

## KALKINMA AJANSLARININ İŞLEVSELLİĞİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME VE MODEL ÖNERİSİ

**Burak Hamza ERYİĞİT\***  
**Mahmut DOĞAN\*\***

### Özet

Bu çalışmada kamu yönetimine özgü yapılan reformlar bağlamında yakın zamanda devreye sokulan Kalkınma Ajansları'nın işlevselliği üzerine bir analiz yapılmıştır. Bu çalışma, kalkınma ajanslarının planlamanın denetimi üzerinden işlevselliğini kapsamakta olup, amacı; merkez ile yerelde bulunan kurum ve kuruluşlar arasında Kalkınma Ajansları'nın fonksiyonelliğini inceleyerek bir model önerisi geliştirmektir. Çalışmada merkezi yönetimin yanında, yerel ölçek düzeyinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin (İBB) 2014-2019 gelecek öngörülerini içerik analizi yöntemi ile mukayeseli olarak incelenip, ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik Kalkınma Ajansları'nın işlevselliği üzerine oturan yoruma dayalı kurgusal bir yöntem izlenmiştir. İnceleme sonucunda İBB'nin gelecek öngörülerinin merkez ve bölgesel kurum/kuruluşların öngörülerini ile bütünlük arz etmediği sonucuna varılmıştır. Burada yereldeki kuruluşların gelecek öngörülerini ile merkez ve bölgesel kuruluşların öngörülerinin bütünlüğünü sağlamaya dönük güçlü bir sitemin kurgulanmadığı iddia edilebilir. Böylece merkez-yerel ikileminde Kalkınma Ajansları'nın hizmet verdiği coğrafyada faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların öngörülerini bütünlüştürmeye yönelik bir model önerisi geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Gelecek Öngörüsü, Denetim, Kalkınma Ajansları, Bütünlük.

## AN EVALUATION AND A MODEL PROPOSAL FOR THE FUNCTIONALITY OF THE DEVELOPMENT AGENCIES

### Abstract

In this study, an analysis of the functionality of the Development Agencies, which are introduced recently within the context of public administration reforms, is conducted. This study encompasses the functionality of the development agencies in terms of inspection of planning. The purpose of this study is; to examine the functionality of the Development Agencies between the local and central institutions and to suggest a model afterwards. Apart from central administration, this study also comparatively examines the future projections of Istanbul Metropolitan Municipality (IMM) for the period of 2014-2019

\*, \*\* Marmara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yerel Yönetimler Bölümü, Öğretim Üyesi, Yrd.Doç.Dr.

by utilizing the content analysis method, and tries to apply a hermeneutical and fictional method to define the functionality of the Development Agencies within the framework of their contributions to the problems emerged. As a result of these examinations, it is concluded that the future projections of the central and local institutions / organizations don't constitute an integrity with the future projections of IMM. It can be claimed that there is a lack of a powerful system that can inspect the integrity of the central and local institutions' future projections. Based on the data obtained, in order to constitute an integration between local and central institutions, a model is suggested.

**Keywords:** Future Projection, Inspection, Development Agencies, Integrity.

## I. GİRİŞ

Türkiye'de planlı gelişim anlayışı esaslı olarak her ne kadar Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) kurumsallaşması ile 1960'larda başlatılmış olsa da, aradan geçen yarım asırlık tecrübeye rağmen kamu yönetiminin ortak vizyon, amaç ve hedefler ekseninde kenetlenmesi istenilen ölçüde gerçekleştirilememiştir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, kamu yönetimi ve dolayısı ile yerel yönetimlerin yapmış olduğu gelecek öngörülerinin esaslı bir biçimde bütünlük açısından denetlenememesidir. Yine, 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte benimsenen yeni planlama yaklaşımı ve yerel yönetimlere yönelik sonradan yapılan reformlar, merkez ile yerel arasında planlamada var olan makas açığını kapatmaya yetmemiştir. Bunun da en önemli nedenlerinden birisi, getirilen yeni planlama sisteminde iletişim ve denetim mekanizmalarının güçlü şekilde kurgulanmamış olmasıdır.

2011 yılının Haziran ayında kamu yönetimini sadeleştirmek amacıyla yapılan düzenlemlerde önemli bir adım da Kalkınma Bakanlığı'nın kurulması olmuştur. Kalkınma Bakanlığı'nın kurulması sadece yeni bir teşkilatın ortaya çıkması bakımından değil, kamu yönetimi sisteminde çok önemli bir geçmişe sahip olan DPT'nin de ortadan kaldırılması [1] sonucunu beraberinde getirmiştir. Dolayısı ile gelecek planlaması ile ilgili DPT'ye yapılan tüm atıfların artık gerçek üstlenicisi Kalkınma Bakanlığı olmuştur.<sup>1</sup> Son dönemde yapılan reformlardan birisi de Kalkınma Ajansları'nın kurumsallaşmasına yönelik olmuş, DPT'nin belli başlı bazı fonksiyonları yerelde Kalkınma Ajansları vasıtası ile sistematize edilmeye çalışılmıştır. 6360 sayılı Kanun, ölçek üzerinden ve metropoliten alanların yönetiminde reform ve yönetim kuramlarından yola çıkarak yeni bir merkez-yerel dengesi oluşturmuştur. Bu yeni merkez-yerel dengesi aynı zamanda planlamada bütünlüğü sağlamaya yönelik profesyonel yönetim anlayışını incelemiş bir yenilik gibi okunabilir. Fakat aynı düzenlemede büyükşehir belediyelerinin gelecek öngörülleri ile merkez ve bölgesel kurum/kuruluşların gelecek öngörülerini bütünleştirmeye yönelik bir yapı kurgulanmamıştır.

---

1 Bu çalışmada stratejik planlama açısından DPT'ye yapılmış olan atıflar, DPT'nin Kalkınma Bakanlığı'na evrilmesi nedeniyle bundan sonraki kısımlarda Kalkınma Bakanlığı'na yapılmıştır.

Taşrada faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları gelecek öngörülerini üst ölçekli planlarla bütünlüğü açısından Kalkınma Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı'na gönderirken; büyükşehir belediyeleri gelecek öngörülerinin üst ölçekli planlarla bütünlüğünün denetimi açısından İçişleri Bakanlığı'na göndermektedir. Bahsi geçen bakanlıkların bu planlar üzerindeki denetimi ağırlıklı olarak şekil incelemesinden öteye geçmemektedir. Kalkınma Bakanlığı'nın (DPT) kamu kurum ve kuruluşları için benimsemiş olduğu gelecek öngörülerine yönelik planlama sistemi, kuralcı stratejik modellerin özümsemesi ile oluşturulduğu için, bu yönteme göre hazırlanan planlarda ağırlıklı olarak bahsi geçen şekil ve yönteme uygun hazırlanıp hazırlanmadığı denetlenmektedir. Oysa bu planların şekil şartlarından ziyade içerik denetimine tabi tutulması gerekmektedir. Bahsi geçen bakanlıkların bu planların hepsini hem içerik ve hem de şekil açısından bir bütün halinde incelemesi çok mümkün gözükmemektedir. Bu bakanlıkların yapacakları inceleme sonucunda tespit edilen uyumsuzlukların giderilmesi daha maliyetli, uzun zamanlı ve etkisiz olma ihtimali gözlerden kaçırılmamalıdır.

Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı'nın dayandığı en temel savunulardan biri desantralizasyon şeklinde ifade edilebilir. Yetki, görev ve sorumlulukların yerele devredilmesi olarak özetlenecek bu yaklaşım, planlama konusunda DPT'nin önceden yerine getirdiği sorumluluğu Kalkınma Ajansları'na yüklemiş olsa da; planların denetimi ile ilgili herhangi bir desantralizasyona gitmekten imtina etmiştir. Bu nedenle üst ölçekli kalkınma planları, hükümet programları, Orta Vadeli Programlar (OVP), Orta Vadeli Mali Planlar (OVMP), bölgesel planlar ile alt ölçekli kurum ve kuruluş düzeyindeki planların bütünlüğünü sağlamaya yönelik düzenleyici, denetleyici ve yönlendirici bir yapıya ihtiyaç her zamankinden daha fazla ortaya çıkmıştır. İşte bu çalışmada 2003 yılından beri yapılan reformlar ve 6360 sayılı Kanun ile ortaya çıkan merkez-yerel ikileminde planlamada ortaya koyulan desantralizasyon yaklaşımının İstanbul düzleminde meydana getirdiği durum irdelenmiş olup; yerel ölçekli gelecek öngörülerini ile merkez ve bölgesel kurum/kuruluş öngörülerinin bütünlüğünü sağlamaya yönelik Kalkınma Ajansları'nın işlevselliği ve rolüne dair bir model önerisi geliştirilmeye çalışılmıştır.

## **II. TÜRKİYE'DE GELECEK YÖNELİMLİ YÖNETİM ANLAYIŞINA GEÇİŞ VE BENİMSENE PLANLAMA MODELİ**

Türkiye'de 2003 yılında kamu yönetimi ve dolayısı ile yerel yönetimlere dönük uygulamaya koyulan planlama yaklaşımı literatürde yeni kamu yönetimi diye adlandırılan bir paradigmanın savunuları üzerine oturmuştur. Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı, 1970'lerden itibaren refah devletinin ve onun üretmiş olduğu kurumların girmiş olduğu krize dönük iktisadi, siyasi, yönetsel, hukuki ve toplumsal alanlarda ortaya koyulan refleksler bütünü olarak ifade edilebilir. Dolayısı ile yeni kamu yönetimi, krizin asıl gerekçesi olarak görülen geleneksel kamu yönetimi uygulamalarının zıddı şeklinde beliren yaklaşımların bir bileşkesidir. Bu düşünüş şeklinin geleceğin planlanması ve ortaya çıkan süreçlerin denetimine yönelik savunuları da kamu yönetimine yönelik değişimin önemli ayaklarından birini oluşturmuştur.

Yeni kamu yönetimi kavramı değişik yazarlar tarafından farklı şekillerde belirtilen ilkelere sahiptir. Değişik yazarların farklı sınıflandırmalarını da dikkate alarak yeni kamu yönetimi konusunda şunları söylemek mümkündür [2]:

- Açıklık,
- Performans değerlendirme, sayısal olarak ölçülebilen ve daha çok çıktılara yönelik ölçüm standartlarına dayalı,
- Merkeziyetçi bürokrasinin etkisinden kurtularak yerelleşmeye daha fazla önem veren,
- Rekabet ortamı oluşturarak ve bu sayede maliyetleri azaltmak,
- İstihdam, planlama gibi alanlarda özel sektör uygulamalarını örnek almak (belli süreyle çalışma, stratejik plan yapma, ürün başına maaş alma vs),
- Tasarruf ve verimliliği daha fazla önem verme.

Türk Kamu Yönetimi'nde de stratejik planlama uygulaması kamu reformlarının bir unsuru olarak 2000'li yılların başında gündeme gelmiştir. Dünya Bankası kredisinin bir gereği olarak, DPT kamu kurumlarına yol göstermek amacıyla 2001 yılında stratejik planlama kılavuzu taslağı hazırlamış, kılavuz son haliyle 2003 yılında yayınlanmıştır. 2003 yılında kabul edilen Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu [3] ile devreye sokulan gelecek yönelimli yönetim anlayışı, istisnai birkaç kurum dışında tüm kurum ve kuruluşların bu sisteme dâhil edilmesini beraberinde getirmiştir. Kalkınma Bakanlığı'nın bu alan için belirlediği plan hazırlama modeline göre, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarınca gelecek öngörülerini içerecek şekilde hazırlanan planlar, yine Kalkınma Bakanlığı ile alakalı oldukları diğer bakanlıklara gönderilmektedir. Kalkınma Bakanlığı ve ilgili diğer bakanlıkların bu planları şekil ve içerik açısından incelemekle mükellef olsa da, mevcut planlarda bütünlüğe dönük sorunlar belirmiş ve merkez-yerel ikileminde gelecek planlamasında planların denetimi olgusu gündeme gelmiştir.

Kurum ve kuruluşların gelecek öngörülerini içeren stratejik planlama sistemi 5018 sayılı Kanun'un 3. maddesinde; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan, olarak ifade edilmiştir [4]. Aynı kanunun, 9. maddesinde; "stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Kalkınma Bakanlığı'nın (DPT) yetkili olduğu belirtilmiştir. Bahsi geçen kanunun 11. maddesinde ise "üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların

yerine getirilmesinden Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar”; demek suretiyle planlamadaki hiyerarşik bağın kurgulanması ve uygulanmasından yöneticileri sorumlu tutmuştur.

Yerel yönetimler ile ilgili süreç irdelendiğinde 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 41. maddesinde; belediye başkanının mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunacakları [5], ifade edilmiştir. 5216 sayılı Kanun’un alt yapı yatırımlarının koordinasyonuna yönelik 8. maddesinde altyapı yatırımlarının üst ölçekli planlara uygun olarak hazırlanmasından bahsedilmiştir [6]. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nun 31. maddesinde de; “Vali, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans planı hazırlayıp il genel meclisine sunar” [7]; denilmiştir.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 12. maddesinde; “kamu idarelerinin stratejik planları, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanır; kamu idareleri stratejik planlarını hazırlarlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli mali planda belirlenen teklif tavanlarını dikkate alarak yıllar itibarıyla amaç ve hedefler bazında kaynak dağılım tahminlerinde bulunur”; [8] ibaresine yer verilmiştir. Ayrıca 30 Nisan 2015 tarihinde Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan tebliğde, “Onuncu Kalkınma Planı’nın etkin uygulanması amacıyla orta vadeli programlar, yıllık programlar, kurumsal stratejik planlar, bölgesel gelişme ve sektör stratejileri, Kalkınma Planı esas alınarak hazırlanacaktır”; [9] denilmiştir. Bahsi geçen düzenlemeler ile yereldeki kurum ve kuruluşlar için bir yandan gelecek öngörülerini içeren plan hazırlama zorunluluğu; diğer yandan bu planları hazırlarlarken göz önünde bulundurmaları gereken üst ölçekli planlar hakkında bir silsileye yer verildiği görülmektedir. Bu düzenlemelerde yer verilen üst ölçekli planlar irdelendiğinde; kalkınma planları, programlar (hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan), bölge planları ve mevzuatta bahsi geçen diğer düzenlemeler şeklinde ifadelendirildiği görülmektedir. Ayrıca son dönemde mekansal stratejik planlar da üst ölçekli planlar arasındaki yerini almıştır.

Kalkınma Bakanlığı’nın kamu idareleri için benimsediği gelecek yönelimli planlama sistemi, belediyelerin planlama sürecinde bütüncül bakışı güçleştiren bir yaklaşımı içinde barındırmaktadır. Kalkınma Bakanlığı tarafından benimsenen sistem, stratejik yönetim ekolleri içerisinde kuralcı modeli ön plana çıkartmıştır. Bu model, stratejik planlama süreçlerini kurallara bağlayan ve kategorize eden yöntemsel yaklaşımı içinde barındırmaktadır. Dolayısıyla bu kabul, üst ölçekli planlar ile zaman içinde çevresel ya da kaynak bazında ortaya çıkan değişimlere karşı kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik refleksler göstermelerini engellemektedir. Böylelikle stratejik planlama sürecinin kendisi, araçsal bir boyuttan amaçsal bir boyuta evirdiği gibi; kamu

yönetimi açısından, stratejik planlama yaklaşımının başarılı olup olmadığını içeren sorgulamaları ve tartışmaları beraberinde getirmiştir [10].

### **III. YEREL YÖNETİMLERİN GELECEK ÖNGÖRÜLERİNİ İÇEREN PLANLAR VE DENETİMİ**

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 13. maddesi, mahalli idareler dışındaki kamu idarelerinin değerlendirilmek üzere stratejik planlarını, stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın ocak ayında Kalkınma Bakanlığı'na gönderileceği ve Kalkınma Bakanlığı'nun bu planları [8]:

Kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk,

- Bu yönetmelikte, kılavuzda ve stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluk,
- Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılık,
- Diğer idarelerin stratejik planları ile uyum ve tutarlılık,

hususları açısından irdeleyeceği, inceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporunun ilgili idareye üç ay içerisinde gönderileceğini ifade etmiştir. Düzenlemenin devam eden maddelerinde; Kalkınma Bakanlığı'nca kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi halinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik planlarına son şeklini verecekleri ve sunmaya hazır hale getirecekleri vurgulanmıştır. Stratejik planların performans programı ve bütçe hazırlıklarına esas oluşturmak üzere Maliye Bakanlığı'na; Türkiye Büyük Millet Meclisi ve Sayıştay'a, yerel yönetimler tarafından üst ölçekli planlar ile bütünlüğün kıyaslamalı irdelenmesi için İçişleri Bakanlığı'na; üniversiteler, yüksek teknoloji enstitüleri ve Yüksek Öğretim Kurulu'nun (YÖK), Milli Eğitim Bakanlığı'na gönderileceği [8] hususları ayrıca ifade edilmiştir. Böylelikle İçişleri Bakanlığı yerel yönetimlerin; Milli Eğitim Bakanlığı üniversiteler, ileri teknoloji enstitüleri ve YÖK'ün; Kalkınma Bakanlığı ise Türkiye'de faaliyet gösteren ve stratejik plan hazırlamak zorunda olan diğer kamu kurum ve kuruluşların bu planlarını, üst ölçekli planlarla uyumuna yönelik denetim görevi ile sorumlu tutulmuştur.

### **IV. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NİN GELECEK ÖNGÖRÜLERİ VE BÜTÜNSELLİK SORUNU**

İstanbul, yerelden dünya ölçeğine yükselen, dünya ölçeğinden tekrar yerele gerileyen ve günümüzde küresel şehir olma sürecine giren bir tarihi seyre sahiptir [11]. İstanbul sanayi

ve hizmet sektörlerinde Türkiye'nin diğer illerine göre açık ara önde gelişmiş lider şehridir. Türkiye'de toplanan vergilerin yüzde kırkıdan fazlasını, alınan patentlerin de yüzde kırkını sağlamakta ve Türkiye ihracatının yarıya yakınına gerçekleştirmektedir [12]. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre Türkiye'de nüfusu en fazla olan il 14.377.018 ile İstanbul'dur [13]. Dolayısı ile İstanbul'un geleceğe yönelik hazırlanacak stratejik planları sadece şehir içinde değil bütün Türkiye için çok önemlidir [12]. Mevcut nüfus yoğunluğu da göz önüne alındığında Türkiye'de en fazla ilçeye sahip olan yer de İstanbul olmaktadır. Türkiye'de merkez-yerel ikileminde yukarıdaki veriler ışığında yereli temsilen en fazla ön plana çıkan yerleşim yerinin İstanbul olması nedeniyle, çalışmanın merkezine bahsi geçen metropoliten alan koyulmuş ve elde edilen bulgular ile Kalkınma Ajansları'nın üzerine yaslanan bir model geliştirilmeye çalışılmıştır.

6360 sayılı Kanun'un ardından büyükşehir kabul edilen yerlerde il özel idarelerinin kaldırılması, kırsal alanlarda ihtiyaç duyulan tüm hizmetlerin büyükşehir ve büyükşehir içerisinde yer alan ilçe belediyeleri tarafından karşılanması sonucunu beraberinde getirmiştir [14]. Böylece büyükşehir belediyeleri ölçek olarak bölge diye tabir edilebilecek bir alanda, bölgesel yerinden yönetim kuruluşu hüviyetine kavuşmuştur. Her ne kadar İstanbul ve İzmit 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile bu hüviyete kavuşmuş olsa da, 6360 sayılı Kanun ile İl Özel İdareleri'nin kaldırılması, bu vurgunun daha da güçlenmesini sağlamıştır.

Son dönemde ölçek üzerinden profesyonel yönetim olgusunu önceleyen ve metropoliten alanların yönetimi açısından reform kuramına dayanan düzenlemeler büyükşehirlerde kamusal tercih kuramına dayalı savunularının terki gibi gözükse de; bütünü oluşturan ve parçaları önceleyen yönetim yaklaşımının da aynı şekilde güçlendirilmesi, bütün içerisinde yer alan parçaların geleceğe dönük öngörülerini önemli hale getirmiştir.

Türkiye'de büyükşehir belediyeleri gelecek planlamalarını yaparlarken parçaları ifade eden ilçe belediyelerinin öngörülerini dikkate almadan hareket etmektedir. Aynı şekilde parçayı ifade eden ilçe belediyeleri de içinde bulunduğu büyükşehir belediyesinin gelecek öngörülerine dikkat etmeden gelecek planlamalarını yapmaktadır [10]. Bu durum gelecek planlamasında bütünsellik açısından büyük bir sorunu beraberinde getirmektedir.

İBB, 2014 yılında yapılan yerel yönetim seçimleriyle birlikte mevzuatta atıf yapılan tüm hazırlık işlemlerinin tamamlanmasının ardından 2015-2019 yıllarını kapsayan ve gelecek öngörülerini içeren stratejik planını uygulamaya koymuştur. Bu çalışmada merkez yerel ikileminde İBB'nin 2015-2019 yıllarına ait Stratejik Planı, Türkiye'de merkez ve bölge ölçeğinde üst ölçekli öngörüler üzerinden mukayeseli değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda 10. Kalkınma Planı (2014-2018), Hükümet Programı (2014-2015), Orta Vadeli Program (2015-2017), Orta Vadeli Mali Plan (2015-2017), Yıllık Program (2015), İstanbul Bölge Planı (2014-2023) ve İl Çevre Düzeni Planı kıyaslamalı ele alınmıştır.

2014-2018 yılları arasını kapsayan 10. Kalkınma Planı'na bakıldığında İstanbul için; Uluslararası Finans Merkezi, 3. Havaalanı, şehirlerarası hızlı tren, İstanbul Havayolu Bakım Onarım Merkezi, raylı sistemlerin güçlendirilmesi, İstanbul Tahkim Merkezi'nin kurulması [15] gibi öngörülere yer verildiği görülmüştür. 2014-2015 yıllarını kapsayan Hükümet Programı'nda ise İstanbul için; İstanbul'un uluslararası 10 finans merkezi arasına sokulması, kentsel dönüşüm ve depreme yönelik hazırlıklar, şehirlerarası hızlı tren ve şehir içi raylı sistem ile tüm ulaşım sistemlerinin entegrasyonunun sağlanması, İstanbul'un bölgesel merkez gücünü pekiştirme, merkezi yönetim uhdesinde yer alan belli başlı hizmetlerinin yerel yönetimlere aktarılması, yerel yönetimlerin öz gelirlerinin arttırılması, Çanakkale'ye de boğaz köprüsü yapımı ve kesintisiz ulaşım sistemlerinin gerçekleştirilmesi, Kanal İstanbul Projesi'nin tamamlanmasına yönelik adımların atılması, üçüncü havaalanının yapılması, uçak bakım ve onarım hizmetlerinin altyapısının oluşturulması, Sabiha Gökçen Havaalanı'na iki pist daha yapılması, İstanbul-İzmir Otobanı ve Körfez Geçiş Projesi ile Üçüncü Köprü'nün bağlantısının sağlanması [16] hususlarına yer verildiği görülmüştür. 2014-2018 yıllarını kapsayan 10.Kalkınma Planı ile 2014-2015 yıllarını kapsayan 62. Hükümet Programı'nda İstanbul düzleminde büyük oranda bütünlüğün sağlandığı söylenebilir.

2015-2017 yılları arasını kapsayan Orta Vadeli Program'da ise İstanbul'u ilgilendiren; uluslararası finans merkezi, sağlık turizmi, kurum/kuruluş stratejik planları ile kalkınma planı arasındaki uyumun sağlanması, stratejik planlama ile performans esaslı bütçeleme sisteminde eşgüdüm, stratejik planlamaya uygun çok yıllık bütçeleme sisteminin oturtulması, kamu iktisadi teşekküllerinin özelleştirilmesi, ihracata yönelik ulaşım sistemlerinin entegrasyonunun sağlanması [17] gibi öngörülere yer verilmiştir. 2015-2017 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Program'ın İstanbul için, 10. Kalkınma Planı ve 62. Hükümet Programı'ndan farklı düzenlemelere yer verdiği görülebilmektedir. Sağlık turizmine yapılan atf, planlamada uyum konuları farklı düzenlemelerin başında sayılabilir.

2015-2017 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Mali Plan'da ise İstanbul için; mevcut programlara uygun çok yıllık bütçeleme sisteminin geliştirilmesi, yerel yönetimlerin öz gelirlerinin arttırılması, İstanbul Finans Merkezi ile fayda maliyet analizlerinin yapıldığı çok yıllık bütçeleme sistemine [18] dönük vurgular ön plana çıkmıştır. 2015 yılını kapsayan Yıllık Program'da ise İstanbul için; uluslararası finans merkezi projesi, depreme hazırlık, şehir içi raylı sistemler ve hızlı tren projesi, 3. Havalimanı Projesi, bölgesel ve küresel merkez olma yolunda uluslararası örgütlerin merkezlerinin İstanbul'a taşınması, teknoloji geliştirme merkezlerinin kurulması, sağlık turizminin geliştirilmesi, sosyal hizmetlerde yerel yönetimlerin gücünün arttırılması, yerel kültürel hizmetlerin yerel yönetimlere devredilmesi ve yerel yönetimlerin öz gelirlerinin arttırılması [19] gibi vurgulara yer verilmiştir.

Bölge düzeyinde ele alınan planlar ise İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) tarafından 2014-2023 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmış olan Bölge Planı ile İBB tarafından hazırlanmış olan İl Çevre Düzeni Planı'dır. Burada son döneme devreye sokulan mekansal strateji planlarına da değinmekte fayda vardır.



Mekânsal strateji planı ülke kalkınma politikaları, bölgesel gelişme stratejileri ile bölge plan kararlarının mekânsal organizasyonunu sağlayan, ülke ve bölge düzeyindeki politika ve kararları alt kademe planlara aktaran, doğal, tarihi ve kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesine yönelik mekansal stratejileri belirleyen, sektörel kararları ülke düzeyinde mekansal boyutlarıyla bütünleştiren ve uyumlaştıran, kentsel ve kırsal yerleşmeler, ulaşım sistemi ile sosyal ve teknik altyapının yönlendirilmesine dair mekansal stratejileri belirleyen, yatırım yerlerinin belirlenmesi konusunda yönlendirme sağlayan, ülke düzeyinde ve bölgeler düzeyinde şematik ve grafik dille hazırlanan, sektörel ve tematik paftalar ve raporu ile bütün olan bir plandır [20]. Mekansal Strateji Planları'nın esaslı biçimde devreye girmesi ile birlikte üst ölçekli öngörülerin en önemli verileri bu planların üzerine oturacağı söylenebilir.

İSTKA tarafından hazırlanan Bölge Planı'nda İstanbul için; küresel ekonomide söz sahibi stratejik aktör, küresel zincirde rekabetçi konum, nitelikli girişimcilik, artan AR-GE, değişen işgücü, kentsel imaj ve etkin tanıtım, adil, kapsayıcı ve öğrenen toplum, yüksek standartlarda eğitim, sosyal bütünleşme, dinamik nüfus, sağlıklı toplum, güçlü kurumsal kapasite, aidiyet ve kentlilik bilinci, sürdürülebilir kentsel gelişme, katılımcı planlama, mekânsal kalite, özgün tasarım, bütüncül ve kapsayıcı kentsel dönüşüm, korunan kültürel miras, afet yönetim sisteminin etkinleştirilmesi, sürdürülebilir ulaşım ve erişilebilirlik, sürdürülebilir etkin lojistik altyapısı, kaliteli ve sürdürülebilir çevre, çevre dostu enerji yönetimi, 3. Havalimanı, İzmit Körfez Bağlantısı ve Marmaray Projesi'ne [21] dönük vurgular ön plana çıkmıştır.

İstanbul'u merkeze alarak hazırlanan İl Çevre Düzeni Planı'nda ise İstanbul için; küresel anlamda kültür odaklı turizm kenti statüsü, bilgi ve teknolojiye dayalı yüksek rekabet gücüne sahip sürdürülebilir ekonomi, güçlü yönler ile fırsatlar üzerinden potansiyeli harekete geçiren bir yapı, bölge içi sosyo-ekonomik farklılıkları en aza indirmek, bölgenin bütününde mekânsal gelişimin sağlanmasında İstanbul'un öncü rolünü güçlendirmek, kentin doğu batı eksenli gelişimini kademeli olarak sürdürülmesi, mekânsal kalitenin yükseltilmesi, katma değer ve verimliliği yüksek merkezlerin geliştirilmesi ve sanayinin sıhhileştirilmesi, yerleşmeyi ekosistem ile tarihsel ve kültürel değerlere uygun ve afetlere duyarlı yapmak [22] gibi vurgulara yer verilmiştir.

İBB'nin 2015-2019 yıllarını kapsayan gelecek öngörülerinde ise afet ve acil durumlara müdahalesi etkin risk yönetimi ile gerçekleştirmek, İstanbul Finans Merkezi, 3. Köprü, Kanal İstanbul, Avrasya Tüneli'nin fırsatlar içerisinde değerlendirilmesi, insan odaklı, erişilebilir, sürdürülebilir, kaliteli, ekonomik ve hızlı ulaşım, sosyal hizmetleri geliştirme ve toplum düzeyini iyileştirme, kentin doğal, tarihi ve kültürel mirasına saygılı, ekonomik ve fiziksel gelişme, sağlıkta yaşam kalitesinin yükseltilmesi, sürdürülebilir çevre, hizmetler ile ilgili bilgiye hızlı erişim, nitelikli çalışan ve yönetsel koordinasyon, paydaşlarla güçlü iletişim ve memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi, projelendirme ve uygulama süreçleri geliştirme, tedarik sürecini etkin yönetme gibi vurgulara yer verilmiştir. Ayrıca bu vurguları gerçekleştirmek için İBB ulaşım alanında; akıllı ulaşım sistemlerinin tüm toplu taşımayı kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması, ulaşım altyapı ve uygulaması konusunda paydaşlarla işbirliğini güçlendirme, ana ulaşım

sistemlerini destekleyecek düzenlemelerin yapılması, denizyolu ulaşım sistemlerini geliştirme, düşük emisyonlu toplu ulaşım, erişilebilir toplu taşıma araçlarının arttırılması, trafiğin etkin yönetimi, genel taksi duraklarının sayısının arttırılması, raylı sistemlerin ulaşım sistemleri içindeki payının arttırılması, ulaşım sisteminde gece hat ve güzergâh sayısının arttırılması, yük taşımacılığının trafiğe olumsuz etkilerinin azaltılması gibi hedefler belirlemiştir. Sosyal destek hizmetlerine yönelik ise; gecekonduların düzenli yaşam alanına dönüştürmek, mezarlık ve defin hizmetlerini etkin sunmak, dezavantajlı grupların yaşam kalitesini arttırıcı çalışmalar yürütmek, sosyal tesislerde verilen hizmet etkinliğini arttırmak, kent sakinlerinin spor faaliyetlerine erişebilirliğini arttırmak, yaşlılara verilen hizmet etkinliğini arttırmak [23]; gibi hedefler benimsenmiştir.

İBB tarafından kent ve toplum düzenine yönelik; Avrupa Birliği (AB) Hal Yönetimi uygulamalarının İstanbul'a entegrasyonu ve hallerin çevreye olumsuz etkilerini azaltmak, ayrıca tüketici haklarının korunmasına yönelik önlemlerin alınması, hal hizmetlerinde modernizasyonu sağlamak, yeşil alanların, koru ve ormanların ve park alanlarının güvenliğinin sağlanması, kent estetiği denetimlerinin etkinleştirilmesi, vatandaş başvurusuna yönelik çözümlerin hız ve kalitesinin arttırılması gibi hedeflere yer verilmiştir. İmar yönetiminde ise; katılımcı şeffaf imar yönetimi, kent estetiğini destekleme, kentsel dönüşümü ve planlamayı etkinleştirecek çalışmalar yürütme gibi hedefler benimsenmiştir. Kültür hizmetlerine yönelik; kültür ve tabiat varlıklarının korunmasına yönelik önlemler, kültürel hizmetlere erişilebilirliği arttırmak; sağlık hizmetlerine yönelik; erken tanıya katkı sunulması, odak gruplara sağlık hizmetlerinin etkinleştirilmesi, vektörel mücadeleyi bütüncül anlayış ile gerçekleştirme, zoonoz hastalıklarla etkin mücadeleyi gerçekleştirme; çevre yönetimine dair; atık yönetim uygulamalarını geliştirme, çevre koruma uygulamalarını yaygınlaştırma, çevreye dair paydaşlarla işbirliğini geliştirme, deniz kirliliğini önlemeye dönük önlemler geliştirme, anıt ağaçların bakımı ve korunması, yenilenebilir enerji ve enerji verimliliğine yönelik faaliyetlerin etkinleştirilmesi, yeşil alanların yaygınlaştırılması gibi hedeflere yer verilmiştir. İBB tarafından genel yönetim alanında; bilişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması ve kaliteli kullanımı, telsiz sistemlerinin etkinleştirilmesi, haberleşme altyapısının güçlendirilmesi, yerel diplomasiye yönelik etkin iletişim, bütçenin etkin kullanımı, kamulaştırma maliyetlerinin optimum düzeyde tutulması, gençlerin Avrupa fırsatlarından yararlandırılması, halkla ilişkilerin toplumsal destek ve katılım esaslı yürütülmesi, AB ve benzeri fonlardan etkin yararlanılmasının sağlanması, teftiş ve hukuki hizmetlerin etkinleştirilmesi, tedarik sürecinin iyileştirilmesi, mali süreçler ile risk esaslı iç kontrol sisteminin iyileştirilmesi ve etkin yönetimi, kariyer sistemi altyapısının oluşturulması, iç denetimin etkinleştirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği kültürünün yaygınlaştırılması, proje yönetimi anlayışının geliştirilmesi, sosyal, kültürel ve teknik altyapı alanlarına ilişkin standartların imar planlarına uyarlanması, stratejik yönetim sürecinin etkinleştirilmesi, mali hizmetlerin sunumunda kullanılan teknolojinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması [23] gibi hedefler benimsenmiştir.

Merkez ve bölge ölçeğinde yer alan üst ölçekli planlar ile İBB'nin 2015-2019 arasını kapsayan öngörülerini mukayeseli incelendiğinde; üst ölçekli planlarda yer alan havalimanı ve mevcut

havalimanlarına yönelik iyileştirmeler, İstanbul Havayolu Bakım Onarım Merkezi, Kanal İstanbul Projesi, sağlık turizmi, üst ölçekli planlarla bütünlük, BİT'lerin özelleştirilmesi, çok yıllık bütçeleme sisteminin güçlendirilmesi, uluslararası örgütlerin merkezlerinin İstanbul'a taşınması, teknoloji geliştirme merkezlerinin kurulması, diğer büyük ulaşım yatırımlarına yönelik hazırlıkların yapılması hususlarında bütünsellik sorunu olduğu söylenebilir. Bütünsellik sorununa yönelik çelişkiler aşağıdaki tabloda daha net görülmektedir.

Bahsi geçen çelişkilerin oluşmasında bir çok neden sayılabilir. İlk olarak göze çarpan sorun, planların kapsadıkları zaman boyutunda gözlenmektedir. 10. Kalkınma Planı 2014-2018 yılları arasını kapsarken, hükümet programının 2014-2015 yıllarını, yine İstanbul Kalkınma Ajansı'nın (İSTKA) hazırladığı bölge planının ise 2014 ile 2023 yılları arasını kapsadığı görülmektedir. İBB'nin gelecek öngörülerini içeren planı ise 2015-2019 yılları arasındaki dönemi içermektedir. Bu durum, ilk bakışta zamanlama açısından bir bütünlüğün yakalanamadığını çok net ortaya koymaktadır. Ayrıca İBB'nin gelecek öngörülerini incelendiğinde, üst ölçekli planlarda İstanbul için ele alınan bazı düzenlemelere yer verilmediği gözlenmektedir.

Bu durum, yerel özerklik ile planlamada bütünlük ikileminde merkez-yerel tartışmalarını beraberinde getirir de; kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlamasına ilişkin düzenlemelerde üst ölçekli planlar göz önünde bulundurularak kurum ve kuruluşların stratejik planlarını hazırlayacakları ve planların üst ölçekli planlarla uyumu konusunda denetimin ilişkili oldukları bakanlıklar ve Kalkınma Bakanlığı tarafından yapılacağı belirtilmiştir.

Tablo 1: Üst Ölçekli Planlar ile İBB'nin 2015-2019 Stratejik Planı'nda İstanbul Öngörülleri

Planlar/ Öngörüler	10. kalkınma Planı (2014-2018)	Hükümet Programı (2014-2015)	OVP (2015-2017)	OVMP (2015-2017)	Yıllık Program (2015)	Bölge Planı (2014-2023)	İl Çevre Düzeni Planı	İBB Stratejik Planı (2015-2019)
	Uluslararası Finans Merkezi	İstanbul'un Uluslararası 10 Finans Merkezi Akaşına Sokulması	Uluslararası Finans Merkezi	Orta Vadeli Plan ve Programın Uygun Çok Yıllı Bütçeleme Sisteminin Geliştirileceği Vurgusu	Uluslararası Finans Merkezi Projesi	Küresel Ekonomide Söz Sahibi Stratejik Aktör, Küresel Zincirde Rekabetçi Konum, Nitelikli Girişimcilik, Ar-Ge, Değişen İlgücü, Kentsel İmaj ve Etkin Tanıtım	Küresel Anlamda Kültür Odaklı Turizm Kent Statüsü	Alet ve Acil Durumlara Müdahaleyi Etkin Risk Yönetimi ile Gerçekleştirmek
	3. Havaalanı	Kentsel Dönüşüm ve Depreme Hazırlık Vurgusu	Sağlık Turizmi	Yerel Yönetimlerin Öz Gelişimleri Atılacağı Vurgusu	Depreme Hazırlık	Adil Kapsayıcı, Öğrenen Toplum, Yüksek Standartlarda Eğitim, Sosyal Bütünlük, Dinamik Nüfus, Sağlık Toplum, Güçlü Kurumsal Kapasite ve İstanbul Adilyet ve Kentlilik Bilinci	Bilgi ve Teknolojiye Dayalı, Yüksek Rekabet Gücüne Sahip Sürdürülebilir Ekonomi, Güçlü Yönler ile Fırsatlar Üzerinden Potansiyelini Harekete Geçirmek	Finans Merkezi, 3 Köprü, Kanal İstanbul, Avrasya Tüneli, Fırsatlar İçerisinde Değerlendirilmesi
İstanbul Öngörülleri	Şehirle arası Hızlı Tren	Şehirlerarası Hızlı Tren ve Şehir İçi Raylı Sistem ile Tüm Ulaşım Sistemlerinin Entegrasyonu	Str. Plan, Kalk. Plan, Uyum Sağl. ve Performans Programı ile Bütçenin Uyumu Vurgusu	İstanbul Finans Merkezi Vurgusu	Şehir İçi Raylı Sistemler ve Hızlı Tren Projesi	Sürdürülebilir Kentsel Gelişme, Melanço Planlama, Melanço Kalite, Özgün Tasarım, Bütüncül ve Kapsayıcı Kentsel Dönüşüm, Korunan Kültürel Miras,	Bölge İçi Sosyo Ekonomik Farklılıkları En Azı İndirmek, Bölgenin Bütününde Melanço Gelişiminin Sağlanmasında İstanbul Öncü Rolünü Güçlendirmek	İnsan Odaklı, Erişilebilir, Sürdürülebilir, Kaliteli, Ekonomik, Hızlı Ulaşım
	İstanbul Havalıyolu Bakım Onarım Merkezi	İstanbul'un Bölgesel Merkez Gücünü Pekiştirme	Stratejik Planlamaya Uygun Performans Esaslı Çok Yıllı Bütçeleme Sistemi	Fayda Maliyet Analizlerinin Yapıldığı Çok Yıllı Bütçeleme Sistemi	3. Havalimanı Projesi	Alet Yönetim Sisteminin Etkinleştirilmesi Vurgusu	Kentin Doğru Batı Ekseni Gelişimini Kademeli Olarak Sürdürülmesi, Melanço kalitenin Yükseltilmesi	Sosyal Hizmetleri Geliştirme, Toplum Düzenini Yıkıştırma
	Raylı Sistemlerin Güçlendirilmesi	Belli Hizmetlerin Yerele Aktarımı, Kapasite Artırımı ve Yerel Yönetimlerin Öz Gelişimini Arttırma	Kitlerin Özelleştirilmesi		Bölgesel ve Küresel Merkez Olma Kapsamında Uluslararası Örgütlerin Merkezini İstanbul'a Taşınması	Sürdürülebilir Ulaşım ve Erişilebilirlik, Sürdürülebilir Etkin Lojistik Altyapısı,	Katma Değer ve Verimliliği Yüksek Merkezler Geliştirmek ve Sanayiye Sihhileştirme; Yerleşmeyi Ecosisteme Tarihsel ve Kültürel Değerlere Uygun Afetlere Duyarlı Yapmak	Kentin Doğal, Tarihi ve Kültürel Mirasına Saygılı Ekonomik ve Fiziksel Gelişme
	İstanbul Tahkim Merkezinin Kurulması	Çanakale Boğaz Köprüsü ve Otocaylarla Kesintisiz Ulaşım Sistemi	İhracata Yönelik Ulaşım Sistemlerinin Entegrasyonu		Teknoloji Geliştirme Merkezinin Kurulması	Kaliteli ve sürdürülebilir Çevre, Çevre Dostu Enerji Yönetimi,	Ulaşım Kararlarını Planla Uyumlu Yürütmek, Lojistik ile Ulaşım Bağlantısını İyi Kurmak,	Sağlıkta Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi, Sürdürülebilir Çevre, Hizmetler ile İlgili Doğru Bilgiye Hızlı Erişim
		Kanal İstanbul Projesi			Sağlık Turizminin Geliştirilmesi	3. Havaalanı Vurgusu	Çevre Kiriliğinin Önlenmesi, Güçün Yönetilmesi ve Kaliteli İnsan Kaynağı, Sosyal Adaleti Sağlama,	Nitelikli Çalışan ve Yönetici Koordinasyon, Paydaşlarla Güçlü İşbirlik ve Memnuniyet
		Üçüncü Havaalanı, Uçak Bakım Onarım Hız ve Sabiha Gökçen'e İki Prit Dahha Yapılması			Sosyal Hizmetlerde Yerel Yönetimlerin Gücünün Arttırılması	İzmit Körfez Bağlantısı Vurgusu ile Marmaray Projesi Vurgusu	Kurumsal Planlama Yerine Tüm Yöneli ile Metropoliten Alanı İBB'nin Planlamasına Sağlamak	Projeledirime ve Uygulamaya Süreçleri Geliştirme, Tedarik Sürecini Etkin Yönetme
		İstanbul İzmir Otobanı ve Körfez Geçiş Projesi ile Üçüncü Köprü Bağlantısı			Yerel Kültürel Hizmetlerin Yerel Yönetimlere Aktarılması			
					Yerel Yönetimlerin Öz Gelişimlerinin Arttırılması			

Kalkınma Bakanlığı'nca kamu idareleri için kuralcı stratejik plan hazırlama modelinin benimsenmiş olması ve stratejik planlarda esasa dokunmayan çok sınırlı değişikliklere müsaade edilmesi, zaman boyutunda üst ölçekli planlardaki değişmelere uyumu bir o kadar güçleştirmektedir. Bunlarla birlikte Kalkınma Bakanlığı'nın stratejik planların hazırlanması için benimsenmiş olduğu "Kuralcı Stratejik Planlama Modeli" stratejik planların teknik açıdan belirlenen kurallara uygun hazırlanıp hazırlanmadığını irdeleyen bir denetim sistemini beraberinde getirmiş; planların içeriğine dönük denetim geri plana atılmıştır. Oysa ki planların belirlenen yönetime göre hazırlanıp hazırlanmadığı kadar; içeriğinde benimsenen vizyon, amaç, hedef ve projelerin üst ölçekli planlar ile uyumlu olması büyük önem arz etmektedir. Bunların yanı sıra faaliyet raporlarının üzerinde gereği gibi denetim yapılmaması; stratejik planlamanın lafzının yaşandığı ve fakat ruhunun yaşanmadığı bir durum meydana getirmiştir [10].

Bu nedenle gelecek yönelimli yönetim anlayışı ve benimsenen model, yerel yönetimler açısından bürokratik iş ve işlemler süreci ve gereksiz bir uygulama gibi görülmesi sonucunu doğurmuştur. Planlama sistemi açısından göze çarpan en büyük çelişki ise yukarıdan aşağı planlama yaklaşımının yanında, aşağıdan yukarıya planlama yaklaşımını içine alan yeni sistemin; planlamanın denetiminde uygulamaya koyulmamış olmasıdır. Bu nedenle Türkiye'de planlamada var olan "bütünsellik sorunu" nun ortadan kaldırılması için, planlamanın denetimine yönelik yeni bir modele ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu ihtiyacı gidermek üzere kullanılacak en önemli araç ise yerelleşme ve içsel gelişme anlayışının doğal bir sonucu olan Kalkınma Ajansları'dır.

## **V. KALKINMA AJANSLARI'NIN İŞLEVSİLLİĞİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

Bölge Kalkınma Ajansları (BKA) birçok Avrupa ülkesinde 1950'li ve 1960'lı yıllardan bu yana bölgesel ölçekte ekonomiyi canlandırmak, örgütlemek ve geliştirmek üzere kurulmuşlardır. BKA kurma deneyimleri ülkeden ülkeye farklılıklar sergilemekte ve ayrıca her kurum kendine özgü bir şekilde faaliyet göstermektedir [24]. Küreselleşen ekonomik sistem ile birlikte kalkınma paradigmaları da değişmektedir. Küresel ekonomi, bölgelerin rekabet edebilirlikleri üzerinden şekillenmekte, rekabet edebilirlik ise temelde yerel kaynaklara dayalı olarak gelişen bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, kalkınma alanının temel sorunsalı olan bölgesel eşitsizliklerin salt kamu eli ile değil, bölgelerin kendi kaynakları ile giderilmesine yönelik görüş ağırlık kazandıkça yerel kaynakların ve imkânların değerlendirilmesine dayalı bir bölgesel kalkınma yaklaşımı öne çıkmaktadır. Bu değişimin kuramsal temeli içsel büyüme modeline dayanmaktadır. 1980 sonrası geliştirilen modelde kalkınmanın, dışsal müdahalelerin azaldığı süreçte, yerelin potansiyellerine bağlı olduğu görüşü ön plana çıkmıştır. Bu yeni yaklaşıma paralel olarak yenilikçilik, öğrenme, insan sermayesi, sosyal sermaye ve ağ ilişkileri gibi kavramlar bölgesel kalkınmanın ve rekabet edebilirliğin ana unsurları olarak tanımlanmıştır. Kümelenme ve uzmanlaşmanın sağladığı dışsallıklar, birlikteliklerin sağladığı üreticilik ve yenilikçilik, ortak çıkarlar üzerine geliştirilen ağ ilişkileri politika yapıcılar ve akademik çevrelerin gündemine girmiştir

[25]. Özellikle 80'li ve 90'lı yıllarda giderek yaygınlaşan kalkınma kuruluşlarının ortak niteliklerini tanımlamak üzere "model kalkınma ajansları" kavramı ortaya atılmıştır. Buna göre bölgesel kalkınma kuruluşlarının en dikkat çekici ortak özellikleri; yarı kamusal yapıya sahip olmaları yani yönetimlerinde özel sektöre de yer vermeleri, temel önceliklerinin yetkili oldukları bölge içindeki firmalara yönelik stratejik ve mali destek sağlamak olması ve yine yetkili oldukları bölgenin çeşitlilik gösteren sorunlarına farklı araçlar kullanarak fakat tek elden, bütüncül çözümler sunmaları olarak gösterilmiştir [26]. . Bu paradigma değişimi Türkiye'yi de etkilemiştir [25].

Türkiye'de kalkınma ajansları, bölgesel gelişme politikalarında küresel ölçekte yaşanan dönüşümlerin yansımaları, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının önemini koruması ve Avrupa Birliği'ne adaylık sürecinin etkileri ile gündeme gelmiştir [27]. Türkiye'de Avrupa Birliği Uyum Süreci'nde kurumsal yapılar eksenindeki ilk çalışmalar bölgesel ölçekli olmaktan çok merkezi kurumlarda bölgesel kalkınma faaliyetlerini yürütecek birimlerin eklenmesi şeklinde olmuştur [28]. Bu kapsamda 2006 yılında 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun kabul edilmiş ve yürürlüğe girmiştir.

5449 sayılı Kanun'un 5. maddesinde ajansların görev ve yetkileri özetle; yerel yönetimlerin planlamasına destek sunmak, bölge plan ve programların desteklenmesine yönelik faaliyetleri yapmak ve destekler sağlamak, kamu, özel, sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen bölge plan ve programları açısından önemli görülen projeleri desteklemek, bölgesel gelişmeyi destekleyici çalışmalar yapmak ve yaptırmak, bölgenin ulusal ve uluslararası tanıtımını yapmak ve yaptırmak, ülkenin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin bölgede tanıtım çalışmaları yapmak ve bu kapsamda proje geliştirilmesine katkı sunmak şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca aynı kanun kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı ile ilgili olarak kalkınma kurulu, yönetim kurulu, genel sekreterlik ve yatırım destek ofislerine yer vermiştir [29].

Kalkınma ajanslarına yönelik dikkate değer eleştiriler bu kurumların farklı özelliklerini öne çıkartmaktadır. Bu çerçevede üç temel eleştiriden söz edebiliriz [25]:

İlk eleştiri kalkınma ajanslarının çok fazla Kalkınma Bakanlığı'nın güdümünde olduğu, Genel Sekreterin seçiminden bütçenin onaylanmasına Kalkınma Bakanlığı'nın çok fazla yetkilerinin olduğunu, dolayısıyla kalkınma ajanslarının kendilerinden beklenen yerel işlevleri üstlenecek özerk yapıya sahip olmadıkları şeklindedir.

- İkinci eleştiri ise kalkınma ajanslarının görev tanımlarının çok geniş, kaynaklarının ise görece yetersiz olmasına yöneliktir. Bu görüşe göre Türkiye'nin en önemli meselelerinden biri olan bölgesel eşitsizlikleri gidermek salt bölgesel kalkınma ajanslarının üzerinden çözümlenemez. Bu eleştiri yapanlar ağırlıklı olarak kalkınma ajanslarının iktisadi kalkınmaya veya özel sektörü geliştirmeye odaklanması, sosyal kalkınma boyutunu üstlenmemesi gerektiğini ileri sürmektedirler.
- Kalkınma ajanslarına yönelik bir diğer eleştiri ise tüm idari, hukuki ve siyasi sistemin il bazında düzenlenmiş olması nedeniyle kalkınmayı etkileyen tüm kararların il düzeyinde

belirlendiği Türkiye’de, sonradan meydana getirilmiş düzey iki bölgeleri bazında örgütlenmiş kalkınma ajanslarının bu karar süreçlerini etkileyemeyeceği ve bir bölgesel düşünme alışkanlığı oluşturamayacağıdır. Bu görüşe göre Türkiye’de kamu idaresinin iller üzerinden örgütlendiği, bölge ölçeğinde tek kurumun kalkınma ajansı olması (Karayolları, DSİ gibi işlevlerine özgü bölgelerde yapılanmış kurumları sayılmaz ise); ajansın görev tanımı ve idari yapısı nedeniyle birçok kamu kurumu ile yakın ilişki içinde olması gerekliliği; bölgesel kimlik, bölgeyi sahiplenme, bölge ölçeğinde düşünme pratiğinin Türkiye’de - doğal olarak - henüz yerleşmemiş olması gibi nedenlerle kalkınma ajansları bölgesel yaklaşımlarını hayata geçirmekte güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

- Planlamanın yukarıdan aşağı kurgulandığı, kaynakların yukarıdan aşağıya dağıtıldığı, büyümenin dışsal modeller üzerinden gerçekleştirilmeye çalışıldığı ve bölgeler arasında denkleştirmenin esas alındığı klasik dönem paradigması üzerine yeni paradigmanın bir kurumunu monte etmek; doğal olarak kendisinden beklenen sonuçları vermeyecektir. Yukarıda sayılan eleştiriler göz önünde bulundurularak Kalkınma Ajansları’nın kuruluş amacına güçlü şekilde hizmet edebilmesi için, planlama sistemi ile planlamanın denetiminde son dönemde yaşanan paradigma değişimine uygun önlemler alınması büyük önem arz etmektedir.

Kalkınma Ajansları’nda bölge planlaması genel sekreterliğe bağlı birimler tarafından yapılmaktadır. Kalkınma ajanslarının görev ve yetkilerini düzenleyen 5449 sayılı Kanun’da, bölge içerisinde yer alan kamu idareleri ile yerel yönetimlerin gelecek öngörülerini içeren planların denetimine yönelik herhangi bir görev verilmemiştir. Bu görev Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelikte ilgili bakanlıklar ile Kalkınma Bakanlığı’na verilmiştir. Yerel yönetimlerin hazırlamış oldukları gelecek öngörülerine dair planların bütünlüğünün sağlanmasında sorumluluk bahsi geçen düzenleme ile İçişleri Bakanlığı’na verilmiştir. İçişleri Bakanlığı’nın yerel yönetimlerin gelecek öngörülerini içeren planlarda teknik açıdan yapmış olduğu denetimin yetersizliği yukarıda İBB ve üst ölçekli planların kıyaslamalı değerlendirmesinde net bir şekilde görülmektedir. Bu nedenle planlamanın denetiminde yeni bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Planlamada yukarıdan aşağıya doğru yetki ve görevlerin aktarılması yönünde gösterilen tutum, planlamanın denetiminde de ortaya koyulmalıdır.

Bölge planlarının olmazsa olmazlarından biri (ve belki de en önemlisi) planı operasyonel hale dönüştürecek, uygulama sürecindeki kararların alınmasında uzlaşmayı öne alan, yerel ve merkez ile uyumu sağlayacak ve izleme ve değerlendirmesini gerçekleştirecek bir yönetim yapısının tasarımı olmalıdır. Kalkınma ajansının rolü, yapısı ve kaynakları dikkate alındığında böyle bir kurumsal mekanizmayı tek başına oluşturması, bu tür bir koordinasyon işlevini üstlenmesi beklenemez. Bu nedenle yönetim mekanizması önerisi bir anlamda hem planların hazırlanmasında hem de uygulama ve izlemesinde stratejik amaç ve hedeflerin ilgili aktörler tarafından sahiplenilmesini, yürütülmesini ve hesap verebilirliği sağlayacak kapasite, teknik destek, farkındalık ve güçlendirmenin sağlanmasına yöneliktir. Kalkınma ajansı yerel aktörlerin bu ortak akla uyumlu



faaliyetleri planlamalarına ve bunları hayata geçirmeye yönelik eylemlerini gerçekleştirmelerine destek olmalıdır. Bunu yaparken kalkınma ajansı ulusal stratejiler ve önceliklerle yerel öncelikleri uyumlaştırmakla da görevlidir. Dolayısıyla kalkınma ajanslı hem yerelde ulusal aktörlerin bir ajanı hem de ulusal aktörler nezdinde yerel'in bir ajanı olabilmelidir [25].

Bu düşünceye hizmet etmesi için bölgesel gelişme hedeflerine yönelik olarak, bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere Kalkınma Kurulu'nun oluşturulacağı; Kalkınma Ajansları'nın kuruluşunu düzenleyen kanunun 8. maddesinde düzenlenmiştir. Yine aynı kanunun 9. maddesinde bu kurulun bölgenin sorunları ve çözüm önerileri, tanıtımı, potansiyeli ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunacağı ifade edilmiştir. Bu kurulun müzakereci demokratik yönetimin bir yansıması olarak yönetişimci bir mantık ile yapılandırılmış olması planlamada bütünlüğün sağlanması ve aşağıdan yukarıya planlama sisteminin geliştirilmesi açısından önemlidir. Bölge içerisinde yer alan tüm kurum ve kuruluşların gelecek öngörülerinin ortaklaşa belirlenmesinde, bu kurul önemli bir işlev üstlenebilir. Kalkınma Ajansları'nın henüz yeni kuruluşlar olması nedeniyle Kalkınma Kurulu'nun oluşumu ve toplanmasında sıkıntıların olduğu bir gerçektir. Yine de Kalkınma Kurulu'nun gelecek öngörülerini ile ilgili bölgesel gelişmeye ve bütüncül planlamanın gerçekleşmesine çok büyük katkı sunacağı yadsınmamalıdır. Bu kurulun bölgenin gelecek öngörülerine dair etkin rol üstlenebilmesi için bir "Planlama Komisyonu" kurularak bölgenin stratejik önceliklerinin tespit edilmesi sağlanabilir. Böylece gelecek planlamasına ilişkin öngörülerin ve bütünselliğin gerçekleştirilmesine yönelik temel stratejiler belirlenerek Kalkınma Kurulu'na sunulması ve kabul görenlerin bölge içerisinde faaliyet gösteren tüm kamu kurum ve kuruluşları ile paylaşılması temin edilebilir. Ayrıca bölge planları da belirlenen bu stratejilerin üzerine oturtulabilir.

Bu yönetişim mekanizması önerisi ile amaçlanan, bölge planlarının sadece kalkınma ajanslarının finansal destek vereceği alanlar belirlenirken referans alınacak metinler olmaktan çıkarak, kalkınma ajanslarının değil, bölgelerin planı olmasını sağlamaktır. Yönetişim mekanizması aynı zamanda planların sadece tanımlanmış idari sınırlar ile kısıtlı kalmasını engellemeye, bölgelerin etkileşim içinde oldukları komşu iller, bölgeler ve ulus ötesi bağlantıların dikkate alınmasını sağlamaya yardımcı olacaktır. Sonuç olarak kalkınma ajanslarının hem kendi iş süreçlerinde hem de yerel kurumların karar alma ve uygulama süreçlerinde katılım, iletişim, koordinasyon sağlanmasını teşvik eden bir rolü olmalıdır. Kalkınma ajanslarının bunu sağlayacak kurumsal yetkisi ve uygun araçları da bulunmaktadır (örneğin güdümlü proje desteği ve teknik yardım). Kalkınma ajanslarının bölgelerinde gelişmeyi sağlayacak en önemli işlevlerinden birisi yerel aktörlerin karşılıklı çıkarları çerçevesinde önceliklerini algılamalarını sağlayacak diyalog kanallarını açık/etkin tutarak yerel/bölgesel ortak aklın oluşturulmasını sağlamaktır [25].

Kalkınma Ajansları içerisinde hizmet veren genel sekreterliğe bağlı bölge planlama biriminin, bölge planlarını hazırlarken bölge içerisinde yer alan kurum ve kuruluşlar ile yukarıda bahsedildiği üzere yönetişimci çerçevede çok sıkı ilişki kurması gerekmektedir. Kalkınma Kurulu'nca bölgenin stratejik önceliklerinin tespiti için yetkilendirilen "Planlama Komisyonu"nun





Böyle bir yapılanmanın kurgulanması durumunda yerel yönetimler üzerinde yeni bir vesayet makamı oluşturulduğu ve yerel yönetimlerin gelecek öngörülerinin organik bağı olmayan bir vesayet makamı tarafından belirlendiği eleştirileri ön plana çıkabilir. Fakat kamu idareleri ve dolayısı ile yerel yönetimler için stratejik planlamaya ilişkin usul ve esasları düzenleyen yönetmelikte yerel kurum-kuruluş düzeyinde hazırlanan planlar üzerinde zaten güçlü merkezi yönetim denetimi öngörülmüştür. Söz konusu denetimin merkezi yönetim uhdesinde yer alan Kalkınma Bakanlığı vb. bakanlıklar tarafından yapılıyor olması benimsenen yeni paradigmaya aykırılık içermektedir. Planlamada merkezden yapılan denetimin yetersiz olduğu, ayrıca bu işin uzmanlık gerektirdiği, yine farklı bakanlıklara planların denetimi hususunda yetki verilmesinin kendi içerisinde bütünlüğü zedelediği görülmektedir. Ayrıca Kalkınma Ajansları'nın yapacakları denetimlerin yerindelik denetimi şeklinde tasarlanmaması, tavsiye ve yol gösterici nitelik arz etmesi; hali hazırda İçişleri Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı vb. bakanlıkların üzerine yaslanan güçlü vesayetin yumuşatılması şeklinde okunmalıdır.

Kalkınma planlarına göre hazırlanan bölge planları ile kurum/kuruluş gelecek öngörülerini içeren planlarının denetimi hususunda öngörülen modelde, kamu idareleri ve yerel yönetimlerin gelecek öngörülerini içeren planlarını Kalkınma Ajansları'na göndermesi; Kalkınma Ajansları'nın üst ölçekli ve yatay düzlemde planların uyumunu içerik ve şekil açısından inceledikten sonra gerekli tavsiye ve yönlendirmeleri yapması, birinci aşamayı oluşturmaktadır. Kalkınma Ajansları kendi hizmet ettiği coğrafyada faaliyet gösteren kamu idareleri ile yerel yönetimlerin gelecek planlarını sentezleyerek hazırlayacakları bölge planlarının Kalkınma Bakanlığı'na göndermesi ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Kalkınma Bakanlığı'nın da kalkınma planlarını ve kalkınmaya yönelik yapılacak diğer plan ve programları Kalkınma Ajansları'ndan gelen veriler ışığında hazırlaması benimsenen model açısından önem arz eden üçüncü aşamayı ifade etmektedir. Bu durum yukarıdan aşağıya planlama yaklaşımı yerine, aşağıdan yukarıya planlama yaklaşımını güçlendireceği gibi; kalkınma ajanslarının işlevselliğini ve varlık nedenlerini destekleyici sonuçları beraberinde getireceği aşikârdır.

## **VI. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

Türkiye'de gelecek yönelimli yönetim anlayışına geçiş ile birlikte yeni planlama mantalitesi-göre gelecek öngörülerini hazırlamak zorunda bulunan tüm kamu kurum ve kuruluşları, bu planlarını üst ölçekli planlarla bütünlükçü bir biçimde hazırlamak ve uygulamak zorundadır. Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşları için gelecek öngörülerini içeren planlar hazırlanırken uyulması gereken yöntem; Kalkınma Bakanlığı'nın benimsemiş olduğu kuralcı planlama modeli üzerine inşa edilmiştir. Bir taraftan benimsenen planlama modeli ve diğer taraftan planlamanın denetiminde var olan kademelendirme, kurum/kuruluşların gelecek öngörülerini içeren planlar ile üst ölçekli planlar arasında bütünlük sorununu gündeme getirmiştir. Her ne kadar 6360 sayılı Kanun ile özellikle büyükşehirlerde profesyonel yönetim olgusunu destekleyici reform ve yönetişimci kuramlar üzerinden metropoliten alanlar dizayn edilmeye çalışılsa da,

metropolitan alanlarda hizmet veren büyükşehir belediyelerinin gelecek öngörülerini içeren planların, üst ölçekli planlarla bütünlük olmadığı, İBB'nin gelecek öngörülerini içeren plan ile üst ölçekli planların mukayeseli değerlendirilmesi sonucunda tespit edilmiştir.

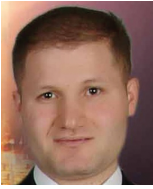
Türkiye'de yakın dönemde planlamada ortaya koyulan ve ölçek olarak bölgeye yaslanan yeni planlama modelinin; planlamanın denetiminde de benimsenmesiyle bu sorunun aşılabilceği söylenebilir. Bu bağlamda ön plana çıkan idari yapılanma ise Kalkınma Ajansları'dır. Planlama sisteminde bölgesel planlama açısından öne çıkan Kalkınma Ajansları'nın; planların denetiminde ve bütünleştirilmesinde yönetişimci anlayış üzerinden devreye sokulması, büyük önem arz etmektedir. Böylece yerel kurum/kuruluş düzeyinde gelecek öngörülerini içeren planların hem içerik ve hem de şekil açısından katılımcı ve müzakereci anlayış ile etkin denetimi gerçekleştirilmiş olacağı gibi, bu planların sentezlenmesinden elde edilecek bölge planlarının Kalkınma Bakanlığı'na gönderilmesi ile ülke ve bölge düzeyinde yapılacak tüm üst ölçekli planların yereldeki kurum ve kuruluşların öngörülerini üzerine oturması temin edilmiş olacaktır. Ayrıca planlamadaki etkinliği güçlendirmek için plan hazırlamada benimsenen kuralcı model yerine, tanımlayıcı ve bütünleştirici modelleri de içine alan yeni bir yaklaşımın uygulamaya koyulması gerekmektedir. Öngörülen modelde kalkınma ajanslarının daha etkin rol üstlenebilmesi için, hizmet verdikleri alanların daha geçekçi yöntemler ile belirlenmesi de burada önem arz etmektedir.

### **Yararlanılan Kaynaklar**

- [1] Övgün, Barış (2011), "Türk Kamu Yönetiminde Yeni Bir Örgütlenme: Kalkınma Bakanlığı", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 66, No: 3, s. 263-281.
- [2] Arslan, Nagehan (2010), "Klasik-Neo Klasik Dönüşüm Süreci: "Yeni Kamu Yönetimi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, s. 21-38.
- [3] Coşkun, Selim (2011), "Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 1, Mart, s. 113-134.
- [4] "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", Kanun No: 5018, Kabul Tarihi: 10.12.2003, **Resmi Gazete**, Sayı: 25326, Tarih: 24.12.2003.
- [5] "Belediye Kanunu", Kanun No: 5393, Kabul Tarihi: 03.07.2005, **Resmi Gazete**, Sayı: 25874, Tarih: 13.07.2005.
- [6] "Büyükşehir Belediye Kanunu, Kabul Tarihi: 10.07.2004, **Resmi Gazete**, Sayı: 25531, Tarih: 23.07.2004.
- [7] "İl Özel İdaresi Kanunu", Kabul Tarihi: 22.02.2005, **Resmi Gazete**, Sayı: 25745, Tarih:04.03.2005.
- [8] DPT (2006), "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik", **Resmi Gazete**, Sayı: 26179, Tarih: 26.05.2006.

- [9] Kalkınma Bakanlığı'nca Yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ, **Resmi Gazete**, Sayı: 28008, Tarih: 28.07.2011.
- [10] Eryiğit, Burak Hamza (2012), Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart.
- [11] Bozlağan, Recep (2011), **İstanbul Derinlik, Değişim ve Güç**, Marmara Belediyeler Birliği Yayını, İstanbul.
- [12] [http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/istanbul\\_sanayi\\_strateji\\_belgesi-3933.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/istanbul_sanayi_strateji_belgesi-3933.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1) (Erişim Tarihi: 27.06.2015).
- [13] <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (Erişim Tarihi: 27.06.2015).
- [14] “On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”, Kanun No: 6360, Kabul Tarihi: 12.11.2012, **Resmi Gazete**, Sayı: 28489, Tarih: 06.12.2012.
- [15] <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/518/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf> 01.04.2015.
- [16] [http://www.basbakanlik.gov.tr/Forms/\\_Global/\\_Government/pg\\_GovernmentProgram.aspx](http://www.basbakanlik.gov.tr/Forms/_Global/_Government/pg_GovernmentProgram.aspx) 01.04.2015.
- [17] [http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/OrtaVadeliProgramlar/Attachments/11/Orta%20Vadeli%20Program%20\(2015-2017\).pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/OrtaVadeliProgramlar/Attachments/11/Orta%20Vadeli%20Program%20(2015-2017).pdf) 01.04.2015.
- [18] <http://www.bumko.gov.tr/Eklenti/8578,ovmp2015-2017.pdf?0> 01.04.2015.
- [19] [http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/24/2015\\_program-%C4%B1\\_15\\_12\\_2014.pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/24/2015_program-%C4%B1_15_12_2014.pdf) 01.04.2015.
- [20] <http://www.csb.gov.tr/gm/mpgm/index.php?Sayfa=sayfa&Tur=webmenu&Id=12448> 30.04.2015.
- [21] <http://www.istka.org.tr/content/pdf/IBP-istanbul-bolge-plani-2010-2013.pdf> 01.04.2015.
- [22] <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/SehirPlanlamaMd/Documents/100.000%20C3%96l%C3%A7ekli%20C3%87evre%20D%C3%BCzeni%20Plan%C4%B1%20Y%C3%B6netici%20C3%B6zeti%20raporu.pdf> 01.04.2015.
- [23] [http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Documents/2010\\_2014/stratejikplan15\\_19.pdf](http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Documents/2010_2014/stratejikplan15_19.pdf) 01.04.2015.
- [24] Berber, Metin, Çelepçi, Ebru (2005), “Türk Bölgesel Kalkınma Poli-tikalarında Yeni Ara-yışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, <http://www.metinberber.ktu.edu.tr/linler/kajans.pdf>, den Aktaran: Hasanoğlu, Murteza, Aliyev, Ziya (2006), “Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları, Sayıştay Dergisi, Sayı: 60, Ocak-Mart, ss. 81-104. [dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der60tam.pdf](http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der60tam.pdf).

- [25] TEPAV (2011), “Yeni Nesil Bir Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi”, Nisan, [http://www.tepav.org.tr/upload/files/1302293855-7.Yeni\\_Nesil\\_Bolgesel\\_Planlama\\_Deneyimi\\_Uzerine\\_Bir\\_Yonetisim\\_Cercevesi\\_Onerisi.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1302293855-7.Yeni_Nesil_Bolgesel_Planlama_Deneyimi_Uzerine_Bir_Yonetisim_Cercevesi_Onerisi.pdf) (Erişim Tarihi: 27.06.2015).
- [26] TEPAV (2015), “Kalkınma Ajanslarının Geleceğini Nasıl Bir Çerçevede Düşünelim?”, Mayıs, [http://www.tepav.org.tr/upload/files/1431611062-9.Kalkinma\\_Ajanslarinin\\_Gelecegini\\_Nasil\\_Dusunmeliyiz.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1431611062-9.Kalkinma_Ajanslarinin_Gelecegini_Nasil_Dusunmeliyiz.pdf) (Erişim Tarihi: 27.06.2015).
- [27] <http://www.tccb.gov.tr/ddk/20140130-2014-03.PDF> (Erişim Tarihi 10.04.2015).
- [28] Eryılmaz, Bilal, Tuncer, Aziz (2013), “Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Bölgesel Kalkınma Politikaları: Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması”, **Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)**, Cilt/Volume: 8, Sayı/Number: 1, ss. 165-189.
- [29] “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun”, Kanun No: 5449, Kabul Tarihi: 25.01.2006, **Resmi Gazete**, Sayı: 26074, Tarih: 08.02.2006.



**Burak Hamza ERYİĞİT**– burak.eryigit@marmara.edu.tr

Burak Hamza ERYİĞİT was born in Zonguldak, 1978. He graduated from the Public Administration undergraduate program of Istanbul University Faculty of Political Sciences in 2001. He completed his graduate degree at Marmara University Institute of Social Sciences Local Administration Program and his Public Administration doctoral degree at Sakarya University Institute of Social Sciences. His research areas are the strategic management of municipalities and integration, service management of local administrations and Turkish Local Administration System.



**Mahmut DOĞAN** – mahmutdogan@marmara.edu.tr

Mahmut DOĞAN was born in 1969, Adıyaman, Turkey. He completed his undergraduate study in 1994 at Marmara University Faculty of Law. He completed his master and doctoral studies in the field of Local Government and Decentralization, Department of Public Administration, with a graduate degree study called: “People’s Participation in Local Government Administration” in 1998 and the doctoral thesis called: “Audit in Local Government and A Model Suggestion: Local Ombudsman” in 2004. Doğan also wrote various articles on the topics related to local administration, was in managing position in several public institutions. He currently works as a faculty member at Marmara University Faculty of Political Sciences.

