



TÜRKİYE’DE BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARININ ON YILI: 2010-2019 YILLARINA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

DECADE OF REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES IN TURKEY: AN ASSESSMENT OF 2010-2019

Fatma ÖZMEN¹

1. Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi
İİBF İktisat Bölümü, fatmaozmen@sdu.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0002-5079-5345>

Makale Türü **Article Type**
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi/Apply Date
10.05.2022

Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date
20.09.2022

DOI
10.20875/makusobed.1114689

Öz

Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporu’na göre, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun 2006 tarihinde kabul edilmiş olmasına rağmen, Bölgesel Kalkınma Ajansları’nın (BKA) etkin olarak faaliyete geçmesi 2010 yılı içerisinde gerçekleşmiştir. Kronolojik olarak incelendiğinde 2006 yılında iki, 2008 yılında sekiz ve 2009 yılında on altı ajans kurulmuştur. 2010 yılı itibarıyla da tüm ajanslara yönetici ataması tamamlanmıştır. Bu bağlamda, 2010 yılı sonunda da 26 Kalkınma Ajansının çalışmaları ile ilgili ilk yıllık rapor Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanmıştır. Bu çalışmada 2010-2019 yılları arasında yayımlanan Kalkınma Ajanslarının faaliyet raporları farklı açılardan incelenmiştir. 10 yıllık dönemde Kalkınma Ajanslarının verimliliği %43, etkinliğinin %76 olduğu, toplam gider gerçekleştirme ortalamasının %30, gelir gerçekleştirme ortalamasının %76 olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Bölge, Bölgesel Kalkınma, Bölgesel Kalkınma Ajansı.*

Abstract

According to the Development Agencies' General Activity Report, although the Law No. 5449 on the Establishment, Coordination and Duties of Development Agencies was adopted in 2006, the effective activation of RDAs took place in 2010. When examined chronologically, two agencies were established in 2006, eight in 2008 and sixteen in 2009. As of 2010, the appointment of managers to all agencies had been completed. In this context, the Ministry of Development prepared the first annual report on the work of 26 Development Agencies at the end of 2010. In this study, the activity reports of Development Agencies published between 2010 – 2019 have been analysed from different perspectives. In the 10-year period, it has been observed that the productivity of the Development Agencies is 43%, the efficiency is 76%, the average of total expense realization is 30%, and the average of income realization is 76%.

Keywords: *Region, Regional Development, Regional Development Agencies.*

Bu makaleye atıf yapmak için:

Özmen, F. (2022). Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının on yılı: 2010-2019 yıllarına ilişkin bir değerlendirme. *MAKU SOBED*, (36), 59-75.
<https://doi.org/10.20875/makusobed.1114689>

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope

Regional Development disparities are a problem that exists in all countries. Different policies are implemented to eliminate these disparities. One of these policies is Regional Development Agencies (RDAs). RDAs have been defined as "a regionally based, publicly financed institution outside the mainstream of central and local government administration designed to promote indigenous economic development through an integrated use of predominantly 'soft' policy instruments". Although its examples in the world were established 70 years ago, the first RDAs in Turkey were established in 2006 as a "Model RDAs". Three years after its establishment, these agencies became operational. The mission of the Regional Development Agencies in Turkey is defined as reducing regional development disparities, increasing the competitiveness of regions, revealing their development potential, and improving the business and investment environment. The results of Regional Development Agencies have been criticized by different circles, including The State Supervisory Council. The purpose of this article is to examine the performance results of the Regional Development Agencies in the 10-year period since their establishment.

Methodology

Document analysis was used as a research method in the article. Document analysis is a scientific research method that can be defined as the collection, review, questioning and analysis of various documents as the primary source of research data. In the study, "Development Agencies General Activity Report" document published by the Ministry of Development was examined. The first annual report was prepared by the Ministry of Development in 2010. In the study, different indicators related to Regional Development Agencies were tried to be reached by examining the annual reports published between 2010 and 2019.

Findings

According to the findings obtained from the examination of the annual reports covering 10 years, there are significant differences in the performance realizations of the RDAs established in Turkey. Regardless of the economic size of the regions where Regional Development Agencies are located, there is a disproportion in the number of experts they employ. There is a 133% difference between the agency that has the least expert staff and the one that has the most. When the proportional distribution averages of the incomes are examined, it is found that the Regional Development Agencies are mainly financed by the public and municipalities. Between 2010 and 2019, the realization rate of the revenues planned by the Development Agencies was 76% on average. In this process, the lowest average is 63%. On average, 25% of the planned revenues could not be achieved. When the expenditure realization rate of the development agencies is examined, it is found that 30% of the budgeted amount has been realized. RDAs could not realize 70% of their planned expenditures. The nine-year average general administration services cost realization rate is 53%, plan and program services realization rate is 28%, monitoring and evaluation services realization rate is 21%, research and development services realization rate is 24%, promotion and training services realization rate is 41%. The realization rate of project support expenses was calculated as 24%. In the ten-year period included in the research, it is seen that the general administrative services expenses constitute 34% of the total expenses on average, while the project activity support expenses constitute 59%. Out of the total budget, the amount spent for plan and program services is 2%, and the amount spent for research and development services is 1%.

Conclusion and Discussion

The performance realizations of the Development Agencies in the 10 years since their establishment have been examined within the scope of this study. It has been observed that agency performances are realized at quite different levels. The report prepared by the State Supervisory Council in 2014 was prepared due to the poor performance of RDAs in the context of regional development and the existence of problems related to RDAs. The report emphasized that the implementation of the uniform agency model is a problem. In addition, it was emphasized that Development Agencies had the problem of "focus shift". In this study, it has been observed that there are great differences between the plans of the development agencies and the realizations. Although the contribution of RDAs to the dissemination of project preparation systematics is considered a fact in Turkey, as in many countries, its impact on regional development is questioned.

As a result, it can be said that the RDAs established in Turkey perform below their potential. For them to realize their potential, performance indicators need to be simplified, plans need to be prepared for implementation rather than existence. In addition, there is a need to establish a balance in the central authority and approval system and to make regional development the focus of the development agencies. When RDAs are evaluated holistically, it can be said that the way to overcome current and future challenges for RDAs and to ensure regional development depends on RDAs acting as a tool of change in the regional knowledge economy and creating a better and more dense information network within the region. Therefore, the structure of RDAs should be characterized as "regional information network centers" rather than traditionally expressed "practitioners monopolizing regional development".

1. GİRİŞ

Ekonomik faaliyetler belirli bir alanda ortaya çıkmakta, büyümekte ve gelişmektedir. Genel olarak ekonomik aktörler ve firmalar, faaliyette bulunacakları alanları üretim faktörlerini ve teknolojilerini seçtikleri gibi belirlemektedirler. Çünkü verimli ve etkin olarak kullanılacak üretim faktörleri eşit olmayan bir şekilde coğrafi olarak dağılmış bulunmaktadır (Stimson vd., 2006). Bu nedenle ekonomik faaliyetlerin bölgesel coğrafya dağılımındaki nicel ve nitel dengesizlikleri yerel kalkınma düzeylerinde, gelir dağılımında ve refah seviyesinde farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. (Capello, 2009). Hatta bu durum belirli bir bölge içinde bile büyük farklar yaratabilecek şekilde ortaya çıkmaktadır (OECD, 2016). Dolayısı ile bölgesel eşitsizlikler, sosyal yardım sistemlerinin tekdüzeliği, verimsizleşen üretim sistemleri ve istenmeyen sosyal koşullar nedeni ile önemli sosyo-ekonomik sonuçlar doğurmaktadır (Saint-Paul, 1998).

Bölgesel kalkınma farklılıklarının, tüm ülkelerde var olan bir sorun olarak ekonomi yönetimlerinin temel sorunlarından biri olduğu söylenebilir (Iammarino vd., 2017; Pike vd., 2007). Örneğin Avrupa Birliği'nde 1985 yılında Tek Avrupa Senedi'nin yayımlanmasından başlayarak, 2007 yılında Avrupa Birliği Bölgesel Ajandası'nın yenilenmesi ile devam eden süreçte en temel sorunun bölgeler arasındaki sosyo-ekonomik farklılıklar olduğu belirtilmiş ve bu farklılıkları gidermeye ilişkin geliştirilen düzenleme ve politikalara karşın, ülkeler ve bölgeler arasındaki eşitsizliklerin arttığı kaydedilmiştir (Görmar vd., 2019). Dolayısı ile coğrafi olarak bazı bölgelerin diğer bölgelerden neden daha fazla gelişmiş olduğunun ekonomi biliminin temel sorunlarından birisini oluşturduğu söylenebilir (Hassink, 2010; Martin ve Sunley, 2006). Bölgeler arasında olan bu farklılıkların, bölgelerin sahip olduğu üretim faktörlerine dayalı kaynakların aynı olmadığına ve ekonominin ana aktörleri olan işletmelerin belirli bölgelerde yoğunlaşmasına bağlı olarak kümeleşmelerin gerçekleşmesi ile ortaya çıktığı ifade edilebilir (Capello, 2009). Bölgeler arasındaki farklılıkların azaltılarak ekonomik kalkınmayı sağlamak için oldukça fazla sayıda ulusal ve yerel temelli politika, program ve proje uygulanmıştır (Hansen vd., 1990; Hudson, 2007). 20. yüzyılda (özellikle 1980'lere kadar) ekonomik kalkınmanın sağlanması için, ülke genelinde farklı bölgeler arasında homojen bir kalkınma ortamı olduğu düşüncesinden hareketle, öncelikle merkezi bir programa dayalı altyapı yatırımları yaparak bölgelerin hazırlanması ve yine merkezi yatırımlar ile bu bölgelerin sanayi bölgesi olarak gelişmesi için programların uygulanmasının en doğru strateji olduğu düşünülmüştür (Drabenstott, 2006). Ancak elde edilen sonuçlardaki başarısızlıklar bölge kavramı ve bölgesel kalkınma kavramları üzerine yeniden düşünülmesi gerektiği sonucunu ortaya koymuştur.

Bölge Bilimi alanında yapılan çalışmalar sonrasında “Yeni Bölgecilik” anlayışı bağlamında, 1960'larda ve 1970'lerde ulusal düzeyde geliştirilen kalkınma teorileri bölgesel ölçeğe indirgenmeye başlamıştır (Dulupçu vd., 2010; Hadjimichalis, 2019). Yeni bölgesel politikalar, bölgesel ekonomik kapasitenin artırılarak bölgesel rekabet gücünün geliştirilmesi ve içsel büyüme dinamiklerinin desteklenmesi amacı ile merkezi aktörler ile yerel aktörlerin birlikte karar vermesine ve finanse etmesine dayalı yarı özerk bölgesel birimler ile uygulamaların gerçekleştirilmesine dayalıdır (Hadjimichalis ve Hudson, 2014). OECD, Dünya Bankası, Avrupa Birliği (AB) gibi uluslararası kuruluşlar ve çeşitli ulusal hükümetler yukarıda bahsedilen başarı öykülerini “en iyi uygulama” olarak örnek edinmiş ve bölgesel kalkınmayı sağlamak için benzer programları desteklemiştir (Hadjimichalis, 2019). Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA), bu programlar içerisinde, bölgesel ekonomik kalkınmayı sağlamanın ve geri kalmış bölgelerin yenilenmesini destekleme çabalarının ana odaklarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Benneworth, 1999; Liddle, 2001; Howe, 1996).

2. BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI

Yuill (1982) tarafından BKA'lar, “genel olarak ekonomik kalkınma açısından “sorunlu veya öncelikli” olarak belirlenen bölgelerde endüstriyel kalkınmayı (üretim dışı faaliyetler de dâhil olmak üzere) özel olarak geliştirmek üzere tasarlanmış, merkezi ve yerel yönetimlerin yönetim alanı dışında yetkilere sahip ve kamu tarafından finanse edilen herhangi bir kurum” olarak tanımlanmıştır. Çeşitli yazarlar tarafından bu tanım, BKA'ların ekonomik işlevlere ek olarak kuruldukları bölgenin çevresel, sosyal olarak da kalkınması ve yenilenmesi gibi sorumluluklara sahip oldukları için çok dar bir tanım olduğu ifade edilmekte ve İngiltere'de 1909 yılında kırsal kalkınma sorunlarını çözmek için kurulan “Kırsal Kalkınma Komisyonu” ve 1933 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulan Tennessee Vadisi İdaresi örnek olarak gösterilmektedir (Danson vd., 1992). En eski BKA olarak da ifade edilen (Gray ve Johnson, 2005) ve kamu finansmanı ile değil, ürettiği elektriği satarak kendi finansmanını kendisi sağlayarak model olarak gösterilen (Ergun, 1993) Tennessee Vadisi İdaresi, 105.930 kilometrekare büyüklüğünde, yedi farklı eyaletin sınırlarına giren bir bölgede toprak

ve su yönetimi gerçekleştirmek, taşkınları kontrol etmek, barajlar inşa etmek, içilebilir su kontrolü sağlamak, bölgedeki sıtma hastalığı ile mücadele etmek ve bu işlerin gerçekleştirilmesi yolu ile istihdam sağlayarak ekonomik gelişmeyi de sağlamak gibi farklı amaçları gerçekleştirmek için kurulan bir ajanstır (Miller ve Reidinger, 1998). Bu bağlamda BKA'ların, yapısal hedeflerinin, her bir bölgenin kendine özgü sorunlarını yine kendine özgü çözümler ile ele alınması olarak ifade edilebilir (Halkier, 1992). BKA'ların faaliyetleri, "ulusal politika ve programların yerel ihtiyaç ve ilgi alanlara daha iyi uyum sağlamasına" aracılık etmektedir (DETR, 1997).

BKA'lar, bölgesel yönetim çerçevesi sağlamak ve farklı yönetsel düzeylere sahip olan bölgelerin sorunlarının üstesinden gelmek için stratejileri belirleyebilecek geniş bir sosyal ve ekonomik sektör ortaklarını bir araya getiren bir yapı özelliği taşımaktadır (Robson ve Peck, 2000; Liddle, 2001). Bu yapı, bölgesel ekonomik kalkınmayı ve yenilenmeyi koordine etmek, bölgelerdeki rekabet gücünü artırmak ve bölgeler arasındaki ve içindeki ekonomik büyümedeki farklılıkları azaltmak için bölgesel bir strateji geliştirmekten sorumlu bulunmaktadır (Blackman ve Ormston, 2014; Morgan, 1999). Birçok ülkede özellikle de Avrupa Birliği ülkelerinde kurulan BKA'lar bölgesel kalkınmanın temel aktörleri olarak kurulmuş ve konumlandırılmıştır (Halkier ve Danson, 1997; Pike vd., 2007; Danson vd., 2005). Avrupa'nın tarihsel kökeninde "bölgesel kimlikler kıtası" olarak tanımlanması (Sallnow ve Arlett, 1989) ve Avrupa Birliği içerisinde bölgesel gelişmişlik düzeyleri arasındaki farklılıkların çokluğu (Puga, 1999; Petrakos vd., 2005) ve birlik içerisindeki entegrasyonu sağlamak için otorite ve yetkinin devletler düzeyinden daha alt düzeylere yaygınlaştırılması düşüncesi (Hooghe, 1996) BKA'ların kuruluşunun temel sebebi ifade edilebilir. Avrupa Birliği'nin birliğe yeni katılan ülkelerin diğer ülkelerin kalkınmışlık düzeyini yakalamaları için ayırdığı Avrupa Yapısal Fonları'nın siyasal baskılardan uzak bir biçimde ulusal hükümetler tarafından farklı amaçlar için kullanılmamasını sağlaması ve bölgesel kalkınmaya uzun vadeli stratejik bir bakış açısı benimsemesi, BKA'ların Avrupa Birliği içerisinde bir politika aracı olarak yaygınlaşmasını sağlamıştır (EU, 2010). Bu bağlamda, Avrupa Birliği sınırları içinde kurulan BKA'ların koordinasyonunu sağlayarak bölgesel deneyimlerin öğrenilmesini kolaylaştırmak için 1992 yılında Avrupa Birliği Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) kurulmuştur ve 21 farklı ülkeden 66 üyesi bulunmaktadır (EURADA, 2020). Avrupa Birliği üyesi olmamasına karşın Türkiye'den on BKA, EURADA üyesi olarak kayıtlıdır. BKA'lar farklı isimlerde de olsa dünyanın değişik ülkelerinde bölgesel kalkınma amacına hizmet etmektedir.

Her ne kadar farklı statü ve yapılarla kurulmuş olsalar da, 1930'lu yıllardan beri çok sayıda ülkede BKA'lar ekonomik kalkınma politikası aracı olarak kurulmuş ve farklı ekonomik kalkınma sonuçları ortaya koymuşlardır. Bölgesel kalkınmada oldukça başarılı sonuçlar elde etmelerine (Gibbs, 1998; Waters ve Smith, 2002; Harding, 2006) rağmen özellikle 2010'lu yıllardan sonra BKA'ların performanslarına ilişkin eleştiriler artmıştır. Örneğin, Amerika'da California Eyaletinde, ilki 1952 yılında kurulan ve sayıları 400'ün üzerine çıkan BKA'lar 2012 yılında mali sebeplerden dolayı Eyalet Yasama Meclisi'nin kararı ile kapatılmıştır (Svorny, 2014). BKA'ların bölgesel ekonomik gelişime yönelik performansları pek çok farklı faktörden etkilenmektedir. Maude ve Beer (2000), BKA'ların performansında finansal kaynakların yeterliliği, insan kaynaklarının yapısı, stratejik planlama becerisi, BKA'nın meşruiyeti ve yaptırım gücü, yerel işletmelerin ortak olarak katılımı, BKA'ların görev tanımı ve bölgeye uygunluk gibi faktörlerin ekili olduğunu ifade etmektedir.

BKA'lar yapılarından kaynaklanan performansı olumsuz etkileyen faktörler ile mücadele etmenin yanında, bölgesel kalkınmayı sağlamak için BKA dışındaki faktörler ile de mücadele etmek durumundadır. BKA'lara verilen bölgesel ekonominin canlandırılması, yenilenmesi görevi uzun vadeli bir çaba ile gerçekleştirilebilecek bir durumdur. Ancak BKA'ların uzun vadeli çabaları ile bölgesel siyasi aktörlerin, özellikle seçim dönemlerine bağlı, kısa vadeli bölgesel çıkarları çakışabilmekte veya farklılaşabilmektedir. Dolayısı ile BKA'lar aynı zamanda siyasi aktörlerin kısa vadeli hedeflerini gözetmek durumunda kalabilmektedir. İspanya'da SPRI ve İtalya'da Emilia-Romagna bölgesinde ERVET gibi BKA'lar bu tarz hem iç hem de dış politik sorunlara maruz kalmıştır (Morgan, 1997). BKA'ların faaliyet gösterdiği bölgesel ekonomik kalkınma alanı, karmaşık bir kurumsal ortamı içermektedir. BKA'ların beceri eksikliği, iş geliştirme ve destekleme kapasitesindeki yetersizlikler, bölge içi yatırım destek faaliyetleri ve bütün bunların üzerinde kaynak ve güç eksikliği bu karmaşık ortam ile birleşince, BKA'ların stratejik amaçlarını tam olarak gerçekleştirme ve bölgesel ekonomik kalkınmayı harekete geçirecek yerel kurumları başarılı bir şekilde etkileme yeteneğini zayıflatmaktadır (Fuller vd., 2002).

Tablo 1. BKA'ların Performansını Etkileyen Faktörler

Performans Faktörü	Kapsamı
Finansal Kaynakların Yeterliliği	BKA'ların etkililiğini belirleyen en önemli unsur olarak finansal kaynakların yeterliliğidir. Bölgesel kalkınmaya ilişkin stratejik planların, yönetsel planların hazırlanması; çalışan personelin ücretlerinin ödenmesi; bölgedeki devlet kurumlarının faaliyetlerini desteklenmesi, proje ve raporların hazırlanması için finansal kaynakların varlığı önemlidir. BKA yöneticilerinin finansman kaynağı sağlamak için yoğun çaba harcamaları bölgesel kalkınmaya odaklanmalarını zorlaştıracaktır.
İnsan Kaynakları	BKA'ların temel işlevlerini yerine getirebilmesi için yeterli sayıda ve nitelikli insan kaynağına ihtiyacı bulunmaktadır. BKA'lar uzun dönemli veya proje bazlı kısa dönemli kadrolama yapabilmektedir. Gerek bölgesel planların hazırlanmasındaki, gerekse de bölgesel projelerin yürütülmesindeki performans çalışanlara bağlıdır. İnsan kaynağı yapısı temel bir sorun alanıdır.
Stratejik Planlama Yapabilme Becerisi	BKA'ların, bölgesel öncelikleri belirlemek, zamana veya kaynaklara ilişkin farklı talepler arasında seçim yapmak ve bölgenin kalkınması için tutarlı bir vizyon sunmak için stratejik planlar oluşturmaları gerekmektedir.
Meşruiyet ve Güçlendirme	BKA'lar, bölgesel kalkınmanın sağlanması adına hiyerarşik düzeyde aşağıdan-yukarıya bölgenin doğru meşru bir temsilcisi olarak görülmeli ve kamu-özel-STK'lar tarafından yine hiyerarşik olarak yukarıdan-aşağıya doğru desteklenmelidir. İyi bir liderlik, yetki ve kabul sağladığı için BKA'yı kendi bölgesinde güçlendirebilir. Yetkili bir kuruluşun hedefleri ve stratejileri geniş çapta kabul edilecek, bölgedeki ekonomik kalkınmada kilit insanlar olarak hükümet, iş dünyası ve toplum tarafından istişarelerde bulunulacaktır.
Yerel İşletmelerin Katılımı	Yerel işletmelerin, bölgesel kalkınmanın itici gücü olduğu için BKA tarafından yönetsel süreçlere dahil edilmesi gerekmektedir. Yerel işletmelerin katılımlarının sağlanması aynı zamanda meşruiyet açısından da önemlidir. Kamu yönlendirmesi ve düzenlemelerinin baskın olduğu BKA'larda yaşanan çatışmalar ve bölgesel çıkar farklılıkları nedeniyle, yerel işbirliği ve BKA performansı olumsuz etkilenebilmektedir.
Bka'ların Görev Tanımları	BKA'ların görev tanımlamaları ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılaşabilmektedir. Bazı BKA'lar görev tanımları gereği KOBİ'ler üzerine yoğunlaşırken, bazıları büyük ölçekli altyapı yatırımlarına odaklanabilmektedir. BKA'ların görev tanımlarının geniş veya dar bir çerçevede hazırlanması performanslarını etkileyecektir. Örneğin bölgesel kalkınmayı sağlayacak unsurların kapsam dışı bırakılması veya çok geniş bir kapsam olmasına rağmen BKA insan kaynağının yetersiz olması sorun alanı olabilmektedir.
Bölgeye Uygunluk	BKA tarafından bölge için hazırlanan stratejik planların bölgenin yapısına uygun olması gerekmektedir. Toplumsal yapı çeşitliliğinin fazla ve ekonomik bağlantı düzeyinin düşük olduğu bölgelerde BKA'ların toplum desteği almada ve ortak bir vizyon yaratmada başarısız olduğu gözlemlenmektedir. Bununla beraber, BKA'ların kuruldukları bölgelerin tanımlanması, oluşturulması ve sınıflandırılması başka bir sorun alanı oluşturmaktadır. Bölgenin sınırlarının tam olarak belirlenmesi, mekanik bir çerçevede değerlendirilmesi BKA'ların performansını etkilemektedir.

Kaynak: (Maude ve Beer, 2000, ss. 11-12)'den yararlanılarak tablolatırılmıştır.

3. TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARININ 2010-2019 YILLARI ARASI PERFORMANSLARI

Bu bölümde öncelikli olarak Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının tarihsel gelişimi genel hatları ile anlatılarak, 26 Kalkınma Ajansının 2010-2019 yılları arasındaki performansına ilişkin hazırlanan faaliyet raporları üzerinden hesaplanan göstergeler vurgulanmaya çalışılacaktır.

3.1. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları

Türkiye için BKA'lar Avrupa Birliği uyum süreci çerçevesinde 'Avrupalılaştırma etkisi' olarak bölgesel politikaların adaptasyonunun (kopyalanmasının) sonucunda gündeme gelmiştir (Dulupçu, 2006). Kopenhag Zirvesi sonrasında Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Türkiye için Katılım Ortaklığı Belgesi'nde "bölgesel farklılıkların azaltılmasını amaçlayan ulusal ekonomik ve sosyal uyum politikalarının geliştirilmesi" ve "bölgesel kalkınmayı yönetmek için idari yapıların güçlendirilmesi" gerektiği belirtilmiştir (Council of the European Union, 2003). Bu süreçte BKA kavramı, üniter devlet yapısının zarar görmesi, kamu idaresi otoritesinin zayıflaması, kamu mali kaynaklarının etkin olmayan kullanımı gibi farklı açılardan eleştirilere de maruz kalmıştır (Berber ve Çelpeci, 2005; Avaner, 2005; Sayın, 2005). Hatta bu nedenle kanuni düzenlemelerde yerleşme vurgusu eleştirileri nedeni ile taslak metinde yer alan "Bölgesel Kalkınma Ajansı" ifadesi yerine kanun metninde "Kalkınma Ajansı" (KA) kavramı kullanılmıştır (Güler, 2006). KA'ların hukuki temeli Anayasanın 126. Maddesinde yer alan "Kamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyum sağlamak amacıyla, birden çok ili içine alan merkezi idare teşkilatı kurulabilir. Bu teşkilatın görev ve yetkileri kanunla düzenlenir" hükmüne dayanmaktadır (Kutlu ve Görün, 2018). Üç yıl içerisinde gerekli altyapı hazırlıkları tamamlanarak 2006 yılında 5449 sayılı yasa ile 26 KA kurulmuş ve kanun yürürlüğe girdikten üç yıl sonrasında bu ajanslar faaliyete geçmiştir (OECD, 2016). Türkiye'de BKA'ların işleyişine ilişkin düzenlemeler 2018 yılında yayımlanan 703 sayılı KHK ile yürürlükten kaldırılmış (Resmi Gazete, 2018a) ve yeniden düzenleme yapılmıştır. 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yapılan yeni düzenleme ile ajansların ulusal düzeyde koordinasyonundan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı sorumlu olarak ifade edilmiştir (Resmi Gazete, 2018b).

Görsel 1. Türkiye’deki BKA’ların Bölgesel Dağılımı



Kaynak: (KAGM, 2019)

Türkiye’de uygulanan “Kalkınma Ajansı” modelinin Halkier ve Danson (1997) tarafından tanımlanan “Model BKA” yapısına uygun olduğu ifade edilebilir (Serteser, 2015). Model BKA’ların temel amacı, bölgelerini doğrudan yabancı sermaye yatırımları için bir hedef olarak tanıtmak, bölgede var olan üretici işletmeleri desteklemek, üniversiteleri ve insan kaynaklarını harekete geçirmek üzere finansal teşvikler sağlamak olarak ifade edilebilir (Bellini vd., 2012). Ancak, Danson vd. (2005) tarafından yapılan araştırmada, Model BKA uygulamalarının günümüz koşullarına uygun çözümler üretmediği için terk edilmeye başlandığı ifade edilmekte olup, “modelin bozulduğu” vurgulanmaktadır. Zaman içerisinde BKA’ların amaçları gerçekleştirilememesi, finansal olarak da desteklenmelerinde ortaya çıkan güçlükler BKA’ların çalışmalarını sekteye uğratmış ve “Model BKA” olarak organize edilen kuruluşlar Avustralya ve İngiltere’de lağvedilmiştir (Pike vd., 2015). Her ne kadar farklı uygulamalar, farklı sonuçlar ve değerlendirmeler olsa da BKA’ların bölgesel kalkınma yöntemlerinin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaya devam edeceği düşünülmektedir (Tomaney, 2010).

3.2. Kalkınma Ajanslarının 2010-2019 Yılları Arasındaki Faaliyetleri

KA’lar, ulusal düzey strateji belgeleri olan 11. Kalkınma Planında ve “daha dengeli, topyekûn kalkınma” alt başlığını taşıyan Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023 belgesinde, bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması, bölgelerin rekabet edebilirliklerinin artırılması, gelişme potansiyellerinin açığa çıkarılması, iş ve yatırım ortamının geliştirilmesi ve bu amaçla yerelde işbirliklerinin geliştirilmesinde önemli bir işlev üstlenmektedir (KAGM, 2020). Bu işlevleri gerçekleştirmek için ajansların alanlarında uzman personellere ihtiyaçları bulunmaktadır. 2010-2019 yılları arasındaki uzman statüsünde istihdam edilenlerin dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2. Uzman Personel Sayıları (2010-2019)

Düzyey	Ajans Adı	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TR10	İSTKA	16	37	38	42	40	37	31	29	29	24
TR21	TRAKYAKA	15	27	26	28	35	35	25	25	32	32
TR22	GMKA	17	29	27	28	25	24	25	24	24	23
TR31	İZKA	32	28	35	33	27	28	21	23	27	27
TR32	GEKA	27	37	34	33	29	30	27	27	27	26
TR33	ZAFER	16	25	23	29	26	36	30	29	35	31
TR41	BEBKA	20	27	25	33	29	37	31	29	28	27
TR42	MARKA	30	35	28	34	33	32	21	34	34	35
TR51	ANKARAKA	26	28	36	29	35	41	35	34	34	35
TR52	MEVKA	30	33	36	34	30	29	22	19	26	27
TR61	BAKA	26	24	34	32	40	39	25	20	29	27
TR62	ÇKA	29	29	29	27	23	21	27	27	25	25
TR63	DOĞAKA	26	24	32	28	31	26	23	24	24	24
TR71	AHİKA	22	26	20	32	26	20	28	26	33	30
TR72	ORAN	16	25	31	33	31	30	26	23	25	24
TR81	BAKKA	19	23	23	23	20	13	16	15	15	15
TR82	KUZKA	19	27	32	25	21	18	15	13	16	16

(tablonun devamı sonraki sayfadadır)

Düzyey	Ajans Adı	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TR83	OKA	31	31	31	31	21	29	19	23	30	30
TR90	DOKA	29	44	48	45	25	34	27	26	26	25
TRA1	KUDAKA	28	29	30	26	33	28	18	16	16	18
TRA2	SERKA	29	33	29	27	22	23	20	20	17	16
TRB1	FKA	25	28	28	31	15	30	24	21	27	26
TRB2	DAKA	28	25	33	30	30	39	32	31	34	33
TRC1	İKA	22	24	27	28	31	29	19	22	25	28
TRC2	KARACADAĞ	27	30	28	33	31	33	19	19	22	22
TRC3	DİKA	30	38	34	37	30	21	18	17	26	25
TOPLAM		635	766	797	811	739	762	624	616	686	671

Kaynak: (BGYUGM, 2014; BGYUGM, 2015; BGYUGM, 2016; BGYUGM, 2017; KAGM, 2018; KAGM, 2019; KAGM, 2020). Yatırım Destek Ofisi bünyesinde uzman statüsünde çalışan personel toplam rakama eklenmiştir.

2010-2019 yılları arasında ajansların gelirlerinin oransal dağılım ortalamaları incelendiğinde ağırlıklı olarak kalkınma ajansı finansmanının kamu ve belediyeler tarafından finanse edildiği görülmektedir. En yüksek kamu katkısı ortalaması olan ajans %80 ile SERKA iken, en düşük kamu kaynağı ortalaması olan ajans ise İSTKA olarak görülmektedir. Belediyelerden aktarılan pay ortalaması en yüksek olan ajans %48 ile İSTKA, en düşük belediye payı alan ajans ise %3 ile SERKA olarak hesaplanmıştır. KA'ların bütçelerini oluşturan gelir kalemleri faaliyet raporlarında öngörü ve gerçekleşme olarak iki sütunda gösterilmektedir. Aşağıdaki tabloda KA'ların 2010-2019 yılları arasındaki gelirlerine ilişkin gerçekleşme oranları ortalaması sunulmaktadır.

Tablo 3. Gelir Gerçekleşme Oranı Ortalaması (2010-2019)

Düzyey	Ajans Adı	Genel Bütçe Gerçekleşme Oranı	İl Özel İdare Gerçekleşme Oranı	Belediyelerden Aktarılan Pay Gerçekleşme Oranı	Sanayi ve Ticaret Odalarından Aktarılan Pay Gerçekleşme Oranı	Gelirler Toplamı Gerçekleşme Oranı
TR10	İSTKA	0,91	0,54	0,64	1,50	0,77
TR21	TRAKYAKA	0,82	1,07	0,62	1,09	0,73
TR22	GMKA	0,91	0,86	0,52	0,96	0,76
TR31	İZKA	0,73	0,50	0,80	1,01	0,81
TR32	GEKA	0,80	0,47	0,69	0,91	0,72
TR33	ZEKA	0,77	0,94	0,88	0,88	0,83
TR41	BEBKA	0,94	1,08	0,95	1,06	0,94
TR42	MARKA	0,84	1,00	0,48	0,97	0,60
TR51	ANKARAKA	0,90	0,74	0,63	1,02	0,72
TR52	MEVKA	0,83	1,12	0,63	0,99	0,79
TR61	BAKA	0,93	0,95	0,62	1,12	0,79
TR62	ÇKA	0,84	0,50	0,70	0,99	0,61
TR63	DOĞAKA	0,85	0,88	0,47	0,56	0,73
TR71	AHİKA	0,93	1,17	0,82	1,01	0,81
TR72	ORAN	0,79	1,09	0,58	0,91	0,81
TR81	BAKKA	0,84	1,00	0,37	0,69	0,77
TR82	KUZKA	0,78	1,05	0,70	1,05	0,77
TR83	OKA	0,91	0,98	0,76	0,92	0,88
TR90	DOKA	0,84	0,99	0,57	0,98	0,74
TRA1	KUDAKA	0,91	1,04	0,88	0,95	0,78
TRA2	SERKA	0,90	0,92	0,31	0,50	0,83
TRB1	FKA	0,85	0,92	0,39	0,98	0,85
TRB2	DAKA	0,93	1,02	0,64	0,56	0,96
TRC1	İKA	0,96	1,01	0,95	1,04	0,89
TRC2	KARACADAĞ	0,97	0,43	0,84	1,05	0,97
TRC3	DİKA	0,83	1,06	0,86	0,44	0,84
Genel Ortalama		0,81	0,97	0,63	1,02	0,76

Kaynak: BGYUGM, 2014; BGYUGM, 2015; BGYUGM, 2016; BGYUGM, 2017; KAGM, 2018; KAGM, 2019; KAGM, 2020'dan hesaplanarak yazar tarafından hesaplanmıştır. (Diğer gelirler 2015 yılı sonrasında çeşitlenerek bütçelendiği için tabloya alınmamıştır.)

Yukarıdaki tablo incelendiğinde KA'ların 2010-2019 yılları arasında öngördükleri toplam gelirlerin %76'sını gerçekleştirebildikleri görülmektedir. En düşük gerçekleşme oranı %63 ile belediyelerde iken, en yüksek gerçekleşme oranı %102 ile sanayi ve ticaret odaları tarafından gerçekleştirilmiştir. Burada oransal olarak sanayi ve ticaret odaklarının paylarının düşük olması gerekçe olarak açıklanabilir. 10 yıllık genel bütçe gerçekleşme oranı ortalaması ise %81 olarak gerçekleşmiştir. Genel anlamda sanayi ve ticaret odalarından ön

görülen gelirden daha fazlası gerçekleştirilmiştir. En yüksek bütçe gerçekleştirme ortalaması %96 ile DAKA olurken, en düşük bütçe gerçekleşmesi olan ajans ise %60 ile MARKA olmuştur. Gelirler toplamı gerçekleşme oranı ortalamaları açısından karşılaştırılacak olur ise %76'nın altında gerçekleşme oranı olan ajansların performansının ortalamasının altında kaldığı ifade edilebilir.

KA'ların giderler sınıflandırmaları genel hizmet giderleri (genel yönetim hizmetleri; plan, program ve proje hizmetleri; izleme değerlendirme ve koordinasyon hizmetleri; araştırma ve geliştirme hizmetleri; tanıtım ve eğitim hizmetleri), proje ve faaliyet destekleme giderleri ve personel giderleri olarak tanımlanmıştır. 2010-2018 yılları arasında KA'ların gider gerçekleşme oranı ortalamaları sunulmuştur.

Tablo 4. KA'ların Ortalama Gider Gerçekleşme Oranları (2010-2018)

Düzye	Ajans Adı	Genel Yönetim Hizmetleri	Plan ve Program Hizmetleri	İzleme ve Değerlendirme Hizmetleri	Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	Proje Faaliyet Destekleme Giderleri	Toplam Gider
TR10	İSTKA	0,51	0,13	0,13	0,01	0,23	0,11	0,12
TR21	TRAKYAKA	0,80	0,67	0,39	0,47	0,61	0,35	0,49
TR22	GMKA	0,64	0,43	0,24	0,27	0,60	0,38	0,44
TR31	İZKA	0,38	0,23	0,18	0,38	0,50	0,31	0,32
TR32	GEKA	0,39	0,36	0,14	0,10	0,37	0,22	0,27
TR33	ZAFER	0,64	0,30	0,33	0,12	0,43	0,40	0,43
TR41	BEBKA	0,40	0,18	0,19	0,28	0,29	0,25	0,27
TR42	MARKA	0,57	0,32	0,16	0,12	0,24	0,39	0,40
TR51	ANKARAKA	0,55	0,26	0,16	0,30	0,48	0,40	0,39
TR52	MEVKA	0,51	0,41	0,13	0,16	0,27	0,26	0,32
TR61	BAKA	0,42	0,24	0,14	0,00	0,42	0,19	0,26
TR62	ÇKA	0,66	0,54	0,20	0,12	0,62	0,31	0,38
TR63	DOĞAKA	0,49	0,38	0,20	0,12	0,46	0,29	0,31
TR71	AHİKA	0,70	0,37	0,21	0,28	0,57	0,33	0,44
TR72	ORAN	0,60	0,49	0,10	0,22	0,49	0,30	0,38
TR81	BAKKA	0,59	0,32	0,33	0,18	0,34	0,40	0,42
TR82	KUZKA	0,53	0,20	0,19	0,13	0,41	0,32	0,37
TR83	OKA	0,56	0,28	0,28	0,34	0,39	0,39	0,42
TR90	DOKA	0,63	0,32	0,33	0,17	0,47	0,25	0,37
TRA1	KUDAKA	0,63	0,43	0,17	0,27	0,63	0,37	0,42
TRA2	SERKA	0,70	0,43	0,33	0,33	0,66	0,27	0,37
TRB1	FKA	0,66	0,21	0,13	0,36	0,56	0,29	0,37
TRB2	DAKA	0,48	0,57	0,29	0,32	0,51	0,30	0,34
TRC1	İKA	1,07	0,21	0,16	0,30	0,38	0,26	0,31
TRC2	KARACADAĞ	0,77	0,38	0,22	0,36	0,47	0,24	0,30
TRC3	DİKA	0,65	0,55	0,29	0,51	0,73	0,34	0,42
TOPLAM		0,53	0,28	0,21	0,24	0,41	0,24	0,30

Kaynak: BGYUGM, 2014; BGYUGM, 2015; BGYUGM, 2016; BGYUGM, 2017; KAGM, 2018; KAGM, 2019; KAGM, 2020'dan hesaplanarak yazar tarafından hesaplanmıştır. (2019 yılı Faaliyet Raporunda sadece gider gerçekleştirmeleri verildiği için 2019 yılı hesaplama dâhil edilmemiştir.)

Yukarıdaki tablo incelendiğinde bütçelenen giderlerin gerçekleşme oranlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Tüm ajanslar için dokuz yıllık ortalama genel yönetim hizmetleri gider gerçekleşme oranı %53, plan ve program hizmetleri gerçekleşme oranı %28, izleme ve değerlendirme hizmetleri gerçekleşme oranı %21, araştırma ve geliştirme hizmetleri gerçekleşme oranı %24, tanıtım ve eğitim hizmetleri gerçekleşme oranı %41 ve proje faaliyet destekleme giderleri gerçekleşme oranı ise %24 olarak hesaplanmıştır. Yine aynı dönem için bütçelenen toplam giderin gerçekleşme oranı ortalaması ise %30 olarak gerçekleşmiştir. Bütçelediği proje giderlerinin gerçekleştirilme oranı ortalaması açısından en düşük ajans %11 ile İSTKA iken, en yüksek gerçekleştirme oranı ortalaması %40 ile ANKARAKA ve ZAFER kalkınma ajanslarındadır. 2010-2019 yılları arasından KA'ların gerçekleşen giderlerinin oransal olarak dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. Giderlerin Kaynaklara Göre Oransal Dağılım Ortalamaları (2010-2019)

Düzye	Ajans Adı	Genel Yönetim Hizmetleri	Plan ve Program Hizmetleri	İzleme ve Değerlendirme Hizmetleri	Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	Proje Faaliyet Destekleme Giderleri
TR10	İSTKA	0,31	0,02	0,00	0,00	0,03	0,64
TR21	TRAKYAKA	0,45	0,03	0,00	0,03	0,07	0,42

(tablonun devamı sonraki sayfadadır)

Düzyey	Ajans Adı	Genel Yönetim Hizmetleri	Plan ve Program Hizmetleri	İzleme ve Değerlendirm e Hizmetleri	Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	Proje Faaliyet Destekleme Giderleri
TR22	GMKA	0,44	0,02	0,00	0,02	0,07	0,45
TR31	İZKA	0,24	0,01	0,00	0,02	0,06	0,67
TR32	GEKA	0,48	0,03	0,00	0,00	0,05	0,43
TR33	ZEKA	0,35	0,02	0,00	0,00	0,02	0,61
TR41	BEBKA	0,35	0,02	0,00	0,05	0,06	0,53
TR42	MARKA	0,40	0,03	0,01	0,01	0,05	0,49
TR51	ANKARAKA	0,43	0,01	0,00	0,01	0,11	0,43
TR52	MEVKA	0,43	0,02	0,00	0,00	0,01	0,53
TR61	BAKA	0,47	0,02	0,00	0,00	0,08	0,43
TR62	ÇKA	0,29	0,02	0,00	0,00	0,03	0,66
TR63	DOĞAKA	0,39	0,02	0,01	0,01	0,05	0,53
TR71	AHİKA	0,51	0,02	0,00	0,02	0,07	0,39
TR72	ORAN	0,40	0,03	0,00	0,00	0,04	0,51
TR81	BAKKA	0,39	0,03	0,00	0,02	0,05	0,51
TR82	KUZKA	0,51	0,01	0,00	0,00	0,05	0,42
TR83	OKA	0,34	0,01	0,01	0,01	0,03	0,60
TR90	DOKA	0,55	0,01	0,01	0,01	0,06	0,35
TRA1	KUDAKA	0,32	0,01	0,00	0,01	0,02	0,63
TRA2	SERKA	0,39	0,01	0,01	0,03	0,07	0,49
TRB1	FKA	0,42	0,02	0,00	0,02	0,04	0,50
TRB2	DAKA	0,31	0,02	0,00	0,02	0,04	0,61
TRC1	İKA	0,37	0,02	0,00	0,00	0,03	0,58
TRC2	KARACADAĞ	0,32	0,01	0,00	0,01	0,03	0,63
TRC3	DİKA	0,41	0,01	0,00	0,02	0,04	0,52
Genel Ortalama		0,34	0,02	0,00	0,01	0,04	0,59

Kaynak: BGYUGM, 2014; BGYUGM, 2015; BGYUGM, 2016; BGYUGM, 2017; KAGM, 2018; KAGM, 2019; KAGM, 2020'dan hesaplanarak yazar tarafından hesaplanmıştır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde tüm ajansların on yıllık dönemde genel yönetim hizmetleri giderlerinin ortalama olarak toplam giderlerin %34'ünü oluşturduğu, proje faaliyet destekleme giderlerinin ise %59'unu oluşturduğu görülmektedir. Aynı dönemde en düşük genel yönetim hizmeti gider ortalamasına sahip ajans %24 ile İZKA olurken, en yüksek ajans %55 ile DOKA'dır. Proje faaliyet destekleme gideri ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ajans %67 ile İZKA iken, en düşük ortalamaya sahip ajans ise DOKA'dır.

KA'lar bölgesel kalkınmaya ilişkin destekleri, hazırlanan projeler bağlamında gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda çalışan uzman personel performansının değerlendirilmesinde çalışan uzman personel başına hizmet gideri dağılımı bir gösterge olarak düşünülebilir. 2010-2019 yılları arasında KA'ların gerçekleştirdiği proje giderlerinin çalışan uzman sayısına göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Tabloya göre en yüksek ortalamaya sahip ajans İSTKA'dır. Ajans uzman personel başına ortalama 1 milyon 114 bin TL proje harcaması gerçekleştirmiştir. 256 bin TL ile personel başına en az proje faaliyet destekleme gideri harcaması DOKA tarafından yapılmıştır.

Tablo 6. Uzman Personel Başına Proje Faaliyet Destekleme Giderleri Dağılımı (Bin TL)

Düzyey	Ajans Adı	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2010-2019 Ortalama
TR10	İSTKA	0	0	824	963	1659	813	2394	2116	1638	736	1114
TR21	TRAKYAKA	0	182	290	528	299	347	399	370	105	163	268
TR22	GMKA	0	90	556	447	435	382	253	328	258	1036	379
TR31	İZKA	687	876	320	330	827	701	784	1648	580	161	691
TR32	GEKA	0	1	219	253	256	961	338	296	134	252	271
TR33	ZEKA	0	341	767	602	677	519	547	519	335	443	475
TR41	BEBKA	0	196	545	182	517	803	538	751	279	493	430
TR42	MARKA	0	143	807	294	382	639	467	552	195	440	392
TR51	ANKARAKA	0	23	472	301	430	483	476	549	46	1866	465
TR52	MEVKA	0	377	550	211	542	640	631	410	72	452	388
TR61	BAKA	0	155	249	402	359	365	563	314	12	706	312
TR62	ÇKA	433	638	884	810	1116	1445	492	303	805	506	743
TR63	DOĞAKA	22	192	314	758	1124	625	321	549	308	391	461
TR71	AHİKA	0	132	345	198	923	441	157	275	84	219	277

(tablonun devamı sonraki sayfadadır)

Düzyey	Ajans Adı	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2010-2019 Ortalama
TR72	ORAN	0	140	513	271	509	587	340	401	405	959	412
TR81	BAKKA	0	151	389	394	538	927	793	143	651	660	465
TR82	KUZKA	0	8	351	212	437	636	363	861	488	467	382
TR83	OKA	38	545	741	470	424	593	465	526	666	410	488
TR90	DOKA	0	10	217	283	567	292	212	580	282	114	256
TRA1	KUDAKA	12	430	500	483	381	369	2021	1617	883	1462	816
TRA2	SERKA	0	131	368	364	368	598	672	768	325	276	387
TRB1	FKA	0	195	349	502	653	365	467	553	242	613	394
TRB2	DAKA	196	284	226	299	1447	719	733	413	749	809	587
TRC1	İKA	0	285	540	384	566	434	698	340	676	916	484
TRC2	KARACADAĞ	14	419	1147	409	482	837	1965	2054	819	1087	923
TRC3	DİKA	199	153	313	274	544	866	705	690	265	974	498

Kaynak: BGYUGM, 2014; BGYUGM, 2015; BGYUGM, 2016; BGYUGM, 2017; KAGM, 2018; KAGM, 2019; KAGM, 2020'dan hesaplanarak yazar tarafından hesaplanmıştır.

KA'ların performansları Sayıştay denetimi, iç denetim ve bağımsız dış denetim mekanizmaları ile ölçülmektedir. Sayıştay denetimleri Anayasanın 160. Maddesi ile 6085 sayılı Sayıştay Kanunu çerçevesinde gerçekleştirilirken, iç denetim ve bağımsız dış denetime ilişkin esaslar 3 Ağustos 2009 tarih ve 27308 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği çerçevesinde yapılmaktadır. Dış denetim, ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol süreç ve yapıları ile risk yönetiminin, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde incelenmesi ve raporlanmasıdır (Resmi Gazete, 2009). Bağımsız dış denetim kapsamında hazırlanan raporlarda mali denetim sonuçları, iç kontrol sistemi sonuçları ve performans denetimi bulguları paylaşılmaktadır. Bu bağlamda performans denetimi, ajans kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanımı ile faaliyetlerinin çalışma programında öngörülen hedeflerine ulaşmadaki etkililiğinin incelenerek raporlanmasını kapsamaktadır.

26 kalkınma ajansına ilişkin Bağımsız Denetim Performans Denetimi Bulguları Sonuçları ilk olarak 2013 yılı itibarıyla Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporu'nda sunulmaya başlamıştır. 2013-2019 yılları arasındaki sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur. 2010-2012 yılları arasındaki sonuçlar ilgili yıl raporlarında yer almamaktadır.

Tablo 7. Kalkınma Ajansları Bağımsız Denetim Performans Denetimi Bulguları Sonuçları

AJANS ADI	2019			2018			2017			2016			2015			2014			2013			Gerçekleşme Oranı		
	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik
AHİKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	29%	86%
ANKARAKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	86%	71%
BAKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	43%	86%
BAKKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	43%	86%
BEBKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	57%	100%
ÇKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	14%	29%
DAKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	43%	86%
DİKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	29%	57%
DOĞAKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	29%	43%
DOKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	100%	100%
FKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	29%	86%
GEKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	86%	86%
GMKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	57%	71%
İKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	57%	71%
İSTKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	43%	100%
İZKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	0%	86%
KARACADAĞ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	86%	14%	86%
KUDAKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	71%	86%
KUZKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	29%	86%
MARKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	71%	86%
MEVKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	43%	57%
OKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	43%	71%
ORAN	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	86%	86%

(tablonun devamı sonraki sayfadır)

AJANS ADI	2019			2018			2017			2016			2015			2014			2013			Gerçekleşme Oranı					
	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik			
SERKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	86%	100%
TRAKYAKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	0%	43%
ZEKA	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	43%	43%
Toplam	25	23	25	26	15	20	26	17	23	26	2	13	26	11	21	26	7	19	26	11	18	99%	47%	76%			

Kaynak: (BGYUGM, 2014; BGYUGM, 2015; BGYUGM, 2016; BGYUGM, 2017; KAGM, 2018; KAGM, 2019; KAGM, 2020)

Tablo incelendiğinde bağımsız dış denetim kurumları tarafından KA'ların harcamalar içerisinde önemli yer tutan; öngörülen çıktı ve sonuçları doğrudan desteklemeyen giderlere ilişkin bulgular, öngörülen çıktı ve sonuçları destekleyen ancak gereksiz yere veya fazladan yapılan ödemeye ilişkin bulgular, gereksiz yere yüksek kalitede girdi kullanımına ilişkin bulgular olarak tanımlanan ekonomik performans göstergesine göre ortalama %100 oranında pozitif bulgu vardır (Karacadağ Kalkınma Ajansı 2019 yılında dış denetim yaptırmamıştır). Çalışma programında belirtilen performans göstergeleri ile kullanılan kaynaklar ve elde edilen çıktıların karşılaştırılmasına yönelik bulgular olarak tanımlanan verimlilik performans göstergesine ilişkin bağımsız dış denetim sonuçlarında ise %47 oranında pozitif bulgu bulunmaktadır. Çalışma programında belirtilen faaliyetler ve bunların sonuçlarına ilişkin bulgular olarak tanımlanan etkililik performans göstergesine ilişkin bağımsız dış denetim sonuçlarında ise %76 oranında pozitif bulgu bulunmaktadır. KA'ların genel faaliyet raporlarında yıllara yaygın olarak "Diğer başlıklar kapsamında ise gösterge bulunmaması nedeniyle denetim gerçekleştirilemediği yahut denetimin kısmen gerçekleştirildiği belirtilmiş ancak olumsuz bir görüşe yer verilmemiştir" ifadesi yer almaktadır. Özellikle verimlilik göstergesinde olmak üzere etkililik oranlarında sonuçların düşük olması performans ölçümüne ilişkin sorunları açıkça ortaya koymaktadır.

4. SONUÇ

Pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de BKA'ların, proje hazırlama sistematığının yaygınlaşmasına olan katkısı bir gerçek olarak değerlendirilse de bölgesel kalkınmaya olan etkisi sorgulanmaktadır (Tiftikçigil, 2015). Türkiye'de BKA'lar ile ilgili olarak "ajansların kurumsal yapısının, işleyişinin, Kalkınma Bakanlığı ve bölgesel kalkınma alanıyla ilgili diğer kurum ve kuruluşlar ile ilişkilerinin, insan kaynakları sisteminin, bütçesinin ve diğer unsurlarının incelenmesi, bölgesel gelişme açısından büyük beklentilerle oluşturulan bu yapıların arzulan sonuçlara ulaşma açısından ne durumda bulduklarının görülmesi ve varsa çok geç olmadan atılması gereken adımların tespiti ve çözüme yönelik olarak harekete geçilmesi" amacı ile Cumhurbaşkanlığı tarafından yapılan görevlendirme ile Devlet Denetleme Kurulu tarafından 830 sayfalık bir araştırma ve inceleme raporu hazırlanmıştır (Devlet Denetleme Kurulu, 2014). Bu raporun hazırlanmasındaki en önemli faktörler olarak BKA'ların bölgesel kalkınma bağlamında sergiledikleri zayıf performans ve BKA'lar ile ilgili olarak yaşanan sorunların kamu ve özel kesim ile birlikte üniversiteler tarafından ortaya konmaya başlaması gösterilebilir (Efe, 2016). Örneğin, Tarı vd. (2017) tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren BKA'ların 2012 yılı için verimlilik ölçümleri yapılmış ve 26 BKA'dan sadece 5 tanesi verimli olarak saptanmıştır. DDK tarafından 12 bölüm olarak hazırlanan raporda sonuç bölümünde Genel Nitelikli, Kurumsal Yapıya İlişkin, Bölge Planlarına İlişkin, Destek Sağlama ve İzleme Fonksiyonuna İlişkin, Yatırım Destek Ofislerine İlişkin, İnsan Kaynaklarına İlişkin, Denetime İlişkin, Mevzuata İlişkin, Kamuoyunu Bilgilendirme Konusuna İlişkin, Kalkınma Bakanlığının Genel Koordinasyon Sorumluluğuna İlişkin olmak üzere 10 grup altında 43 adet tespit yapılmış ve öneriler ortaya konulmuş olup, vurgulanan özet hususlar aşağıdaki gibidir (Devlet Denetleme Kurulu, 2014):

- Ekonomik, sosyal, kültürel ve coğrafi pek çok açıdan farklı karaktere sahip bölgeler için tek tip ajans modeli uygulamasının,
- KA'ların coğrafi sınırını ifade eden Düzey 2 bölgelerinin fonksiyonellik bakımından uygunluğu sorununun,
- Mali destek fonksiyonunun ajansların hâkim karakteri haline gelmesi şeklinde fonksiyonlardaki odak kaymasının,

- Bölge planlamasının ve bölge planlaması için gerekli olan veri imkân ve kapasitesinin arzulanan seviyenin altında kalmasının,
- Organlarının amaçlanan işlevleri yerine getirememesi, personel rejiminde 5449 sayılı Kanun'da öngörülen temel felsefeden uzaklaşılması, pek çok işlemde Kalkınma Bakanlığı'nın önemli derecede belirleyici olması nedeniyle, KA'ların kuruluşundaki temel amaç ve felsefeden uzaklaşarak klasik kamu kurumuna dönüşme yakın tehdidi ile karşı karşıya bulunmasının bölgesel gelişme açısından BKA'lar için temel sorun alanları olduğu değerlendirilmektedir.

Hiç şüphesiz ki BKA'ların kuruldukları bölgelere sosyo-ekonomik katkı sağlaması, bölgelerarası farklılığın ortadan kaldırılması, BKA'lara aktarılan kaynakların, yatırım ve projelerin kanuni düzenlemelere uygunluğu açısından kontrolünün sağlanması denetim yoluyla gerçekleşecektir (Köksal ve Köse, 2019). Kutlu ve Görün (2018) tarafından yapılan başka bir araştırmada, yerel düzeyde kamu-özel-sivil kuruluşların işbirliği ile bölgesel kalkınmaya ilişkin planların, merkezi idare (bakanlıklar) tarafından görüş alınması, istenildiği takdirde revize edilmesi ve sonrasında onaylanması gerektiği vurgulanarak, bu durumun BKA'ların çalışma sistemini etkilediğini ve BKA'ların kavramsal temeline bir sorun alanı olarak uygun olmadığı vurgulanmaktadır.

BKA'lar bütünsel olarak değerlendirildiğinde, BKA'lar için mevcut/gelecekteki zorlukları aşmanın ve bölgesel kalkınmayı sağlamanın yolunun BKA'ların bölgesel bilgi ekonomisinde değişimin aracı olarak hareket etmesine ve bölge içinde daha iyi ve daha yoğun bir bilgi ağı oluşturmaya bağlı olduğu söylenebilir. Dolayısı ile BKA'ların yapısı geleneksel olarak ifade edilen "bölgesel kalkınmayı tekeline almış uygulayıcılar" olmak yerine "bölgesel bilgi ağı merkezleri" olarak karakterize edilmelidir (Halkier, 2011). Sonuç olarak Greenhalgh ve Shaw (2003) belirttiği gibi "Eğer BKA'lar kentsel rönesansın gerçek şampiyonu olarak potansiyellerini yerine getireceklerse, merkezi düzenleme ve bölgesel özerklik arasında daha iyi bir denge sağlamak için performans göstergelerinin basitleştirilmesi ve keskinleştirilmesi ile birlikte rol ve önceliklerinin hükümet tarafından yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir."



Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir

Makale ile ilgili notlar

Makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın tamamı, beyan edilen tek yazar tarafından yapılmıştır.

KAYNAKÇA

- Armstrong, H. ve Taylor, J. (2000). *Regional economics and policy*. Blackwell.
- Avaner, T. (2005). BKA siyasal rejim sorunu yaratır mı? M. Turan (Ed.) içinde, *Bölge Kalkınma Ajansları Nedir? Ne Değildir?* (ss. 239-263). Paragraf Yayınları.
- Bellini, N., Danson, M. ve Halkier, H. (2012). Regional development agencies: A generational story. N. Bellini, M. Danson ve H. Halkier (Eds.) içinde, *Regional development agencies: The next generation?* (ss. 1-6). Routledge.
- Benneworth, P. (1999). RDAs and their regional economic strategies: Emerging issues and different approaches. *Regions*, 221, 14-22.
- Berber, M. ve Çelpeçi, E. (2005). Türk bölgesel kalkınma politikalarında yeni arayışlar: Kalkınma ajansları ve Türkiye'de uygulanabilirliği. H. Terzi (Ed.) içinde *Doğu karadeniz bölgesel kalkınma sempozyumu: Sorunlar analizler ve politikalar* (ss. 149-157). Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları.
- BGYUGM. (2014). *Kalkınma ajansları 2013 yılı genel faaliyet raporu*. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü Yayını.
- BGYUGM. (2015). *Kalkınma ajansları 2014 yılı genel faaliyet raporu*. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme Ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü Yayını.
- BGYUGM. (2016). *Kalkınma ajansları 2015 yılı genel faaliyet raporu*. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü Yayını.
- BGYUGM. (2017). *Kalkınma ajansları 2016 yılı genel faaliyet raporu*. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü Yayını.
- Blackman, T. ve Ormston, C. (2014). Discourses of accountability: Policy scrutiny of an English regional development agency. *Regional Studies*, 39(3), 375-386. <https://doi.org/10.1080/00343400500087448>
- Capello, R. (2009). Space, growth and development. R. Capello ve P. Nijkamp (Eds.) içinde, *Handbook of regional growth and development theories* (ss. 39-52). Edward Elgar.
- Council of the European Union. (2003). Council decision of 19 May 2003 on the principles, priorities, intermediate objectives and conditions contained in the accession partnership with Turkey (2003/398/EC). *Official Journal of the European Union*. L145, 40-56. https://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/Tur_En_Realitons/Apd/Turkey_APD_2003.pdf
- Danson, M., Helinska-Hughes, E. ve Hughes, M. (2005). RDAs and benchmarking: Learning from good practice when the model has broken. *Public Policy and Administration*, 20(3), 4-22. <https://doi.org/10.1177/095207670502000303>
- Danson, M., Lloyd, M. ve Newlands, D. (1992). Regional development agencies in the United Kingdom. P. Townroe ve R. Martin (Eds.) içinde, *Regional Development in the 1990s: The British Isles in transition* (ss.297-302). Jessica Kingsley Publishers.
- DETR. (1997). *Building partnerships for prosperity: Sustainable growth, competitiveness and employment in the English Region*. Department of Environment, Transportation and the Regions The Stationery Office.
- Devlet Denetleme Kurulu. (2014). *Türkiye'nin kalkınma ajansları uygulamasının değerlendirilmesi*. DDK Yayınları.
- Drabenstott, M. (2006). Rethinking federal policy for regional economic development. *Kansas City FED Economic Review*, 91(1), 115-142.
- Dulupçu, M. A. (2006). Bölgesel politikalar kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me (yönetim) karşısında (yeni) bölge(sel)cilik (yönetişim). *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu* (ss. 233-255). ODTÜ-

TEPAV. https://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/Bolgesel_Kalkinma_ve_Yonetisim_Sempozyumu.pdf

- Dulupçu, M.A., Sungur, O. ve Keskin, H. (2010). Bölgesel kalkınmada yeni yaklaşımlarkalkınma planlarına yansımaları: kalkınma planlarının yeni teoriler açısından değerlendirilmesi. A. Özçağlar (Ed.) içinde *6. Ulusal Coğrafya Sempozyumu* (ss. 239-248). Ankara Üniversitesi Türkiye Coğrafyası Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.
- Efe, A. (2016). Kamu yönetiminde yenilikçi bir yönetim hedefi olarak kaynak optimizasyonu: Kalkınma ajanslarında COBIT-5 çerçevesinde bir analiz. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2(1), 43-65. <https://doi.org/10.20979/ueyd.182901>
- Eraydın, A. (2004). Bölgesel kalkınma kavram, kuram ve politikalarında yaşanan değişimler. *Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu*, (Cilt 1, ss. 126-146). DPT Yayınları.
- Ergun, T. (1993). Bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesinde bölgesel örgütlenmelerin önemi:Tennessee Valley Authority. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1), 71-82.
- EURADA. (1999). *Creation, development and management of RDAs: Does it have to be so difficult?* EURADA.
- EURADA. (10 Mayıs 2020). *About*. <http://www.eurada.org/about/>
- Fuller, C., Bennett, R. ve Ramsden, M. (2002). The economic development role of English RDAs: The need for greater discretionary power. *Regional Studies*, 36(4), 421-428. <https://doi.org/10.1080/00343400220131188>
- Gibbs, D. (1998). Regional development agencies and sustainable development. *Regional Studies*, 32(4), 365-368. <https://doi.org/10.1080/00343409850117825>
- Görmar, F., Lang, Nagy, E. ve Raagmaa, G. (2019). Re-thinking regional and local policies in times of polarisation: An introduction. T. Lang ve F. Görmar (Eds.) içinde, *Regional and local development in times of polarisation: Re-thinking spatial policies in Europe* (ss. 1-25). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-981-13-1190-1_1
- Gray, A. ve Johnson, D. (2005). *The TVA regional planning and development program: The transformation of an institution and its mission*. Ashgate. <https://doi.org/10.4324/9781315236704>
- Greenhalgh, P. ve Shaw, K. (2003). Regional development agencies and physical regeneration in England: Can RDAs deliver the urban renaissance? *Planning, Practice and Research*, 18(2-3), 161-178. <https://doi.org/10.1080/0269745032000168232>
- Güler, B. (2006). Bölge kalkınma ajansları nedir, ne değildir? *Memleket Mevzuat* (Şubat - 8), 25-27.
- Hadjimichalis, C. (2019). “New” questions of peripherality in Europe or how neoliberal austerity contradicts socio-spatial cohesion. T. Lang ve F. Görmar (Eds.) içinde, *Regional and local development in times of polarisation: Re-thinking spatial policies in Europe* (ss. 61-78). Palgrave Macmillan.
- Hadjimichalis, C. ve Hudson, R. (2014). Contemporary crisis across Europe and the crisis of regional development theories. *Regional Studies*, 48(1), 208-218. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.834044>
- Halkier, H. (1992). Development agencies and regional policy: The case of the scottish development agency. *Regional Politics and Policy*, 2(3), 1-26. <https://doi.org/10.1080/13597569208420846>
- Halkier, H. (2011). Regional development agencies: European trends and experiences. C. C. Aktan (Ed.) içinde, *The proceedings of 1st international conference on regional development* (ss. 1-10). Fırat Development Agency.
- Halkier, H. ve Danson, M. (1997). Regional development agencies in western Europe: A survey of key characteristics and trends. *European Urban and Regional Studies*, 4(3), 243-256. <https://doi.org/10.1177/096977649700400304>

- Halkier, H., Danson, M. ve Damborg, C. (2017). *Regional development agencies in Europe*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315000206>
- Hansen, N., Higgins, B. ve Savoie, D. (1990). *Regional policy in a changing world*. Springer.
- Harding, R. (2006). Regional development agency experiences in England and Romania. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu* (s. 111-135). ODTÜ-TEPAV.
- Hassink, R. (2010). Regional resilience: A promising concept to explain differences in regional economic adaptability?. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 45-58. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp033>
- Hooghe, L. (1996). Reconciling EU-wide policy and national diversity. L. Hooghe (Ed.) içinde, *Cohesion Policy and European Integration* (s. 1-24). Oxford University Press.
- Howe, J. (1996). A case of inter-agency relations: regional development in Mid Wales. *Planning Practice and Research*, 11(1), 61-72. <https://doi.org/10.1080/02697459650036459>
- Hudson, R. (2007). Rethinking change in old industrial regions: Reflecting on the experiences of North East England. *Journal: Environment and Planning*, 37(4), 581-596. <https://doi.org/10.1068/a36274>
- Iammarino, S., Rodríguez-Pose, A. ve Storper, M. (2017). Why regional development matters for Europe's economic future. *European Commission Directorate General for Regional and Urban Policy Working Paper*, 7/2017.
- KAGM. (2018). *Kalkınma ajansları 2017 yılı genel faaliyet raporu*. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayını.
- KAGM. (2019). *Kalkınma ajansları 2018 yılı genel faaliyet raporu*. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayını.
- KAGM. (2020). *Kalkınma ajansları 2019 yılı faaliyet raporu*. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayını.
- Köksal, A. G. ve Köse, E. (2019). Kalkınma ajanslarının denetimi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(3), 281-298.
- Kutlu, S. ve Görün, M. (2018). Kalkınma ajanslarının yerelde merkezileşme bağlamında incelenmesi: Batı Akdeniz, Doğu Anadolu, Fırat ve Güney Marmara Kalkınma Ajansları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 67-90.
- Liddle, J. (2001). RDAs, sub-regional partnerships and local regeneration. *Local Economy*, 16(4), 312-323. <https://doi.org/10.1080/02690940110079859>
- Martin, R. ve Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography*, 6(4), 395-437. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl012>
- Maude, A. ve Beer, A. (2000). Regional development agencies in Australia: A comparative evaluation of institutional strengths and weaknesses. *The Town Planning Review*, 71(1), 1-24. <https://doi.org/10.3828/tpr.71.1.y722741518171674>
- Miller, B. ve Reidinger, R. (1998). *Comprehensive river basin development: The tennessee valley authority*. *World Bank Technical Paper No. 416*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-4308-4>
- Morgan, K. (1997). The regional animateur: Taking stock of the welsh development agency. *Regional and Federal Studies*, 7(2), 70-94. <https://doi.org/10.1080/13597569708421006>
- Morgan, K. (1999). England's unstable equilibrium: The challenge of the RDAs. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 17(6), 663-667. <https://doi.org/10.1068/c170663>
- OECD. (2016). *An introduction to the economic structure of Turkey's regions*. OECD.

- OECD. (2016). *Enhancing the co-ordination between central institutions and development agencies*. OECD.
- Petrakos, G., Psycharis, Y. ve Kallioras, D. (2005). Regional inequalities in the EU new member-states: An analysis of small versus large new member-states. D. Felsenstein ve B. Portnov (Eds.) içinde, *Regional Disparities in Small Countries* (ss. 233-249). Springer.
- Pike, A., Marlow, D., McCarthy, A., O'Brien, P. ve Tomaney, J. (2015). Local institutions local economic development: The local enterprise partnerships in England. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 185-204. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu030>
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A. ve Tomaney, J. (2007). What kind of local and regional development and for whom? *Regional Studies*, 41(9), 1253-1269. <https://doi.org/10.1080/00343400701543355>
- Puga, D. (1999). The rise and fall of regional inequalities. *European Economic Review*, 43(2), 303-334. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(98\)00061-0](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(98)00061-0)
- Resmi Gazete. (3 Ağustos 2009). Kalkınma ajansları denetim yönetmeliği. T.C. Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (9 Temmuz 2018). Anayasada yapılan değişikliklere uyum sağlanması amacıyla bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılması hakkında kanun hükmünde kararname. T.C. Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (15 Temmuz 2018). Bakanlıklara bağlı, ilgili, ilişkili kurum ve kuruluşlar ile diğer kurum ve kuruluşların teşkilatı hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. T.C. Resmi Gazete.
- Robson, B. ve Peck, J. H. (2000). *Regional agencies and area-based regeneration*. The Policy Press.
- Saint-Paul, G. (1998). The political consequence of unemployment. *Swedish Economic Policy Review*, 5(2), 259-595.
- Sallnow, J. ve Arlett, S. (1989). Regionalism in europe. *Geographical Magazine*, 62, 6-14.
- Sayın, D. (2005). Hizmette yerellik ve bölgecilik. M. Turan (Ed.) içinde, *Bölge Kalkınma Ajansları Nedir? Ne Değildir?* (ss. 265-280). Paragraf Yayınları.
- Sertesin, S. (2015). *Kalkınma ajanslarının geleceğini nasıl bir çerçevede düşünelimiz?* TEPAV Yayınları. https://www.tepav.org.tr/upload/files/1431611062-9.Kalkinma_Ajanslarinin_Gelecegini_Nasil_Dusunmeliyiz.pdf
- Stimson, R., Stough, R. ve Hoberts, B. (2006). *Regional economic development*. Springer-Verlag.
- Svorny, S. (2014). Why california dissolved Its RDAs. *Regulation*, 37(2), 16-19.
- Tarı, R., Pehlivanoglu, F. ve Özbilgin, M. (2017). Efficiency measurement of regional development agencies in Turkey by using data envelopment analysis (DEA). *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 47-78. <https://doi.org/10.24988/deuifb.2017322553>
- Tiftikçigil, B. Y. (2015). An assessment on activities of regional development agencies in Turkey. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 399-409.
- Tomaney, J. (2010). *Place-based approaches to regional development: Global trends and australian implications*. Australian Business Foundation.
- Von Breska, E. (Ed.) (2010). *Investing in Europe's future: Fifth report on economic, social and territorial cohesion*. European Commission.
- Waters, R. ve Smith, H. (2002). Regional development agencies and local economic development: Scale and competitiveness in high-technology oxfordshire and cambridgeshire. *European Planning Studie*, 10(5), 633-649. <https://doi.org/10.1080/09654310220145369>

Yuill, D. (1982). *Regional Development Agencies in Europe: An international comparison of selected agencies*. Gower.