanan bu bütçenin uygulama süreçleri konusunda doğrudan tasarruf yetkisine sahip bulunmaktadır. Bu mali özerklik, idarelere ihale süreçlerini yönetme, ödemeleri gerçekleştirme ve bölgesel kalkınma projelerinin finansmanını sağlama gibi önemli sorumlulukları etkin bir biçimde yerine getirme olanağı sağlar (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

- Teknik Standartları Belirleme ve Uygulama Rehberliği Sunma Yetkisi:

Birimler, özellikle tarım, sulama sistemleri ve kırsal altyapının geliştirilmesi gibi teknik bilgi birikimi gerektiren konularda, uygulanacak teknik standartları ve proje geliştirme şartlarını belirleme yetkisine sahiptirler. Bu yetki, bölgedeki diğer kamu kurumlarının uygulayacağı projelerin daha etkin, verimli, sürdürülebilir ve bölgesel kalkınma stratejileriyle bütünleşik bir şekilde uygulanmasına önemli yarar sağlar. DAP İdaresi'nin tarımsal sulama projelerinde sunduğu teknik rehberlik ve belirlediği standartlar bu yetkinin somut bir örneğidir (DAP İdaresi, 2021).

- Kapsamlı İzleme ve Etkin Denetim Yetkisi:

BKİ'ler, hem kendi bünyelerinde yürüttükleri projeleri hem de bölgesel kalkınma planları doğrultusunda eşgüdümünü sağladıkları diğer kamu yatırımlarını düzenli olarak izleme ve gerekli gördüğü şartlarda teknik denetimler yapmaya yetkilidir. Bu denetimler sonucunda

hazırlanan detaylı raporlar, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na gönderilir ve gelecek planlama ve politika geliştirme konularında önemli bir kaynak olarak dikkate alınır (OECD, 2020).

- Uluslararası Kaynaklara Erişim ve İş Birliği Protokolleri İmzalama Yetkisi:

BKİ'ler, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın onayıyla çeşitli uluslararası kuruluşlarla iş birliği protokolleri imzalayabilir, Avrupa Birliği fonları ve uluslararası kalkınma ajansları gibi dış kaynaklardan finansman sağlayabilir. Bu yetki, idarelerin bölgesel kalkınma çabalarını küresel çerçevede destekleme ve uluslararası iş birlikleri geliştirme kapasitelerini artırır (UNDP Türkiye, 2020).

Sorumluluklar:

- Yüksek Düzeyde Hesap Verilebilirlik ve Şeffaf Raporlama Sorumluluğu:

BKİ'ler, ortaya koydukları tüm çalışmaları, hazırladıkları yıllık faaliyet raporları ve performans değerlendirme belgeleri aracılığıyla hem bağlı bulundukları Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na hem de Türkiye'nin en üst denetim organı olan Sayıştay'a sunmakla yasalar gereği sorumludurlar. Bu temel sorumluluk, kamu kaynaklarının şeffaf, denetlenebilir ve etkin bir biçimde kullanılmasının güvencesini oluşturur (Sayıştay, 2022).

- Bölge Halkına Karşı Kapsamlı Sosyal Sorumluluk:

Bölge kalkınma idarelerinin uyguladığı kalkınma projelerinin sadece ekonomik sonuçlar ortaya koyması beklenmez bunun yanında yöre halkının genel yaşam standartını artırması ve genellik ilkesine göre hizmet etmesi de temel bir beklentidir. Bu çerçevede, kadınların, gençlerin ve dezavantajlı grupların proje süreçlerine aktif katılımının sağlanması, idarelerin önemli bir sosyal sorumluluğudur (GAP İdaresi, 2021).

- Çevresel Sürdürülebilirlik ve Doğal Kaynakların Korunması İlkesine Kesin Uygunluk:

BKİ'lerin ortaya koyduğu tüm çalışmalarda, doğal kaynakların korunması, çevresel etki değerlendirme süreçlerinin hassasiyetle yürütülmesi ve uzun vadeli sürdürülebilirlik ilkelerinin temele konulması zorunludur. Bu çevresel sorumluluk, özellikle hassas ekosistemlere sahip olan KOP ve DOKAP gibi bölgelerde öncelikli bir önem taşımaktadır (KOP İdaresi, 2023).

Sonuç olarak bakıldığında BKİ'ler, bölgesel kalkınma sisteminde sadece yatırım projelerini faaliyete sunan kuruluşlar olmanın ötesine geçerek uzun vadeli stratejik planlar hazırlayan, bölgesel kalkınma çalışmalarını yönlendiren ve hayata geçirilen projelerin etkinliğini denetleyen merkezi kurumsal birimler olarak öne çıkmaktadır. Sahip oldukları geniş yasal yetkiler, bu birimlere Türkiye'nin farklı bölgeleri arasındaki gelişmişlik seviyelerinde

bulunan eşitsizliklerin giderilmesi konusunda önemli bir müdahale alanı sağlamaktadır. Aynı zamanda, kamu kaynaklarının verimli ve amacına göre kullanılması, sosyal bakımdan kapsayıcı bir kalkınma düşüncesinin oluşturulması ve çevresel sürdürülebilirlik konularına dikkatle uyulması gibi temel sorumlulukları da, bu idarelerin kurumsal hesap verebilirliği ve şeffaflığı açısından öneme sahiptir. Bu çok kapsamlı görev ve sorumlulukları ile BKİ'ler, Türkiye'nin kalkınma yönetim sisteminde hem teknik bilgi birikimi hem de etkin yönetsel kapasiteleriyle kilit bir rol almaktadırlar (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

2.4. Türkiye'deki Bölge Kalkınma İdarelerinin Yapısı ve Yasal Durum

BKİ'ler, merkezi teşkilat içerisinde, bölgesel düzeyde hem uygulayıcı hem de planlayıcı yetkilerle donatılmış özel statülü kurumsal birimlerdir. Bu birimlerin hukuki ve yapısal temelini, genel hatlarıyla 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ve bu KHK'yı takiben uygulamaya konulan diğer Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri belirlemektedir. Ülkemizin kalkınma konusundaki uygulamalarındaki çok düzeyli yönetim çerçevesine geçişin önemli bir sonucu olarak ortaya çıkan bu birimler, merkezi idareye bağlı olmalarına rağmen, çalışma bölgelerinin kendine özgü özelliklerini de göz önünde bulundurarak fonksiyonel bir organizasyon yapısıyla etkin bir biçimde hizmet vermektedirler (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

Her bir bölge kalkınma idaresi, doğrudan merkezde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı özel bütçeli kamu kurumu statüsünde hizmet sağlamaktadır. Bu bağlamda BKİ'ler için belirlenen temel görev konuları: bölgesel kalkınma stratejilerini içeren planların hazırlanması, kamu kaynaklarıyla gerçekleştirilecek yatırımların stratejik önceliklere göre yönlendirilmesi, bölgesel kalkınma hedeflerine yönelik projelerin doğrudan uygulanması, bölgedeki kamu kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör temsilcileri gibi çeşitli aktörlerle etkin iş birliği mekanizmalarının geliştirilmesi ve yürütülen tüm faaliyetlerin düzenli olarak izlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi süreçlerinin hayata geçirilmesi olarak belirlenmiştir. Bu idarelerin sahip olduğu yetkiler ve sorumlulukları ise 11 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile detaylı olarak düzenlenmiş ve özellikle stratejik planlama, bütçe yönetimi ile proje uygulama hususlarında önemli bir özerklik tanınmıştır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Kurumsal yapı olarak bakıldığında ise her BKİ, bir başkan ile yönetilmekte ve başkana bağlı çalışan planlama birimi, uygulama birimi, izleme ve değerlendirme birimi, finans birimi ve idari işler birimi gibi temel hizmet birimleri bulunmaktadır. Ayrıca, birimin hizmet

verdiği yörenin diğer çevre illerle olan ilişkilerini etkin bir şekilde koordine etmek konusunda özel saha koordinasyon birimleri de oluşturulmuştur. Bu model, kurumun hem merkezi yönetimle uyumlu bir biçimde çalışmasını hem de hizmet sunduğu alandaki yerel paydaşlara hızlı ve etkili bir biçimde yanıt verebilmesine olanak tanımaktadır. BKİ'lerin kendi bünyelerinden ortaya çıkardığı uzman teknik rehberlik birimleri ise, hem gerçekleştirilecek yatırım projelerinin kalitesini artırmakta hem de yöreye özel sorunların çözümüne yönelik uygun tavsiyeler ortaya koymaktadır (DAP İdaresi, 2021).

Kanuni olarak ortaya belirlenmiş diğer bir konu da idarelerin kamu tüzel kişiliklerinin bulunmasıdır. Bu yasal statü, idarelere kendi adlarına ihale yapma, sözleşmeler imzalama, taşınır ve taşınmaz malların mülkiyetlerine sahip olmak ve kendilerine verilen bütçeyi belirli çerçeveler içerisinde serbestçe harcama yapma gibi önemli bir hareket kolaylığı sağlamaktadır. Bu durum hem bölgesel kalkınma projelerinin yürütülme süreçlerini önemli derecede hızlandırmakta hem de idarelerin bölgeye yatırım yapmak isteyen diğer kuruluşlarla doğrudan bir iletişim ve iş birliği sağlamasını kolaylaştırmaktadır (OECD, 2020).

Merkezi yönetimin hiyerarşik yapısı içinde BKİ'ler, bölgesel seviyede hem operasyonel uygulama hem de stratejik planlama konularında yetkilerle güçlendirilmiş özel statülü kamusal birimler olarak yapılandırılmıştır. Kurumsal yapılarına bakıldığında, hem yatay (farklı uzmanlık birimleri arasındaki iş birliği) hem de dikey (merkez teşkilatı ile bölge teşkilatları arasındaki koordinasyon) bakımından entegre olmuş bir sistematik şemaya sahip oldukları görülmektedir. Her bir birimin en üst yönetim kademesinde, doğrudan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından atanan bir başkan yer almakta ve bu başkana bağlı olarak faaliyet gösteren çeşitli birimler hem kurumun merkez teşkilatında hem de hizmet verdiği bölge illerinde ayrıca örgütlenmiştir (Çetin, 2015).

BKİ'lerin organizasyonel çekirdeğini; stratejik planlama, proje uygulama, izleme ve değerlendirme, mali işler, insan kaynakları yönetimi ve bölgesel koordinasyon birimleri meydana getirmektedir. Bu işlevsel birimler, idarenin aynı anda hem uzun vadeli stratejik kalkınma planları geliştirmesini hem de alanda fiziki uygulama faaliyetlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesi sağlayacak şekilde özel olarak kurgulanmıştır. Özellikle Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) ve Konya Ovası Projesi (KOP) gibi uzun yıllardır faaliyet gösteren köklü birimlerde bu sistem tecrübelerle birlikte daha da etkin ve verimli bir duruma getirilmiştir (Uzbay Pırılı, 2011).

Kurumsal yapının bir diğer öne çıkan yanı ise bölgelerin özgün gereksinimlerine göre projeler ortaya koyabilmek amacıyla yetenekli teknik personelden oluşan uzman kişilerin istihdam edilmesidir. Yerel seviyedeki tarımsal kalkınma, çevresel sürdürülebilirlik, sosyokültürel gelişim veya ekonomik canlanma gibi farklı konu alanlarındaki projelerin hazırlanması, kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi ve etkin bir şekilde uygulanması için bünyelerinde mühendisler, şehir plancıları, sosyologlar, iktisatçılar ve diğer ilgili meslek gruplarından uzmanlar görevlendirilmektedir (Çetin, 2015). Bu kurumsal ve uzman yapı, idarelerin yalnızca kamu finansmanını kullanarak yatırım yapan kuruluşlar olmaktan ziyade, aynı zamanda bölgesel kalkınma konusunda yeni bilgi üreten ve teknik hizmetler sunan birimler olmasını sağlar.

BKİ'ler, yörelerdeki faaliyetlerin uygulamalarını iyi ve yakından takip edebilmek ve bunların etkinliğini geliştirebilmek için sorumlulukları kapsamına giren illerde saha birimleri oluşturarak örgütlenmektedirler. Bu teşkilatlanma yöntemi ile merkezi yönetim ile yerinden yönetim uygulamaları arasında dengeli bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu durum bölge halkıyla doğrudan ve etkin bir iletişim kurulmasına, yerel gereksinimlerin doğru bir şekilde tespit edilmesine ve yine yerel sorunlara daha hızlı müdahale olanakları sağlamaktadır (Çetin, 2015).

Ayrıca bölge kalkınma idareleri, yaptıkları bütün faaliyetlerin performansını belirli aralıklarla ölçmek ve buldukları verileri merkezi yönetimle sistematik olarak paylaşmak için kendi içlerinde gelişmiş proje izleme ve değerlendirme sistemleri oluşturmuşlardır. Bu mekanizma ile ulusal seviyedeki planlama süreçlerine değerli bilgiler sağlama, kamu kaynaklarının bütçe planlamasını optimize etme ve kamu kaynaklarının daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasının güvencesini oluşturma açısından büyük bir öneme sahiptir (Uzbay Pırılı, 2011).

Sonuç olarak, Türkiye'deki bölge kalkınma idarelerinin kurumsal yapısı, sahip olduğu bu güçlü teknik bilgi birikimi ve etkin yönetsel kapasite, onları klasik kamu kurumlarından ayırmakta ve bölgesel kalkınma hedeflerinin hayata geçirilmesinde kritik ve uygulanabilir aktörler haline getirmektedir.

Ülkemizdeki BKİ'lerin yasal dayanağı ilk olarak 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile oluşturulmuş ve 2018 sonrasında yürürlüğe giren 11 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile güncellenerek yeniden yapılandırılmıştır. Bu temel düzenlemeler, BKİ'lerin

tüzel kişiliklerini, temel görev ve sorumluluk alanlarını, sahip oldukları finansal kaynakları ve yetkili oldukları alanları açık bir biçimde ortaya koymaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

642 sayılı KHK, özellikle Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) Bölge Kalkınma İdaresi dışındaki yeni bölgesel kalkınma idarelerinin kurulmasına yasal bir zemin oluşturmuştur. Bu KHK'ya dayanılarak 2011 yılında Doğu Anadolu Projesi (DAP) ve Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) bölge kalkınma idareleri, 2012 yılında ise Konya Ovası Projesi (KOP) Bölge Kalkınma İdaresi'nin kurulmuştur. Yine aynı KHK ile, bu idarelerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı özel bütçeli kamu kurumları olarak örgütlendirileceği hükme bağlanmıştır (Resmî Gazete, 2011). Bu özel konum hem mali konularda özerklik hem de yönetsel süreçlerde esneklik açısından idarelere önemli kolaylıklar sağlamaktadır.

Kamu yönetiminde alanında oluşturulan 2018 yılı reformları kapsamında hazırlanan 11 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ise, BKİ'lerin mevcut hukuki durumunu güncel bir duruma getirerek, idarelerin temel görev, yetki ve sorumluluk alanlarını daha kapsamlı bir şekilde düzenlemiştir. Kararname'de BKİ'ler yalnız bölgesel kalkınma planları ortaya koyan kurumlar olarak tanımlanmamış; aynı zamanda yatırım projelerini de uygulayan, bölgesel kalkınma paydaşları arasında iş birliğini sağlayan ve bölgeye kalkınma konusunda kılavuzluk getiren önemli hizmet birimleri olarak da tanımlanmıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

Bununla birlikte, BKİ'lerin yasal temeli yalnızca yürütme organının çıkardığı düzenlemelere dayanmamakta; aynı zamanda ülkenin genel planlama mevzuatı ve üst düzey kalkınma strateji belgeleri de bu birimlerin görev ve sorumluluklarını destekleyen önemli bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS) ve On Birinci Kalkınma Planı (2019–2023) gibi temel politika belgeleri, bölge kalkınma idarelerinin yürüttükleri faaliyetleri destekleyen ve onlara stratejik bir yön veren önemli referans kaynakları olarak öne çıkmaktadır. Bu üst önemli belgeler, idarelerin faaliyet alanlarını sadece ekonomik kalkınma ile sınırlamamakta bunun yanı sıra sosyal gelişme, çevresel sürdürülebilirlik ve yerel düzeyde iyi yönetişimin sağlanması gibi alanlarda da önemli görevler vermektedir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

2.4.1. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdareleri ile İlgili Yetkili Kurumlar

BKİ'lerin kalkınma konusundaki hedeflerine ulaşma başarısı, sadece kendi iç dinamiklerine değil, aynı zamanda çeşitli merkezi ve yerel kamu kuruluşlarıyla oluşturdukları ilişkilere de önemli derecede bağlıdır. Yerel kalkınmanın istenilen düzeye ulaşabilmesi için, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı başta olmak üzere Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği

Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı gibi önemli kamu kurumları, bu idarelerle iş birliği içerisinde çalışmaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023).

Bu iş birliğinin çatı noktasını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı oluşturmaktadır. BKİ'ler, merkezi yönetimden diğer kurumlara göre daha bağımsız bir faaliyet imkanına sahip olsalar da önemli kararların verilmesi ve bütçelerinin incelenmesi konusunda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın rehberliği ve denetimi önemli bir etkiye sahiptir. Bakanlık, bölgesel kalkınma ajanslarıyla da doğrudan temas halinde olup, ulusal kalkınma stratejilerinin bölgesel yansımaları doğrultusunda kalkınma ajanslarına kaynak aktarımı, proje değerlendirmesi ve mali danışmanlık hizmetleri sağlamaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

BKİ'lerin faaliyet gösterdiği bir diğer konuyu ise çevre düzenlemeleri ve altyapı projeleri oluşturmaktadır. Bu bakımdan, çevresel sürdürülebilirliğin teminatı olarak Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, bölgesel kalkınma idareleriyle yakın bir iletişim içerisinde. Özellikle imar planlaması ve çevreyi korumaya yönelik projelerde Bakanlık, BKİ'lere kılavuzluk etmektedir. Ayrıca, kalkınma idarelerinin yürüttüğü bölgesel çevre düzenlemeleri ve doğal kaynakların kullanımı gibi hassas konularda, bu iki kurum arasında önemli ve sürekli bir iletişim mekanizması görev yapmaktadır (Öztürk, 2018).

Tarım ve Orman Bakanlığı yine diğer bakanlıkların sağladığı yardımı kırsal alanların ekonomik ve sosyal gelişimine yönelik yatırımları konusunda kalkınma BKİ'lere uzmanlık desteği sunmaktadır. Bakanlık, Kırsal Kalkınma Yatırım Programları gibi ulusal boyuttaki projeleri hayata geçirirken, bu projelerin bölgesel düzeydeki uygulanabilirliği ve uzun vadeli sürdürülebilirliği konularında bölge kalkınma idareleriyle fikir alışverişinde bulunur ve iş birliği yapar. Tarımsal üretimde belirlenen artış hedeflerine ulaşılması noktasında bu ortaklık önemli bir rol oynamaktadır (Akın, 2020).

Mali kaynakların yönetimi ve bütçeleme süreçlerinde ise Hazine ve Maliye Bakanlığı, BKİ'lerin önemli bir denetim mekanizmasıdır. Bakanlık, bölge kalkınma idarelerinin hazırladığı bütçe raporlarına detaylıca bakarak kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Ayrıca, kamu-özel sektör iş birlikleri ve yerel yönetimlerle olan finansal ilişkilerin denetimini sağlamak da Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın sorumluluk alanına girmektedir (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2021).

BKİ'lerin stratejik kararlar almasında ve politika oluşturmada gerekli olan veri kaynağını sunan bir diğer önemli kurum ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'dur. Bölgesel kalkınma stratejilerinin bilimsel temellerle oluşturulması amacıyla, birimler gereken istatistiksel verilere ve kalkınma göstergelerine ulaşmak için TÜİK'ten yararlanmaktadırlar. Elde edilen bu güvenilir veriler ışığında, idareler yörelerinin kalkınma önceliklerini daha isabetli bir şekilde analiz edebilir ve projelerini bu analizler doğrultusunda şekillendirebilir (TÜİK, 2020).

Netice itibarıyla, Türkiye'deki bölge kalkınma idarelerinin başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşması, çok sayıda merkezi ve yerel kamu kurumuyla kurdukları uyumlu ve yapıcı iş birliğine dayanmaktadır. Bu iş birliği, sadece kurumsal düzeydeki etkileşimlerle sınırlı kalmayıp, belirlenen kalkınma hedeflerinin daha sürdürülebilir, etkili ve bölgesel ihtiyaçlara uygun bir şekilde hayata geçirilmesini temin etmektedir.

2.4.2. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin İdari ve Personel Yapısı

BKİ'ler merkezi yönetimin yerel kalkınma politikalarını uygulamaya sunan, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı özel bütçeli kamusal kuruluşlardır. Bu kamusal kuruluşların idari ve personel yapısı, hem ulusal mevzuatın koyduğu sınırlar içinde hem de birimlerin kendi iç düzenlemeleriyle oluşmaktadır (DAP İdaresi, 2020). Bu kuruluşlar için esas oluşturan temel yasal çerçeve 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 11 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile ortaya çıkmıştır; bu birimlerin uygulamadaki düzeni ise idarelerin yayınladığı performans programları, iç yönetmelikler ve organizasyon şemalarıyla desteklenmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

Bölge kalkınma idarelerinin idari açıdan hiyerarşisinin tepesinde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından atanan bir Başkan bulunmaktadır. Başkan, stratejik planlamadan bütçe yönetimine, kurumlar arası koordinasyondan proje uygulamalarına kadar uzanan geniş bir yelpazedeki temel görev alanlarının tamamından ilk sırada olarak sorumludur. Başkanın altında görev alan başkan yardımcıları ise, genellikle uygulama, planlama, izleme-değerlendirme ve mali-idari işler gibi ana hizmet alanlarının yönetimi görevlerine sahiptir (Çetin, 2015).

BKİ'ler sahip olduğu özerklik unvanı ile diğer kamu idarelerine nazaran daha fazla hareket serbestisine sahiptirler. Kurumsal yapının sunduğu bu esneklik, BKİ'lerin farklı coğrafi bölgelerdeki özgün sosyoekonomik gereksinimlere daha çabuk ve kolay bir şekilde adapte olabildiğini sağlamaktadır. Örnek olarak Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) İdaresi kapsamında tarımsal kalkınma projeleri ve sosyal destek programları öncelikli bir yer tutarken;

Konya Ovası Projesi (KOP) İdaresi'nin organizasyonel yapısında su kaynaklarının yönetimi, tarımsal verimliliğin artırılması ve iklim değişikliğine uyum stratejileri temel odak noktalarıdır (GAP İdaresi, 2021; KOP İdaresi, 2023).

İdarelerin merkez teşkilatlarına ek olarak, faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki illerde saha koordinasyon birimleri teşkil edilmiştir. Bu birimler, yürütülen projelerin yerinde ve etkin bir şekilde takibini sağlamak, yerel paydaşlarla güçlü iletişim ve koordinasyonu sağlamak ve bölge halkının oluşturulan kalkınma politikalarına aktif katılımını sağlamak gibi kurumsal kabiliyeti ve kapasiteyi artırıcı önemli görevler yerine getirmektedir (Çetin, 2015).

BK'lerin personel yapılanması, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4/A (kadrolu) ve 4/B (sözleşmeli) statüleri çerçevesinde şekillendirilmektedir. Kadrolu personel genellikle yönetici ve uzman pozisyonlarında istihdam edilirken, sözleşmeli personel daha çok destek hizmetlerinde ve proje odaklı özel işler için istihdam edilmektedir. 2024 yılında Doğu Anadolu Projesi (DAP) İdaresi tarafından gerçekleştirilen personel alımında, Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) (B) grubu puan sıralamasına göre teknisyen ve büro personeli istihdam edildiği görülmektedir (İSTKA, 2024).

Bölge kalkınma idarelerinde görev yapan uzman personel, ağırlıklı olarak mühendislik, şehir ve bölge planlama, iktisat, sosyoloji, çevre bilimleri ve kamu yönetimi gibi çeşitli bölümlerden mezun olmuş nitelikli personellerden oluşmaktadır. Bu birçok farklı bölümden personelin katılımı ile oluşturulan yapı, hem teknik faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde hem de stratejik planlama süreçlerinin daha kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasında idarelerin elini önemli derecede güçlendirmektedir. Personelin sahip olduğu nitelikler yalnızca örgün eğitimle sınırlı kalmamakta; proje yönetimi, kamu ihale mevzuatı ve Avrupa Birliği (AB) fonlarına erişim gibi özel alanlarda düzenlenen hizmet içi eğitimlerle de sürekli olarak geliştirilmektedir (Çetin, 2015).

Bunun yanında, bazı bölge kalkınma idareleri, görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmelikleri yayınlayarak kurum içindeki kariyer ilerleme süreçlerini liyakat esaslarına dayandırmaya çalışmaktadır. Örneğin, Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) İdaresi'nin 2019 tarihli yönetmeliği, iç terfi süreçlerinde objektif ve şeffaf ölçütlerin tanımlanmasına yönelik önemli bir adım olmuştur (DOKAP İdaresi, 2019).

Personel idaresinde BKİ'lerin dijital araçları kullanımı da önemli ölçüde geliştirilmiştir. Doğu Anadolu Projesi (DAP) İdaresi tarafından kullanılan Elektronik Proje İzleme Sistemi (ELİS) gibi platformlar, personel görevlendirmeleri, proje sorumlulukları ve performans

değerlendirme süreçlerinin dijital ortamda etkin bir şekilde takip edilmesine fırsat yaratmaktadır (DAP İdaresi, 2025).

Sonuç olarak, ülkemiz bölge kalkınma idarelerinin idari ve personel yapısı, bölgesel kalkınma amaçlarına yönelik sadece ekonomik boyutta değil, aynı zamanda idari ve kurumsal kabiliyetin de güçlendirilmesini de amaçlayan bir bağlamda tasarlanmıştır. Bu birimlerin idari ve personel yapısı, merkezi idarenin temel prensipleriyle uyumlu bir çerçevede oluşturulmuş olmakla birlikte, yörenin kendine özgü kalkınma özelliklerine de cevap verebilecek bir esnekliğe sahiptir. Kurumların sahip olduğu bu yapı, farklı disiplinlerden gelen uzman kadroların etkinliği ve modern dijital yönetim araçlarının yaygın kullanımı sayesinde, bu kuruluşların hem teknik bilgi birikimini hem de idari açıdan sahip oldukları becerilerini önemli seviyede geliştirmektedir. Sahip olunan nitelikli insan kaynağı ve yerel gereksinimlere göre şekillendirilmiş saha örgütlenme modeli sayesinde bu idareler, yalnızca kalkınma planlarını hazırlayan ve yatırım projelerini hayata geçiren kuruluşlar olmakla kalmayıp yerel kalkınmanın uzun vadeli ve sürdürülebilir bir şekilde ilerlemesini sağlayan kilit aktörler olarak önemli bir konumda bulunmaktadır (Uzbay Pırılıtlı, 2011).

2.4.3. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Finansal Kaynakları

BKİ’ler merkezden yönetim yapısında, bölgesel kalkınma politikalarını uygulayan birimler olarak faaliyet alanlarındaki kalkınma proje ve faaliyetleri için gerekli olan finansal kaynaklar hususunda özel bir bütçe mekanizmasına sahiptirler. Bu birimlerin uzun vadede sürdürülebilirliği ve planlanan projelerin gerçekleştirilebilmesi için, birçok farklı kaynağı içine alan bir finansman modeli oluşturulmuştur. İdarelerin temel mali kaynağını, her yıl Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bütçesinden ayrılan özel ödenekler sağlamaktadır. Bu ödenekler, Cumhurbaşkanlığı tarafından onaylanan yıllık yatırım programları doğrultusunda BKİ’lerin kullanımına verilmekte ve bu birimlerin hizmet sağladığı yörelerin önceliklerine göre farklılık arz etmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Ancak BKİ’ler sadece merkezin gönderdiği finansman kaynağı ile değil, merkezi bütçeden ayrılan kaynaktan sonra ikinci önemli bir finansman kaynağı olarak, Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) kapsamında sağlanan hibeler ve diğer uluslararası kalkınma ajanslarının sunduğu fonlardan da etkin bir şekilde faydalanmaktadır (Tepav, 2010). Özellikle Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) ve Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) gibi geniş kapsamlı altyapı projelerinin ciddi bir bölümünün uluslararası fonlarla desteklendiği

bilinmektedir. Söz konusu bu hibe ve fonlar, özellikle doğanın korunması, kırsal alanların kalkındırılması ve sosyal kapsamlı çalışmalarda daha fazla kullanılmaktadır (Özen, 2005).

BKİ'lerin finansal yapısı için önemli olan bir diğer kaynak modeli ise eş finansman modelidir. Bu sistem kapsamında uygulanan bölgesel kalkınma projelerine, yerel yönetimler, bölgesel kalkınma ajansları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör temsilcileri gibi çeşitli paydaşlar da mali katkı sunabilmektedir. Bu eş finansman uygulaması, hem projelerin bölgede sahiplenme seviyesini artırmakta hem de idarelerin finansal kaynaklarını çeşitlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Eş finansman oranları, ilgili bölge kalkınma idarelerinin kendi belirlediği "Sermaye Transferi Usul ve Esasları"na göre düzenlenmekte ve bölgesel kalkınma projelerinin toplam bütçeleri içinde kamu ve özel sektör iş birliğine dayalı bir finansal yapının kurulmasına zemin hazırlamaktadır (DOKAP İdaresi, 2024).

BKİ'lerin mali kaynaklarının temelini, merkezi bütçeden aktarılan finansman kaynakları sağlamaktadır. Bu finansmanlar, her yıl hazırlanan Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı ve Yatırım Programı kapsamında düzenlenmektedir ve her bir BKİ'ye ayrılan ödenekler, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bütçesi içinde yer alan özel tertipler aracılığıyla BKİ'lerin kullanımına sunulmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu süreçte BKİ'ler, yıllık yatırım planlarını ve ödenek taleplerini çıkararak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı aracılığıyla Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na göndermekte ve talep edilen ödenekler, bir değerlendirme sürecinin ardından birimler için hazırlanmaktadır (SBB, 2022).

Merkezi bütçeden sağlanan bu finansman desteği, idarelerin çeşitli yatırımlarının, tarımsal sulama projelerinin, kırsal kalkınma uygulamalarının ve diğer projelerinin temel mali kaynağını oluşturmaktadır. Örneğin, Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) Bölge Kalkınma İdaresi, 2021 yılı itibarıyla hayata geçirdiği 59 farklı proje için yaklaşık olarak 1,2 milyar TL tutarında merkezi bütçe desteği almıştır (GAP İdaresi, 2021).

Bu finansmanın kullanımı, Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi'nin temel esaslarına göre yerine getirilmektedir. Birimler, yıl boyunca yaptıkları harcamaları ve belirlenen hedeflere ne düzeyde geldiklerini hazırladıkları faaliyet raporları ile hem Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na hem de Sayıştay'a sunmakla yasal olarak yükümlüdür (Sayıştay, 2022). Bu yolla merkezi ödeneklerin kullanımı sadece mali harcamalar üzerinden değil, aynı zamanda projelerin bölgesel kalkınma üzerindeki etkisi ve elde edilen somut çıktılar odaklı bir yaklaşımla da yakından izlenebilir hale gelmektedir (Uzbay Pırılı, 2011). Bahsedilen merkezi

idarenin sağladığı kaynakların dışında, idarelerin kendi yatırım projelerine diğer kamu kurumlarından sermaye transferi de yapılabilmektedir.

BKİ finansmanında uluslararası fonlar da önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Bu bağlamda proje bazlı hibe veya kredi destekleri sağlayan Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) gibi uluslararası kuruluşlar önemli bir yer tutmaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023). Bu bağlamda Avrupa Birliği'nin 2007 yılından itibaren ülkemize yararlandığı IPA fonları, yerel kalkınma kapsamında önemli konumda yer almaktadır. Özellikle Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP), Doğu Anadolu Projesi (DAP) ve Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) gibi köklü bölge kalkınma idareleri; çevre altyapısının iyileştirilmesi, kırsal kalkınmanın desteklenmesi, kadın istihdamının artırılması, genç girişimciliğin teşvik edilmesi ve sosyal içerme politikalarının yaygınlaştırılması gibi çeşitli tematik alanlarda IPA desteklerinden önemli ölçüde yararlanmıştır (European Commission, 2020).

Bölge kalkınma idarelerinin bu tür uluslararası fonlara erişim sağlayabilmeleri öncelikle nitelikli teknik proje hazırlama kapasitelerine bağlıdır. Bunu sağlamak için, bazı idareler kendi iç birimlerine ek olarak özel proje geliştirme birimleri kurarak, uluslararası fon veren kuruluşların sağladığı fonlardan yararlanmaya yönelik projeler üretmeye çalışmaktadırlar (Koloğlu, 2020).

BKİ'ler, destekledikleri projelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve yerel düzeyde benimsenmesini güçlendirmek için, projeden yararlanacak olanlardan belirli oranlarda eş finansman katkısı talep etmektedirler. Bu katkılar, projelerin toplam maliyetlerinin belirli bir yüzdesi olarak genellikle nakdi şekilde sağlanmakta ve projelerin başarıyla hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örnek olarak Doğu Anadolu Projesi (DAP) Bölge Kalkınma İdaresi'nin Sosyal Uygulamalar Programı çerçevesinde, proje başvurusunda bulunanlardan projelerinin toplam bütçesinin en az %10'u oranında nakdi eş finansman sağlamaları beklenmektedir. Belediye projelerinde ise bu oran %50'ye kadar yükselebilmektedir. Aynı katkılar (örneğin, ekipman veya iş gücü) eş finansman olarak kabul edilmemektedir (DAP İdaresi, 2023).

Bu yaygın uygulama, kamu kaynaklarının daha verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamakla birlikte projelere yerel düzeyde daha güçlü bir sahiplenme duygusu oluşturulmasına da katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, eş finansman mekanizması aracılığıyla özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının bölgesel kalkınma süreçlerine doğrudan katılımı teşvik edilmekte,

böylece projelerin sosyal ve ekonomik etkilerinin de artırılması hedeflenmektedir (DOKAP İdaresi, 2024).

2.4.4. Türkiye’de Bölge Kalkınma İdarelerinin Denetlenmesi

BKİ’ler, bölgesel kalkınma politikalarının uygulanmasında önemli bir role sahip olan kuruluşlardır. Bu görevlerini yerine getirirlerken sahip olunan kaynakların kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak için bazı denetim mekanizmalarına tabi tutulmaktadır. Bu mekanizmalar mali sorumluluğu şeffaflaştırmanın yanında, uygulamaların güvenilirliği ve açıklığı hususunda sahip olunan güveni sağlamlaştırmaktadır.

BKİ’lerin denetimi hususunda temel yetkili kurum, Türkiye Büyük Millet Meclisi adına görev yapan Sayıştay’dır. Sayıştay, 6085 sayılı Sayıştay Kanunu’nda geçen maddeler kapsamında, BKİ’lerin mali tablolarını ve yürüttükleri hizmetleri detaylı bir biçimde araştırarak, yapılan faaliyetlerin mevzuata uygun olup olmadıklarını ve kaynakların verilen hizmet için uygun ve etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını incelemektedir (Sayıştay Kanunu, 2023). Bu konuya örnek olarak, Doğu Anadolu Projesi (DAP) Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı’nın 2022 yılına ait hazırlanan kapsamlı bir denetim raporu, Sayıştay tarafından oluşturularak kamuoyunun erişimine sunulmuştur (Sayıştay, 2023).

BKİ’lerin denetimi sadece Sayıştay’ın yaptığı denetimlerle sağlanmamakta incelemelerle bu konuda Sayıştay ile birlikte aynı zamanda BKİ’lerin bağlı olduğu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın da inceleme ve denetimleri gerçekleştirilmektedir. Bakanlık, BKİ’lerin uygulamaya koydukları faaliyetleri ve projeleri sürekli olarak takip ederek, performans değerlendirmesi yapmakta ve bulunan eksiklikler ve bu konuda yapılması gerekenler hususunda gerekli yönlendirmelerde bulunmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Sayıştay’ın yaptığı denetimler esas olarak Bölge Kalkınma İdarelerinin mali yönetimini ve iç kontrol mekanizmalarını detaylıca incelemek, hazırladıkları mali rapor ve tabloların güvenilirliği ile doğruluğunu bağımsız bir gözle değerlendirmek, gelir ve gider kalemleri ile sahip oldukları mallar ve bunlarla ilgili tüm hesap ve faaliyetlerin yürürlükteki kanunlara ve diğer ilgili hukuki düzenlemelere uygunluğunu araştırmak için yapılmaktadır. Bu denetimler, kamu idaresinin mali hesap ve işlemlerinin yasal düzenlemelere uygunluğunun teyit edilmesi ve sunulan mali rapor ve tabloların, kamu idaresinin tüm ekonomik faaliyet ve işlemlerinin sonuçlarını doğru ve güvenilir bir şekilde yansıttığına dair makul bir güvence elde edilmesi hedefiyle titizlikle yürütülmektedir (Sayıştay, 2023).

Bu denetimlerin temel hedefi kamu idarelerinin finansal hesap verebilirliğini ve mali saydamlığını artırmaktır. Sayıştay'ın gerçekleştirdiği düzenlilik denetimleri, yalnızca mevcut tespitleri ve teşhisleri ortaya koymakla sınırlı kalmayıp; aynı zamanda belirlenen eksik veya hatalı uygulamaların giderilmesine yönelik yapıcı düzeltici öneriler sunar ve ilgili idarenin bu öneriler doğrultusunda gerçekleştirdiği işlemleri yakından takip eder. Bu yaklaşım sayesinde, Sayıştay denetimi sadece geçmiş döneme ait bir değerlendirme olmanın ötesine geçerek, kurumsal düzeyde öğrenme ve sürekli iyileştirme süreçlerini tetikleyen önemli bir geri bildirim mekanizması işlevi görür (Sayıştay, 2023). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, denetim süreci, yerine getirilmesi gereken bir hukuki mecburiyetin ötesinde, etkin ve şeffaf bir kamu yönetiminin hayati ve ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir.

BKİ'ler kullandığı kamusal kaynakların etkin ve yasalara uygun olarak kullanılmasını sağlamak amacıyla sağlam bir iç denetim ve iç kontrol sistemleri oluşturmaları yasal olarak zorunludur. Bu kontrol için sağlanan sistemler, yalnız mali alanların düzenli olarak izlenmesi ile sınırlı olmayıp; aynı zamanda idarenin belirlenen hedeflere ulaşmasına hizmet edecek şekilde idare edilmesi, tüm süreçlerin sistematik olarak izlenmesi ve sahip olunan kaynakların verimli bir biçimde kullanılması gibi çok önemli işlevleri de yerine getirmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2021).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda bulunan hükümler gereği, tüm kamu kurumları gibi BKİ'ler de mali açıdan etkin iç kontrol sistemlerini kurmak ve devamlı olarak bu sistemleri faaliyette tutmak zorundadır. Bu konuda sorumluluk BKİ üst yönetiminde bulunmaktadır ve kontrol sistemi idarenin tüm organizasyonel birimlerini içine alacak biçimde oluşturulur. İç kontrol, yalnızca muhasebe kayıtları ve harcama süreçleriyle sınırlı olmayıp; aynı zamanda kurumsal stratejik planlama, performansın düzenli olarak değerlendirilmesi, kapsamlı raporlama süreçleri ve bilgi sistemlerinin güvenliğinin sağlanması gibi geniş bir faaliyet alanını içerir. Bölge kalkınma idarelerinin büyük bir çoğunluğu, Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planları hazırlamakta ve bu planlar çerçevesinde detaylı risk analizleri yapmakta, kurum içindeki görev ve sorumluluk paylaşımlarını net bir biçimde düzenlemekte ve tüm önemli işlem süreçlerini detaylı bir şekilde belgelendirmektedir. (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2023).

İdarelerin iç denetimi ise, kurulan iç kontrol mekanizmasının etkin bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini düzenli olarak izlemek, bulunan eksiklikleri üst yönetime aktarmak ve bu yönetime objektif olarak değerlendirmeler ile iyileştirme önerileri sunmak amacıyla faaliyet gösterir. 5018 sayılı Kanun çerçevesinde BKİ'lerde denetçiler görevlendirilmekte olup, bu

uzmanlar doğrudan başkanlık makamına bağlı olarak bağımsız ve tarafsız bir biçimde hizmet etmektedirler. İç denetçiler, her yıl hazırlanan iç denetim planına göre denetim işlemlerinin yürütür ve bu planın oluşturulma aşamasında harcama birimlerinin taşıdığı risk seviyeleri dikkate alınarak önceliklendirme yapılır (Kamu İç Denetim Koordinasyon Kurulu, 2023).

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yapılan düzenleyici yönlendirmeler doğrultusunda, BKİ'lerde harcamaların gerçekleştirilmesinden önce yapılan ön mali kontrol, harcamalar yapıldıktan sonra gerçekleştirilen denetim, yürütülen işlemlerin usul ve esaslara uygunluğunun kontrolü ve kurumsal performansın risklerini değerlendirmeye yönelik kontrol faaliyetleri de geliştirilmiş ve uygulanmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Ülkemizde bölgesel kalkınma politikasına ilişkin iş ve işlemleri yürüten ve ilgili birimlerin bağlı olduğu üst düzey kamu birimi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'dır. BKİ'lerin hem yasal altyapısını belirlemekte hem de stratejik amaçlarını tayin etmektedir. Bu açıdan hem bir denetim mekanizması hem de bir rehberlik kanalı olarak önemli bir rol üstlenmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

İdarelerin yıllık yatırım programlarının hazırlanması ve bu konuda eşgüdümün sağlanması bunun yanı sıra önerilen projelerin ulusal kalkınma planları ve stratejileriyle olan uyumunun incelenmesi konusunda Bakanlık önemli hizmetler sağlamaktadır. Aynı zamanda, Bakanlık bölgelerdeki önceliklerin belirlenmesi sürecinde idarelerin sunduğu detaylı bilgi ve önerileri değerlendirmekte ve merkezi bütçeden aktarılan finansmanın dağıtımında son karar merciidir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, ayrıca bölge kalkınma idarelerindeki iç kontrol ve stratejik planlama mekanizmalarının etkinliğini artırmak amacıyla düzenli rehberlik denetimleri gerçekleştirmekte; bu denetimler aracılığıyla idarelerin yürürlükteki mevzuata uyum düzeyini ve kurumsal kapasitelerini geliştirmeye yönelik yapıcı öneriler sunmaktadır. Bu bağlamda Bakanlık, BKİ'lerin sadece bağlı olduğu bir üst kurum olmanın ötesinde; bu idarelerin yönetsel işleyişini, mali süreçlerini ve stratejik hedeflerini düzenleyen temel ve yetkili otoritedir. Bakanlığın sağladığı bu merkezi yönlendirme, bölgesel kalkınma çabalarının merkezi yönetimle uyumlu ve bütüncül bir şekilde yürütülmesini sağlayan vazgeçilmez bir yapısal temel oluşturmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Sonuç olarak BKİ'lerin mali ve idari denetimi, çok aşamalı ve birbirini tamamlayan bir sistem ile uygulanmakta olup hem mali sorumluluğun yerine getirilmesi hem de kurumsal verimliliğin artırılması için hayati bir öneme sahiptir. Sayıştay tarafından gerçekleştirilen denetimler, kamu kaynaklarının yasal düzenlemelere uygun kullanımını ve sunulan mali

tabloların doğruluğunu güvence altına alırken; idarelerin kendi bünyelerinde oluşturdıkları iç denetim ve iç kontrol mekanizmaları, kurumsal risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine ve yürütülen faaliyetlerin sistematik olarak izlenmesine olanak tanımaktadır. Bu çeşitli denetim süreçlerinin koordinasyonunda ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı merkezi bir rol üstlenmektedir. Bu çok katmanlı denetim yapısı, yalnızca yasal gerekliliklerin yerine getirilmesine hizmet etmekle kalmayıp, aynı zamanda şeffaf, hesap verebilir ve uzun vadede sürdürülebilir bir kamu yönetimi anlayışının yerleşmesine de önemli katkılar sağlamaktadır (Sayıştay, 2023; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).





3. TÜRKİYE'DEKİ KALKINMA AJANSLARI VE BÖLGE KALKINMA İDARELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

3.1. Görevleri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Türkiye'deki kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleri, bölgesel kalkınma sisteminin ayrılmaz ve birbirini destekleyen unsurları olmakla birlikte, temel görev tanımları ve uygulama yetenekleri açısından belirgin farklılıklar sergilemektedirler.

Stratejik Planlama Alanında: Her iki kuruluş da bölgesel kalkınma vizyonunu şekillendiren plan ve programlar oluşturma sorumluluğunu taşımaktadır. Kalkınma ajansları, 5449 sayılı Kanun çerçevesinde bölgesel gelişme planları ve strateji belgeleri hazırlamakla görevliken; bölge kalkınma idareleri, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ve özel kuruluş yasaları doğrultusunda bölgelerine özgü, daha detaylı ve bağlayıcı nitelikte stratejik kalkınma planları üretirler. BKİ'lerin hazırladığı bu planlar, diğer kamu kurumlarının yatırım önceliklerini doğrudan etkileyebilecek yol gösterici nitelikte belgelerdir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

Uygulama Faaliyetleri Açısından: İki kurum arasındaki en belirgin ayrışma uygulama faaliyetlerinde ortaya çıkar. Kalkınma ajansları projeleri doğrudan hayata geçirmez; daha ziyade yerel aktörler tarafından hazırlanan projelere mali destek sağlarlar ve bu projelerin uygulama süreçlerini yakından izlerler. Buna karşılık, bölge kalkınma idareleri doğrudan kamu yatırımlarını uygulama yetkisine sahip kuruluşlardır. İhale süreçlerini yönetebilir ve altyapı projelerini bizzat hayata geçirebilirler (DAP İdaresi, 2021).

Veri Analizi, İzleme ve Raporlama Süreçlerinde: Veri analizi yapmak, bölgesel göstergeleri takip etmek ve raporlama faaliyetlerinde bulunmak her iki kurumun da görev tanımında yer almaktadır. Ancak bölge kalkınma idareleri, kamu yatırımlarının sonuçlarını da detaylı bir şekilde izleyerek performans değerlendirme raporları oluştururken; kalkınma ajansları daha çok destekledikleri projelerin sonuçlarının izlenmesine ve kapsamlı bölgesel analizler üretmeye odaklanırlar (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Yerel Aktörlerle İş Birliği ve Kapasite Geliştirme Alanında: Yerel aktörlerle güçlü iş birlikleri kurmak ve onların kapasitelerini geliştirmek her iki kurum için de önemli bir önceliktir. Kalkınma ajansları, yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla etkili ağlar kurarak iş birliğini artırmayı hedefler. Benzer şekilde, bölge kalkınma idareleri de yerel kurumlarla ortak projeler yürütür ve özellikle kamu kurumlarının kapasite geliştirme ihtiyaçlarına yönelik özel danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunar (UNDP Türkiye, 2020).

Yatırım Teşvikleri ve Destek Hizmetleri Konusunda: Kalkınma ajanslarının Yatırım Destek Ofisleri aracılığıyla yatırımcılara daha yaygın bir danışmanlık faaliyeti sunduğu görülmektedir. Buna karşın bölge kalkınma idareleri, özellikle kırsal alanlardaki yatırım süreçlerine yönelik teknik standartlar geliştirme ve bu süreçleri yönlendirme gibi daha teknik ve düzenleyici roller üstlenirler (DAP İdaresi, 2021).

Uluslararası Fonlardan Yararlanma ve Dış Kaynak Yönetimi Açısından: Her iki kurum da uluslararası fonlardan yararlanma ve dış kaynakları yönetme yetkisine sahiptir; ancak bölge kalkınma idareleri uluslararası kuruluşlarla doğrudan protokol imzalama ve bu protokolleri uygulama konusunda daha operasyonel bir yeteneğe sahiptir. Bu yönüyle BKİ'lerin uluslararası iş birliklerinde daha aktif ve doğrudan bir rol üstlendiği söylenebilir.

Sosyal Kalkınma Faaliyetleri Alanında: Her iki kurum da kadınların, gençlerin ve dezavantajlı grupların sosyal kalkınmasına yönelik projeler geliştirme sorumluluğunu taşır. Kalkınma ajansları bu tür projelere genellikle mali destek sağlarken; bölge kalkınma idareleri bu projeleri doğrudan uygulayan ve sahada etkin bir şekilde yöneten birimlerdir (GAP İdaresi, 2021).

Çevresel Sürdürülebilirlik Alanında: Çevresel sürdürülebilirlik ilkesi her iki kurumun da öncelikleri arasındadır. Kalkınma ajansları bu alanda farkındalık oluşturmaya yönelik projeler ve çeşitli destek mekanizmaları sunarken; bölge kalkınma idareleri, özellikle Konya Ovası Projesi ve Doğu Anadolu Projesi gibi bölgelerde, doğrudan çevresel altyapı projelerini (sulama sistemlerinin iyileştirilmesi, erozyon kontrolü vb.) yürütme yetkisine sahiptir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Kalkınma ajansları daha ziyade koordinasyon sağlayan, bölgesel analizler üreten ve projelere destek mekanizmaları sunan kuruluşlar olarak öne çıkarken, bölge kalkınma idareleri stratejik planlama yapan, yatırım projelerini doğrudan uygulayan ve bu uygulamaları denetleyen daha geniş yetkilere sahip kurumlardır. Her iki yapı da bölgesel kalkınma hedefleri doğrultusunda birbirini tamamlayıcı roller üstlenmekte, ancak görev alanlarının niteliği ve kapsamı bakımından önemli farklılıklar göstermektedir.

Tablo 3. 1. Görevleri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Karşılaştırma Alanı	Kalkınma Ajansları	Bölge Kalkınma İdareleri
<i>Stratejik Planlama</i>	Stratejik plan ve bölge planları hazırlar; uygulama gücü sınırlıdır.	Detaylı stratejik kalkınma planları hazırlar ve uygulamaya koyar.
<i>Proje Uygulama</i>	Projeleri doğrudan uygulamaz, mali destek sağlar.	Doğrudan kamu yatırımları yapar ve uygular.
<i>Veri Analizi ve Raporlama</i>	Proje bazlı izleme ve bölgesel analiz çalışmaları yürütür.	Kamu yatırımlarını izler ve performans raporları sunar.
<i>Yerel Aktörlerle İş Birliği</i>	Yerel kurumlarla iş birliği geliştirir, ağ kurar.	Yerel ortaklarla proje geliştirir ve teknik destek sunar.
<i>Yatırım Teşvik ve Destek Hizmetleri</i>	YDO aracılığıyla yatırımcılara rehberlik sunar.	Yatırım süreçlerinde teknik yönlendirme yapar.
<i>Uluslararası Fon ve İş Birliği</i>	AB projelerine başvurur, protokol kapasitesi sınırlıdır.	Uluslararası fonlardan yararlanır, protokol imzalama yetkisi vardır.
<i>Sosyal Kalkınma (Kadın, Gençlik, Dezavantajlılar)</i>	Mali destek verir; uygulama doğrudan değildir.	Projeleri doğrudan yürütür; sosyal programları koordine eder.
<i>Çevresel Sürdürülebilirlik</i>	Çevresel farkındalık projelerine destek verir.	Çevresel altyapı projeleri geliştirip uygular.

(yazar tarafından hazırlanmıştır)

3.2. Yetkileri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

BAK'lar ve BKİ'lerin yetki alanları, sahip oldukları yasal dayanaklar ve uygulama kapasiteleri incelendiğinde bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Her iki kurum da bölgesel kalkınma için stratejik planlama yetkisine sahiptir. Kalkınma ajansları, 5449 sayılı Kanun çerçevesinde bölge planlarını ve strateji belgelerini hazırlamakla görevlidir. Ancak bu belgeler genellikle yol gösterici nitelikte olup, uygulama bağlamında daha sınırlı bir etkiye sahiptir. Buna karşılık, bölge kalkınma idareleri daha detaylı ve bağlayıcı stratejik kalkınma planları oluşturur, bu planları Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın onayıyla yürürlüğe koyar ve bölgesel yatırımlara doğrudan yön verme yetkisini kullanabilir. Bu açıdan bakıldığında, BKİ'lerin stratejiye dayalı yönlendirme kapasitesi BAK'lara göre daha güçlüdür (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

Proje geliştirme ve uygulama noktasında en belirgin fark ortaya çıkmaktadır. Kalkınma ajansları projeleri doğrudan uygulamaz; daha ziyade destek programları aracılığıyla yerel paydaşların yürüttüğü projelere mali destek sağlarlar ve bu projelerin süreçlerini izlerler. Bölge kalkınma idareleri ise hem kendi projelerini geliştirir hem de uygulayıcı bir kamu birimi olarak aktif rol üstlenirler. İhale süreçlerini yönetir, altyapı ve çeşitli kalkınma projelerini bizzat sahada hayata geçirirler. Bu durum, BKİ'leri sadece planlama yapan değil, aynı zamanda doğrudan yatırımcı bir kamu kuruluşu haline getirir (DAP İdaresi, 2021).

Yatırımcılara yönelik destek sağlama alanında her iki kurumun da etkili mekanizmaları bulunmaktadır. Kalkınma ajansları bünyesindeki Yatırım Destek Ofisleri (YDO), yatırımcılara rehberlik hizmeti sunar, gerekli izin ve teşvik belgeleri konusunda bilgilendirme yapar. Bölge kalkınma idareleri ise yatırımcılara sadece bilgi vermekle kalmaz; aynı zamanda özellikle teknik altyapı ve uygulama koşulları konusunda daha derinlemesine ve yönlendirici rehberlik sunar. Bu bağlamda, bölgesel yatırımlara yönelik teknik standartları belirleme yetkisi yalnızca BKİ'lere aittir. Özellikle tarım ve sulama gibi uzmanlık gerektiren sektörlerde bu yetki, bölgesel yatırımların kalitesini doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur (DAP İdaresi, 2021).

Mali yönetim ve bütçe kullanımı açısından incelendiğinde, kalkınma ajanslarının belirli bir bütçesi bulunsa da bu bütçelerin kullanımında daha sınırlı bir mali özerklik söz konusudur. Örneğin, ödeme, uygulama ve ihale süreçlerinde merkezi denetime tabidirler. Bölge kalkınma idareleri ise yıllık bütçelerini Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile birlikte oluşturur ve uygulama sürecinde bu bütçe üzerinde daha geniş bir tasarruf yetkisine sahiptir. Bu durum, BKİ'lere hem karar alma süreçlerinde hız hem de kaynak kullanımında etkinlik bakımından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Uluslararası iş birliği ve fon erişimi konusunda her iki kurumun da faaliyetleri bulunsa da bölge kalkınma idarelerinin yetkisi daha kapsamlıdır. Kalkınma ajansları genellikle Avrupa Birliği (AB) projelerine başvurabilirken, bölge kalkınma idareleri doğrudan uluslararası kuruluşlarla protokol imzalama ve dış finansman kaynaklarını yönetme yetkisine sahiptir. Bu yetki, BKİ'lerin bölgesel kalkınma çabalarını küresel düzeyde de destekleyebilmesini mümkün kılar (UNDP Türkiye, 2020).

Denetim ve izleme faaliyetleri açısından bakıldığında, kalkınma ajanslarının rolü daha çok destekledikleri projelerin mali ve idari süreçlerinin izlenmesiyle sınırlı kalırken, bölge kalkınma idareleri hem kendi yürüttükleri projeler hem de koordinasyonunda gerçekleşen diğer

kamu yatırımları üzerinde denetim ve teknik değerlendirme yapabilme yetkisine sahiptir (Sayıştay, 2022).

Son olarak, her iki kurum da yerel aktörlerle iş birliği geliştirme ve bölgesel kalkınma sürecine daha geniş katılımı sağlama görevini üstlenmektedir. Ancak bölge kalkınma idareleri, bu iş birliğini sadece organizasyonel düzeyde bırakmayıp, teknik destek, uzman danışmanlığı ve fizibilite etütleri gibi profesyonel katkılarla daha derin ve etkili hale getirebilmektedir (OECD, 2020).

Tablo 3. 2. Yetkileri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Yetki Alanı	Kalkınma Ajansları	Bölge Kalkınma İdareleri
<i>Stratejik Plan Hazırlama ve Yönlendirme</i>	5449 sayılı Kanun uyarınca strateji ve plan üretir; ancak uygulamada yönlendirici rolü sınırlıdır.	Detaylı bölgesel planları hazırlar, Bakanlık onayı ile uygulamaya koyar ve yatırım yönlendirme yetkisine sahiptir.
<i>Proje Geliştirme ve Uygulama</i>	Proje geliştirme ve destekleme yapar; doğrudan uygulama yetkisi bulunmaz.	Projeleri doğrudan geliştirir, ihale ve uygulama süreçlerini yönetir.
<i>Yatırım Teşvikleri ve Yatırımcılara Rehberlik</i>	Yatırım Destek Ofisleri aracılığıyla izin, teşvik, ruhsat vb. süreçlerde bilgilendirme sağlar.	Yatırımcı bilgilendirme yanında teknik rehberlik sunar; yatırım ortamını yönlendirme yetkisi geniştir.
<i>Teknik Standart Belirleme</i>	Teknik standart belirleme yetkisine sahip değildir.	Teknik standartları belirleyebilir; diğer kamu kurumlarına rehberlik sunar.
<i>Bütçe Kullanımı ve Mali Yönetim</i>	Kendi bütçesi vardır; ancak uygulama süreçlerinde sınırlı mali özerkliğe sahiptir.	Onaylı bütçesini kullanma, ödeme ve finansman süreçlerinde yüksek mali özerkliğe sahiptir.
<i>Uluslararası Fon ve İş Birlikleri</i>	AB projeleri geliştirir, dış fonlara başvurabilir; protokol yetkisi kısıtlıdır.	Uluslararası fonlara erişim sağlar, protokol imzalama yetkisi vardır.
<i>Denetim ve İzleme Faaliyetleri</i>	İzleme ve değerlendirme yapar; ancak teknik denetim yetkisi bulunmaz.	Kendi projelerini ve koordinasyonundaki yatırımları denetleyebilir, rapor sunar.
<i>Yerel Aktörlerle Koordinasyon ve Destek</i>	Yerel paydaşlarla iş birliği yapar; koordinasyon işlevi yürütür.	Yerel aktörlerle güçlü ortaklıklar kurar, teknik destek ve danışmanlık sağlar.

(yazar tarafından hazırlanmıştır)

3.3. Yapısal Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri, öncelikle kamu tüzel kişiliğine sahip, mali ve idari açıdan özerk yapılar olarak tanımlanabilirler. Her iki kuruluş da Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet göstermekte olup, bölgesel kalkınma amaçlarını hayata geçirme misyonunu taşımaktadırlar (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023; T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

Her iki kurum tipi de stratejik planlama, proje geliştirme, uygulama ve izleme gibi temel kurumsal görevleri yerine getirecek şekilde organize olmuşlardır. Ayrıca, yerel paydaşlarla iş birliğini esas alan etkili mekanizmalar tesis etmişlerdir. Bu bağlamda, çok katmanlı yönetim prensibi her iki kurumun yapısında da belirgin bir şekilde kendini göstermektedir (Çetin, 2015).

Bunlara ek olarak hem kalkınma ajansları hem de bölge kalkınma idareleri, kamu kaynaklarının şeffaf ve verimli bir şekilde kullanılmasını temin etmek amacıyla denetim, bütçe ve muhasebe süreçlerine ilişkin ikincil mevzuata tabidirler. Her iki modelde de iç ve dış denetim süreçleri uygulanmakta, performans dayalı izleme mekanizmaları geliştirilmiş ve Sayıştay denetimine açık şeffaf sistemler oluşturulmuştur (Sayıştay, 2007).

Yapısal farklılıkların en belirgin şekilde ortaya çıktığı alan, yönetsel organizasyon modelidir. Kalkınma Ajansları, yönetim kurulu, genel sekreterlik ve yatırım destek ofisleri olmak üzere temelde üç ana organdan oluşmaktadır. Yönetim kurulu, bölgedeki çeşitli aktörlerin doğrudan temsil edildiği ve ajansın karar alma mekanizmasının merkezi unsurunu teşkil eder. Bu yapı, yerel katılımı en üst düzeye çıkarmayı ve karar alma süreçlerine çok paydaşlı bir yaklaşımı entegre etmeyi amaçlar (KAGM, 2023).

Buna karşılık, Bölge Kalkınma İdareleri, merkezi yönetim tarafından atanan bir başkanın liderliğinde hiyerarşik bir organizasyon yapısına sahiptir. İdareler genellikle planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme, mali işler ve idari işler gibi sabit fonksiyonel birimler etrafında yapılandırılmıştır. Bu organizasyon modeli, daha teknik odaklı, daha merkeziyetçi ve doğrudan uygulama faaliyetlerine yönelik bir örgütlenme biçimini yansıtır (DAP İdaresi, 2021).

İkinci önemli farklılık, uygulama kapasitesi ve sahip olunan teknik uzmanlaşma düzeyinde kendini gösterir. Bölge Kalkınma İdareleri, yatırım projelerini doğrudan üstlenebilme, ihale süreçlerini yönetebilme ve uygulamaları bizzat sahada gerçekleştirebilme yeteneğine sahiptir. Bu durum, idareleri teknik bilgi birikimi ve uygulama becerisi açısından güçlü bir konuma getirmiştir. Özellikle Güneydoğu Anadolu Projesi ve Konya Ovası Projesi gibi köklü idarelerde mühendisler, şehir plancıları, sosyologlar ve ekonomistler gibi çeşitli

disiplinlerden uzmanlardan oluşan kadrolar aracılığıyla yerel ihtiyaçlara yönelik teknik çözümler üretilmektedir (Uzbay Pırılı, 2011).

Buna mukabil, Kalkınma Ajansları doğrudan uygulayıcı bir rol üstlenmez; daha ziyade destekleyici bir konumda yer alırlar. Proje teklif çağrıları, sağladıkları hibe mekanizmaları ve yatırımcılara sundukları danışmanlık hizmetleri aracılığıyla yerel aktörlerin proje geliştirmesini ve uygulamasını teşvik ederler. Bu nedenle BKA'lar, doğrudan uygulama faaliyetlerinden ziyade yönlendirme ve koordinasyon işlevleriyle ön plana çıkmaktadır (Demirtaş & Altun, 2020).

Bir diğer belirgin farklılık, Kalkınma Ajansları bünyesindeki Yatırım Destek Ofisleri ile Bölge Kalkınma İdarelerinin saha koordinasyon birimleri arasında gözlemlenir. YDO'lar, yatırımcılara rehberlik hizmeti sunan danışmanlık birimleri olup, daha çok bilgi sağlama ve yönlendirme işlevlerini yerine getirirken; BKİ'lerin saha birimleri doğrudan yerel düzeyde izleme, denetim ve proje uygulama sorumluluğunu üstlenirler (OECD, 2019). Bu durum, idarelerin uygulamada daha aktif ve sonuç odaklı bir pozisyona sahip olduğunu açıkça göstermektedir.

Hukuki zemin açısından da önemli farklılıklar bulunmaktadır. Kalkınma Ajanslarının yasal çerçevesi 5449 sayılı Kanun ve bu kanuna bağlı olarak çıkarılan yönetmeliklerle çizilmişken; Bölge Kalkınma İdarelerinin yasal dayanağını 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 11 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi oluşturmaktadır. Ayrıca BKİ'lerin hukuki dayanakları, sadece bu temel mevzuatla sınırlı olmayıp, ulusal kalkınma planları ve üst düzey strateji belgeleriyle de desteklenmektedir. Bu durum, BKİ'leri daha üst düzey politika belgelerine doğrudan entegre bir konuma getirmektedir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Türkiye'deki Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri, paylaşılan bölgesel kalkınma hedefi doğrultusunda farklı kurumsal yaklaşımlar sergilemektedir. Kalkınma Ajansları, daha esnek bir yapıya, çok paydaşlı yönetim anlayışına ve güçlü yerel katılım mekanizmalarına odaklanırken; Bölge Kalkınma İdareleri, daha merkeziyetçi bir yönetim modelini benimsemekle birlikte, yüksek uygulama kapasitesi, donanımlı teknik kadroları ve yoğun denetim mekanizmalarıyla öne çıkmaktadır. Bu belirgin yapısal farklılıklar, Türkiye'nin çeşitlilik gösteren bölgesel kalkınma gereksinimlerine yönelik çok boyutlu ve uyarlanabilir çözümler üretme potansiyelini artırmakta ve kalkınma yönetiminin kurumsal derinliğini pekiştirmektedir.

Tablo 3. 3. Yapısal Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Kriter	Farklılık (BKA)	Farklılık (BKİ)
<i>Kurumsal Statü</i>	Yerel katılıma açık yapısıyla daha esnek ve çok aktörlü yönetim modeli sunar.	Daha merkeziyetçi, hiyerarşik yapıya sahip; doğrudan uygulama kapasitesine sahiptir.
<i>Bağlı Olduğu Kurum</i>	5449 sayılı Kanun'a dayanır.	642 sayılı KHK ve 11 No'lu CB Kararnamesi'ne dayanır.
<i>Yönetmelik Yapı</i>	Yönetim kurulu, genel sekreterlik ve YDO'lardan oluşur.	Başkanlık yapısı altında planlama, uygulama, izleme, mali işler vb. birimler yer alır.
<i>Yatırım Uygulama Rolü</i>	Doğrudan uygulayıcı değil; destekleyici ve yönlendirici rol oynar.	Projeleri doğrudan uygular, ihale süreçlerini yönetir.
<i>Denetim ve Şeffaflık</i>	Performans denetimi, mali denetim, iç denetim süreçleri vardır.	Proje izleme ve değerlendirme sistemleri gelişmiştir; düzenli performans raporları sunar.
<i>Yerel Düzeyde Uygulama</i>	Yatırım Destek Ofisleri ile yatırımcıya rehberlik eder.	Saha koordinasyon birimleri ile yerel uygulamayı doğrudan yürütür.
<i>Personel Yapısı</i>	Genel sekreterliğe bağlı uzman personel çalışır.	Teknik uzmanlardan oluşan yapılar; mühendis, planıcı, iktisatçı vb. personel barındırır.

(yazar tarafından hazırlanmıştır)

3.4. Yasal Mevzuatları Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Türkiye'de bölgesel kalkınmayı kurumsal düzeyde desteklemek amacıyla oluşturulan Kalkınma Ajansları ile Bölge Kalkınma İdareleri, hukuki statüleri, kuruluş amaçları ve işleyiş prensipleri bakımından bazı benzerlikler taşısa da temel aldıkları yasal çerçeve açısından önemli farklılıklar göstermektedir.

Kalkınma Ajanslarının hukuki dayanağını, 25 Ocak 2006 tarihinde yürürlüğe giren 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun oluşturmaktadır. Bu kanun, ajansların teşkilatlanma esaslarını, görev ve yetkilerini, denetim mekanizmalarını ve merkezi idare ile olan ilişkilerini ayrıntılı bir şekilde düzenlemektedir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023). Söz konusu kanun, ajanslara kamu tüzel kişiliği ve idari-mali özerklik tanımakla birlikte, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet göstermelerini şart koşmaktadır. BKA'ların hukuki çerçevesi yalnızca bu kanunla sınırlı kalmamış, çeşitli ikincil mevzuatlarla da genişletilmiştir. Örneğin, Personel Yönetmeliği, Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, Denetim Yönetmeliği, Proje ve

Faaliyet Destekleme Yönetmeliği gibi düzenlemeler aracılığıyla ajansların operasyonel detayları belirlenmiştir (Sayıştay, 2007).

Buna karşılık, Bölge Kalkınma İdarelerinin yasal temelini, ilk olarak 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ve ardından 2018 kamu yönetimi reformları kapsamında yürürlüğe giren 11 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi teşkil etmektedir. Bu düzenlemelerle BKİ'ler, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı özel bütçeli kamu kurumları olarak tanımlanmış ve hem stratejik planlama hem de doğrudan uygulama yetkileriyle donatılmıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022). Ayrıca, BKİ'lerin hukuki dayanakları sadece yürütme organının çıkardığı normlarla sınırlı kalmamış, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS) ve On Birinci Kalkınma Planı (2019–2023) gibi üst düzey politika belgeleri de idarelerin görev ve sorumluluk alanlarını şekillendiren önemli bir zemin sunmuştur (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Yapısal açıdan incelendiğinde BKA'lar, yönetim kurulu, genel sekreterlik ve yatırım destek ofislerinden oluşan üçlü bir organizasyona sahiptir. Bu yapı, kamu ve özel sektörün iş birliğini esas alan katılımcı bir yönetim modelini benimsemektedir (Demirtaş & Altun, 2020). BKİ'ler ise doğrudan merkezi yönetim tarafından atanan bir başkanın liderliğinde ve planlama, uygulama, izleme-değerlendirme, finans ve saha koordinasyon birimlerinden oluşan daha teknik odaklı ve merkeziyetçi bir yapılanmaya sahiptir (Çetin, 2015; DAP İdaresi, 2021).

Denetim mekanizmaları açısından BKA'lar, hem kendi bünyelerindeki iç denetim sistemine hem de Sayıştay gibi harici denetim kuruluşlarına tabidir. Bu durum hem mali hem de performans denetimi süreçlerinin açıkça tanımlanmasını sağlamaktadır (Sayıştay, 2007). BKİ'lerde ise denetim süreci, doğrudan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda yürütülmekte; faaliyet performansı ise düzenli aralıklarla yapılan izleme ve raporlama sistemleri aracılığıyla değerlendirilmektedir (Uzbay Pırlı, 2011).

Sonuç olarak, her iki kurumsal yapı da Türkiye'nin bölgesel kalkınma politikalarını desteklemeye yönelik kritik araçlar olmakla birlikte, Kalkınma Ajansları daha katılımcı, yerel iş birliklerine dayalı ve esnek bir yapıya, Bölge Kalkınma İdareleri ise daha teknik bilgi birikimine sahip, merkeziyetçi bir yönetim anlayışına ve doğrudan uygulama yeteneğine sahiptir. Yasal altyapı bağlamında ise BKA'lar daha ziyade özel bir kanun ve bu kanuna bağlı ikincil mevzuatlara, BKİ'ler ise yürütme organının çıkardığı kararnamelere ve üst düzey stratejik belgelere dayanarak şekillenmiştir. Bu temel farklılıklar, kurumların saha uygulamalarındaki rollerine ve operasyonel esneklik düzeylerine doğrudan yansımaktadır.

Tablo 3. 4 .Yasal Mevzuatları Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Kriter	Kalkınma Ajansları	Bölge Kalkınma İdareleri
<i>Yasal Temel</i>	5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (2006)	642 sayılı KHK (2011) ve 11 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018)
<i>Bağlı Olduğu Kurum</i>	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
<i>Tüzel Kişilik</i>	Kamu tüzel kişiliğine sahip özerk kurum	Kamu tüzel kişiliğine sahip özel bütçeli kamu kurumu
<i>İkincil Mevzuatlar</i>	Personel Yönetmeliği, Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, Denetim Yönetmeliği, Proje Destekleme Yönetmeliği vb.	11 No'lu CBK dışında ek yönetmelikler sınırlı, genel mevzuata tabidir
<i>Denetim Mekanizması</i>	Sayıştay denetimi + İç denetim sistemi	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gözetimi + iç izleme-değerlendirme birimleri
<i>Yönetişim Modeli</i>	Yerel katılımı yüksek; yönetim kurulu, özel sektör ve STK temsilcileri içerir	Merkezi atama ile yönetilir, yerel aktörlerle iş birliği teknokrat düzeyde
<i>Hukuki Esneklik</i>	Kamu ve özel hukuk hükümlerine tabi; esnek satın alma prosedürleri	Kamu hukuku ağırlıklı; özel bütçe kapsamında ihale ve harcama yetkisi
<i>Stratejik Dayanak Belgeleri</i>	Kalkınma Planı ve 5449 sayılı Kanun çerçevesinde şekillenir	BGUS, Kalkınma Planları, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile yönlendirilir

(yazar tarafından hazırlanmıştır)

3.5. Finansal Kaynakları Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Türkiye'deki bölgesel kalkınma kurumları olan Kalkınma Ajansları (KA) ve Bölge Kalkınma İdarelerinin (BKİ) mali yapıları, bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşma yolunda işlevsellikleri ve uzun vadeli sürdürülebilirlikleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Her iki kurum da finansal kaynaklarını çeşitlendirme ve kalkınma projelerini destekleme amacıyla benzer türde fonlara başvurmakla birlikte, bu kaynakların niteliği, elde edilme yöntemleri ve kullanım alanları noktasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır.

Kalkınma Ajanslarının mali yapısı, 5449 sayılı Kanun'un 19. maddesi ile ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiş olup, çok çeşitli gelir kaynaklarına dayanan bir sistem üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda ajanslar, merkezi bütçeden sağlanan özel ödenekler, il özel idareleri ve belediyelerden elde edilen düzenli katkı payları, gerçek ve tüzel kişilerden sağlanan gönüllü bağışlar, Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşların sunduğu hibe destekleri ve ayrıca ajansın kendi yürüttüğü faaliyetlerden elde ettiği gelirler gibi çeşitli finansman araçlarından yararlanmaktadır (Resmî Gazete, 2006). Bu çoklu kaynak yapısının temel amacı, KA'ların mali açıdan özerk, uzun vadede

sürdürülebilir ve bölgesel ihtiyaçlara esnek bir şekilde cevap verebilecek bir finansal çerçevede faaliyet göstermesini sağlamaktır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Bölge Kalkınma İdareleri ise, 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 11 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi hükümleri gereğince özel bütçeli kamu kurumları statüsünde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu kurumların temel finansal kaynağını, doğrudan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bütçesinden ayrılan özel ödenekler oluşturmaktadır. Bu ödenekler, her yıl hazırlanan Cumhurbaşkanlığı Yıllık Yatırım Programı kapsamında onaylanmakta ve BKİ'lerin hizmet sundukları bölgelerin kendine özgü kalkınma önceliklerine göre tahsis edilmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Her iki kurum da Avrupa Birliği'nin Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) fonlarından ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Dünya Bankası gibi uluslararası saygın kuruluşların sağladığı çeşitli hibe programlarından yararlanma konusunda benzer bir yaklaşım sergilemektedir (Delegation of the EU to Turkey, 2021). Özellikle Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP), Doğu Anadolu Projesi (DAP) ve Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) gibi köklü idarelerin uluslararası hibe kaynaklarından etkin bir şekilde faydalandığı bilinmektedir (European Commission, 2020).

Bununla birlikte, eş finansman modelleri hem Bölge Kalkınma İdareleri hem de Kalkınma Ajansları tarafından yaygın olarak kullanılan önemli finansal araçlardır. BKİ'lerde bu model, genellikle belediyeler ve doğrudan proje faydalanıcılarının projelerin bütçesine nakdi katkı sunması şeklinde uygulanmaktadır (örneğin, DAP İdaresi projelerde %10 ile %50 arasında değişen oranlarda nakdi eş finansman talep etmektedir). Buna karşılık, BKA'larda eş finansman sistemi daha çok özel sektörle iş birliğini içeren projelerde kullanılmakta ve Kamu-Özel İş Birliği (KÖİ) modeli çerçevesinde yapılandırılmaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022; DOKAP İdaresi, 2024).

Finansal yönetim süreçleri incelendiğinde, BKA'lar bütçelerini genellikle personel giderleri, operasyonel harcamalar, mali destek programları ve teknik destek faaliyetleri olmak üzere dört temel harcama kalemi üzerinden yönetmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu harcamalar hem Sayıştay'ın hem de Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın denetimine tabidir. BKİ'ler de benzer şekilde, performans esaslı bütçeleme sistemine tabi olup, gerçekleştirdikleri tüm harcamaları düzenli faaliyet raporları aracılığıyla izlemekte ve yetkili denetim mercilerine sunmaktadır (Sayıştay, 2022; Uzbay Pırılı, 2011).

Öte yandan, BKA'ların özellikle büyükşehir statüsünde olmayan bölgelerde yerel katkı paylarının tahsilatında karşılaştığı zorluklar, önemli bir mali kırılganlık oluşturabilmektedir (Özen, 2005). Buna karşın, BKİ'ler bu tür doğrudan yerel katkılara bağımlı olmadıkları için genellikle daha istikrarlı bir bütçe yönetimi sergileyebilmektedirler.

Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri, finansman kaynakları açısından belirli benzerlikler göstermekle birlikte, kurumsal statüleri, bütçe onay süreçleri, gelir çeşitliliği ve mali denetim uygulamaları bakımından önemli farklılıklar arz etmektedir. BKA'lar, daha fazla aktörün dahil olduğu ve çok paydaşlı bir finansal modelle esneklik sağlarken; BKİ'ler daha merkeziyetçi ve program odaklı sabit bütçelerle hareket etmektedir. Bu temel farklılıklar, her iki yapının güçlü ve zayıf yönlerinin farklı alanlarda ortaya çıkmasına neden olmakta ve uyguladıkları bölgesel kalkınma politikalarının finansal sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir.

Tablo 3. 5. Finansal Kaynakları Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Kriter	Kalkınma Ajansları	Bölge Kalkınma İdareleri
<i>Yasal Dayanak</i>	5449 sayılı Kanun ve ilgili ikincil mevzuatlar (Resmî Gazete, 2006; Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023)	642 sayılı KHK ve 11 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022)
<i>Temel Finansman Kaynağı</i>	Merkezi Yönetim Bütçesi'nden Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı aracılığıyla aktarılan ödenekler (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023)	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bütçesinden ayrılan özel ödenekler (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023)
<i>Yerel Katkı Payı</i>	İl özel idareleri ve belediyelerden alınan katkı payları (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022)	Genel olarak yerel katkı payı sistemi bulunmamakta; eş finansman uygulaması mevcut (DOKAP İdaresi, 2024)
<i>Uluslararası Fonlar</i>	IPA, UNDP, Dünya Bankası, EBRD, GIZ, JICA gibi kuruluşlardan hibe (Delegation of the European Union to Turkey, 2022)	IPA, UNDP gibi kuruluşlardan proje bazlı destekler (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023)
<i>Eş Finansman Modeli</i>	Kamu-özel iş birlikleri, özel sektör katkıları (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022)	Yerel yönetim ve özel sektörle eş finansman protokolleri (DAP İdaresi, 2023)
<i>Gelir Çeşitliliği</i>	Merkezi kaynaklar, yerel katkı payı, uluslararası hibe, özel sektör, danışmanlık vb. (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023)	Merkezi ödenek, uluslararası hibe, eş finansman katkıları (SBB, 2022)
<i>Harcama Alanları</i>	Personel, operasyonel giderler, mali destek, teknik destek (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023)	Yatırım projeleri, kırsal kalkınma, sosyal uygulamalar (GAP İdaresi, 2021)
<i>Denetim Mekanizması</i>	Sayıştay ve Bakanlık denetimi (Sayıştay Başkanlığı, 2022)	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Sayıştay denetimi (Uzbay Pırılı, 2011)

(yazar tarafından hazırlanmıştır)

3.6. Denetimleri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri, kapsamlı ve çok katmanlı denetim süreçlerine tabidir. Ancak bu denetim mekanizmalarının içeriği, uygulama biçimleri ve kurumsal işleyişleri arasında bazı temel benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır.

Her iki kurumun ortak özelliklerinden biri, Sayıştay tarafından yapılan dış denetime tabi olmalarıdır. 6085 sayılı Sayıştay Kanunu gereğince hem BKA'lar hem de BKİ'ler, mali raporlarının doğruluğu, kaynak kullanımının yasal düzenlemelere uygunluğu ve kamu yararına hizmet edip etmediği gibi temel kriterlere göre denetlenmektedir (Sayıştay, 2023). Ayrıca hem BKA'lar hem de BKİ'ler Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın denetim ve rehberlik görevine tabidir. Bakanlık, ajansların ve idarelerin stratejik hedeflerini, yıllık çalışma planlarını ve performans göstergelerini düzenli olarak izlemekte; talep ettiği raporlar aracılığıyla süreçleri değerlendirmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Bu yönüyle her iki kurum da merkezi idare tarafından hem takip edilmekte hem de yönlendirilmektedir.

İki yapı arasındaki temel farklılıklardan biri, iç denetim süreçlerinin kurumsal yapılanmalarındaki farklı rolleridir. Kalkınma Ajansları, 5449 sayılı Kanun ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümleri çerçevesinde iç denetim birimleri kurmakla yükümlüdür. Bu birimler, doğrudan ajansın yönetim kuruluna bağlı olarak çalışır ve iç kontrol mekanizmalarının etkinliğini denetler (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2009). Öte yandan, Bölge Kalkınma İdareleri de aynı kanun kapsamında iç denetim sistemine sahiptir ancak bu idarelerdeki iç denetçiler doğrudan başkanlık makamına bağlı olarak görev yapar ve bu yapı daha ziyade stratejik planlama süreçleri, performans izleme sistemleri ve bilgi güvenliği gibi geniş bir faaliyet alanını kapsamaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2021).

Bir diğer önemli ayrım, denetim sonuçlarının açıklanma ve kamuoyu ile paylaşım düzeyindedir. Kalkınma Ajansları için yapılan Sayıştay denetimlerinde raporların kamuoyuna açıklanan kısımları zaman zaman sınırlı kalabilirken (Aydın, 2021), Bölge Kalkınma İdarelerine ait denetim raporları genellikle kamu erişimine açık bir şekilde yayımlanmaktadır. Bu durum, BKİ'lerin şeffaflık ilkesi konusunda daha görünür bir yaklaşım sergilediğini düşündürmektedir. Ayrıca, performans denetimi açısından uygulamada bazı geliştirilebilecek yönler bulunmaktadır. Her iki yapı da performans bazlı bütçeleme sistemine geçmiş olmasına rağmen, performans göstergelerinin yeterince belirgin olmaması ve denetim raporlarının kurumsal öğrenme süreçlerine tam olarak entegre edilememesi bu süreçlerin etkinliğini azaltmaktadır (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2022). Bölge Kalkınma İdarelerinin

denetim raporlarında düzeltici önerilerin takibi daha sistematik bir şekilde yürütülürken, ajanslarda bu mekanizmanın geliştirilmeye açık olduğu gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak, her iki kurum da çok katmanlı bir denetim mekanizması altında faaliyet göstermektedir. Ancak Bölge Kalkınma İdareleri, kurumsal iç denetim ve performans takibi süreçlerinde daha sistematik ve belgelendirilmiş uygulamalara sahipken, Kalkınma Ajanslarının denetim yapıları daha esnek ve çok aktörlü bir izleme-denetim ilişkisine dayanmaktadır. Her iki yapının da şeffaflık, hesap verebilirlik ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı ilkeleri doğrultusunda denetim süreçlerini daha da güçlendirmesi önem arz etmektedir.

Tablo 3. 6. Denetimleri Açısından Benzerlikleri ve Farklılıkları

Karşılaştırma Alanı	Kalkınma Ajansları	Bölge Kalkınma İdareleri
<i>Denetim Türü</i>	İç denetim, dış denetim, performans denetimi	İç denetim, dış denetim, performans denetimi
<i>Dış Denetim Kurumu</i>	Sayıştay, sınırlı kamuya açıklama	Sayıştay, raporlar kamuya açık
<i>İç Denetim Yapısı</i>	Yönetim kuruluna bağlı iç denetim birimi (5018 sayılı Kanun)	Başkanlığa bağlı iç denetim sistemi (5018 sayılı Kanun)
<i>Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Denetimi</i>	Stratejik plan ve performans raporlarını izler	Performans takibi, rehberlik denetimi
<i>Performans Denetimi</i>	Uygulanıyor ancak kriterler zayıf tanımlı	Uygulanıyor, izleme ve değerlendirme daha güçlü
<i>Şeffaflık ve Raporların Açıklığı</i>	Sayıştay raporlarının sınırlı kısmı açıklanıyor	Sayıştay raporları kamuya tam açık
<i>Yasal Dayanak</i>	5449 sayılı Kanun, 5018 sayılı Kanun	642 sayılı KHK, 11 No'lu CBK, 5018 sayılı Kanun
<i>Uluslararası Denetimlere Uyumluluk</i>	AB projelerinde bağımsız denetim firmaları kullanılır	Uluslararası standartlara göre bağımsız denetim sağlanır

(yazar tarafından hazırlanmıştır)

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'de bölgesel kalkınmayı desteklemek üzere yapılandırılan Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri, farklı yasal zeminlere ve kurumsal modellere sahip olsalar da, benzer amaçlara hizmet eden iki temel kamu kuruluşudur. BKA'lar 5449 sayılı Kanun çerçevesinde, kamu-özel sektör iş birliğini temel alan bir yönetim anlayışıyla faaliyet gösterirken; BKİ'ler 642 sayılı KHK ve 11 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi temelinde, merkezi idareye bağlı ve proje uygulama odaklı bir yapı olarak öne çıkmaktadır (Resmî Gazete, 2006; T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022).

Araştırma bulguları, her iki kurumun da bölgesel kalkınma misyonunu gerçekleştirmeye çalıştığını göstermektedir. Ancak idari yapı, mali kaynakların kullanımı, denetim mekanizmaları ve kurumsal kapasite açısından bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Kalkınma Ajansları; yönetim kurulları, genel sekreterlikleri ve yatırım destek ofisleri aracılığıyla çok aktörlü ve esnek bir yapı sunarken; BKİ'ler başkanlık yapısı etrafında örgütlenen planlama, uygulama, izleme ve koordinasyon birimleri ile daha hiyerarşik ve teknik bir organizasyon yapısına sahiptir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023; DAP İdaresi, 2021).

Mali kaynaklar açısından da iki yapı belirgin şekilde ayrılmaktadır. BKA'lar; merkezi bütçeden aktarılan ödenekler, yerel yönetim katkı payları, uluslararası hibeler ve ajans faaliyetlerinden elde edilen gelirler gibi çeşitli kaynaklara dayanırken (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023); BKİ'lerin finansal modeli büyük oranda merkezi bütçeye bağımlıdır ve proje bazlı eş finansman sistemleri ile AB IPA fonları gibi dış kaynaklarla desteklenmektedir (DOKAP İdaresi, 2024; GAP İdaresi, 2021).

Denetim süreçlerinde ise hem BKA'lar hem de BKİ'ler; Sayıştay denetimi, bakanlık denetimleri ve kendi iç denetim sistemlerine tabidir. Ancak her iki yapı için de iç denetim sonuçlarının kamuoyuyla paylaşılmaması, Sayıştay raporlarının sınırlı şeffaflığı ve performans değerlendirme ölçütlerinin net olmaması gibi uygulama sorunları dikkat çekmektedir (Sayıştay, 2022). Ayrıca kurumsal denetim mekanizmaları arasındaki koordinasyon eksiklikleri de denetim etkinliğini olumsuz etkilemektedir (OECD, 2020).

Bu değerlendirmeler ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Kurumsal Yapıların Uyumlaştırılması: BKA ve BKİ'ler aynı Bakanlık çatısı altında farklı yasal dayanaklarla faaliyet göstermektedir. Bu durum, zaman zaman işlevsel tekrarlara ve kaynak verimsizliğine yol açabilmektedir. Kurumlar arasında görev dağılımı yeniden

değerlendirilmeli, özellikle uygulayıcı ve planlayıcı roller çerçevesinde net bir iş bölümü sağlanmalıdır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Denetim Süreçlerinin Şeffaflaştırılması ve Koordinasyonu Artırılmalı: İç denetim raporlarının kamuoyuyla paylaşılması sağlanmalı, Sayıştay, Bakanlık ve iç denetim bulguları ortak bir platformda analiz edilerek kurumsal öğrenme süreçleri desteklenmelidir (Aydın, 2021). İç kontrol sistemlerinin uygulamada etkinliğini artırmak için İç Kontrol Eylem Planları daha somut ve ölçülebilir hedeflere dayandırılmalıdır (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2023).

Uluslararası Fonlara Erişim ve Teknik Kapasite Artırımı: BKA ve BKİ'lerin IPA ve UNDP gibi uluslararası kaynaklara erişim potansiyeli yüksek olmasına rağmen, proje hazırlama ve yürütme kapasitesinin tüm idarelerde eşit düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu amaçla, ortak proje geliştirme ofisleri kurulmalı ve kurum içi teknik personel kapasitesi sürekli olarak geliştirilmelidir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2023; Koloğlu, 2020).

Yerel Katkı Paylarının Tahsilatı ve Mali Sürdürülebilirlik: BKA'ların karşılaştığı temel sorunlardan biri olan yerel yönetim katkı paylarının tahsilatındaki aksaklıklar giderilmelidir. Bu konuda yasal düzenlemelerle katkı payı yükümlülükleri daha net bir şekilde tanımlanmalı ve teşvik edici veya caydırıcı mekanizmalarla desteklenmelidir (Özen, 2005).

Özel Sektör ve STK Katılımının Teşviki: Özellikle eş finansman gerektiren projelerde bölgesel sahiplenmeyi artırmak amacıyla, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör aktörlerinin süreçlere daha aktif katılımı sağlanmalıdır. Bu yaklaşım, projelerin etki düzeyini ve uzun vadeli başarısını da artıracaktır (DAP İdaresi, 2023; DOKAP İdaresi, 2024).

Tek Çatı Altında Kurumsal Birleştirme Gerekliliği: BKA ve BKİ'lerin farklı mevzuatlara tabi olmaları, ortak bir bölgesel kalkınma vizyonunun oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Her iki yapı da Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı olmasına rağmen aralarında yasal ve yönetsel bütünlük bulunmamaktadır. Bu nedenle, kurumsal işleyişteki etkinliği artırmak, kaynak kullanımında verimliliği sağlamak ve bölgesel kalkınma stratejilerinin uygulanmasında eşgüdümü güçlendirmek amacıyla bu iki yapının tek bir çatı altında birleştirilmesi değerlendirilmelidir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Böyle bir birleşme, planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin tek bir merkezden yürütülmesine olanak tanıyacak ve bölgeye özgü çözümlerin daha hızlı ve etkili bir şekilde geliştirilmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak, Türkiye'de bölgesel kalkınma politikalarının daha etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yalnızca kurumların ayrı ayrı güçlendirilmesi değil, aynı zamanda yapılar arası bütünleşik bir strateji geliştirilmesi gerekmektedir. BKA ve BKİ'lerin işlevsel yönleri ortaklatırılarak daha yalın, şeffaf ve kapsayıcı bir kurumsal mimari inşa edilebilir.





EXTENDED ABSTRACT

Comparison of Regional Development Agencies and Regional Development Administrations in Türkiye

This study aims to conduct a comparative analysis of the structural and functional aspects of Development Agencies and Regional Development Administrations , which are among the institutional actors of regional development in Turkey. In recent years, various administrative and institutional models have been developed to ensure more effective implementation of development policies at the local level. Within this framework, DAs and RDAs have undertaken different roles in planning, implementation, and monitoring processes of regional development. The main motivation of this study is to systematically reveal the similarities and differences between these two structures in terms of duties, authority, organization, financing, and supervision.

Development Agencies were established under Law No. 5449 and operate under the Ministry of Industry and Technology. These agencies are responsible for regional planning, local capacity building, project support, and improving the investment environment. DAs operate within a multi-stakeholder governance model, with representatives from governorships, municipalities, universities, and civil society organizations. Their financial resources include central government appropriations, local government contributions, European Union funds, and other external financial sources.

Regional Development Administrations, on the other hand, were established under the Ministry of Agriculture and Forestry to coordinate and implement large-scale regional development projects such as GAP, DAP, DOKAP, and KOP. While RDAs are more centralized institutions that directly implement and plan investment projects, Development Agencies serve a more guiding and coordinating role. The financial structure of RDAs is largely based on the central government budget, and they play a key role in the planning and allocation of public investments.

The study first presents a theoretical framework by addressing concepts such as development, regional development, and governance. Then, it examines in detail the legal bases, duties, organizational structures, financial resources, and supervision mechanisms of DAs and RDAs. Although these institutions aim to achieve similar objectives functionally, they differ significantly in their institutional structures. While Development Agencies adopt a more

flexible and participatory governance model, RDAs represent a more vertical and public-centered administrative approach.

As a result, the study proposes that strengthening common policy frameworks, clarifying the distribution of powers and resources, and developing performance monitoring systems are essential for enhancing the effectiveness of regional development institutions in Turkey. Furthermore, it emphasizes the importance of both structures building stronger relationships with local stakeholders to ensure sustainable regional development.

In this regard, the study contributes to the comparative analysis of two key institutional structures involved in the implementation of regional development policies in Turkey and provides a valuable reference for policymakers and scholars.



KAYNAKÇA

- Akın, B. (2020). Tarımsal kalkınma ve kırsal projelerin bölgesel etkileri. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 18(1), 45-58.
- Akpınar, R. T. (2011). *Teoride ve Uygulamada Bölgesel Kalkınma Politikaları*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ankara Kalkınma Ajansı. (2025). *Yeşil Yaka Programı Başvuruları*.
- Arslan, A., & Türkmen, A. (2023). Türkiye’de Kalkınma Politikaları ve Bölgesel Kalkınma Planlarının Dönüşümü. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 4(Özel), 254–272.
- Arslan, E. (2010). *Kalkınma Ajansları ve Kalkınma Ajanslarının Türkiye Ekonomisine Beklenen Katkıları*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Konya.
- Atmaca, Y. (2020). Kalkınma ajanslarının yerel kalkınma politikalarına katkısı üzerine bir değerlendirme. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(2), 66-81.
- Avaner, M. (2008). Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluş süreci ve yapısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(2), 233-256.
- Avaner, T., & Düzenli, K. (2023). Kalkınma ajanslarının denetimi: tarihsel süreç ve mali yönetim yeterlilik denetimine dair güncel gelişmeler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (77), 53-68.
- Avrupa Komisyonu. (2021). *IPA III Programming Framework (2021–2027)*.
- Bachtler, J., & McMaster, I. (2008). EU cohesion policy and the role of the regions: Investigating the influence of Structural Funds in the new member states. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26(2), 398–427.
- BEBKA. (n.d.). *Mal, hizmet ve yapım işi satın alma usul ve esasları*. Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı. <https://www.bebka.org.tr>
- Bulmuş, G. & Polat, E. (2020). Yeni bölgeselcilik yaklaşımı ve bölgesel kalkınma ajanslarının Türkiye bölgesel planlama uygulamasına etkileri. *Mimarlık Bilimleri ve Uygulamaları Dergisi*, 5(2), 293–308.
- Çakmak, Erol (2006). *Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, Ankara: İmaj Yayınevi.
- Çelebi Zengin, E. (2015). *Bölge kalkınmasında yeni aktörler: kalkınma ajanslarının performansı (mevka ve marka kalkınma ajanslarının karşılaştırmalı analizi)*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, Y., (2006). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, Ankara.
- Çetin, M. (2015). Türkiye’de bölge kalkınma idarelerinin yapısal ve işlevsel analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(4), 967–990.
- Çizikçi, R. E., (2022). *Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınmadaki Rolü: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Örneği. (Yüksek Lisans Tezi)*. Çorum: Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çolak, M. (2016). Kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınmaya etkileri: Türkiye örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 45-72.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *On Birinci Kalkınma Planı 2019–2023*.
- DAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2020). *2020 yılı performans programı*.
- DAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2022). *Hayvan İçme Suyu Projesi Tanıtım Raporu*.
- DAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2021). *Kurumsal Etki Analizi Raporu*.
- DAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2023). *Sosyal Uygulamalar Programı*.
- DAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2025). *Elektronik Proje İzleme Sistemi (ELİS) kullanıcı kılavuzu*.
- Delegation of the European Union to Turkey. (2021). *EU-funded projects in Turkey*. https://www.eeas.europa.eu/delegations/turkiye_en

- Delegation of the European Union to Turkey. (2022). *EU Projects in Turkey*.
https://www.eeas.europa.eu/delegations/turkiye_en
- Demirtaş, B., & Altun, H. (2020). Türkiye’de kalkınma ajansları ve yönetsel kapasiteleri üzerine bir değerlendirme. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 5(1), 72-89.
- Dinler, Z. (2005). *Bölgesel İktisat*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Doğan, A. (2021). Kalkınma ajanslarının yerel yatırım ortamına etkisi: Nitel bir değerlendirme. *Yerel Yönetim ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 103–118.
- DOKAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2024). *2024 yılı sermaye transferi usul ve esasları*.
- DOKAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2022). *2022–2024 Eylem Planı*.
- DOKAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2019). *Personeli görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmeliği*.
- DPT. (1990). *Güneydoğu Anadolu Projesi Master Planı*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- DPT. (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. DPT:2502, ÖİK:523. Ankara.
- DPT, (2007-2013). *Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- Dura, Y. C. (2007). Avrupa Birliği’nde bölgesel kalkınma ajanslarına geçiş süreçleri ve Türkiye’de uygulanabilirliği. *Türk İdare Dergisi*, (455), 67–92.
- Duran, M. (2018). Kalkınma ajanslarının bölgesel ekonomik gelişmedeki rolü ve etkileri. *Sosyoekonomi Dergisi*, 26(38), 131–148.
- Ecemiş Kılıç, S., & Mutluer, M. (2004). Coğrafyada ve bölge planlamada bölge kavramının karşılaştırmalı olarak irdelenmesi. *Ege Coğrafya Dergisi*, 13, 17–28.
- Elseven, B. H. (2019). *Bölgesel Kalkınmada Kalkınma Ajanslarının Rolü: Marka Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraydın, A., & Tasan-Kok, T. (2013). *Resilience Thinking in Urban Planning*. Springer.
- Eren, H., & Cidecigiller, A. (2011). BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 69(1-2), 391-409.
- European Commission. (2020). *IPA II: Instrument for Pre-accession Assistance 2014–2020*.
https://commission.europa.eu/system/files/2020-06/db_2021_programme_statement_instrument_for_pre-accession_assistance_ipa_ii.pdf
- Fırat Kalkınma Ajansı (FKA). (2022). *Kalkınma Ajansları Genel Bilgi Raporu*. Elâzığ: FKA Yayınları.
https://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/Icerik_Dosya_Ekleri/FAALİYET_RAPORLARI/Fırat%20Kalkınma%20Ajansı%202022%20Yılı%20Faaliyet%20Raporu.pdf
- GAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2021). *Faaliyet Raporu*.
- GAP Bölge Kalkınma İdaresi. (2021). *Sosyal Gelişim Programı Faaliyetleri*.
- Geray, U., (1991). *Ekonomi, İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları*, İ.Ü. Yayın No: 3633, Or. Fak. Yayın No:408, İstanbul, Türkiye.
- GMKA (2022). *Kalkınma Ajansları ve Bölgesel Kalkınma Süreci*. Güney Marmara Kalkınma Ajansı Yayınları.
- GMKA. (2023). *Ayvacık Yün İşleme Tesisi Projesi Tamamlandı*.
<https://www.gmka.gov.tr/haber/ayvacik-projesi>
- Gök, A. (2012). *Bölgesel Kalkınmanın Dış Ticarete Etkisi ve GAP Örneği*. Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni.
- Göymen, K. (2010). *Türkiye’de Yerel Yönetişim ve Yerel Kalkınma*. İstanbul: Boyut Yayınları.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2009). *Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği*.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2021). *Bölgesel kalkınma ve finansal denetim*.

EURADA

https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/WYSIWYG_uploads/eurada_-_coronavirus_response_investment_initiative.pdf

İstanbul Kalkınma Ajansı [İSTKA]. (2024). *DAP BKİ sözleşmeli personel alımı ilanı*.

Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü. (2022). *Ajans faaliyet raporları üzerine değerlendirme notları*. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını.

Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü. (2022). *Kalkınma ajansları raporu: 2022 yılı genel değerlendirme*. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını.

Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü. (2023). *Kalkınma ajansları hakkında genel bilgiler*.

Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü. (2022). *Ajanslar Personel Yönetim Rehberi*. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü. (2022). *Ajanslar Performans Raporu*. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayınları.

Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü. (2023). *Dış Kaynaklı Projeler Faaliyet Bülteni*. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayınları.

Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü. (2021). *Kalkınma ajanslarının yapısı ve işleyişi*. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014–2023*.

https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/2014-2023_Bölgesel_Gelişme_Ulusal_Stratejisi.pdf

Kamu İç Denetim Koordinasyon Kurulu. (2023). *İç denetim hakkında genel bilgiler*.

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği. (2023). *Resmî Gazete*, 26.12.2007 tarih ve 26738 sayılı Tebliğ.

Karaca, Y. (2013). *Yönetişim Perspektifinden Kalkınma Ajansları: Ankara ve Güney Ege Kalkınma Ajansı Örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.

Karasu, K. (2009). Yerelleşme söylemi ve bölgesel kalkınma ajansları. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, 4(11), 1-43.

Kaya, M., & Doğan, E. (2021). Bölge kalkınma idarelerinde uzmanlaşma süreçleri ve etkinlik analizi. *Kalkınma Politikaları Dergisi*, 6(1), 88–107.

Kayasü, S, Yaşar, S. (2006). *Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde bölgesel kalkınma politikaları: yasal ve kurumsal dönüşümler*, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara.

Keser, Y. & Özhan, M. (2021). Bölgesel kalkınma ve yönetim: Karacadağ Kalkınma Ajansı örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 45–62.

Koloğlu, İ. (2020). Kalkınma ajanslarının uluslararası fon ve yatırımları Türkiye'ye çekme kapasitesinin güçlendirilmesi üzerine bir araştırma. *Sayıştay Dergisi*, (119), 47–70.

KOP Bölge Kalkınma İdaresi. (2023). *Kurumsal Faaliyet Raporu*.

KOP Bölge Kalkınma İdaresi. (2023). *2022 Yılı Faaliyet Raporu*.

KOP Bölge Kalkınma İdaresi. (2023). *KOP Eylem Planı 2022–2024*.

Kuran, İ. (2019). Kalkınma ajanslarının kurumsal sorunları ve çözümlerine ilişkin ampirik analiz: Türkiye örneği. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*.

Kuran, İ., & Bayraktar, Y. (2020). Kalkınma ajanslarının kurumsal sorunları ve çözümlerine ilişkin ampirik analiz: türkiye örneği. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 7(Özel Sayı-Special Issue), 1160-1193.

OECD (2016). *OECD Economic Surveys: Turkey 2016*, OECD Publishing, Paris.

OECD (2018). *Subnational Public-Private Partnerships: Meeting Infrastructure Challenges, OECD Multilevel Governance Studies*, OECD Publishing, Paris.

OECD (2013). *Regions and Innovation: Collaborating across Borders*, OECD Reviews of Regional Innovation, OECD Publishing.

- OECD (2019), *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2020), *A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis report*, OECD Urban Policy Reviews, OECD Publishing, Paris,
- Özaktaş, F.D., Konur, F. (2012). *Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımında Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Rolü ve Uygulama Örnekleri*. ADBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(2), 63-82.
- Özen, P. (2005). *Bölge Kalkınma Ajansları*. Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayınları.
- Özer, M. (2007). Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının yapılanma süreci ve sorunları. *Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(1), 1–28.
- Özer, Y. E. (2008). *Küresel Rekabet-Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye*. Review of Social, Economic & Business Studies. 9(10).
- Özışık, F. (2021). Türkiye’de Bölgesel kalkınma politikasında kalkınma ajansları: uygulama aşaması üzerinden bir değerlendirme. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(3), 651–674.
- Özmen, F. (2022). *Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının on yılı: 2010-2019 yıllarına ilişkin bir değerlendirme*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (36), 59-75.
- Özmen, F. (2022). Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının sosyal kalkınmaya katkıları. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39(4), 99-121.
- Pehlivan, P. (2013). *Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yerel Ekonomi Üzerine Etkileri: Zafer Kalkınma Ajansı Örneği*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (33).
- Resmî Gazete. (2011). *642 Sayılı KHK ve ilgili Kararnameler*.
- Resmî Gazete. (2011). *DAP ve DOKAP Bölge Kalkınma İdarelerinin Kuruluşuna Dair Kanun Hükmünde Kararname*.
- Resmî Gazete (2006, 8 Şubat). *Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun* (Kanun No: 5449). Resmî Gazete Sayı: 26074.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *Bölge Kalkınma İdareleri Tanıtım Raporu*
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *Kalkınma Ajansları İnsan Kaynakları Politikası*.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2021). *Kalkınma Ajansları 2021 Yılı Faaliyet Raporu*. Ankara: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayınları.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2022). *Bölge Kalkınma İdareleri Faaliyet Raporu*.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *Kalkınma Ajansları 2023 Faaliyet Raporu*. Ankara: STB Yayınları.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *Kamu iç kontrol sistemi bilgilendirme rehberi*.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *2023 yılı yatırım programı*
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *Bölgesel Yatırım Tanıtım Stratejileri Rehberi*.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi*.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *Kalkınma İdareleri 2023 Performans Programı*.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *Yatırım Programı Hazırlama Kılavuzu*.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2022). *Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği*.
- Saygın, D. (2019). *Avrupa Birliği’nde Bölgesel Kalkınma Ajansları*. Pelikan Kitabevi.
- Sayıştay. (2023). *Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı 2022 yılı denetim raporu*.
- Sayıştay Kanunu. (2023). *6085 sayılı Sayıştay Kanunu*.
- Sayıştay. (2022). *2021 Yılı Kalkınma Ajansları Denetim Raporu*.
- Sayıştay Başkanlığı. (2019). *İpekyolu Kalkınma Ajansı 2019 Yılı Düzenlilik Denetim Raporu*.
- Sayıştay. (2007). *Kalkınma ajanslarının denetimi ve hukuki durumu*. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2022). *On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)*.

- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2022). *Yatırım programı hazırlama rehberi*.
- SERKA (2021). *50 Soruda Kalkınma Ajansları*. Serhat Kalkınma Ajansı Yayınları.
- SERKA. (2022). *Kadın Kooperatifleri ile Güçlü Adımlar Projesi*.
<https://www.serka.gov.tr/haberler/proje2022>
- Sevinç, H. (2011). *Bölgesel Kalkınma Sorunsalı: Türkiye’de Uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikaları*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(2), 35-54.
- Sezgin, A. (2013). *Kalkınma Ajansı Uygulamasının Gelişmiş ve Az Gelişmiş Ülke Örnekleri Açısından Sonuçları*. Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çorum.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2022). *11 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Sanayi ve Teknoloji ile İlgili Kurumlar)*.
- Tepav. (2010). *Bölgesel kalkınma ajansları: Türkiye örneği ve uluslararası karşılaştırmalar*
- Tufan Emimi, F., Görün, M. (2013). *"Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Vizyon ve Misyon Bildirimlerinin Analizi", Küreselleşme Yerelleşme Sarmalında Kalkınma Ajansları – Yapılar, Sorunlar ve Çözüm Arayışları*. Ankara: ORİON Yayıncılık.
- TÜİK. (2011). *İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (NUTS)*. Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları.
- TÜİK. (2021). *NUTS Sınıflandırması*.
- TÜİK. (2022). *İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE-2022)*.
- TÜİK. (2022). *İllere Göre Sosyoekonomik Göstergeler*.
- Türkiye Ulusal Ajansı. (2022). *Interreg IPA Programlarına Türkiye’nin Katılımı Raporu*.
- Türkoğlu, M. (2015). Kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınma açısından önemi: BAKA örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3), 183–198.
- TÜRKONFED. (2021). *Yerelden Kalkınmaya: Kalkınma Ajanslarının Etki Analizi Raporu*. Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu Yayını.
- TÜSİAD (2010). *Bölgesel gelişme ve kalkınma ajansları: Mevcut durum, sorunlar ve çözüm önerileri*. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği Yayını.
- UNDP Turkey. (2020). *Capacity Development for Local Institutions*.
- UNDP Türkiye. (2020). *GAP Sosyal Gelişim Programı Ortaklık Raporu*.
- Uzbay Pırılı, M. (2011). Bölgesel kalkınmada kamu yatırımlarının rolü: Kuramsal bir değerlendirme. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 309–324.
- Yıldırım, R. (2020). Türkiye’de kalkınma politikalarının dönüşümü ve kurumsal yapılanma. *Kamu Politikaları ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 98–117.
- Yıldız, E. (2021). Bölgesel kalkınma ajanslarının yerel girişimcilik üzerindeki etkisi: MEVKA ve GMKA örnekleri. *İstanbul Üniversitesi Ekonomi Dergisi*, 46(1), 65-85.
- Yıldız, Güzide (2013). *Bölgesel dengesizliklerin giderilmesinde kalkınma ajanslarının rolü ve Güney Ege Kalkınma Ajansı örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.



ÖZGEMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyad, ad : PAMPAL, Batuhan

Eğitim

Derece

Yüksek Lisans

Yüksek Lisans(tezsiz)

Lisans

Lise

Eğitim Birimi

Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Polis Akademisi Başkanlığı

Hacettepe Üniversitesi

Zeki Konukoğlu Anadolu Öğretmen

Lisesi

Mezuniyet

2025

2021

2019

2013

İş deneyimi

Yıl

2021

Yer

İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel

Müdürlüğü

Görev

Komiser

