



KALKINMA AJANSLARININ ULUSLARARASI FON VE YATIRIMLARI TÜRKİYE'YE ÇEKME KAPASİTESİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON STRENGTHENING THE CAPACITY OF DEVELOPMENT AGENCIES TO ATTRACT INTERNATIONAL FUNDS AND INVESTMENTS TO TURKEY

İdris KOLOĞLU¹

ÖZ

Kalkınma ajansları Türkiye'nin gündemine Avrupa Birliği (AB) müzakere sürecinde giren kamu kurumlarıdır. Bu süreçte, merkezi kalkınma yaklaşımından, bölgesel kalkınma yaklaşımına geçişin bir sonucu olarak 2006 ile 2009 yılları arasında bölge esasına dayalı yirmi altı adet kalkınma ajansı kurularak faaliyete geçmiştir. On yılı aşkın bir süredir faaliyet göstermekte olan ajanslar, faaliyetlerini büyük ölçüde kamu kaynaklarını kullanarak yürütmektedir. Ancak kalkınma ajanslarının kuruluş gerekçelerinden biri de AB fonlarının bölgelerde dağıtımına aracılık etme düşüncesidir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de kalkınma ajanslarının AB fonları ve diğer uluslararası fon ve yatırımları çekmede ne derece etkin olabildiklerini araştırmak ve uygulamadaki sorunlara yönelik somut çözüm önerileri geliştirmektir. Çalışmada temel araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi, veri toplama teknikleri olarak da literatür araştırması, mevzuat incelemesi, rapor ve doküman analizi ile mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, Türkiye'de kalkınma ajanslarının mali kaynaklarının ajanslara yüklenen misyona göre yetersiz olduğu ve ajansların gelirleri içinde uluslararası fonların payının beklenen düzeyin altında olduğu

¹ Dr., SMMM, Bağımsız Denetçi, İller Bankası Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı, ikologlu@ilbank.gov.tr, ORCID: 0000-0002-3131-5684

Gönderim Tarihi/Submitted: 05.12.2020

Revizyon Talebi/Revision Requested: 24.12.2020

Kabul Tarihi/Accepted: 28.12.2020

Atıf/To Cite: Koloğlu, İdris (2020), Kalkınma Ajanslarının Uluslararası Fon ve Yatırımları Türkiye'ye Çekme Kapasitesinin Güçlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Sayıştay Dergisi, 31 (119): 41-69

görülmüştür. Kalkınma ajansları 2007 - 2020 döneminde Türkiye'ye tahsis edilen AB fonlarının %2,80'ini kullanabilmiş olup, 2014 - 2019 döneminde ise ülkeye giriş yapan doğrudan yabancı yatırımlarda %7,69 ile %0,72 arasında değişen oranlarda pay sahibi olmuştur. Ayrıca elde edilen bulgular ışığında, kalkınma ajanslarının geliştirilmesi ve bölgesel kalkınmada daha etkin rol üstlenebilmelerini sağlama amacına yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir.

ABSTRACT

Development agencies are public institutions that entered Turkey's agenda during the European Union (EU) negotiation process. In this process, as a result of the transition from the central development approach to the regional development approach, 26 development agencies were established on a regional basis between 2006 and 2009. Agencies, which have been operating for more than ten years, carry out their activities largely using public resources. However, one of the reasons for the establishment of development agencies is the idea of mediating the distribution of EU funds among the regions. This study aims to examine the effectiveness of development agencies at attracting EU funds and other international funds and investments to Turkey, and to develop concrete solutions to the problems in practice. In the study, qualitative research method was used as the basic research method; and literature research, legislation review, report and document analysis and interview technique were used as data collection techniques. The study results indicated that the financial resources of development agencies in Turkey were insufficient vis-à-vis the mission undertaken by the agencies and that the share of international funds within the agencies' revenues were below the expected level. Development agencies were able to use 2.80% of EU funds allocated to Turkey in the 2007-2020 period and had a share varying between 7.69% and 0.72% in foreign direct investments entering the country in the 2014-2019 period. In addition, in the light of the findings, some suggestions have been made for improving the development agencies and ensuring that they can take a more active role in regional development.

Anahtar Kelimeler: Bölgesel Kalkınma, Kalkınma Ajansları, Uluslararası Fon, Uluslararası Yatırım, Aracı Kurum.

Key Words: Regional Development, Development Agencies, International Fund, International Investment, Intermediate Body.

GİRİŞ

Kalkınma ajansları Türkiye'de Avrupa Birliği (AB) müzakere sürecinde ortaya çıkmış kurumlardır. Bu süreçte Türkiye'de merkezi kalkınma yaklaşımından, bölgesel kalkınma yaklaşımına geçişin bir sonucu olarak, bölge esasına dayalı yirmi altı adet kalkınma ajansı kurularak faaliyete geçmiştir. Bugün ajansların faaliyete geçmesinin üzerinden on yıldan fazla bir süre geçmiş olup, gelinen

süreçte ajansların kendilerinden beklenen performansı gösterip gösteremediği hala tartışma konusudur. Bu tartışmaların bir kısmı, mevzuattaki görev alanının çok geniş belirlenmesine karşın, ajansların mevcut bütçe imkânlarının bu görevleri etkin olarak icra etmede yetersiz olduğuna ilişkindir.

Ajanslar kuruldukları tarihten bu yana ağırlıklı olarak kamu kaynaklarını kullanmıştır. Ancak bu kaynakların yetersiz oluşu nedeniyle, AB fonları başta olmak üzere diğer uluslararası mali kaynakların ve yatırımların Türkiye'ye çekilerek bölgesel kalkınmaya tahsis edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, kalkınma ajanslarının kuruluş gerekçelerinden birisi de AB sürecinde Türkiye'ye tahsis edilecek fonların kullanımında ve uluslararası doğrudan yatırımların çekilmesinde ajansların aracı kurum olarak görev yapması düşüncesidir. AB üyelik sürecini yaşayan ülkelerde, kalkınma ajanslarının AB fonları başta olmak üzere çeşitli uluslararası fon ve doğrudan yatırımları çekmede etkin rol alabildikleri görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışma kapsamında Türkiye'de faaliyet göstermekte olan kalkınma ajanslarının geçmişten günümüze, AB fonları başta olmak üzere uluslararası fon ve yatırımları çekme konusundaki rolü araştırılmıştır.

Çalışmada temel araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi; veri toplama teknikleri olarak da literatür araştırması, mevzuat incelemesi, rapor ve doküman analizi ile mülakat tekniği kullanılmıştır.

Bu kapsamda çalışmada, öncelikle kalkınma ajanslarının tanımı, özellikleri, dünyadaki gelişimleri ve AB fonlarının kullanımındaki rolü ele alınmış, daha sonra da Türkiye'de kalkınma ajanslarının tarihsel gelişimi, AB uyum sürecinde kalkınma ajanslarının konumu ile Türkiye'ye tahsis edilen AB fonlarının kullanım düzeyi incelenmiştir. Daha sonra, kalkınma ajanslarının uluslararası fon ve yatırımları çekmede oynadığı rol, ilgili mevzuat ve kamuya açıklanan resmi rapor ve dokümanlardan yola çıkılarak analiz edilmiştir. Son olarak literatür araştırması, mevzuat incelemesi ve rapor ve doküman analizi sonucu elde edilen bulgular, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) yönetici ve uzman personeli ile yapılan mülakatlar ışığında değerlendirilerek, ajansların kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve kurumsal kapasitelerinin artırılması amacıyla alınması gereken önlemlere ilişkin öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. KALKINMA AJANSLARI

1.1. Kalkınma Ajansı Nedir?

Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) tarafından (bölgesel) kalkınma ajansı, "sektörel ya da genel olarak kalkınma problemlerini tanımlayan, bu problemlerin çözümleri için bir dizi fırsat ya da yöntem seçen ve problem çözümlerinin maksimizasyonu için proje destekleyen bir operasyonel yapı" olarak tanımlanmaktadır (EURADA, 1999: 16-18).

Dünya Bankası'na göre (bölgesel) kalkınma ajanslarının temel özellikleri; kendilerine has hukuki bir statüye, işlevsel açıdan bağımsızlığa ve genellikle çok ortaklı veya paydaşlı yönetim kurullarına sahip olma ve kar amacı gütmemidir (World Bank, 2009).

Kalkınma ajanslarıyla ilgili yaptıkları çalışmalarla tanınan Greg, Huxley ve Mountford'a (2010: 153) göre kalkınma ajanslarının temel işlevleri; kalkınmada stratejik hareket etme, yatırımı ve kalkınmayı hedefleme, yenilikçilik, girişimcilik, beceri ve istihdam geliştirme, proje bazlı destekleme ve bölgesel kapasite oluşturmaktır.

Dolayısıyla kalkınma ajansları; yatırım çekme, tanıtım sağlama, işbirliğini ve kurumlar arası iletişimi geliştirme, bölge içinde farklı aktörleri koordine etme, KOBİ'lere koçluk ve teknik danışmanlık hizmeti verme, proje karşılığı mali destek verme, yeni yatırım alanlarını belirleme ve bölgesel ve yerel kalkınma stratejileri hazırlama gibi alanlarda çalışmak üzere tasarlanıp organize olan katalizör kurum ve kuruluşlardır (Dedeoğlu ve Sertesin, 2011: 5).

1.2. Kalkınma Ajanslarının Gelişimi

Dünya'da ilk kalkınma ajansının ABD'de 1933 yılında kurulan Tennessee Vadisi İdaresi (Tennessee Valley Authority) olduğu bilinmekte olup, bu kurumun kuruluş amacı çok geniş ve kapsamlı çevresel, ekonomik ve teknolojik konularla ilgili çalışmalar yapmaktır. Ayrıca faaliyet alanları arasında düşük maliyetli elektrik dağıtımı ve doğal kaynakların yönetimi gibi konular da mevcuttur (Tennessee Valley Outhority, 2020).

Avrupa'da ise ilk kalkınma ajansları 2. Dünya Savaşının ardından savaşın getirdiği yıkım, sanayi gerilemesi ve türlü ihmallerin yaratabileceği bölgesel ekonomik krizlere karşı bir tedbir olarak kurulmuştur. Avrupa'da bu dönemde ajanslar; özellikle Fransa, Almanya ve Belçika'da, hasar görmüş ve geri kalmış kentleri canlandırmak ve iktisadi kalkınmayı yeniden başlatmak amacıyla kurgulanmıştır (Mountford, 2009: 2).

Sonraki yıllarda dünyanın çeşitli ülkelerinde kalkınma ajansları farklı nedenlerle kurulmaya başlanmıştır. ABD'de 1960 ve 1970'lerde ağır sanayilerin bulunduğu kuzey ve kuzeydoğu bölgelerindeki ekonomik sorunlar, Doğu Asya'da 1980 ve 1990'larda hızlı kentleşme ve sanayileşmeyi yönetme ihtiyacı, Latin Amerika, Güney Asya, Afrika ve Doğu Avrupa'da ise yeni gelişen ekonomik bölgelerde, kalkınmayı teşvik etme düşüncesi ajansların kuruluş düşüncesinde en önemli gerekçeler olmuştur. Bunların yanı sıra, 1990'larda Avrupa, Kuzey Amerika ve Doğu Asya'da artan rekabet ortamı nedeniyle ekonomik kalkınmaya yönelik ajansların kurulduğu bilinirken, 1990 - 2005 yılları arasındaki dönemde ise ajansların daha çok kalkınmakta olan ülkelerde kurulmaya başlandığı görülmüştür (Mountford, 2009: 3).

1.3. AB Fonlarının Kullanımında Kalkınma Ajanslarının Rolü

AB üyelik sürecini yaşayan ülke deneyimlerine bakıldığında, bu ülkelerde kalkınma ajanslarının önemli bir kısmının AB fonlarının kullanımında önemli roller üstlendikleri görülmektedir. Bilhassa Orta Avrupa ve Doğu Avrupa ülkelerinde, AB yapısal fonlarından tahsis edilen, rekabet edebilirlik ve yenilikçilik temalı fonların bir kısmı ajanslar üzerinden kullanılmıştır. Bu fonların belli bir strateji çerçevesinde kullanımı şart olduğu için ajanslar bu programların hazırlık ve yerel uygulamalarına ciddi katkılar vermiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 69). Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren AB'de kalkınma ajansları bölgesel politikanın uygulanmasında en önemli araçlardan biri olmuştur. Ayrıca, yapısal fonlardan yararlanan ajanslar kurumsal gelişim açısından da önemli mesafeler almıştır. Bu dönemde, Polonya, İsveç, Çek Cumhuriyeti, Romanya, Portekiz, Bulgaristan, Slovakya, Macaristan, Slovenya, Estonya gibi birçok ülkede hızla yeni kalkınma ajansları kurulmuştur (Can, 2011: 35).

Örneğin Polonya'da 1991 yılında önce 7 bölgesel kalkınma ajansı kurulmuş, daha sonra 2011 yılında bu sayı 57'ye çıkmıştır. Bu ajansların çoğunluğu, yerel sosyo-ekonomik dengesizliklere yönelik AB fonlarını yönetmek için kurulmuştur (Cumhurbaşkanlığı DDK, 2014: 45, 48, 52). Ajanslar kurulduktan sonra, kaynak yetersizlikleri nedeniyle AB fonları ile birlikte Birleşik Krallık ve ABD kaynaklı projelere de yönelmişlerdir. AB fonlarının yönetiminde aracı kurum olarak görev alan ajansların zamanla özel sektöre destek konusunda da kendilerini geliştirdikleri görülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 53-54).

İsveç'te kurulmuş olan Tillväxtverket Ajansı özel sektör ve girişimcilik desteklemesi yoluyla kalkınmayı ve yatırım ortamını iyileştirmeyi hedefleyen bir ajanstır. Ajans, bölgesinde AB fonları ile uygulanan bölgesel kalkınma programlarının yönetim otoritesi olup, temel görevlerinden biri AB fonları ile bölgesel gelişme ve istihdama dönük projelerin desteklenmesini sağlamaktır (Tillväxtverket Ajansı, 2020).

Çek Cumhuriyeti'nde kalkınma ajansları, ekonomide yeniden yapılanmaya katkı vermek amacıyla, 1990'ların ilk yıllarında kurulmuştur. İlk kurulan kalkınma ajansı 1993 yılında kurulan Ostrava Ajansıdır. Bunu 1994 yılında kurulan Most Ajansı takip etmiştir. Bu ajanslar AB Yapısal Fon Programlarının bölgesel uygulayıcıları olarak görev yapmış, daha sonra zamanla rolleri değişmiştir. Bu kalkınma ajansları AB programlarının uygulanmasından önemli deneyimler elde etmiştir (TEPAV, 2007: 15, 18).

Romanya'da 1999 yılında kurulan Kuzeydoğu Bölgesel Kalkınma Ajansı, PHARE Programı kapsamında sağlanan mali yardımlarla yürütülen projeleri uygulama birimi olarak kurulmuştur. Ajans 2013 yılından itibaren AB fonları ile desteklenen Ekonomik Rekabet Edebilirliğin Artırılması Operasyonel Programında aracı kurum olarak görev almıştır (Avrupa Komisyonu, 2020a).

Son örnek olarak ele alınan, Portekiz'de ise 2013 yılında kurulan Kalkınma ve Uyum Ajansı AB Yapısal Fonları ile bölgesel politikalardan sorumlu kurumdur. Uyum politikası kapsamındaki fonların genel koordinasyonu ve AB fonlarının etkin kullanımı konusunda önemli görevleri bulunmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 55-56).

2. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI

2.1. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu ve Gelişimi

Kalkınma ajanslarının Türkiye'nin gündemine girmesi, AB adaylığının onaylandığı 1999 Helsinki Zirvesi ile söz konusu olmuştur. AB Bölgesel Politikası ve bu politika kapsamındaki mali desteklerin Türkiye'ye sağlanabilmesi için yapılması gereken çalışmalar Katılım Ortaklığı Belgelerinde belirtilmiştir (Berber ve Çelepçi, 2005: 146). Bu kapsamda 2003 yılı Katılım Ortaklığı Belgesi'nde Türkiye'den, NUTS olarak bilinen AB İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasına uygun, üç düzey için sınıflandırma yapılması istenmiş ve Türkiye tarafından yapılan sınıflandırma 2002 tarih ve 4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe girmiştir (Koçberber, 2006: 40-41).

Buna göre, Düzey-1 birimleri 12 tane olup bunlar; İstanbul, Batı Marmara, Ege, Doğu Marmara, Batı Anadolu, Akdeniz, Orta Anadolu, Batı Karadeniz, Doğu Karadeniz, Kuzeydoğu Anadolu, Ortadoğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleridir. Kalkınma ajanslarının sınırlarını belirleyen Düzey-2 Bölgeleri de Şekil 1'deki haritada görüldüğü üzere 26 adettir. Düzey-3 kapsamındaki birimler ise il düzeyinde olup, Türkiye'nin 81 iline karşılık gelmektedir (Çamur ve Gümüş, 2005: 155).



Şekil 1: Türkiye'de Kalkınma Ajansları, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019: VI).

Kalkınma ajanslarının kuruluş sürecinde, Türkiye'de bölgeler arasındaki gelişmişlik farkını azaltmada mevcut politikaların yeterince etkili olmaması ve küresel ortamda bölgesel gelişme politikalarında değişim etkili olmuştur. AB'nin çeşitli fonlarından yararlanılması amacı da kalkınma ajanslarının kuruluşunda önemli bir etkidir. Bu husus 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un genel gerekçesinde açıkça yazılmıştır (Cumhurbaşkanlığı DDK, 2014: 771-773). Dolayısıyla 5449 sayılı Kanun 2006 yılında bu şartlar altında yürürlüğe girmiştir. Devam eden süreçte, 5449 sayılı Kanuna dayanarak çıkarılan üç Bakanlar Kurulu Kararı ile Türkiye'de aşamalı olarak 2006, 2008 ve 2009 yıllarında toplam 26 kalkınma ajansı kurularak faaliyete geçmiştir. Kalkınma ajansları 5449 sayılı kuruluş kanunu kapsamında ilk olarak Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve daha sonra Kalkınma Bakanlığı koordinasyonu ile faaliyet göstermekte iken, Türkiye'de 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesinin ardından 15.07.2018 tarih ve 30479 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının koordinasyonu altına alınmıştır (Koloğlu, 2019: 154).

2.2. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Genel Görünümü

Kalkınma ajanslarının görevleri 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 188'inci maddesinde sayılmıştır. Bu görevler şunlardır:

- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,
- Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak, söz konusu projeleri izlemek ve değerlendirmek,
- Yerel ve kırsal kalkınmayı destekleyici kapasite geliştirme faaliyetlerinde bulunmak,
- Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliklerini geliştirmek ve bu kesimlerin kalkınmayı destekleyici projelerini izlemek,
- Kaynaklarını bölge plan ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak,
- Bölgenin kalkınmasını sağlayacak imkânları tespate dönük araştırmalar yapmak,
- Bölgenin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak,
- Yatırımların takibini ve sonuçlandırılmasını tek elden yürütmek,
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek,
- İkili veya çok taraflı uluslararası programları tanıtmak ve bu kapsamda proje geliştirilmesine katkı sağlamak.

Kalkınma ajansları bu görevler kapsamında çeşitli faaliyetlerde bulunmakla birlikte, somut olarak öne çıkan faaliyetler mali destek programlarıdır. Ajanslar kuruldukları tarihten itibaren 2018 yılsonuna kadar toplam 19.311 proje için yaklaşık 2.931 milyon TL hibe desteğinde bulunmuşlardır. Bu tutarın; yaklaşık %84'ü (2.466 milyon TL) Proje Teklif Çağrıları, %9'u (263 milyon TL) GÜdümlü Projeler, %3'ü (91 milyon TL) Doğrudan Faaliyet/Fizibilite Destekleri ve %4'ü (111 milyon TL) ise Teknik Destek Programlarına ait desteklerdir (Sayıştay, 2018: 138).

Kalkınma ajanslarının gelir kalemleri 5449 sayılı Kanun ve 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde sayılmaktadır. Bu kapsamda ajansların 2019 yılı toplam gelir kalemleri ve gelirler içindeki yüzdelik payların gerçekleşmeleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Kalkınma Ajanslarının 2019 Yılı Gelirleri

Gelir Türü	Miktarı (Bin TL)	Tüm Gelirlere Oranı (%)
Genel Bütçe Transfer Ödeneği	281.992	22,73
Genel Bütçe Bağış ve Yardımlar	287.269	23,16
Belediyelerden Aktarılan Pay	370.829	29,89
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Pay	35.783	2,88
Sanayi ve Ticaret Odalarından Aktarılan Pay	11.595	0,93
AB ve Diğer Uluslararası Fonlardan Aktarılan Paylar	1.866	0,15
Faaliyet Gelirleri	2.245	0,18
Proje ve Faaliyet Destekleme Ödemelerinden İadeler	594	0,04
Diğer Gelirler	248.078	20,00
Toplam	1.240.251	100,00

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019: 16-19)

Bu tabloya göre, 2019 yılında ajansların toplam geliri 1.240 milyon TL olup, toplam gelirleri içerisindeki en önemli pay %45,89 oranı ile genel bütçeden ayrılan transfer ödeneği ile bağış ve yardımlardan oluşmaktadır. Bunu %29,89 oranı ile belediyelerden aktarılan paylar ve %20 oranı ile Diğer Gelirler kalemi takip etmiştir. İl Özel İdarelerinden aktarılan payların oranı %2,88 ve Sanayi ve Ticaret Odalarından aktarılan payların oranı ise %0,93'tür. Dolayısıyla merkezden aktarılan ödenek, bağış ve yardımlar ajansların faaliyetlerine devam edebilmeleri için en temel mali kaynaktır. Diğer önemli bir kaynak da gelirlerin yüzde %32,77'sini oluşturan yerel yönetim (belediye ve özel idare) payları olup, AB ve diğer uluslararası fonlardan aktarılan kaynaklar ise %0,15 oranı ile çok küçük bir paya sahiptir.

Öte yandan, Aralık 2019'da Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası tarafından Bölgesel Kalkınma Fonu kurulmuştur. Fonun ana yatırımcısı Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olup, fon tutarı 400 milyon TL olarak taahhüt edilmiştir. Bu fon vasıtası ve kalkınma ajansları eliyle, bölgelerde katma değeri yüksek mal ve hizmet üreten işletmelerin ortaya çıkarılması, finansman ihtiyacı olan ve büyüme potansiyeli taşıyan şirketlere sermaye katkısı yapılması, bu şirketlerin rekabet güçlerinin artırılması amacıyla özel sermaye yatırımı yapılması hedeflenmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019: 16, 31).

Kalkınma ajanslarının giderleri incelendiğinde ise, proje ve faaliyet destekleme giderlerinin en temel bütçe kalemi olduğu görülmektedir. 2019 yılı bütçe giderleri Tablo 2'de belirtilmiş olup, toplamda 796 milyon TL olarak gerçekleşen giderlerin; %53,7 oranına karşılık gelen 427 milyon TL'si ana faaliyet alanı olan proje ve faaliyet destekleme giderlerine harcanırken, %35,5 oranına karşılık gelen 282 milyon TL'si genel yönetim hizmetlerine, %5,8 oranına karşılık gelen 46 milyon TL'si ise tanıtım ve eğitim hizmetlerine harcanmıştır. Diğer giderler ise toplam harcamaların %5'ini oluşturmuştur.

Tablo 2: Kalkınma Ajanslarının 2019 Yılı Giderleri (Bin TL).

Genel Yönetim Hizmetleri	Plan, Program ve Proje Hizmetleri	İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Giderleri	ARGE Hizmetleri	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	Proje ve Faaliyet Destekleme Giderleri	Toplam
282.859	17.529	7.172	15.138	46.214	427.876	796.788
%35,5	%2,2	%0,9	%1,9	%5,8	%53,7	%100

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019: 23-24)

Sayıştay'a (2019: 107) göre, ajansların kurularak faaliyete geçtiği 2008-2018 yılları arasındaki dönemde, harcanan toplam kaynakların yaklaşık üçte biri genel yönetim hizmetleri için harcanmış olup, proje destek faaliyetleri açısından bir mukayese yapıldığında ise ajanslarca proje destekleri için verilen toplam mali kaynağın yaklaşık yarısı kadar da genel yönetim harcaması gerçekleşmiştir. Ayrıca genel yönetim giderlerinin toplam bütçe içerisindeki payı giderek arttığından, ajans mevzuatındaki "personel harcamalarının gerçekleşen bütçe gelirlerinin %15'ini aşmaması" prensibine son dönemlerde uyulamamıştır (Karakaya, 2019: 32).

2.3. AB Uyum Süreci ve Kalkınma Ajansları

AB müzakerelerinde kalkınma ajanslarının da dâhil olduğu, "22. Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu Faslı" 2013 yılında müzakereye açılmıştır. Bu fasılda yer alan "AB Bölgesel Politikası" başlığı esas olarak bölgeler arasındaki sosyo-ekonomik farklılıkların azaltılmasına yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Dışişleri Bakanlığı, 2020a). Dolayısıyla bölgesel gelişmişlik farkları AB'nin güncel ve öncelikli bir sorunudur. EUROSTAT, AB'deki gelişmişlik farklarına ilişkin bir basın duyurusunda, kişi başına düşen bölgesel GSYH'nin 2017 yılında, Birliğin ortalamasının %31'i ile %626'sı arasında değişiklik gösterdiğini açıklamıştır.

Buna göre, en zengin bölge İç Londra, en fakir bölge ise Bulgaristan'ın Kuzey Batı bölgesidir (Özcan, 1999: 3-4). AB'nin 2000 yılında hazırlanan Lizbon Stratejisi ile 2020 Avrupa Stratejisinde de "AB Bölgesel Politikası" en önemli politika araçları arasında sayılmaktadır (Özcan, 1999: 4-5).

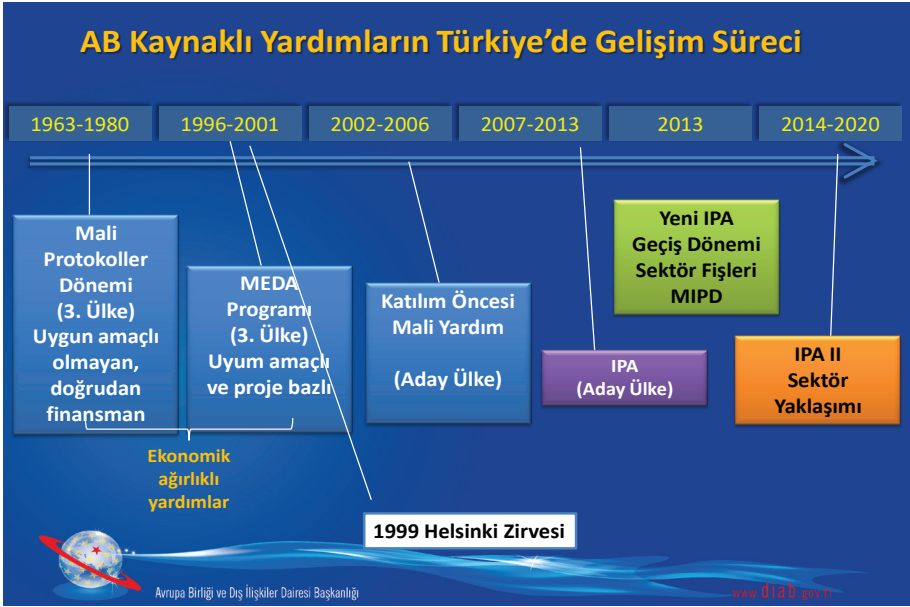
22. Fasal kapsamında yer alan "Yapısal Araçların Koordinasyonu" başlığı ise, AB'nin mali aracı niteliğinde olan yapısal fonlara ilişkin mevzuatının uygulama mekanizmalarını içermektedir. Bu kapsamda, Türkiye tarafından IPA-I (2007-2013) ve IPA-II (2014-2020) dönemlerinde gerekli organizasyon yapısı kurularak işletilmiştir (Dışişleri Bakanlığı, 2020a).

Bu fasla uyum kapsamında 2013 yılında hazırlanan Ulusal Eylem Planında, kalkınma ajanslarının AB fonlarının kullanımında; adaylık döneminde "Aracı Kurum" (Intermediate Body) ve üyelik döneminde ise "Yönetim Otoritesi" (Managing Authority) olarak görev almaları öngörülmüştür (Cumhurbaşkanlığı DDK, 2014: 522-523).

Geldiğimiz süreçte, 22. Faslın kapsamında 2013 yılından bu yana çeşitli çalışmalar yürütülmekle birlikte, Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan en son rapor olan 2019 Türkiye Raporunda, IPA II fonlarının kullanılmasında ve kapasitenin güçlendirilmesinde gerekli ilerlemenin kaydedilemediği, yasal çerçevede herhangi bir ilerlemenin olmadığı ve Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nde 2014-2023 Bölgesel Kalkınma Ulusal Stratejisi'nin nasıl uygulanacağını belirsizliğini koruduğu belirtilmiştir. Kalkınma ajanslarının yetkilerinin sınırlı olduğu ve idari kapasitelerinde gerileme olduğu da ifade edilmiştir (Avrupa Komisyonu, 2020b). Dolayısıyla, 22. fasıl ile ilgili eksiklikler devam ettiğinden faslın kapanışı henüz gerçekleşmemiştir (AB Bakanlığı, 2016: 145-151).

3. AB SÜRECİNDE TÜRKİYE'YE TAHSİS EDİLEN FONLAR

AB fonları üyelik sürecindeki ülkelere AB müktesebatına uyum amacıyla verilmekte olup, Türkiye Şekil 2'deki tablodan da görüleceği üzere, 1963 yılından bu yana çeşitli programlar kapsamında bu fonlardan yararlanmıştır.



Şekil 2: AB Kaynaklı Yardımların Türkiye'de Gelişim Süreci, İçişleri Bakanlığı (2015).

3.1. Adaylık Öncesi Dönem

1963 Türkiye-AT Ortaklık Anlaşması'ndan 1996 Gümrük Birliği Anlaşması'na kadar geçen süre Türkiye'nin fonlardan mali protokollerle yararlandığı bir dönemdir. Bu dönemde çoğu kredi niteliğinde toplam 1 milyar Avro civarında kaynak kullanılmıştır. Türkiye ve AT arasında Gümrük Birliği kurulmasından adaylık statüsü kazanılan 1999 yılına kadar olan dönemde ise Gümrük Birliği'ne bağlı bazı mali yardımlar yapılmıştır. Bu dönemde de çoğu kredi şeklinde kullanılan toplam yardım tutarı 755,3 milyon Avrodur. Ayrıca 1990'lı yıllarda Avrupa-Akdeniz ortaklığı içinde finanse edilen MEDA (Mediterranean Economic Development Area) Programı kapsamındaki hibelerden de faydalanılmıştır. Türkiye'ye, 1996 - 1999 döneminde MEDA-I Programı kapsamında 376 milyon Avro, 1997 - 1999 döneminde EUROMED Programı kapsamında ise 205 milyon Avro hibe ve kredi kullanılmıştır (Dışişleri Bakanlığı, 2020b).

3.2. Adaylık Sonrası Dönem

1999 yılında AB'ye aday ülke statüsünün ardından Türkiye, 2001 sonu itibarıyla hibe fonlardan artık tek başlık altında yararlanmaya başlamıştır. Buna

göre, Türkiye'ye adaylık sürecinde proje bazlı yıllık 177 milyon Avro verilmesi öngörülmüş ve 2002-2006 yılları arasında da yaklaşık 1,3 milyar Avro değerinde fon kullanılmıştır. Yine MEDA-II Programı bu süreçte devam etmiş, 2000-2006 döneminde tahsis edilen kaynak tutarı 890 milyon Avro olmuştur. Adaylık statüsü alındıktan sonra ise 2002 yılından itibaren Türkiye MEDA Programının kapsamı dışına çıkmıştır (Dışişleri Bakanlığı, 2020b).

AB ile müzakerelere Ekim 2005'te başlanılmasının ardından mali yardımların nitelik ve niceliği değişmiştir. Çok farklı alanlarda AB'ye uyumu amaçlayan yasal ve idari değişiklikler öngörüldüğünden, Türkiye'ye sağlanan mali yardım miktarlarında geçmişe kıyasla ciddi bir artış olmuştur (Dışişleri Bakanlığı, 2020b). Bu kapsamda, 2007-2013 döneminde aday ve potansiyel aday ülkelere yapılan mali yardımlar, Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-accession Assistance - IPA) adı altında birleştirilmiştir. IPA-I (2007-2013) döneminde Türkiye için 4,8 milyar Avro, IPA II (2014-2020) döneminde ise 4,4 milyar Avro fon tahsis edilmiştir (Dışişleri Bakanlığı, 2019).

AB tarafından 2002-2020 yılları arasındaki dönemde Türkiye'ye sağlanan fonlar ve bunların kullanımına ilişkin bilgiler Tablo 3'te derlenmiştir. Buna göre, AB tarafından Türkiye'ye tahsis edilen fonların; 2002-2006 döneminde 254,8 milyon Avro, IPA I döneminde 753,5 milyon Avro ve IPA II döneminde ise (Mayıs 2020 itibarıyla) 3.516,3 milyon Avro tutarındaki kısmı harcanamamıştır. Dolayısıyla 2002-2020 döneminde Türkiye'ye tahsis edilen 10.547,7 milyon Avro tutarındaki fonun toplamda %57,10'una karşılık gelen 6.023,1 milyon Avroluk kısmı kullanılabilmesine karşılık, 4.524,60 milyon Avroluk kısmı kullanılamamıştır.

Tablo 3: AB Fonlarının Tahsislere Göre Kullanım Durumu (Milyon €), (Mayıs 2020)

Dönemi (Yıllar)	AB Toplam Tahsisat Tutarı	Toplam Finansman Anlaşması Bütçesi	Toplam Sözleşme Tutarı	Toplam Harcama Tutarı	Tahsisata Göre Harcama Oranı (%)	Toplam Kullanılmayan Tahsisat Tutarı
2002-2006	1.298,5	1.298,5	1.045,5	1.043,7	80,38	254,8
IPA I (2007-2013)	4.795,3	4.444,0	4.393,8	4.041,8	84,28	753,5
IPA II (2014-2020)	4.453,9	2.778,5	1.801,9	937,6	21,05	3.516,3
TOPLAM	10.547,7	8.521,0	7.241,2	6.023,1	57,10	4.524,60

Kaynak: Hazine ve Maliye Bakanlığı (2020); Dışişleri Bakanlığı (2020b)

Öte yandan, 2021-2027 yıllarını kapsayacak IPA III dönemi için Avrupa Komisyonu 14 Haziran 2018 tarihinde uygulama tüzüğü yasa teklifini yayımlamıştır. IPA III için teklif edilen mali paket, tüm aday ve potansiyel aday ülkeler için mevcut finansmanda %27'lik bir artışla 14,5 milyar Avroya tekabül etmektedir. Türkiye de bu fonlardan yararlanacak yedi aday ülke içerisinde yer almakla birlikte, henüz her bir ülke için tahsisatlar belirlenmemiştir (Avrupa Komisyonu, 2020c).

4. KALKINMA AJANSLARININ ULUSLARARASI FON VE YATIRIMLARI TÜRKİYE'YE ÇEKMEDEKİ ROLÜ

4.1. Kalkınma Ajanslarının Uluslararası Fonları Türkiye'ye Çekmedeki Rolü

Türkiye'de kalkınma ajanslarının tüm süreç ve uygulamaları AB uygulama ve standartları örnek alınarak tasarlanmıştır. Böylece bazı ajanslar bu avantajı kullanarak bazı uluslararası fonları bölgelerine çekme konusunda başarı gösterebilmiştir (Koloğlu, 2019: 113). Ajansların kuruldukları tarihten 2018 yılı sonuna kadarki döneme ilişkin uluslararası proje sayıları Tablo 4'te görülmektedir. Buna göre 26 ajans tarafından toplam 126 adet uluslararası proje uygulanmış olup, bu projelerden 122'sinde AB fonlarından, 4'ünde ise diğer uluslararası fonlardan kaynak temin edilmiştir. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) ve Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) sırasıyla 18 ve 12 proje sayıları ile öne çıkan ajanslardır (Sayıştay, 2019: 104).

Türkiye'de kalkınma ajansları uluslararası projelere, yararlanıcı, ortak veya teknik destek veren kuruluş olarak katılmışlardır. Ajansların 122 AB projesinde oynadığı rol ve projelerin toplam bütçe durumu da Tablo 5'te yer almaktadır. Bu tabloya göre ajanslarca AB kaynaklarından bugüne kadar toplam 259.754.742 € fon sağlanabilmiştir. Ulusal katkılarla birlikte projelerin toplam bütçe tutarı 284.738.451 €'dur.

Tablo 4: Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Uluslararası Proje Sayıları (2018 yılı dâhil)

Ajans Adı	IPA I (2007-2013)	IPA II (2013-2020)	Diğer AB Kaynakları	AB Dışındaki Uluslararası Kaynaklar	Toplam
AHIKA	3	0	1	0	4
ANKARAKA	2	1	3	0	6
BAKA	1	0	0	0	1
BAKKA	0	0	0	0	0
BEBKA	0	2	1	1	4
ÇKA	0	2	0	0	2
DAKA	2	1	1	0	4
DİKA	4	0	1	0	5
DOĞAKA	3	1	2	0	6
DOKA	6	0	2	1	9
FKA	2	2	0	0	4
GEKA	0	0	2	0	2
GMKA	2	1	0	0	3
İKA	1	1	0	0	2
İSTKA	0	0	1	0	1
İZKA	0	1	5	2	8
KARACADAĞ	2	0	1	0	3
KUDAKA	2	3	0	0	5
KUZKA	0	1	1	0	2
MARKA	4	3	11	0	18
MEVKA	0	0	5	0	5
OKA	6	0	6	0	12
ORAN	3	0	0	0	3
SERKA	0	4	0	0	4
TRAKYA	1	3	1	0	5
ZAFER	3	1	4	0	8
TOPLAM	47	27	48	4	126

Kaynak: Sayıştay (2019: 104)

Tablo 5: AB'ye Sunulan Projeler Kapsamında Elde Edilen Kaynak Tutarı (2018 yılı dâhil)

Kalkınma Ajansının Projedeki Fonksiyonu	Projenin Durumu	Proje Sayısı	Toplam Bütçe (€)	AB Katkısı (€)	Ulusal Katkı (€)
Yararlanıcı	Tamamlanan	45	94.732.546	78.478.577	16.303.420
	Devam Eden	13	66.335.001	57.896.352	8.438.649
Ortak	Tamamlanan	29	13.215.090	11.149.644	1.296.798
	Devam Eden	11	17.170.217	14.612.658	2.462.559
Teknik Destek Sağlayan	Tamamlanan	16	63.571.371	72.786.548	12.826.541
	Devam Eden	8	29.714.225	24.830.962	4.883.263
TOPLAM		122	284.738.451	259.754.742	46.211.229

Kaynak: Sayıştay (2019: 104)

IPA I ve IPA II dönemlerinde tahsis edilen fonların toplam tutarının 9.254.000.000 € olduğu dikkate alındığında, ajanslar tarafından bölgelerine çekilen toplam AB kaynağının Türkiye'ye tahsis edilen AB fonlarının (259.754.742 € / 9.254.000.000 € * 100=) %2,80'ine karşılık geldiği görülmektedir.

4.2. Kalkınma Ajanslarının Uluslararası Yatırımları Türkiye'ye Çekmedeki Rolü

Kalkınma ajanslarının faaliyet gösterdiği son on yıllık (2011 - 2020) dönemde Türkiye'ye giriş yapan uluslararası doğrudan yatırım tutarları Tablo 6'da yer almaktadır. Tablonun incelenmesinden de açıkça görüleceği üzere, Türkiye'ye gelen uluslararası doğrudan yatırımlar; 2011 yılında 16.182 milyon Dolar iken, 2012, 2013 ve 2014 yıllarında kısmen azalmış, daha sonra da 2015 yılında 19.263 milyon Dolara çıkarak bu dönemde zirve yapmıştır. 2016 yılından itibaren ise 2018 yılındaki yükseliş hariç, uluslararası yatırımlarda genel bir düşüş olmuştur.

Tablo 6: Türkiye'ye Giriş Yapan Uluslararası Doğrudan Yatırımlar (2011 - 2020)

(Milyon ABD Dolar)	Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri (Net Yükümlülük Oluşumu)										2019	2020	2019-2020	2002-2020/Ocak- Temmuz
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişi (Net Yükümlülük Oluşumu)*	16.182	13.744	13.563	13.337	19.263	13.929	11.099	13.023	8.787	5.438	3.587	-34,04%	221.881	
Sermaye	14.145	10.128	9.936	8.371	11.817	6.906	5.532	6.304	5.242	3.542	2.471	-30,24%	153.826	
<i>Yatırım</i>	16.136	10.761	10.523	8.632	12.181	7.527	7.401	6.774	5.611	3.588	3.617	0,81%	164.201	
<i>Taahhüt</i>	1.991	633	587	261	364	621	1.869	470	369	46	1.146	2391,30%	10.375	
Diğer Sermaye (Net)**	24	980	578	645	3.290	3.133	924	804	-1.434	-635	-954	50,24%	13.140	
Gayrimenkul (Net)	2.013	2.636	3.049	4.321	4.156	3.890	4.643	5.915	4.979	2.531	2.070	-18,21%	54.915	

* TCMB tarafından yayımlanan ödemeler dengesi istatistikleri altındaki uluslararası doğrudan yatırım verileri IMF Altın El Kitabına göre düzenlenmiştir.

** Uluslararası Sermayeli Firmaların Yabancı Ortaklarından Aldıkları Kredi

Kaynak: Ticaret Bakanlığı (2020)

Diğer taraftan, kalkınma ajanslarının bölgelere çekilen yatırımlara ilişkin, 2014-2019 yılları arasındaki döneme ait kamuya açıklanmış veriler Tablo 7'de toplanmıştır.

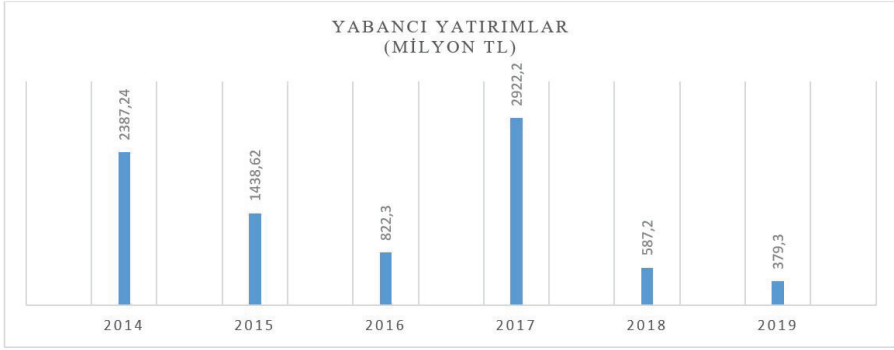
Tablo 7: Ajanslar Tarafından Bölgelerine Çekilen Yatırımlar (2014-2019)

Yıllar	Bölgeye Çekilen Toplam Yatırımlar			Bölgeye Çekilen Yerli Yatırımlar			Bölgeye Çekilen Uluslararası Yatırımlar		
	Yatırım Adedi	Yatırım Tutarı (Milyon TL)	Öngörülen İstihdam Sayısı	Yatırım Adedi	Yatırım Tutarı (Milyon TL)	Öngörülen İstihdam Sayısı	Yatırım Adedi	Yatırım Tutarı (Milyon TL)	Öngörülen İstihdam Sayısı
2014	196	7.304,80	41.582	168	4.917,56	37.489	28	2.387,24	4.093
				% 85,71	% 67,31	% 90,15	% 14,28	% 32,68	% 9,84
2015	82	4.809,10	22.294	59	3.370,48	17.807	23	1.438,62	4.487
				% 71,95	% 70,08	% 79,87	% 28,04	% 29,41	% 20,12
2016	53	2.027,45	8.240	39	1.205,15	7.620	14	822,3	620
				% 73,58	% 59,44	% 92,47	% 26,41	% 40,55	% 7,52
2017	104	9.354,00	23.649	70	6.431,8	9.182	34	2.922,2	14.467
				% 67,30	% 68,75	% 38,82	% 32,70	% 31,25	% 61,18
2018	125	2.734,00	18.200	94	2.146,8	15.636	31	587,2	2.564
				% 75,20	% 78,52	% 85,91	% 24,80	% 21,48	% 14,09
2019	104	1.500,00	15.079	73	1.120,7	13.495	31	379,3	1.584
				% 70,19	% 74,71	% 89,49	% 29,80	% 25,29	% 10,50
Toplam	664	27.729,35	129.044	503	19.192,49	101.229	161	8.536,86	27.815
				% 75,75	% 69,21	% 78,44	% 24,24	% 30,79	% 21,55

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı (2015, 2016, 2017, 2018b), Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019, 2020)

Bu tabloya göre; 2014-2019 yılları arasındaki altı yıllık dönemde, kalkınma ajansları tarafından bölgelerine, toplamda 664 adet yatırım kapsamında, 27.729,35 milyon TL yatırım çekilebilmiş ve bu yatırımlarla toplam 129.044 kişinin istihdamı öngörülmüştür. Bu dönemde, bölgelere çekilen toplam yatırımların, sayısal olarak %24,24'ü, parasal olarak %30,79'u ve istihdam olarak da %21,55'i uluslararası menşeli yatırımlardır.

Tablo 7'ye dayanarak hazırlanan Şekil 3'teki grafikte ise bu döneme (2014-2019) ilişkin uluslararası yatırımların izlediği seyir görülmektedir. Buna göre, ajanslarca çekilen uluslararası yatırımlar; 2014 yılında 2.387,24 milyon TL seviyesinden, 2015 yılında ve 2016 yıllarında azalarak 822,3 milyon TL'ye kadar gerilemiş, 2017 yılında da 2.922,2 milyon TL ile zirve yapmıştır. 2018 ve 2019 yıllarında ise bu yatırımlarda önemli ölçüde düşüş yaşanmıştır.



Şekil 3: Ajanslarca Bölgelerine Çekilen Yabancı Yatırımlar (2014 - 2019)

Kalkınma ajansları tarafından 2014-2019 döneminde, bölgelerine çekilen uluslararası doğrudan yatırımların, aynı dönemde ülkeye giriş yapan doğrudan yabancı yatırımlar içindeki payı da Tablo 8'de görülebilmektedir.

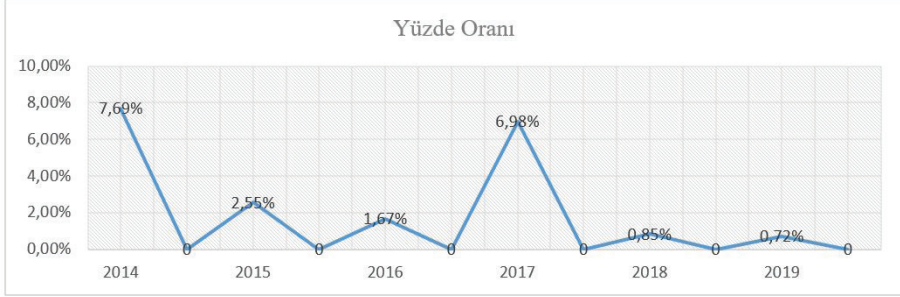
Tablo 8: Ajanslar Çekilen Yabancı Yatırımların Toplam Yatırımlar İçindeki Yeri (2014 - 2019)

Yıllar	Türkiye'ye Doğrudan Yabancı Yatırım Girişi (1)	Kalkınma Ajanslarının Bölgelere Çekilen Yabancı Yatırım Tutarı (TL/Döviz Kuru = \$) (2)	Yüzdeler Oranı (2/1*100)
2014	13.337.000.000 \$	2.387.240.000 TL/2,3269 = 1.025.931.496 \$	%7,69
2015	19.263.000.000 \$	1.438.620.000 TL/2,9181 = 492.998.869 \$	%2,55
2016	13.929.000.000 \$	822.300.000 TL/3,5192 = 233.661.059 \$	%1,67
2017	11.099.000.000 \$	2.922.200.000 TL/3,7719 = 774.728.916 \$	%6,98
2018	13.023.000.000 \$	587.200.000 TL/5,2810 = 111.191.062 \$	%0,85
2019	8.787.000.000 \$	379.300.000 TL/5,9400 = 63.855.218 \$	%0,72

Kaynak: Tablo 6 ve Tablo 7'deki bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 8'de yer alan verilere dayanılarak hazırlanan Şekil 4'teki grafikte ise kalkınma ajansları tarafından bölgelere çekilen uluslararası doğrudan yatırımların, ülkeye giriş yapan toplam uluslararası doğrudan yatırımlar içindeki payının izlediği seyir görülebilmektedir. Grafığe göre bu oran; 2014 yılında %7,69 ile zirvede iken, 2015 ve 2016 yıllarındaki azalışlarla %1,67'ye kadar gerilemiş, 2017

yılında ikinci bir yükselişle %6,98 seviyesini görmüştür. Sonrasında ise 2018 ve 2019 yıllarındaki sert düşüşlerle, sırasıyla %0,85 ve %0,72 seviyelerinde gerçekleşmiştir.



Şekil 4: Ajanslarca Çekilen Yabancı Yatırımların Toplam Doğrudan Yabancı Yatırımlara Oranı (2014 - 2019)

5. UYGULAMACILARIN BAKIŞ VE DEĞERLENDİRMELERİ

Bu çalışmada elde edilen veriler ve ulaşılan bulguların, sahada görev yapmakta olan kalkınma ajansı yönetici ve uzman personeli tarafından nasıl değerlendirildiğini görmek amacıyla, gerek proje sayısı ve gerekse kullandığı AB fon miktarında ajanslar arasında ön sıralarda yer edinen (OKA, 2020) ve bir iyi uygulama örneği olarak gösterilen OKA'da özellikle uluslararası projelerde deneyimli 1 Genel Sekreter V., 2 Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü ve farklı birimlerde görev yapan 3 Uzman personel ile görüşülmüş olup, temel konulara ilişkin görüş ve düşünceleri alınmaya çalışılmıştır.

Kalkınma ajanslarının mevcut mali kaynaklarının bölgesel kalkınmada etkin rol almada yeterli olup olmadığı konusunda katılımcılar, ajansların mali kaynaklarının mevzuatta yer alan geniş görev tanımları çerçevesinde yetersiz olduğunu ve kamu sektörü, özel sektör ve STK'ları destekleme misyonu olan bir kurum için ilave mali kaynakların gerektiğini belirtmişlerdir.

Kalkınma ajanslarının uluslararası fon ve yatırımları Türkiye'ye çekmede etkin rol alıp alamadığı konusunda ise katılımcılar, kalkınma ajanslarının AB fonlarını çekmede zaman zaman başarılı olabildiğini, ancak uluslararası yatırımları bölgelerine çekme konusunda; yatırımcılara yol gösterme, bilgilendirme, teşvik sistemi ve devlet destekleri ile ilgili çeşitli çalışmalar yürütülmekle birlikte, kimi nedenlerden dolayı etkin rol alınamadığını ifade etmişlerdir. Bu nedenlerden

başlıcalarının; ajanslara çok farklı görevler yüklenmesi, koordinasyon ve işbirliği sorunları, farklı uzmanlık gereksiniminin karşılanamaması, yatırım çekme konusunda odaklanma eksikliği ve yatırım kararlarının üst seviyede alınması olduğu belirtilmiştir. Yatırımların ülkeye çekilmesinde Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisinin daha etkili olduğu, ajansların bu konuda çok sınırlı bir etkiye sahip olabildiği, ayrıca AB fonlarının çekilmesinde ajansların farklı seviyelerde rol alabildiği, bazılarının etkin olduğu ancak tümünün etkin bir rol alamadığı da ifade edilmiştir.

Uygulamacılar tarafından kalkınma ajanslarının uluslararası fon ve doğrudan yatırımları çekme konusunda aktif rol alabilmesi için bir strateji ve yol haritası bulunmadığı, bununla birlikte ajansların ve yatırım destek ofislerinin çalışma usul ve esaslarını belirleyen yönetmeliklerde görevlerinin düzenlendiği ve ulusal düzeyde ve merkezi olarak yönetilecek bir stratejinin benimsenmesinin faydalı olabileceği belirtilmiştir. Öte yandan yabancı fon ve doğrudan yatırımları çekme konusunda aktif rolün kamu kurumlarının tepe yönetimlerinde ve Bakanlıklarca alınması gerektiği, dolayısıyla bölgede ve yerelde kalkınma ajanslarının çabalarının zayıf kaldığı, özellikle yabancı yatırımları çekme konusunda ajansların çalışmalarının merkezi düzeyde koordine edilmesi gerektiği, Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi ile sıkı bir ilişki kurulması gerektiği şeklindeki düşünce ve öneriler de dile getirilmiştir.

Mülakat katılımcılarının tamamı AB programlarında daha önce aktif görev almış olup, genel olarak ajansların bölgelerindeki kurumsal altyapılarının geçmiş tecrübelerle ve AB programlarıyla ciddi bir gelişim gösterdiği, bu nedenle AB fonlarından Türkiye'de (IPA III 2021-2027) döneminde, daha çok yararlanılabileceği için ajansların proje yararlanıcısı, diğer kurumların başvuru işlemlerini kolaylaştırıcı, ortaklık geliştiren veya diğer kurumlara teknik danışmanlık sağlayıcı kurum olarak çeşitli fonksiyonlarla etkinliğinin artırılmasının yararlı olacağı belirtilmiştir.

Kalkınma ajanslarının AB tarafından akredite edilmesinin, ajansların kurumsallaşmasına, hizmet kalitesine ve uluslararası fon ve yatırımların Türkiye'ye kazandırılmasına etkileri hakkında ise katılımcılar, kalkınma ajanslarının mevcut durumda on yıldan fazla geçmişiyle hem insan kaynağı hem de proje üretme bakımından bir birikim oluşturarak, bölgesel gelişme için bir referans kuruluş olarak yerel kurumlar tarafından benimsendiğini, AB tarafından akredite edilmelerinin ajansların potansiyelinin ve yürüttüğü faaliyetlerin uluslararası düzeye taşınmasına, ajans iş ve işlemlerinin AB standartlarında yürütülmesine, kurumsallaşma ve hizmet kalitesi bakımından daha üst bir noktaya gelmesinde

ve uluslararası işbirliklerine daha kolay zemin hazırlaması bağlamında önemli olacağını belirtmişlerdir.

Ajansların AB akreditasyonlarına kurumsal hazırlık durumuna ilişkin olarak katılımcılar, kalkınma ajanslarının insan kaynakları ve fiziki şartlar itibarıyla akreditasyona esasen uyumlu olduğunu, ancak yönetim, işleyiş, organizasyon ve prosedür kapsamında eksiklikler bulunabileceğini, bunların ise kısa zamanda tamamlanabileceğini belirtmiştir. Öte yandan bazı katılımcılarca AB akreditasyonları için bir kurumsal hazırlığa girişilebilmesi için Bakanlık tarafından bu konuda bir inisiyatif alınması ve düzenleme yapılması gerektiği, bir başka katılımcı tarafından ise ajansların AB akreditasyonuna hazırlık döneminde en önemli hususun personel sayısının artırılması olduğu dile getirilmiştir.

6. GENEL DEĞERLENDİRME

Çalışmada elde edilen verilere göre, Türkiye'de kalkınma ajanslarının gelirleri içerisinde merkezden aktarılan ödenek, başış ve yardımlar en temel mali kaynaktır. AB ve diğer uluslararası fonlardan aktarılan kaynaklar ise çok küçük bir paya sahiptir. Öte yandan, ajanslarca harcanan toplam kaynakların yaklaşık üçte biri genel yönetim hizmetleri için harcanmakta olup, proje destek faaliyetleri açısından bir mukayese yapıldığında, ajanslarca proje destekleri için verilen toplam mali kaynağın yaklaşık yarısı kadar da genel yönetim harcaması yapılmaktadır. Dolayısıyla mevcut durumda ajansların mali kaynakları ajanslara yüklenen bölgesel kalkınma misyonunu icrada yetersiz kalmaktadır. Buna karşılık esas olan, ajansların kendilerinden beklendiği üzere alternatif mali kaynak temini konusunda daha aktif pozisyon almalarıdır. Türkiye'nin AB adaylık süreci devam ettiğinden, alternatif mali kaynakların başında şüphesiz AB fonları gelmektedir. Ancak, dünyadaki iyi uygulamalar örnek alınarak, ajanslar diğer uluslararası fonların Türkiye'ye çekilmesinde de öncü olmalıdır.

AB üyelik sürecini tecrübe eden ülkelerde, kalkınma ajansları başta AB fonları olmak üzere uluslararası mali kaynakların kullanımında önemli roller almıştır. Bu ajanslardan bir kısmı bizzat proje sahibi olarak projeler yürütmüş, bir kısmı ise AB programlarının hazırlık ve uygulama aşamalarında koordinasyon görevi üstlenmiştir. Ayrıca AB proje süreçleri bu ajansların kapasitelerinin gelişmesine de önemli katkılar sağlayabilmiştir. Türkiye'ye bakıldığında ise, kalkınma ajansları ile ilgili yasa, mevzuat ve üst politika belgelerinde ajansların uluslararası fon ve yatırımları çekmede etkin rol alabilmesi için net bir irade ortaya konulmuştur.

Bu doğrultuda, kalkınma ajanslarına ilişkin süreç ve uygulamalar, AB uygulama ve standartları örnek alınarak tasarlanmıştır. Bundan yararlanan bazı ajanslar AB fonlarından ve diğer bazı uluslararası fonlardan kaynak temininde başarılı olmuştur. Özellikle AB fonlarının Türkiye'ye çekilmesinde OKA ve MARKA gibi bazı ajanslar daha aktif rol alarak, diğer ajanslar içinde öne çıkmıştır. Ancak, çeşitli sebeplerle her kalkınma ajansı aynı başarıyı gösterememiştir. Ayrıca, ajansların genelinde AB fonları dışındaki diğer uluslararası fonlardan yararlanma oranı da çok düşük kalmıştır.

Bununla birlikte, AB tarafından Türkiye'ye, 2002-2020 yılları arasındaki dönem için toplam 10.547,7 milyon Avro tutarında fon tahsis edilmiş, (Mayıs 2020 itibarıyla) bu fonların ancak %57,10'una karşılık gelen 6.023,1 milyon Avroluk kısmı kullanılabilmiş, %42,90'nına tekabül eden 4.524,60 milyon Avroluk kısmı ise çeşitli nedenlerden dolayı kullanılamamıştır. Kalkınma ajansları tarafından da aktif faaliyet gösterilen IPA I (2007-2013) ve IPA II (2013-2020) dönemlerinde ise, ajanslarca Türkiye'ye kazandırılan AB fonu toplamda 259.754.742 Avro olmuştur. Bu fon tutarı aynı dönemde Türkiye'ye AB tarafından tahsis edilen toplam fonun sadece %2,80'ine karşılık gelmiştir.

Bu düşük performansın çeşitli nedenleri bulunmakla birlikte, kanaatimizce en önemlisi, Türkiye'de yerel ve bölgesel proje potansiyelini harekete geçirememektir. Diğer bir anlatımla, aslında kuruluş amacı AB fonlarının kullanılmasına aracılık etmek olan kalkınma ajansları, IPA I ve II dönemlerinde AB fonlarının yönetim ve dağıtım sürecine düşünüldüğü gibi entegre edilememiştir. Bunun bir başka göstergesi de AB müzakerelerinde kalkınma ajanslarının dâhil olduğu "22. Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu" faslının 2013 yılında müzakereye açılmasına karşın, üzerinden uzun süre geçmesine rağmen kapanış kriterlerinin yerine getirilememesidir. Sonuç olarak, Türkiye'ye tahsis edilen AB fonlarının kullanım oranı önemli ölçüde düşmüştür.

Türkiye'de kalkınma ajanslarının on yılı aşkın geçmişi ve zaman zaman uygulanan AB programlarıyla önemli bir mesafe kat ettiği de açıktır. Bu nedenle IPA III (2021-2027) döneminde tahsis edilecek fonlardan ülkece daha fazla yararlanılabilmesi için, ajansların hem proje yararlanıcısı, hem de diğer kurumların başvuru işlemlerini kolaylaştırıcı, ortaklık geliştiren veya diğer kurumlara teknik danışmanlık sağlayıcı kurum olarak daha etkin olması gerekmektedir. Bu etkinliğin artırılabilmesi için ajansların AB tarafından akredite edilmeleri gerekmektedir. Kalkınma ajanslarının AB tarafından akredite edilmelerinin beklenen sonucu, ajansların kendi bölgelerinde AB fonlarının dağıtımına ve yönetilmesine aracılık

edebilmesidir. Bu durumda, önümüzdeki dönemlerde Türkiye'ye tahsis edilecek AB fonlarının kullanım oranları da doğal olarak artacaktır. İncelenen ülke örneklerinde olduğu gibi akreditasyonların gerçekleşmesi halinde, ajansların mali kaynak sorunları da gösterilen performans nispetinde çözülecek ve ajanslar zamanla kaybettikleri motivasyonu tekrar geri kazanacaktır. Bu da Türkiye'ye tahsis edilecek AB fonlarının kullanım oranlarını artırdığı gibi yeni fırsat pencereleri de açacaktır.

Akreditasyon, kurumsallaşma, iş ve işlemlerin uluslararası standartlarda gerçekleşmesi, hizmet kalitesinin daha üst bir noktaya taşınması, uluslararası işbirliklerine daha kolay zemin hazırlanması ve ajansların potansiyelleri ile yürüttükleri faaliyetlerin uluslararası platformlara taşınması gibi açılardan önemli bir konudur. Kalkınma ajanslarının tamamı kuruluşlarının ardından 2012 - 2013 yıllarında mali yeterlilik denetimlerinden geçmiştir. Böylece her bir ajansta aslında bir ulusal akreditasyon deneyimi yaşanmıştır. Öte yandan kalkınma ajansları AB'deki kalkınma ajansları örnek alınarak tasarlandığından, AB akreditasyon kriterlerine önemli ölçüde uyum sağlayabilecek kurumsal yapılardır. Mevcut durumda ajanslarda akreditasyon kriterlerine uyum açısından, yönetim, işleyiş, organizasyon, prosedür ve insan kaynakları açısından bazı eksikliklerin bulunması muhtemeldir, bununla birlikte bu tür eksiklikler kısa zamanda tamamlanabilecek eksikliklerdir.

Diğertaraftan bu çalışmaya göre, kalkınma ajansları Türkiye'ye uluslararası doğrudan yatırımları çekmek amacıyla, yatırımcılara yol gösterme, bilgilendirme, teşvik sistemi ve devlet destekleri ile çeşitli çalışmalar yapılmakla birlikte, bugüne kadar kendilerinden beklenen düzeyde bir performans gösterilememiştir. Zira 2014 - 2019 yılları arasında ajanslarca Türkiye'ye çekilen toplam yabancı yatırımların, ülkeye gelen toplam doğrudan yabancı yatırımlar içindeki oranları; 2014 yılında %7,69 seviyesi ile zirvede iken, 2015 ve 2016 yıllarındaki azalışlarla %1,67'ye kadar gerilemiş, 2017 yılında ikinci bir yükselişle birlikte %6,98 seviyesini görmüştür. Daha sonra 2018 ve 2019 yıllarındaki sert düşüşlerle birlikte, sırasıyla %0,85 ve %0,72 seviyelerinde gerçekleşmiştir. Kalkınma ajansı yönetici ve uzman personeli ile yapılan mülakatlarda bu durumun nedenleri sorulduğunda; ajanslara çok farklı görevler yüklenilmesi, kurumlar arası eşgüdüm ve koordinasyon sorunları bulunması, farklı uzmanlık gereksinimlerinin karşılanamaması, yatırım çekme konusunda odaklanma sorunu yaşanması ve yatırım kararlarının ajanslardan daha üst seviyelerde alınarak ajansların sürece yeterince dâhil edilmemesi gibi hususlar ön plana çıkmıştır.

Ayrıca, kalkınma ajanslarının 2014 - 2019 dönemine ait doğrudan yatırımları Türkiye'ye çekme konusundaki performansının düşük gerçekleşmesi bir tarafa, araştırma sonucuna göre bu performansta son iki yılda sert bir düşüş trendi yaşandığı da görülmüştür. Bu düşüş trendinde, son yıllarda yaşanan küresel ve bölgesel ekonomik sorunların, AB müzakere sürecindeki tıkanıklıkların ve 2018 yılında Kalkınma Bakanlığının kapatılarak ajansların koordinatör Bakanlık olan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na devrinin etkilerinin de bulunabileceği değerlendirilmekle birlikte, kanaatimizce bu durum ajanslarda son yıllarda yaşanan motivasyon kaybının da açık bir göstergesi olmuştur.

SONUÇ

Bu çalışmanın ortaya koyduğu temel sonuç, Türkiye'de kalkınma ajanslarının gelirleri içerisinde kamu kaynaklarının ajansların en temel mali kaynağı olduğu, ancak mevcut mali kaynakların ajanslara yüklenen misyona nispetle yetersiz kaldığı gerçeğidir. Bunun yanında, kalkınma ajanslarının kuruluş gerekçelerinden birisi de AB fonlarının bölgelerde dağıtımına aracılık etme düşüncesi olmasına rağmen, kalkınma ajanslarının gelirleri içinde uluslararası fonların çok düşük bir paya sahip olması da üzerinde düşünülmesi ve önlem alınması gereken bir husus olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bazı ajansların AB fonlarından kaynak temin etmede daha başarılı olmasına karşılık, her kalkınma ajansının aynı başarıyı gösteremediği anlaşılmaktadır. Zira AB tarafından 2007 - 2020 döneminde Türkiye'ye tahsis edilen toplam fonun ajanslar tarafından ancak %2,80'i kullanılabilmiştir. Bu kapsamda, ajanslarca 2014 - 2019 yılları arasında Türkiye'ye çekilen uluslararası doğrudan yatırımların ülkeye gelen toplam doğrudan yatırımlara oranı ise %7,69 ile %0,72 arasında seyretmiştir. Ancak bu oran, 2018 ve 2019 yıllarında giderek düşmüştür.

Elde edilen bulgular çerçevesinde, kalkınma ajanslarının faaliyetlerinde verimi artırmak ve kuruluş amaçlarını daha etkin bir şekilde ifa etmelerini sağlamak amacıyla birtakım önlemlerin alınmasına ihtiyaç olduğu açıktır. Bu çerçevede geliştirilmesi gereken belli başlı alanlar ve alınması gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir:

Öncelikle dünyadaki başarılı kalkınma ajansı örnekleri dikkate alınarak, Türkiye'de kalkınma ajanslarının çok geniş olan görev tanımları gözden geçirilmeli, tahsis edilen sınırlı bütçe imkânları ve insan kaynaklarıyla, çok geniş alanda her türlü faaliyeti icra eden klasik birer kamu kurumu gibi hizmet görmek yerine; ajans mantalitesine uygun olarak, hızlı, esnek, etkin ve stratejik alanlara odaklanabilen katalizör kurumlar olarak çalışabilmesinin önü açılmalıdır.

Kalkınma ajanslarının mali kaynak yetersizliği göz önüne alındığında, AB fonlarından daha fazla yararlanabilmek amacıyla, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda ajansların koordinasyondan sorumlu Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nce, IPA III (2021-2027) döneminde ajansların AB akreditasyonlarının sağlanabilmesi açısından inisiyatif alınmalı ve hazırlanacak bir strateji ve buna uygun eylem planlarıyla süreç planlı olarak yönetilmelidir.

Kalkınma ajanslarının genelinde AB fonları dışındaki diğer uluslararası fonlardan yararlanma oranı çok düşük olduğundan, ajansların kendi bölgelerinde AB fonları dışındaki diğer uluslararası fonlardan da yararlanabilmesi için, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nce düzenli olarak uluslararası fon temsilcileriyle irtibat kurulmalı ve bir köprü görevi görülerek tüm ajanslara başvuru şartları ve uygulama süreçleriyle ilgili düzenli bilgi aktarımı yapılmalıdır.

Kalkınma ajanslarının doğrudan yatırımları bölgelerine çekme konusunda etkinliklerinin artırılabilmesi amacıyla, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nce tüm ajansları kapsayan bir strateji hazırlanmalı ve bu kapsamda ajansların mevzuatı, yönetim ve organizasyon yapısı, Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi ve ilgili diğer kamu kurumları ile yakın çalışma, eşgüdüm ve uygulama sorunları eylem planları dâhilinde çözümlenmelidir.

AB fonlarının ve uluslararası doğrudan yatırımların Türkiye'ye çekilmesinde bazı ajansların diğerlerine göre daha aktif rol alarak öne çıktıkları, dolayısıyla tüm ajansların aynı performansı gösteremedikleri göz önüne alınarak, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nce, bu ajanslardaki mevcut bilgi birikimi ve deneyimin diğer ajanslara da aktarılabilmesi için, tüm ajansları içine alan uygulamalı eğitim programları düzenlenmesi ve rehberlik faaliyetlerine ağırlık vermesi önem taşımaktadır.

Son olarak, AB Komisyonu Türkiye 2019 Raporunda da önerildiği üzere, kalkınma ajanslarının dâhil olduğu "22. Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu" faslı kapsamında beklenen ilerlemelerin de sağlanabilmesi amacıyla, kalkınma ajanslarının kurumsal etkinliklerinin artırılmasına ihtiyaç bulunduğu açıktır. Bu çerçevede ajanslarda stratejik yönetime önem verilmesi, iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim mekanizmalarının güçlendirilmesine öncelik verilmesi gerekmektedir. Bu şekilde kalkınma ajanslarının kuruluş amaçları doğrultusunda işlevlerini gereği gibi ifa etmeleri ve Türkiye'nin hem bölgesel, hem de ulusal kalkınmasına daha fazla katkı sunmaları mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- AB Bakanlığı (2016), Avrupa Birliği'ne Katılım İçin Ulusal Eylem Planı, http://www.ab.gov.tr/files/5%20Ekim/ulusal_eylem_plani__yeni.pdf (Erişim tarihi: 15.10.2020).
- Avrupa Komisyonu (2020a), Romanya Kuzey Doğu Bölgesi Kalkınma Ajansı, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/north-east-regional-development-agency-romania> (Erişim tarihi: 14.10.2020).
- Avrupa Komisyonu (2020b), 2019 Türkiye Raporu, Dışişleri Bakanlığı AB Dairesi Başkanlığı, https://www.ab.gov.tr/siteimages/birimler/kpb/2019_trkiye_raporu_-tr.pdf (Erişim tarihi: 18.10.2020).
- Avrupa Komisyonu (2020c), European Neighbourhood Policy And Enlargement Negotiations, https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news_corner/news/questions-and-answers-eu-budget-external-action-next-multiannual-financial_en (Erişim tarihi: 20.10.2020).
- Berber, M., Çelepci, E. (2005), "Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", www.metinberber.com/kullanici_dosyaları/file/12.doc (Erişim tarihi: 01.10.2020).
- Can, E. (2011), Bölgesel Kalkınmada Kalkınma Ajanslarının Rolü İzmir Kalkınma Ajansı Örneği, 1. Baskı, İzmir: Altın Nokta.
- Cumhurbaşkanlığı DDK (2014), Türkiye'nin Kalkınma Ajansları Uygulamasının Değerlendirilmesi, Araştırma ve İnceleme Raporu, Sayı 3.
- Çamur, K., Gümüş, Ö. (2005), "İstatistik Bölge Birimleri (NUTS)", Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?, Derleyen: Menaf Turan, Ankara: Paragraf Yayınevi-YAYED.
- Dedeoğlu, E., Sertesene, S. (2011), Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi, Ankara: TEPAV.
- Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı (2020a), Fasil 22- Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu, https://www.ab.gov.tr/fasil-22-bolgesel-politika-ve-yapisal-araclarin-koordinasyonu_87.html (Erişim tarihi: 18.10.2020).
- Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı (2019), IPA I ve IPA II Dönemi Programlama, <https://www.ab.gov.tr/45627.html> (Erişim tarihi: 14.10.2020).
- Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı (2020b), TR-AB Mali İşbirliği, <https://www.ab.gov.tr/5.html> (Erişim tarihi: 08.08.2020).

- EURADA (1999), "Creation, Development and Management of RDAs, Does it have to be so difficult?", <http://www.eurada.org/files/RDA/Creation%20development%20and%20management%20of%20ORDA.pdf> (Erişim tarihi 17.08.2020).
- Greg, C., Huxley, J., Mountford, D. (2010), *Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies*, Paris: OECD.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı Ulusal Yetkilendirme Görevlisi Ofisi (2020), <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2020/09/Mali-Bilgiler-31.05.2020.pdf> (Erişim tarihi: 02.10.2020).
- İçişleri Bakanlığı (2015), IPA II Dönemi (2014–2020) Dönemi AB-Türkiye Mali İşbirliği Çalışmaları Programlama Süreci, <http://slideplayer.biz.tr/slide/2931703/#> (Erişim tarihi: 10.10.2020).
- Kalkınma Bakanlığı (2015), *Kalkınma Ajansları 2014 Genel Faaliyet Raporu*.
- Kalkınma Bakanlığı (2016), *Kalkınma Ajansları 2015 Genel Faaliyet Raporu*.
- Kalkınma Bakanlığı (2017), *Kalkınma Ajansları 2016 Genel Faaliyet Raporu*.
- Kalkınma Bakanlığı (2018a), *Avrupa Birliği'nde Kalkınma Ajansları*, Yayın No: 2989.
- Kalkınma Bakanlığı (2018b), *Kalkınma Ajansları 2017 Genel Faaliyet Raporu*.
- Karakaya, M. (2019), "Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının On Yılı", *İdarenin Sesi Dergisi*, Sayı: 194, 28-37.
- Koçberber, S. (2006), "Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 61, s. 37-55.
- Koloğlu, İ. (2019), *Kalkınma Ajanslarında İç Denetim*, 1. Baskı, Ankara: Astana Yayınları.
- Mountford, D. (2009), "Organising for Local Development: The Role of Local Development Agencies, Summary Report". Paris: OECD, 2, <http://docplayer.net/12300270-Organising-for-local-development-the-role-of-local-development-agencies.html> (Erişim tarihi: 27.08.2020).
- OKA (2020), *Projelerimiz, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı*, <https://www.oka.org.tr/projelerimiz/proje-9> (Erişim tarihi: 27.10.2020).
- Özcan, M. (1999), "2021-2027 Bütçe Döneminde AB'nin Bölgesel Politikası", İKV Değerlendirme Notu, İktisadi Kalkınma Vakfı, https://www.ikv.org.tr/images/files/ikv_degerlendirme_notu_Merve_Ozcan_B%C3%B6lgesel_Politika.pdf (Erişim tarihi: 18.10.2020).

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019), Kalkınma Ajansları 2018 Genel Faaliyet Raporu.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2020), Kalkınma Ajansları 2019 Genel Faaliyet Raporu.
- Sayıştay Başkanlığı (2019), 2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu.
- Tennessee Valley Outhority (2020), Our History, <https://www.tva.com/About-TVA/Our-History> (Erişim tarihi: 20.09.2020).
- TEPAV (2007), Çek Cumhuriyeti'nde Bölgesel Kalkınma, Türkiye Ekonomi Politikaları Vakfı, Yönetişim Etütleri, https://www.tepav.org.tr/upload/files/1271250638r_4812.Cek_Cumhuriyetinde_Bolgesel_Kalkinma.pdf (Erişim tarihi: 21.10.2020).
- Ticaret Bakanlığı (2020), Yurtdışında Yerleşik Gerçek ve Tüzel Kişilerin Türkiye'deki Yatırımları, Uluslararası Doğrudan Yatırım İstatistikleri <https://www.ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/yurtdisi-yatirimlar/uluslararasi-yatirim-istatistikleri/yurtdisinda-yerlesik-gercek-ve-tuzel-kisilerin-turkiyedeki-yatirimlari> (Erişim tarihi: 13.10.2020).
- Tillväxtverket Ajansı (2020), AB Programı, <https://tillvaxtverket.se/eu-program.html> (Erişim tarihi: 14.10.2020).
- World Bank (2009), "The Role of Local Economic Development Agencies (LEDA), http://info.worldbank.org/etools/docs/library/166856/UCMP/UCMP/7_leda.html adresinden (Erişim tarihi: 15.08.2020).