

---

# YEREL KALKINMA AJANSLARI

Yrd. Doç. Dr. Murat ÇETİN  
Bozok Üniversitesi, Yozgat İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü  
mceren2000@hotmail.com

---

## ÖZET

*Bu çalışma, teori ve uygulamada Yerel Kalkınma Ajansları (YKA) nı değerlendirmektedir. Yerel kalkınma yaklaşımından yola çıkarak, YKA'nın temel özellikleri, tarihi ve çeşitli ülkelerdeki deneyimleri irdelenmektedir. Bu deneyimlerden çıkarılabilecek temel sonuç; YKA'nın 1990'lı yıllardan itibaren gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösterdiği, yerel kalkınmada çok yönlü ve oldukça etkili sonuçlar doğurduğudur. Bu nedenle; ILO, UNDP, UNOPS, FAO ve EU gibi uluslararası organizasyonlar tarafından desteklenen bu ajanslar, yerel kalkınmanın önemli bir enstrümanı olarak görülebilir.*

## ABSTRACT

*This study examines Local Development Agencies (LDAs) in the theory and practice. LDAs' characteristics, history and different country experiences are investigated by considering the local development approach. It can be primarily deduced from these experiences that LDAs have worked in the developing countries from the 1990s, produced multi-dimensional and quite effective results in local development. Therefore, these agencies supported by international organizations such as ILO, UNDP, UNOPS, FAO and EU can be evaluated as an important instrument of local development.*

## GİRİŞ

Globalleşme süreci savaş sonrası dönemin büyük bir kesiminde ekonominin yönetim kurallarını değiştirmekte, dünyanın en uzak yörelerini bile rekabete açmakta, işletmeler, şehirler, bölgeler ve kasabaları yeni ekonomik şartlara tepki göstermeye zorlamaktadır. Dünyanın sosyal ve ekonomik aktörleri, üretim ve tüketim modellerini yeniden yapılandırmaktadır. Böyle bir ortamda rekabet; işletmelerin harcamalarına, faaliyet gösterdikleri

çevreye, kendilerini yerel aktivitelere entegre edebilecek fırsatlara, yenilikler, öğrenme ve ölçek ekonomilerine bağlı olarak değişmektedir. Bu süreç, yeni fırsat ve tehditleri de beraberinde getirmektedir. Dünyadaki pek çok işletme ve bölge, yerel ve global çevrenin avantajlarından istifade etmekte ve çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bununla birlikte, az gelişmiş bölgelerin çoğunda ulusal ekonominin dışa açılması yerel ekonomik yapıları global çevrede rekabet etmeye zorlamakta ve rekabet yeteneklerini zayıflatmaktadır (ILO, 2003:2).

Yerel ekonomilerin global üretim ve tüketim ağlarına katılımı ekonomik çevreyi yeniden şekillendirdiği gibi, sosyo-ekonomik değişim süreci hızlandığından bazı bölgeler ve bireyler ulusal ve global piyasalar içindeki pozisyonlarını gözden geçirmektedir. Aslında, globalleşmenin etkileriyle birlikte geleneksel yukarıdan-aşağıya kalkınma politikalarının başarısız olması ve yerelleşme akımı, yerel kalkınma yaklaşımının gelişmesinde önemli role sahiptir (ILO, 2003:2). Başka bir ifadeyle, ulusal düzeyde tasarlanan ve uygulamaya konulan ekonomik kalkınma politikalarından yerel/bölgesel kalkınma sistemlerine doğru önemli bir dönüşümün yaşandığı bir gerçektir (Beer ve Maude, 2002:14).

Yerel kalkınma yaklaşımı, yöre ve bölgelere kendi ekonomik ve sosyal geleceğini şekillendirme fırsatı sunan, aşağıdan-yukarıya karar verme sürecinin şekillendirdiği yerel kalkınma politikalarının ön plana çıkmasında etkilidir (ILO, 2001:1). Günümüzde bazı uluslararası organizasyonlar, yerel düzeyde ekonomik kalkınma sürecini destekleyen kapsamlı programlar uygulamaktadır. Yerel kalkınma stratejileri ve organizasyonları, neredeyse gelişmiş ekonomilerin hepsinde dikkati çekmekte, gelişmekte olan ekonomilere uyarlanmaktadır.

Yerel kalkınma süreci; kısa, orta ve uzun dönemde yerel kalkınma politikaları için uygun bir dizi enstrümanı kapsamına alır. Yerel kalkınma çerçevesinde gelişmekte olan yöre/bölgelerde etkinliği kanıtlanan önemli bir enstrüman, yerel

kalkınma ajansları (YKA) dır. Yerel toplumun katılımı ile ekonomik inisiyatiflerin desteklenmesi, özellikle de küçük işletmeleri güçlendirerek istihdam yaratma amacıyla olan YKA; hızlı ekonomik, teknolojik ve sosyal değişim döneminin yarattığı tehditlerle mücadele etme ve fırsatları değerlendirmede etkin bir yerel mekanizmadır. YKA; sadece yerel ekonominin hızlı şekilde canlanmasına yardımcı olmaz, aynı zamanda yerel altyapının yeniden inşası ve rehabilite edilmesinde, barış ve uzlaşma süreci oluşturmada, sağlık ve eğitim gibi hizmet alanlarını iyileştirmede ve bir yöre/bölgenin etkin yönetilmesinde önemli paya sahiptir (Lazarte vd.,1997:2). 1990'ların ortalarından itibaren tartışma konusu olan YKA; günümüzde Uluslararası İşgücü Organizasyonu (ILO), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Birleşmiş Milletler Proje Hizmetleri Ofisi (UNOPS), Dünya Bankası (WB), Gıda ve Tarım Organizasyonu (FAO) gibi çoğu uluslararası organizasyonun ilgisini çekmektedir. EURADA (Avrupa Birliği Ekonomik Kalkınma Ajansları Ağı) ve ILS-LEDA (YKA Uluslararası Ağ Hizmeti) ile birlikte YKA'nın uluslararası bir boyut kazanması desteklenmektedir.

YKA ile ilgili literatür değerlendirildiğinde daha çok teorik-olgu çalışmaları dikkati çekmektedir. Lazarte vd. (1997), Catenacci (2000), Puljiz (2002), Giudice (2003), Pretorius ve Blaauw (2005) bu tür çalışmalara örnek olarak verilebilir. Ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çerçevede Clower vd. (2004); İngiltere, Avustralya, Amerika ve İrlanda'ya ilişkin YKA'yı karşılaştırmalı olarak inceleyerek, yerel kalkınmanın bu ülkelerde nasıl bir uygulama alanı bulduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışma, daha çok teorik-olgu çalışmalarını dikkate alan bir literatür taraması niteliğindedir. Burada ilk olarak, yerel kalkınma ile ilgili görüşler ele alınmaktadır. Daha sonra, YKA'nın temel nitelikleri irdelenerek, dünyanın farklı ülkelerinden özellikle de gelişmekte olan ülkelere ilişkin YKA deneyimlerine yer verilmektedir. Son olarak, bu deneyimlerden çıkarılabilecek önemli dersler sunulmaktadır.

## **KALKINMA OLGUSUNA GENEL BİR BAKIŞ**

Marshall<sup>1</sup>, yerel kalkınmayı bir ağacın kademeli olarak organik gelişimine benzer şekilde ele almıştır. Bu ağacın gövdesi, temel endüstridir. Dalları tedarikçi endüstriler, alt dalları üreticilerin üreticilerini teşkil eder. Yerel kaynaklar ve global talebin yanısıra, firma içi üretim ve diğer yerel kurumlarla bağlantılı olarak eğitim şartları, iş eğitimi ve kalite kontrol ise bu ağacın toprağını besler. Marshallcı teori, yerel kalkınmanın birincil

olarak bilgi tabanına, ikincil olarak doğal kaynak tabanına bağlı olduğunu vurgulayarak yerel işgücü piyasaları ve firma ağlarının rolü üzerinde durmuştur (Andersen, 1996:2).

Neo-klasik görüşe göre; uzun dönemde sermaye birikimini arttırdığından teknolojik gelişmeler, ekonomik büyümenin motoru konumundadır. Bunun aksine, endojen büyüme teorileri, ekonomi teorisini ampirik delillerle buluşturmada önemli bir yol almıştır. Bu teorilerde teknolojik gelişmeler modelin endojen değişkeni olarak alınmış, girişimcilerin piyasa gücü, yenilik süreçleri ve ekonomik büyüme sürecine dahil edilmiştir. Bu bakış açısı, günümüz endojen kalkınma teorilerine de girmiştir. Endojen kalkınma perspektifi, üretim sistemlerinin yerel ve bölgesel ekonomilere adapte olma imkanı tanıyan bir grup fiziksel ya da fiziksel olmayan faktörlerden oluştuğu şeklindeki görüşü paylaşır. Farklı bölgelerdeki ekonomik büyüme oranları, gelir ve üretim düzeylerindeki farklılıklar sermaye-iş stoğundaki farklılıklar kadar, eğitim düzeyi ve ar-ge üretmedeki farklılıklara da bağlıdır. Sonuç olarak ekonomik kalkınma; organizasyon türleri, ilişkiler sistemi ve öğrenme dinamiğinin stratejik olarak önemli rol oynadığı bir ekonomik büyüme ve yapısal değişim sürecini niteler. Ekonomik kalkınma; her bir yöre ya da bölge kurumsal, ekonomik ve organizasyonel sistemin bir parçası olduğu için, alansal yönleriyle de karakterize edilir (Casanova, 2004:27-28).

Yerel ekonomi, genelde işgücü ve işveren organizasyonları ve yerel yönetimler gibi sosyo-ekonomik aktörler arasındaki işbirliği ile işler. Yerel ortaklık faaliyetleri, etkin şekilde işleyen ve piyasa başarısızlıklarını önleyen mekanizmalar yaratır. Bu, yerel ekonominin sürdürülebilir gelişimi açısından önemlidir (Lim, 2003:2). Bölgedeki yerel iş kapasitesini geliştirmeye, yenilikçi aktiviteleri desteklemeye, oldukça entegre bir yaklaşım çerçevesinde endojen kaynakları kullanarak bu hedeflere ulaşmaya çalışan yerel kalkınma yaklaşımı<sup>2</sup>; kamu ve özel sektör kurumlarının katıldığı konsensüs odaklı aktivitelerle yerel ekonomiyi yeniden planlayıp, düzenlemeyi ve inşa etmeyi amaçlar (ILO, 2006a:1). Yerel kalkınma yaklaşımının temelleri, genellikle birbirini izleyen altı aşamadan oluşur. Bunlar aşağıda belirtildiği gibidir (Van Boekel ve Van Logtestijn, 2002:7-8; ILO: 2001:14-15):

- **Alansal analizler ve kurumsal çerçeve:** Öncelikle, yerel ekonomi ve onun kaynakları hakkında bilgi sağlanır. İstatistikler ve anketler yoluyla bölgenin temel sosyo-ekonomik ve politik verilerinin ilk analizi yapılır. Kurumsal çerçeve süreci ise, farklı yerel aktörler ve dinamiklerin faaliyetleri ve hedefleri üzerinde durur.

- **Konsensüs oluşturma:** İkinci aşamada, yerel aktörler yavaş yavaş kalkınma sürecini sahiplenmeye başlar. Bir dizi seminer, sunumlar ve araştırmalar ile karar verme sürecine katılırlar. Bu faaliyetler, yerel aktörler kadar yerel kalkınma yaklaşımı ile de aşına olma fırsatı doğurur. Aktörlerin bir araya gelmesi, yerel çevre konusundaki bilgilerini paylaşma fırsatı sağlar ve yerel bir forum oluşturma'nın ilk basamağıdır.
- **Yerel forum oluşturma:** Bu aşama, konsensüs oluşturma sürecinin devamı niteliğindedir. Yerel forum, yerel aktörler ve katılımcılardan ve onların sorumluluklarından oluşur. Bu sorumluluklar arasında; yerel kalkınma stratejisinin oluşturulması, bilgi paylaşımı ve yerel kalkınma stratejisinin şeffaflığının sağlanması önemlidir.
- **Yerel kalkınma stratejisinin oluşturulması:** Yerel katılımcılar ve aktörler, alansal analizler ve kurumsal çerçeveyi belirleme araştırmalarının sonuçlarına dayalı olarak bir SWOT analizi<sup>3</sup> gerçekleştirir. Yerel kalkınma stratejisi; kısa, orta ve uzun döneme ait vizyon, hedefler ve faaliyet planını özetler. Bu plan spesifik politikalar, projeler ve araçlara yönelik somut öneriler sunar. Böylece, yerel katılımcılar ve aktörler kendi spesifik kalkınma hedeflerine ulaşabilirler.
- **Yerel kalkınma stratejisinin uygulanması:** Yerel katılımcılar ve aktörler kendi yetenekleri, kaynakları ve kapasitelerine bağlı olarak yerel kalkınma planının uygulanmasından ve bunun için uygun bir çerçeve ya da yapının oluşturulmasından sorumludurlar.

Geleneksel kalkınma programları ile karşılaştırıldığında global ekonomide yerel kalkınma stratejileri uygulamanın çeşitli avantajları

vardır. Bunları, sosyal ve ekonomik avantajlar

olarak kategorize etmek mümkündür<sup>4</sup>. Bir yerel kalkınma stratejisi; yerel kalkınma politika, program ve araçları ile uygulayıcı birimlerden oluşur. Yerel aktörler tarafından oluşturulan yerel kalkınma stratejisinin içeriği, alansal analizlere ve yerel katılımcılar arasındaki ilişki ve görüşlere bağlı olarak her bir spesifik yöre için farklılık arz edecektir. Bununla birlikte, en yaygın şekilde uygulanan politikalar, araçlar ve projeler ile bunları uygulayan kurumlar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Uygulama aşamasında en önemli nokta, yerel uygulayıcı kurumların kullanılması, desteklenmesi ve güçlendirilmesidir. Örneğin; eğitim faaliyetleri yerel eğitim kurumları, ticaret odaları ya da üniversiteler tarafından gerçekleştirilir. İş/işletme hizmetlerinin girişimciliği geliştirme ajansları,

finansal hizmetlerin finansal kurumlar tarafından gerçekleştirilmesi şeklinde bunu uyarlamak mümkündür. Kuşkusuz ki, bu uygulayıcı birimler arasında iş ve yenilik merkezlerinin yanısıra, YKA oldukça önemli bir yere sahiptir (Van Boekel ve Van Logtestijn, 2002:8).

## YKA VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bir yöre/bölgenin gelişmemesi, marjinalleşmesi ve yoksulluğun artması gibi problemlere karşı en önemli çözüm yollarından birisi; yerel kalkınma stratejilerin geliştirilmesi, bu stratejilerin uygulanabilmesi için yerel aktörler arasında koordinasyonun sağlanması ve bu aktivitelerin güçlendirilmesidir. Günümüzde yerel otoriteler, profesyonel birlikler ve sivil toplumu içeren kamu ve özel sektör kurumlarının şekillendirdiği, kar amacı gütmeyen bağımsız organizasyonlar bu amaca ulaşmada etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Her ülkenin kendine has tarihi, kültürel, ekonomik, sosyal, politik özelliklere sahip olması, ülkelerin farklı bölgelerinin de benzer şekilde farklı yapılar sergilemesi nedeniyle yerel kalkınma için tek bir organizasyonel model söz konusu değildir (Catenacci, 2000:20). Bununla birlikte, bu organizasyonların en önemlilerinden biri olarak kabul edilen YKA'nın temel hedefi; bir yöre/bölgenin kendi kültürü, tarihi, sosyo-ekonomik şartları ve kurumsal çevresi için özel önem arz eden kritik sorunlarıyla ilgilenmektir. YKA'nın yerel kalkınmanın sağlanmasında varlığı kanıtlanmış temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; organize bir yapıya sahip olma, alansal bir yapı sergileme, sosyal diyalog ve görüşmeler için bir forum niteliği taşıma, yerel kalkınma planlarını koordine etme, yoksullukla mücadele aracı olma, kredi sağlama, girişimci gelişimine ve sürdürülmesine yardımcı olma, ekonomik varlığını sürdürebilme, çevreyi koruma ve geliştirme, kadınlara özel önem verme, yerel işbirliği için tercih edilen bir ortak olma, ulusal ve uluslararası ağ oluşumuna katkı sağlama olarak sıralanabilir.

İlk olarak YKA, kendine has bir hukuki yapıya ve fonksiyonel özerkliğe<sup>5</sup> sahiptir. Bunlar özel hukuk dalı altında tanımlanır, hukuki yapısı kamu sektöründen (yerel yönetimler, ulusal yönetimin yerel diğer kurumları) ve özel sektörden (kurumlar, ticari birlikler, ticaret merkezleri, üretici organizasyonları ve bankalar) yerel aktörlerin katılımına izin verir<sup>6</sup> (Urbina, 2002:6). Kar amacı gütmeyen kurumlardan olup, finansal hizmetler, teknik destek, potansiyel girişimcilerin eğitimi, pazarlama ve iş desteği gibi oldukça geniş bir yelpazede hizmet sunarlar (Dario vd., 2000:14).

**Tablo 1.Yerel Kalkınma Stratejisi'nin Temel Bileşenleri****KAYNAK:** Van Boekel ve Van Logtestijn, 2002:8-9.

Yerel Kalkınma Politikaları/Projeleri	Yerel Kalkınma Araçları	Uygulayıcı Kurumlar
Finans	Kredi programları Garanti fonları Döner sermaye Ortak girişimler	Yerel bankalar Mikro finans kurumları Finansal aracılar Kalkınma bankaları
İş/işletme geliştirme hizmetleri	Piyasa araştırmaları Veri bankaları Danışmanlıklar İhracat teşvikleri Endüstriyel kümeleri destekleme	Odalar Yerel yönetimler Özel sektör hizmet kurumları Üniversiteler Araştırma kurumları
Eğitim	Yönetim kursları İş gezileri Uzaktan öğrenme kursları Kadınlar, dışlanmış insanlar için özel kurslar	Araştırma kurumları Kamu/özel sektör okulları Üniversiteler Odalar
Altyapı yatırımları ve planlama	Yerel kalkınma planları Çevre planları	Yerel yönetimler Kar amacı gütmeyen organizasyonlar Araştırma kurumları
Yatırımları çekme	Alansal pazarlama	Yerel yönetimler Özel pazarlama ajansları Yerel/bölgesel kalkınma ajansları
Ağ oluşturma	Merkezi yönetim, uluslararası organizasyonlar, kar amacı gütmeyen organizasyonlar, uluslararası yatırımcılar, yerel kalkınma ajansları ile ilişkiler	Yerel yönetimler Odalar Yerel/bölgesel kalkınma ajansları
Yerel kaynakların coğrafi koordinasyonu	Yatırımların bölgesel ve endüstriyel küme stratejilerine yönlendirilmesi	Yerel yönetimler Odalar Yerel/bölgesel kalkınma ajansları
Yerel kaynakların fonksiyonel koordinasyonu	Kalkınma fonksiyonları için en uygun aktör ve yatırımcıların görevlendirilmesi	Yerel yönetimler Odalar Yerel/bölgesel kalkınma ajansları

İkinci olarak YKA; çalışma yeri bir bölge, şehir yada yöre gibi bir ülkenin alt yönetim birimlerinde olabilen alansal yapılardır (Giudice, 2003:25; Lazarte vd.,1997:10). Bu yönetim birimleri, kendi yetkilerindeki kalkınma politikaları için araç olarak YKA'yı tercih etmektedirler. Bu yaklaşım, ekonomik kalkınma karar verme ve uygulamalarının yerelleşmesini içeren ulusal politikalar için pratik destek niteliğindedir. Bu durum, aynı zamanda YKA'ya sürdürülebilir bir kalkınma için yerel doğal, ekonomik ve beşeri kaynakların önemli bir kısmını harekete geçirme imkanı verir, bu faaliyetlere toplumsal katılımı sağlar (Urbina, 2002:6).

YKA, yerel aktörlerin yerel kalkınma sürecini belirleyeceği ve destekleyeceği bölgede sosyal diyalog ve görüşmeler için bir forum oluşturma eğilimindedir (Giudice, 2003:26). Kamu ve özel sektörün her ikisi de katılıma özel bir ilgi gösterir. Kamu sektörünün aktif katılımı, yerel kalkınma inisiyatiflerine ve YKA'ya politik açıdan meşruluk kazandırır, onu politik ve kurumsal ilişkilerde kullanır. Özel sektör ise, YKA'yı aracı kurumlar

olmaksızın direkt olarak kendisini geliştirme aracı olarak görür (Van Boekel ve Van Logtestijn, 2002:27). Böylece YKA; bir bölgenin ekonomik kalkınmasını kolaylaştıracak düzenlemeleri gerçekleştirme, öncelikleri belirleme ve planlama çalışmalarını çerçevesinde oldukça farklı görüşleri, talepleri ve fırsatları bir araya getirme ve onları sentez etme aracı olarak değerlendirilebilir. Ajansların karar verme mekanizmalarının özerkliği ve demokratik yapısı, görüşmelerin etkili olması, politik ve sosyal anlaşmazlıklardan kaçınma anlamında önemlidir. Ajans faaliyetlerinde yada toplum ile ilişkilerde bir çıkmaz ile karşılaşıldığında, genel toplantıda bu durum teamüllere uygun şekilde masaya yatırılır (Dario vd., 2000:15).

YKA'nın ilk adımı, yerel kalkınmaya yönelik strateji oluşturmak ve bunun için tüm aktörleri bir araya getirmektir. Bu strateji sabit olmayıp, kolektif deneyimler ve yeni fırsatlar çerçevesinde sürekli olarak revize edilmektedir. Stratejiyi kapsayan planlar umut verici sektörleri, bu sektörlerin yapılanmasını ve öncelikli müdahaleleri

belirtir (WB, 2001:43). YKA, ya direkt olarak planlama sürecini koordine eder yada planlamadan sorumlu yerel yönetimlere teknik yardımda bulunur. Bu şekilde, desteklenen işletmelerin yerel kalkınma için çeşitli faydalar üretmeleri sağlanabilir. Temel hedef, yerel kaynakları aktif hale getirerek ve onlardan faydalanarak uygun bir kalkınma hareketi başlatmaktır (Puljiz, 2002:34). YKA ve müzakere edilen kalkınma planları, dış yatırımların endojen kalkınma ile uyumlu aktivitelere yönlendirilmesini sağlayan temel

araçlardandır. YKA, kalkınma planları ve işbirliği inisiyatifleri ile uluslararası işbirliği kaynaklarını yönlendirmede önemli bir işlev görür (Catenacci, 2000:22).

YKA'nın katılımcı yapısı, tüm alansal organizasyonların karar verme sürecinde rol almasına imkan tanır. Bu nedenle, bir bölgede YKA'nın varlığı, sosyal organizasyon sürecini kolaylaştırır, yoksullukla mücadelede psiko-sosyal bir uyarıcı görevi görür. Basit metot ve araçlarla bölgede yerleşmiş bir organizasyon, toplumun ihmal edilen gruplarına bile ulaşabilir. Toplum ve komşularıyla toplantılar yapılması, yerel fuarlar, sosyal ve sağlık hizmetleriyle yapısal ilişkiler bu amaca hizmet etmek için kullanılan diğer araçlar arasında yer alır. Bu şekilde ajanslar, çift yönlü bir fonksiyon icra eder. Bir taraftan kalkınma sürecinin dışında kalan bireyleri destekler, diğer taraftan da yerel kaynakların önemli bir kısmından yararlanmaya, onları geliştirmeye ve kalkınma için uygun hale getirmeye çalışır (Catenacci, 2000:23-24).

YKA, kredi imkanı sunarak önemli bir fonksiyon görür. Kredi için gerekli fonlar, ajansa katılan organizasyonlar tarafından sağlanır (Van Boekel ve Van Logtestijn, 2002:21). Krediler, uygulanabilirliği teknik uzmanlar tarafından değerlendirilen iş/işletme planları baz alınarak verilir. Faizler ülkedeki resmi oranlar düzeyinde olup, özellikle aşırı yüksek faiz ödemek durumunda kalmış borçlular için oldukça avantajlıdır. Çoğu kredi sadece teminat ile değil, iş planlarının doğruluğu ve onu hazırlayan insanların güvenilirliği dikkate alınarak güvence altına alınır. İnsanların birbirini nisbeten tanıdığı küçük alanları içerdiğinden, güvenilirliğin değerlendirilmesi pek güç değildir. Ajans fonları, genelde ajansa üye bir yerel banka aracılığıyla yönetilir ve riskler YKA tarafından üstlenildiği için banka risksiz çalışır (WB, 2001:43; Catenacci, 2000:24-25). Günümüzde faaliyet gösteren YKA'nın en iyi yönlerinden biri, kredi geri ödemelerinin ortalamasının üzerinde olması ve çok yüksek oranlara ulaşmasıdır.

YKA, genelde dört farklı gelir kaynağı ile faaliyetlerini sürdürür. Bunlar; ödünç verdiği borçların faizlerinden elde ettiği kazançlar, üyelerinin katkıları, hizmet satışından elde edilen gelirler ile ulusal ve uluslararası kurumların projelerinin yönetilmesinden elde edilen kazançlar.

Kredi fon havuzu, ajansın finansal sürdürülebilirliğinin sağlanmasında temel oluşturur. Faiz gelirleri, ajansın temel aktiviteleri için gerekli ödemelerin yapılmasını sağlar. Bir ajansın kurulabilmesi için öz kaynağa yani kendi kredi fonunun kurulmasına ihtiyaç vardır, bu genelde uluslararası işbirliği organizasyonları ile yerel yönetimler tarafından destekleme amacıyla olan ulusal yönetimler tarafından desteklenir (Catenacci, 2000:27-28). Diğer kaynaklar ise yerel, ulusal ve uluslararası kaynaklardan sağlanır. Üye organizasyonlar, genelde teknik ve finansal desteklerde bulunur. Ajanslar ayrıca, kendi bölgesi ile ilgili ulusal programların yönetilmesinden de gelir elde ederler. Tüm YKA sosyal ve teknik kredibiliteye sahiptir, pek çok ekonomik kalkınma hizmetinin yönetimi yerel bazda aktif uluslararası işbirliği organizasyonu tarafından bu ajansların sorumluluğuna verilmektedir. Bu hizmetlerin görülmesi, ajanslara ihtiyaç duydukları fonların bir kısmını sağlar. Ekonomik olmayan faktörler de ajansların sürdürülebilirliğinin sağlanmasında etkilidir, ekonomik geri besleme etkisi yapar. Ajansların sürdürülebilirliğini etkileyen politik ve sosyal faktörler ise genelde halk ve kurumların ajanslara verdiği güven ve kredibilitenin sonucudur (Dario vd., 2000:17-18).

YKA tarafından hazırlanan kalkınma planları, çevresel kaynaklara maksimum önem verir. Bu planlar, tüm yerel aktörlerin katılımı ile belirlendiği için hepsi için bağlayıcı bir nitelik taşır. Çevresel kaynakların kullanımını ön gören iş/işletme planları çevreyi kirletici bir özellik sergilemez, çevre ile barışıktır, genelde enerji etkin teknolojileri kapsar. Ajansların çoğu, özel krediler yoluyla organik olarak yetişen ürünleri yani organik tarımı desteklemeye çalışır. Bazı ajanslar, doğa ve kır manzarasına dayalı turizm planları üretir, doğal cazibeyi ve yerel florayı korumaya yönelik kurslar düzenler (Catenacci, 2000:28).

1990'ların başında Birleşmiş Milletler Kalkınma Organizasyonu tarafından ortaya konulan beşeri kalkınma yaklaşımında da belirtildiği gibi, kadınlar kalkınma faaliyetlerinin temel unsurlarındandır. Kadın organizasyonları, YKA'nın en aktif üyeleri arasındadır. Kadınlar için uygun krediler temin eden bu organizasyonlar, kendi bölgelerindeki kadın girişimciliğin gelişmesini hedefleyen uluslararası işbirliği inisiyatifleri için kanal görevi görür (WB, 2001:44). Bunların çoğu; günlük bakım merkezleri, küçük terzi işyerleri gibi kendi

gereksinimlerini karşılamaya yönelik iş ve projelerin yaratılmasına yardım etmek için teşvikli krediler sunar. Sosyal girişimler, uzun dönem ekonomik varlığını sürdürebilmeleri için her zaman teknik yardım görür (Catenacci, 2000:30).

Endüstrileşmiş ülkelerde yerel toplumlar, gelişmekte olan ülkelerdeki yerel toplumlarla direkt olarak işbirliği inisiyatifleri gerçekleştirmeye çalışır. Bu yeni işbirliği türleri; dikey, sürekli işbirliği kanalları oluşturma, finansal ve teknik kaynakları harekete geçirme ve dayanışmayı sağlama amacı güder (Catenacci, 2000:30). Bununla birlikte, yerel işbirliği; bir ekonomik projeyi kapsayan sayısız problemlerin çözümünde yerel aktörlerin oldukça fazla ve dağılmış olması, referans bir organizasyonun olmaması nedeniyle oldukça karmaşık bir hal alabilir. Bu bakış açısına göre YKA, yerel ekonomik işbirliği aktörleri için eşsiz bir ortaktır ve planlama, denetleme, teknik yardım, kalite kontrol ve finansal muhasebe alanlarında sayısız ekonomik inisiyatifini gerçekleştirme imkanı sunar. Yerel işbirliğini mümkün kılan spesifik teknik yardımlar, ekonomik canlılığın sürmesi ve bilgi tabanının yenilenmesi açısından hayati öneme sahiptir (Catenacci, 2000:30-32).

YKA ve yerel ekonomik işbirliği aktörleri, yerel kaynakları değerlendirebilecek ve bölgesel ekonomik kalkınmayı destekleyecek ortak projeler için ortak girişimler yaratır. Bunlar, ortak girişimler oluşturma niyetinde olan yerel girişimcileri destekleyebilmek için kendi özel kredi hatlarını kullanırlar. Böylece, yabancı firmaların ortak girişimlerin faydalarının tamamından istifade etmelerinin de önüne geçilmiş olunur (Dario vd., 2000:19).

Kendine has hukuki yapıya ve özerkliğe sahip olmaları nedeniyle YKA, hem yurt içinde hem de yurt dışında çeşitli ortaklarla dışsal ilişkiler kurabilecek şekilde donatılmıştır (Dario vd., 2000:19). Yeni piyasalara açılma potansiyeli, başarı şansını artırır. Etkin dış ilişkiler Merkezi Amerika'da, diğer güney ülkelerinde ve endüstrileşmiş ülkelerde benzer yapılar sayesinde gerçekleştirilebilmektedir. Böylece YKA, sürekli ve organize ağların oluşumunda önemli katkı sağlar<sup>7</sup> (WB, 2001:44).

## UYGULAMADA YKA

YKA, yerel kalkınma yaklaşımının uygulamadaki yönünü ve yerel kalkınma üzerinde yoğunlaşan uluslararası organizasyonların yoğun katılımını yansıtır<sup>8</sup>. Bu ajanslar ilk kez 1950'lerin başında Avrupa'da ortaya çıkmış, bu tarihten itibaren yayılmaya başlamıştır<sup>9</sup>. Avrupa, Amerika ve Kanada'da bugün itibarıyla beş yüzden fazla yerel

kalkınma ajansı faaliyet göstermektedir (ILO, 2006b:1). Benzer deneyimler, Avustralya'da gelişme göstermektedir. Berlin duvarının yıkılmasının ardından Doğu Avrupa ülkelerinin pek çok bölgesinde bu ajanslar belirmeye başlamıştır. 1990'ların başından itibaren Merkezi Amerika'da ve gelişmekte olan diğer ülkelerde kendisini hissettirmektedir (Dario vd., 2000:6). Türkiye'de ise yerel kalkınma ajanslarından ziyade bölgesel kalkınma ajansları gündemde olup, oldukça yakın bir geçmişi bulunmaktadır<sup>10</sup>.

Dünyanın pek çok bölgesinde faaliyetlerini sürdürmekte ve önemli deneyimlere imza atmakta olan ILO; Kamboçya'da 9, Bulgaristan'da 19 yerel ekonomik kalkınma ajansının oluşumuna destek vermiştir. Diğerleri ise Hırvatistan ve Bosna'da kurulma aşamasındadır. Bosna-Hersek, Arnavutluk, Makedonya, Mozambik, Güney Afrika, Angola, Dominik Cumhuriyeti ve Tunus'ta İtalyan desteğiyle birlikte Birleşmiş Milletler, uyguladığı "beşeri yerel kalkınma programları" çalışmalarının dayanak noktası olarak YKA'yı benimsemiştir. Diğer taraftan, ILO/UNDP işbirliği çerçevesinde Kamboçya'da da benzer faaliyetler dikkati çekmektedir (Dario vd., 2000:12-13). Bu faaliyetlerin odak noktasını Merkezi Amerika, Güney Afrika ve Kamboçya oluşturduğu için, bir sonraki bölümde bu deneyimler üzerinde durulmaktadır.

## Merkezi Amerika Deneyimi

Bu alanda en önemli uluslararası işbirliği deneyimlerinden biri, Merkezi Amerika'da 1980'lerin sonları 1990'ların başında kendisini hissettirmiştir. Söz konusu dönem oldukça ciddi sosyal, ekonomik ve siyasi gerginliklere sahne olmuştur<sup>11</sup>.

Merkezi Amerika'da bir dizi yerel kalkınma inisiyatifini, PRODERE yapısı<sup>12</sup> çerçevesinde uygulanmaktadır. ILO'nun desteğiyle Kosta Rika, Nikaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala ve Beliz gibi ülkelerde toplam 1.3 milyon \$'lık bir yatırımla sekiz YKA kurulmuştur<sup>13</sup>. Bu ilk YKA'ya Merkezi Amerika'nın hemen hemen tüm bölgelerini kapsayan sekiz YKA daha ilave edilmiştir. Böylece, PRODERE dönemi boyunca desteklenen ekonomik projeler 42 binin üzerinde yeni iş üretmeyi başarmıştır (Van Boekel ve Van Logtestijn, 2002:1-2). Bu program çerçevesinde YKA; sivil çatışma dönemi sonrasında küçük işletmeler ve işbirliği faaliyetlerinin oluşması anlamında yerel ekonomilerin yeniden inşası, yerel düzeyde ekonomik fırsatların değerlendirilmesi ve ekonomik tehditlerle mücadele, yerel altyapının yeniden yapılandırılması, sosyal olarak dışlanmış insanların topluma kazandırılması, sağlık ve eğitim alanlarında önemli hizmetlerin sunulması, yerel

ekonomide ekonomik inisiyatifleri belirleme, organize etme, planlama ve uygulama konularında yerel aktörlerin kapasitelerini belirleme gibi önemli alanlarda hayati fonksiyonlar icra etmiştir (WB, 2006:1).

PRODERE'nin desteklediği YKA, girişimciliğin desteklenmesine özel bir ilgi göstermiştir. Özellikle, iş fikirlerinin girişimciliğe dönüştürülmesine yardımcı olunmuştur. Yerel ekonomide çoğu aktör geleneksel olarak ekonominin geniş bir kısmının dışında kalmış kendi geçimini ancak sağlayan çiftçiler olduğundan, girişimciliğin desteklenmesi onlar için oldukça önemlidir. Bu tür faaliyetler, onların verimliliklerini geliştirecek kredi, eğitim imkanlarına, piyasa ve teknoloji bilgisine kolayca ulaşmasını, böylece piyasa ekonomisinde aktif bir katılımcı konumuna gelmelerini sağlamıştır. Eğitim ve bilgilendirme yoluyla potansiyel girişimciler rekabet, gönüllülük, yükümlülük, risk ve inisiyatif alma yeteneği, yaratıcılık ve hesap verebilirlik gibi konulardan haberdar olmuştur (Lazarte vd.,1997:14).

PRODERE'de bir yerel kalkınma ajansı oluşturmanın maliyeti, 120 bin \$'ı bulmuştur. 1994 yılında 16 yerel kalkınma ajansı Merkezi Amerika YKA Ağını oluşturmuştur. Böylece YKA'ya uluslararası toplantılara katılma, deneyimleri paylaşma, eğitim fırsatlarından istifade etme, ortak hizmetler geliştirme ve ölçek ekonomilerinden yararlanma imkanı doğmuştur. Diğer taraftan; Honduras, El Salvador ve Guatamala'da benzer amaçlar için ulusal ağlar kurulmuştur (Lazarte vd.,1997:12).YKA'nın faaliyet gösterdiği pek çok bölgede ticari kredilere erişmek zor olduğu için PRODERE krediye ulaşmayı kolaylaştırmak, yeni kredi mekanizmaları ortaya çıkarabilmek için önemli çalışmalara girişmiştir. PRODERE tarafından desteklenen YKA'nın kredi programları, küçük çiftçi ve girişimcilere piyasa faiz oranlarından kredi bulma ve finansal kurumların düzenli bir müşterisi olma imkanı sunmuştur. Böylece, PRODERE kaynakları 17.7 milyon \$'a kadar ulaşmıştır (Lazarte vd.,1997:14-15).

1993 yılından itibaren Merkezi Amerika'da YKA aracılığıyla yaklaşık 25 bin sürekli iş ve 16 bin geçici iş imkanı yaratılmıştır. Yaratılan her bir işin direkt olarak başka bir işi etkilediği dikkate alındığında, toplam artış 50 bin'e ulaşmaktadır. Tarım, imalat sanayi ve el sanatları alanında 7 binden fazla işletme kurulmuştur. YKA'nın faaliyet gösterdiği bölgede yaşayan 5 milyon insan, dolaylı şekilde bu destek hizmetlerinden yararlanmıştır. Her bir ajansın en azından 20 teknisyen, bazılarının ise 300 teknisyen istihdam ettiği dikkate alındığında, bu personel yerel kalkınma aktivitelerinde sürekli olarak iş görmekte ve eğitim hizmetlerinden yararlanmaktadır. Krediler, teminat

olmaksızın bile verilmekte ve geri dönüşüm oranları da oldukça yüksektir (Catenacci, 2000:18-19). Tüm YKA, kendi birincil kredi fonlarını artırmayı başarmış, bunların en azından dördünün yıllık döner sermayesi 1.4 milyon \$'a kadar ulaşmıştır. Bazı ajanslar, yerel finansal kurumlarla birlikte garanti fonları kurmuş, böylece uygun kredi arzı iki katına, hatta üç katına çıkmıştır. Bu ajansların her biri AB, çoklu işbirliği programları ve sivil toplum organizasyonları gibi uluslararası organizasyonlar yada onların ulusal kolları adına ortalama 20 proje yönetmektedir. Ayrıca, bölgede uluslararası işbirliği programlarının varlığını destekleyen önemli araçlardır. Spesifik sektörleri içeren pek çok programın etkinliğini artırabilmek için yeni ve tahmin edilemeyen işbirliği ilişkileri geliştirmekte ve yerel ekonomi üzerindeki etkisini artırmaktadır (Dario vd., 2000:12).

## Güney Afrika Deneyimi

Güney Afrika, dünyada yerel kalkınma politikaları üzerinde en çok yoğunlaşmış örneklerden biri olarak kabul edilebilir. 1998 Ağustos ayında Güney Afrika ve İtalyan yönetimleri yerel bazda SEHD programının<sup>14</sup> uygulanması için UNOPS'un yetkili olduğunu ilan etmiştir (Pretorius ve Blaauw, 2005:4).

1998 Ocak ayında İtalyan yönetimi, SEHD programının planlanması ve uygulamaları için UNDP/UNOPS'a yaklaşık 17 milyar liralık aktarmıştır. Böylece SEHD programı, başlangıçta UNDP'nin özel durumlardaki ülkelere yönelik sürdürülebilir sosyal kalkınma, barış ve destek fonu aracılığıyla İtalyan yönetimi tarafından finanse edilmiştir. İlk uygulama planları, 5 Mayıs 1999'da Güney Afrika'nın başkentinde Güney Afrika/İtalya/UNDP/UNOPS toplantısında kabul edilmiştir. 1999 Haziran ayında programın operasyon merkezi olarak ILO'nun başkent ofisi seçilmiştir. Kasım 1999'da ilk uygulamalar başlamış, bu üçlü grup 16 Ocak 2001'de tekrar bir araya gelerek, programın ilk aşamasının oldukça başarılı olduğunu belirtmiştir. 2002 Ocak ayında İtalyan yönetimi, uygulamaların ikinci aşaması için UNDP/UNOPS'a daha fazla fon sağlayacağını söylemiştir. Program Eylül-Ekim 2003 tarihlerinde değerlendirilmiş, sonuçta kamu kalkınma politikalarına önemli destekler sunduğu, teknik işbirliği ve ekonomik kalkınma stratejileri bağlamında kayda değer sonuçlar alındığı tespit edilmiştir (Pretorius ve Blaauw, 2005:4). Ancak, finansal kaynak temin etmedeki yetersizlikler nedeniyle, YKA'nın kuruluşu ve faydalı sonuçlar üretmesi biraz zaman almıştır.

2002'nin başında Güney Afrika'nın yerel ve ulusal otoriteleri, SEHD programının hedef il/bölgelerde YKA'nın kurulmasına yardımcı olmasını istemiştir.

Bu bağlamda YKA; sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı desteklemek, Kobi'lerin gelişimi ve kadınların aktif katılımı ile bunların ulusal ve uluslararası pazarlara entegre olmasını sağlamak amacıyla dört ilde kurulmaya başlandı. Ajanslar; idari, genel kurul, yönetim kurulu ve teknik birimi olan demokratik organizasyonlar olup, illerin ekonomik departmanları ile SEHD programı tarafından desteklenmektedir. YKA üyeleri, bölgedeki tüm önemli aktörleri temsil etmektedir. Bu ajansların profesyonel personeli; yönetici, finansal analist, proje uzmanı ve bilgisayar sistemleri uzmanını kapsar. Ajansların teknik personeli atanmakta, genel kurul ve yönetim kurulu üyeleri ise işbirliği yönetimi, rekabet stratejileri, stratejik projelerin tanımlanması ve oluşturulması, işbirliği geliştirme, finansal analiz ve finansal yönetim alanlarında eğitime tabi tutulmaktadır. YKA, SEHD personeli ve hükümet çalışanları için bu eğitim kursları Güney Afrika eğitim kurumları, Harverd ve Purdue üniversitesi hocaları tarafından verilmektedir (UNDP, 2004:211). YKA; spesifik uygulama faaliyetleri için diğer yerel uzman organizasyonları görevlendirmekte, sinerji yaratarak onların rekabetçi kapasitelerinden istifade etmektedir. Bölgesel anlaşmalara dayalı bu yönetim stratejisi, piyasaları tüm yerel aktörlere açma, kalkınma ve karar verme sürecini kısıtlayacak bölgesel monopollerin doğuşunu engelleme anlamında önemli avantaja sahiptir. Ağlar aracılığıyla yatay entegrasyonu sağlayabilmek için YKA'nın iletişim, enformasyon ve koordinasyon kapasitesi genişletilmiştir (UNDP, 2004:212).

Güney Afrika YKA, 21 kar amacı gütmeyen kuruluşun oluşur. Bunlara, 2003'ün sonunda dört ajans daha ilave edilmiştir. Bunlar; LOREDA, NKEDU, ORTEDA ve VEHADA olarak bilinmektedir<sup>15</sup>. 1999 yılının Mart ayından itibaren YKA'nın faaliyet gösterdiği alanlarda bir çok stratejik kalkınma projesi uygulamaya konmuştur<sup>16</sup>.

Bu projelerin 46 tanesi, Free State Üniversitesi Kalkınma Desteği Merkezi'nin bir çalışmasıyla değerlendirilmiştir. Bunlar arasında; Kuzey Cape şehrinde Riemvasmaak tarım projesi, Siyanda üzüm üretimini etkileyen önemli bir proje olarak öne çıkmaktadır. Diğer taraftan; şarap mahzeni projesi, üzümleri şarap mahzenlerine dağıtan küçük çiğçiler için önemli fırsatlar yaratmış, özellikle de şarap ihracatının gelişmesine yardımcı olmuştur. Çiçek yetiştirme projesi ise, farklı çiçeklerin yetiştirilerek ihraç edilmesine katkı sağlamıştır. Genelde Doğu Cape projeleri, toplumun gereksinimlerini ön plana almakla birlikte, kazanç arayan yatırımcıların gereksinimlerini karşılayamamıştır. Limpopo projeleri, tıpkı Kuzey Cape şehrindekine benzer şekilde, güçlü tarımsal ilişkiler yaratmıştır. Başta muz olmak üzere pek çok tarımsal ürün yetiştiriciliği ve ihracatı, bu projeler ile gelişme

kaydetmiştir. Mpumalanga projeleri ise, turizm üzerinde odaklanmıştır. Timsah üreticiliği projeleri ile hem turistleri bölgeye çekmek hem de deri işleme sektörünün geliştirilmesi hedeflenmiştir. Cappee projesi ise, orman ürünleri imalatı üzerine odaklanmıştır. Sonuç olarak; tüm bu projelerin tarım ve turizm sektörlerinde yoğunlaştığı ve bu alanlarda özellikle yerel bazda ciddi etkiler yarattığı söylenebilir (Pretorius ve Blaauw, 2005:7).

## **Kamboçya Deneyimi**

Kamboçya'da yerel kalkınma program ve projeleri, 1990'ların başından itibaren hız kazanmıştır. Bunlar arasında en önemlisi olarak kabul edilen Küçük İşletmeler ve informal sektörü destekleme projesi 1992-1995 tarihleri arasında faaliyete geçirilmiştir<sup>17</sup>. UNDP ve ILO işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilen üç projeden biri olan bu proje, uzun savaş ve sivil çatışma döneminden sonra ekonomik ve sosyal rehabilitasyona ihtiyaç duyan ülkelere uluslararası toplumun bir karşılığı niteliğindedir (Hakemulder, 1997:vii).

Bu projenin amacı; Kamboçya'nın uzun dönemli sosyo-ekonomik kalkınması, dezavantajlı konumda olan ve savaştan etkilenmiş nüfus kesimlerinin yaşam standartlarını iyileştirmek olarak belirlenmiştir. Bu, mikro ve küçük işletmelere yönelik finansal ve finansal olmayan hizmetler programının hazırlanması ve uygulanması ile yerel kalkınmayı destekleyerek gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu hizmetleri sunmakla görevli olan YKA, dokuz ilde kurulmuş, bölge şubeleri oluşturularak göreve başlamışlardır. 1993 yılında YKA, projenin tamamlayıcı bir organizasyonu olarak YKA Birliği'ni yani ACLEDA'yı<sup>18</sup> kurmuşlardır (Hakemulder, 1997:vii). Projenin ikinci adımında iş fırsatlarını belirleyebilmek, temel iş yetenekleri, iş geliştirme hizmetlerinde eğitim vermek, küçük işletmelerin mikro finans hizmetlerinden yararlanabilmeleri için 5 yerel kalkınma ajansı daha kurulmuştur (Boekel ve Van Logtestijn, 2002:2). Kademeli olarak proje, kendi sorumluluk alanını ve kaynaklarını ACLEDA'nın kapasitesinin güçlendirilmesi üzerinde yoğunlaştırmaya başlamış, 1995'in başlarından itibaren proje, özerk bir kurum olarak ACLEDA'ya aktarılmıştır (Kooi, 2001:13).

1995 yılında ACLEDA, mikro ve küçük ölçekli işletmeleri geliştirme odaklı bir sivil toplum organizasyonu olarak faaliyet göstermeye devam etmiş, mikro finans hizmetlerinde kendi kendini finanse eden bir kuruma dönüşmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. 1995 yılında Kamboçya'da mikro finans projelerinin çoğu sürdürülebilirlik seviyesinden uzaklaşmıştı. Ayrıca, mikro finans için uygun bir hukuki yapı ve düzenleme de söz konusu değildi. Bu nedenle ACLEDA yönetimi,



kendini bir mikro finans sivil toplum organizasyonuna dönüştürme kararı almıştır. Bu amaçla, bir UNDP/ILO projesi ACLEDA'nın tamamıyla kendi kendini finanse edebilecek bir duruma gelmesi yönündeki çalışmalarını desteklemek için formüle edildi. UNDP, ACLEDA'nın bir mikro finans kurumu olma yolunda yeniden yapılanma sürecinde kapasite belirleme ve teknik yardım konusunda ciddi desteklerde bulunmuştur. UNDP ayrıca 1996-1997 yıllarında ACLEDA'nın uygulama maliyetlerine yönelik yardımlarda bulunmuştur. 1997 yılında yapılan bir dizi çalışma, ACLEDA'nın lisanslı bir finansal kuruma dönüşme potansiyeline sahip olduğu sonucuna varmıştır. 1998 yılında ACLEDA, sürdürülebilir bir büyüme ve finansal sürdürülebilirliğini sağlayarak mikro finans endüstrisinin lideri haline gelmiştir. ACLEDA'nın önderliğinde 1998 yılında 100 kurum ve proje, Kamboçya'da mikro finans faaliyetlerini başlatmıştır. 2000 yılında ACLEDA, ACLEDA Bank'ı kurmuş, böylece mikro finans sektöründe uzman bir ticari banka haline dönüşmüştür (Kooi, 2001:13-22).

ACLEDA Bank, günümüzde mikro işletmelere yönelik bireysel ve grup kredileri, küçük işletme kredileri, orta ölçekli işletme kredileri, bireysel krediler ve bankalar arası krediler gibi altı önemli finansal hizmet sunarak mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kuruluşu ve gelişimini destekleyerek yerel kalkınma üzerinde etkili olmaya devam etmektedir (ACLEDA Bank, 2006:1).

## SONUÇ

YKA ilk olarak 1950'li yıllarda Avrupa'da ortaya çıkmış, 1990'ların başından itibaren gelişmekte olan ülkelerde varlığını hissettirmeye başlamıştır. Bu ülkeler arasında yer alan Merkezi Amerika, Güney Afrika ve Kamboçya deneyimlerinden çıkarılabilecek önemli sonuçlar vardır. Bunlar aşağıda belirtildiği gibidir:

- Her şeyden önce; kendine has bir hukuki yapı, özerklik, kamu, özel sektör ve sivil toplum organizasyonlarının katılımına imkan tanınması, bulunduğu yörenin spesifik özelliklerine göre kendisini şekillendirme kabiliyeti, ortaklık ve işbirliğine dayalı spesifik kalkınma projeleri geliştirmesi ve bunları desteklemesi YKA'nın başarısının altında yatan temel faktörlerdir.
- YKA'yı oluşturma inisiyatifi UNDP, ILO ve EU gibi dışsal aktörlerin elindedir. Bununla birlikte, bu durum geri kalmış yada sürekli kan kaybeden yöre/bölgeler için oldukça önemlidir.

- YKA yaklaşımında yerel katılımcı ve yatırımcıların ilgi ve desteğini çekmede önemli bir husus, kaynak teminidir. Yerel yönetimler yada yerel aktörler finansal açıdan zayıf durumda olduklarından genelde dışsal aktörler ilk yıllarda proje masraflarını karşılamaktadır. Bu gelişme, yerel katılımcı ve yatırımcıların desteğini söz konusu yöre/bölgeye çekmede önemli rol oynar.

- Yerel aktörler için büyümek, sonra da kendi YKA'nın bir parçası olmak, böylece aktif olarak bu sürece katılmak hayati derecede önemlidir.

- Uluslararası organizasyonların siyasi yönden bir güvensizlik sergilemesi durumunda, yerel ortakların rolü oldukça önemli hale gelmektedir. Böyle bir durumda, bu tür olumsuzlukları gidermede yerel ortaklara önemli görevler düşmektedir. Yerel ortakların özellikle yerel yatırımcılar ve aktörler ile daha yakın temas içinde olmaları, onlar için önemli avantajlar sunar.

- YKA'nın personel sayısı şu an için az olmakla birlikte, bu personelin kalitesi ajansların varlığını kendi kendilerine sürdürmeleri açısından önemlidir. Bireysel yetenekler ve motivasyon gücü, bu noktada kritik unsurlardır. Özellikle, personelin yerel kalkınma konularında başarılı deneyimlere sahip olması, bu ajansların başarısını etkileyen bir diğer önemli unsurdur.

- Dışsal teknik ve finansal destekler kademeli olarak azaltıldığında, YKA'nın hayatta kalabilmesi için hem yöresel/bölgesel hem de merkezi yönetim ve kurumların desteğinin önemi ortaya çıkmaktadır.

- YKA; Merkezi Amerika YKA Ağı, EURADA ve ILS-LEDA gibi ağ oluşumlarını desteklediği gibi, bu tür oluşumlar da YKA olgusunun gelişimine yardımcı olmakta, ajansların uluslararası boyut kazanması, ortaklık, işbirliği ve deneyimlerini paylaşmasına hizmet etmektedir.

- Son olarak; ACLEDA örneğinde olduğu gibi, YKA mikro finans sektöründe özellikle Kobi'lere yönelik önemli hizmetler sunarak, yerel kalkınmada önemli bir dinamik olduğunu göstermektedir.

## NOTLAR

<sup>1</sup> Yerel kalkınmanın tarihsel perspektifi dikkate alındığında, konunun temelleri Alfred Marshall'a kadar uzanır. Yerel kalkınma teorisinin en önemli noktası, uzun dönemli rekabetin yetenek ve

deneyimlerin gelişmesine bağlı olmasıdır. Böyle bir durumda, endüstri ya da ticaret sıraları sıradan olmaktan çıkar, herkes tarafından paylaşılır. Endüstriyel bölgelerde iş/işletme organizasyonları ve süreçlerindeki yeni buluşlar ve gelişmeler, en evvel kendi değerlerini tartışır. Birisi yeni bir fikir ürettiğinde, diğerleri onu eleştirir, kabul eder yada kendi görüşlerini ilave eder, neticede bunlar geleceğe ilişkin yeni fikirlerin kaynağını teşkil eder. Böylece, yenilikler hızlı bir şekilde yayılır. Yetenekler ve bilginin gelişimi firmalar arası rekabete olduğu kadar, işbirliği aktivitelerine de bağlıdır. Genelde bir endüstri içinde ya da çevresinde uzmanlaşma söz konusu olduğu için hem rekabet hem de işbirliği söz konusu olabilir. Bunun en önemli yanı şudur ki, bölge sadece temel endüstri ile nitelenemez. Zamanla endüstrinin gelişmesi ile çevre bölgelerde buna bağlı ticari aktiviteler başlar, hammadde ve yardımcı materyal alışverişi doğar. Ayrıca, ana endüstriyi destekleyen sosyal unsurlar ve kurumlar da söz konusudur (Andersen, 1996:2).

<sup>2</sup> Bu yaklaşım; kendi özel kimliğini ve yerleşimini koruyan yerel bir toplumda kendi sosyal, ekonomik ve kültürel dinamiklerini güçlendiren, her bir alt sistemiyle bağlantı kuran, böylece bu alt sistemler arasında kontrolü ve müdahaleyi kolaylaştıran bir süreci niteler (Casanova, 2004:26). Bu süreç aynı zamanda, yerel aktörlere kendi yöre-bölgelerini şekillendirme ve kendi geleceklerini paylaşma imkanı sağlar (Canzanelli, 2001:9). Bu süreci geliştirebilmek için, belirli bir bölgenin sınırları içinde birbirleriyle etkileşim halinde olan ajanslar, sektörler ve güçler hayati önem arz eder. Bu ajanslar; ekonomik büyüme ve eşitliği, sosyal ve kültürel değişimi, ekolojik sürdürülebilirliği sağlayan, yaşam kalitesi ve refahı geliştirmenin yanısıra, alansal denge üzerinde yoğunlaşan yaygın proje ve stratejiler geliştirir (Casanova, 2004:26).

<sup>3</sup> SWOT analizi; bir organizasyonun iç ve dış çevresini inceleyerek, güçlü-zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu tehdit-fırsatları ayrıntılı şekilde analiz etme fırsatı sunar. Böylece, organizasyonlar için etkin stratejilerin belirlenmesi mümkün olur. Günümüzde yöre/bölgelerin farklı yönlerinin durumsal analizi için ve yerel/bölgesel stratejiler geliştirmede bu analiz yöntemi tercih edilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz: Arzei, A., Esposti, R. ve Sotte, F. (2001): Relevant Elements for the Elaboration of Regional Development Vision in Zadar and Sibenik-Knin: Proposal of Methodology for Integrated Territorial Planning, The World Bank, ss.1-10.

<sup>4</sup> Sosyal açıdan bakıldığında; bu stratejiler yerel topluma yetki verir, yerel diyalogu sağlar. Dünyanın belli bir yöresinde yaşayan insanlar, son zamanlara kadar kendi bölgelerindeki ekonomik

aktiviteler konusunda az şey söyleyebilir yada onları çok az kontrol edebiliyordu. Oysa ki, bu tür uygulamalar ile insanlar kendi gelecekleriyle ilgili oldukça aktif bir tutum sergileyebilmektedir. Bu stratejiler, yerel kurumları daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşturduğu gibi, yerel sivil toplumun gelişmesine de katkı sağlar. Ekonomik açıdan bakıldığında; yerel kalkınma stratejileri, ekonomik aktivitelerin yöre içinde gelişmesini sağladığı, ekonomik aktivitelerin yörenin spesifik ekonomik koşullarına ve rekabetçi avantajına bağlı olmasını nitelediği için firmalarda sürdürülebilir istihdam sağlar ve firmaların global değişimlere dayanma gücünü artırır. Bu stratejiler, yerel yatırımcıların dahil olması ve ekonomik aktivitelerin yöre içinde kökleşmesi sonucu, iş kalitesinde genel bir iyileşme sağlar, yani sürdürülebilir uygun ve güvenilir işlerin doğmasına yardımcı olur (Rodrigues, 2001:11).

<sup>5</sup> Özerklik, YKA'ya yerel ve ulusal politikalarda eş anlamlı olarak rol alma imkanı tanıyan bir kurumsal kimlik kazandırır. Ayrıca özerklik fonlara, alt sözleşmelere ve hizmetlere, ulusal ve uluslararası programlara kolay ulaşmayı sağlayan bir anlaşma kimliği; projeler yürütme, hizmet ve kredi sunma imkanı tanıyan bir yönetim kimliği kazandırır (Catenacci, 2000:20).

<sup>6</sup> Kamu ve özel sektörün katılımı ile özel idari statü, ajansların temel başarı faktörleri arasında gelir. Kamu kurumları ve yönetimlerinin katılımı, YKA'ya her düzeyde politik ve kurumsal bağlantılar kurma imkanı sağlarken, sivil toplum temsilcilerinin katılımı ise toplumun gereksinimlerine somut şekilde cevap verme imkanı yaratır. Son olarak, özel bir yönetim anlayışının olması, modern uygulamaların gerçekleşmesini kolaylaştırır (Dario vd., 2000:14). Kamu ve özel sektörün kaynakları birleştiklerinden ve riskleri birlikte paylaştıklarından ekonomik ve sosyal getirisi olan projelerin faydaları, topluma hızla yayılır ve başarı şansı yükselir (Van Boekel ve Van Logtestijn, 2002:27).

<sup>7</sup> Merkezi Roma'da bulunan ILS-LEDA (YKA İçin Uluslararası Ağ Hizmeti), EURADA (Avrupa Birliği Ekonomik Kalkınma Ajansları Ağı) ile Merkezi Amerika YKA Ağı buna örnek olarak verilebilir.

<sup>8</sup> Bu organizasyonlar arasında; UNDP, ILO, UNOPS, Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Organizasyonu (FAO), Avrupa Birliği (EU), WHO (Dünya Sağlık Örgütü), Dünya Bankası (WB), Alman Teknik İşbirliği Ajansı (GTZ), İtalyan İşbirliği ve Alman İşbirliği gelir. UNOPS, İtalyan İşbirliği, ILO ve EURADA arasındaki ortak çalışmalar yardımıyla bu konuda uluslararası bir hizmet ortamı yaratılmıştır. Merkezi Roma'da

bulunan ILS-LEDA ile birlikte YKA'nın uluslararası bir boyut kazanması desteklenmektedir (ILO, 2003:9-10).

<sup>9</sup> Avrupa'da ilk ajanslar, yerel ekonomilerin yeniden aktif hale getirilmesinde ciddi rol oynamıştır. 1960'larda doğan ajanslar, işletmeler ve istihdamı vuran ekonomik krizlerle başa çıkmak amacıyla yeni fırsatlar yaratabilmek için yerel kaynakları harekete geçirebilmiştir. Avrupa'nın en dez avantajlı bölgelerinde ajanslar, küçük işletmeleri destekleyerek, yerel kaynakların kullanımına dayalı yerel planları uygulayarak, profesyonel ve girişimcilik eğitimi sunarak, dış aktörleri çekici planlar gerçekleştirerek işsizlik problemini çözmeye çalışmaktadır. Yoksullukla mücadele, Avrupa'da öncelikli konular arasındadır. Ajanslar, sosyal yardımları çeşitlendirerek hizmet etmektedir. İngiltere'de faaliyet gösteren çoğu ajans kadınlara, etnik azınlığa, işsiz genç bireylere ve yoksulluk çeken diğer insanlara kendi özel işlerini kurmak yada yerel ekonomiye entegre olmalarını sağlayabilmek için finansal ve eğitim desteği sunmaktadır. Diğer taraftan, Doğu Avrupa ülkelerindeki bölgelere ait ajanslar ise piyasa ekonomisine geçiş, büyük endüstriyel kümelerin yeniden yapılanması, yeni ekonomik kalkınma yollarının bulunması ve işsizlik konularında odaklanmıştır. Buradaki ajanslar, ayrıca yerel potansiyelin belirlenmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkarılması, girişimcilerin desteklenmesi için geniş bir alana yayılmışlardır (Dario vd., 2000:6-7).

<sup>10</sup> Türkiye'de kalkınma ajanslarının kuruluş, koordinasyon ve görevleri hakkındaki yasa tasarısı 25.01.2006 tarihinde kabul edilmiştir. Ancak ilgili kanun incelendiğinde görüleceği gibi; her ne kadar yerel ve bölgesel kalkınmayı destekleyici özellikleri vurgulansa da, ajansların bölgeler esas alınarak kurulacağı belirtilmektedir. Bu ajanslara örnek olarak Temmuz 2006 tarihinde kurulan Adana-Mersin bölgesini kapsayan Çukurova Kalkınma Ajansı ile İzmir bölgesini içine alan İzmir Kalkınma Ajansı verilebilir. Sonuç olarak; Türkiye'de yerel bazda değil de, oldukça yakın bir geçmişi bulunan bölgesel bazda kalkınma ajanslarının var olduğu söylenebilir (YAYED, 2006:1).

<sup>11</sup> Nikaragua, Guatemala ve El Salvador Merkezi Amerika'da 1980'li yılların sonlarına kadar sosyal eşitsizlik ve demokrasiden yoksunluk gibi nedenlere bağlı olarak ciddi şekilde sivil çatışmalara sahne olmuştur. Ayrıca, yerel aktörlerin ortak bir kalkınma vizyonuna sahip olmayışı, yetenekli işgücü yetersizliği, temel girişimcilik kültüründen yoksunluk, finansal kaynaklara erişememe, etkin işletme hizmetlerinin olmaması, altyapı bozukluğu gibi engeller ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesi ve sürdürülmesinde

önemli sorunlar olarak gündeme gelmiştir (Dario vd., 2000:11). Birleşmiş Milletler, bu gelişmeler karşısında iki temel inisiyatifi ön plana almıştır: Merkezi Amerika mültecileri konulu uluslararası konferans (CIREFCA) ile Merkezi Amerika'da sosyal açıdan dışlanmış insanlar ve mültecilere yönelik kalkınma programı (PRODERE) (WB, 2006:1).

<sup>12</sup> PRODERE; Merkezi Amerika'da dışlanmış insanlar ve mültecilere yönelik çok disiplinli ve çok kurumlu bir Birleşmiş Milletler programıdır. Bu program, Merkezi Amerika'da barış sürecinin sağlanması için uluslararası çabaların bir parçası olarak 1988-1995 döneminde uygulamaya konulmuştur. Bu program çerçevesinde ILO, YKA'nın desteklenmesi faaliyetlerinden sorumlu temel birimdir. ILO'nun girişimciliği ve işbirliğini destekleme departmanı, bu gün de benzer girişimleri desteklemektedir. Diğer taraftan; UNHCO (Birleşik Sağlık Koruma Örgütü) ve WHO, programın yürütülmesinden sorumlu diğer alt organizasyonlar olarak sıralanabilir (WB, 2006:1).

<sup>13</sup> Yerel bazda faaliyet gösteren hizmet ve işbirliği kurumları, faaliyet gösterdikleri bölgelerin kaynakları ve gereksinimlerine dayalı olarak oldukça spesifik bir bakış açısına sahip oldukları için çok açık bir avantaj yakalamıştır. Her şeyden önce, toplumla direkt ilişki içinde olmaları onları en zayıf ve en duyarlı toplum kesimlerini dışlamayan bir kalkınma anlayışının temel araçlarını araştırmaya itmiştir. Ayrıca bu dönemde uygulanan işbirliği ve kalkınma programlarının kısa bir süre içinde sona erdirileceğinin farkında olunması, sağlam ve sürdürülebilir bir organizasyonun (YKA) oluşumunda etkili olmuştur (Catenacci, 2000:16-18).

<sup>14</sup> SEHD (Küçük İşletmeler ve Beşeri Kalkınma Programı), UNOPS tarafından uygulanan bir Güney Afrika yerel kalkınma programıdır. Bu program İtalyan yönetimi tarafından finanse edilmekte, bu fonlar UNDP tarafından yönetilmektedir. Programın toplam değeri, 10 milyon \$'a ulaşmıştır. SEHD programı, yedi alt projeden oluşmaktadır. Bunlardan dördü bölgesel, üçü il bazında gerçekleştirilmektedir. Programın temel amaçları; Kobi'lerin yaratılması ve desteklenmesi için uygun çevrenin oluşturulması, kurumsal kapasitenin belirlenmesi ve Kobi'lere finansal destek sağlamak. Program çerçevesinde yerel bazda Kobi'lerin doğuşu ve büyümesi desteklenerek istihdam yaratılması, kadınlar arasında girişimcilik ve diğer ekonomik aktivitelerin geliştirilmesi, yoksulluk ve sosyo-ekonomik dışlanmışlık ile mücadele ön plana çıkmıştır (Pomeranzi, 2001:9).

<sup>15</sup> Bunlardan kamu ve özel sektör ile sivil toplum organizasyonlarından oluşan toplam 10 üyeye sahip LOREDA Kuzey Cape’te 2001 Ocak ayında kurulmuş olup, 2003 Mayıs ayından itibaren SIYEDA olarak faaliyetlerine devam etmektedir. 12 üyesi bulunan NKEDU Mpumalanga’da 2001 Kasım ayında, 18 üyeye sahip ORTEDA Doğu Cape’te ve 10 üyeye sahip VEHADA ise 2002 yılında Limpopo’da kurulmuştur (Pretorius ve Blaauw, 2005:6). İtalyan yönetimi 1998-2003 döneminde yaklaşık 8.6 milyon \$ katkı sağlamıştır. Mpumalanga il yönetimi NIKEDU’nun kredi faaliyetleri ve uygulama maliyetleri için 350 bin \$, Limpopo il yönetimi VHEDA’nın faaliyetleri için 300 bin \$, Kuzey Cape il yönetimi LOREDA için 200 bin \$, Doğu Cape il yönetimi ise ORTEDA için 400 bin \$ yardımda bulunmuştur (UNDP, 2004:204).

<sup>16</sup> Bunlar; bir bölge yada ülkenin ekonomik büyüme, ihracat, katma değer, istihdam ve gelirinde pozitif etkiler sağlayan ekonomik gelişme sürecini hedef alan projeler, ölçek ekonomileri sağlayan katma değer zinciriyle entegre olmuş projeler, SEHD programının nihai ve aracı hedef gruplarını içeren projeler ile çevre ile barışık projeler olarak sınıflandırılabilir (Pretorius ve Blaauw, 2005:7).

<sup>17</sup> Proje periyodu içerisinde, yaklaşık 10 bin kişi bundan istifade etmiştir. Mikro işletmelerde ortalama % 45, küçük işletmelerde ise yaklaşık %65 düzeyinde gelir artışı sağlanmıştır. Küçük işletmelerde istihdam %1.8 artış gösterirken, maliyetlerde de ciddi azalmalar görülmüştür. 1995 yılında ise hızlı bir verimlilik artışı ile maliyetlerde azalma yaşanmıştır (ILO, 2006c:1-2).

<sup>18</sup> Başlangıçta ILO ve UNDP tarafından 3 yıllık bir proje olarak tasarlanmış olan ACLEDA projesi, 1992’den 2003’e dört temel değişim geçirmiştir. Bu bağlamda ACLEDA; işletme geliştirme projesi olarak başarılı uygulamalara imza attığı gibi, daha sonraları çok sektörlü bir sivil toplum organizasyonu, bir mikro finans kurumu olarak hizmet etmiş, günümüzde uzmanlaşmış bir mikro finans bankası olarak faaliyetlerini sürdürmektedir (Clark, 2004:1).

## KAYNAKÇA

ACLEDA Bank: [http://www.bwtp.org/arcmb/cambodia/II\\_Organisations/MF\\_Providers/ACLEA.html](http://www.bwtp.org/arcmb/cambodia/II_Organisations/MF_Providers/ACLEA.html). (14.04.2006)

ANDERSEN, E. Sloth (1996): “Theories of Localised Resource-Based Growth and Development: From Marshall to New Evolutionary Economics”, Aalborg University, Department of Business Studies, March, ss.1-10.

ARZEI, A., ESPOSTI, R. ve SOTTE, F. (2001): *Relevant Elements for the Elaboration of Regional Development Vision in Zadar and Sibenik-Knin: Proposal of Methodology for Integrated Territorial Planning*, The World Bank.

BEER, A. ve MAUDE, A. (2002): *Local and Regional Economic Development Agencies in Australia*, Report Prepared for the Local Government Association of South Australia, Flinders University, May.

CANZANELLI, G. (2001): *Local Economic Development, Human Development and Decent Work*, ILO, Geneva.

CASANOVA, F. (2004): *Local Development, Productive Networks and Training: Alternative Approaches to Training and Work for Young People*, ILO.

CATENACCI, B. (2000): *Local Economic Development Agencies*, Roma: UNOPS, OIT, Italy.

CLARK, H. (2004): “Capacity Leads, Capital Follows: Donors and Investors Match Instruments to ACLEDA’s Stage of Development”, Case Studies in Donor Good Practices, Donor Information Research Centre, Sayı 14, (June), ss.1-4.

CLOWER, T., BEER, A., MAUDE, A. ve HAUGHTON, G. (2004): “Multinational Lessons from Local and Regional Economic Development Agencies”, Presented to the Annual Meeting of the European Regional Science Association, Porto, Portugal, August, ss.1-25.

DARIO, G., CANZANELLI, G., DICHTER, G., FUGALI, I., LAZARTE, A. ve SCHLACHTER, B. (2000): *Local Economic Development Agencies: A Tool of International Cooperation for Human Development, Democratizing the Economy and Reducing Poverty*, <http://www.ilo.ch/dyn/empent/docs/F1722936858/adef.pdf> (03.05.2006)

GIUDICE, M. (2003): *Local Economic Development Agencies: Mozambique, Systematizing an Experience*, Maputo, Mozambique, May.

HAKEMULDER, R. (1997): *Promoting Local Economic Development in a War-affected Country: The ILO Experience in Cambodia*, Training Policies and Systems Branch, March, International Labour Office, Geneva.

ILO (2001): *Local Economic Development in the War-Torn Areas of Croatia: Supporting the Transition towards a Participatory and Decentralized Market Economy*, <http://www.ilo>.

- org/dyn/empent/docs/F426156573/Case%20Study-Croatia.pdf (14.06.2006)
- ILO (2003): IDEASS (Initiative-Innovations for Development and South-South Cooperation), Geneva, September, [http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F514423847/adel\\_eng.pdf](http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F514423847/adel_eng.pdf) (10.07.2006)
- ILO (2006a): Local Economic Recovery, In Focus Programme on Crisis Response and Reconstruction Recovery and Reconstruction Department, <http://www.ilo.org/public/english/employment/recon/crises/download/lec.pdf> (12.06.2006)
- ILO (2006b): CIARIS, Learning and Resources Centre on Social Inclusion, [http://www.ilo.org/ciaris/pages/english/tos/strprinc/partenar/methodes/fiche\\_1.html](http://www.ilo.org/ciaris/pages/english/tos/strprinc/partenar/methodes/fiche_1.html) (25.08.2006)
- ILO (2006c): Case Studies and Good Practices, Global Employment Agenda, <http://www.ilo.org/public/english/employment/empframe/practice/entep/index.html> (02.07.2006)
- KOOI, P. (2001): "Raising Capital through Equity Investments in MFIs: Lessons from ACLEDA", Cambodia, Input paper for the UNCDF/SUM and UNDP Africa Global Meeting, Young and Promising Microfinance Institutions, Cambodia and New York.
- LAZARTE, A., HOFMEIJER, H. ve ZWANENBURG, M. (1997): Local Economic Development in Central America: The PRODERE Experience, ILO, <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/prodere.html> (01.07.2006)
- LIM, S. H. (2003): "Local Partnership and Human Resources Development", Paper prepared for KLI/ILO Tripartite Workshop on Skill Development, High Performance, Work Organization and Social Dialog, Seoul, Korea, (6 March), ss.1-28.
- POMERANZI, B.M. (2001): "Governance, Poverty Reduction and Gender Equality", United Nations Inter-agency Committee on Women and Gender Equality (IAMWGE) and OECD-DAC Working Party on Gender Equality (WP-GEN), Vienna, Austria, (23-25 April), ss.1-9.
- PRETORIUS, A. ve BLAAUW, D. (2005): "Local Economic Development Agencies in South Africa-Six Years Later", Paper presented at the Economic Society of South Africa Biennial Conference, 7-9 September 2005, Durban, KwaZulu-Natal, ss.1-13.
- PULJIZ, J. (2002): The Role of Economic Development Agencies in Promoting the Development of Lagging Areas of Croatia: The Case of LEDAs, ss.31-47.
- RODRIGES, P. A. (2001): "The Role of the ILO in Implementing Local Economic Development Strategies in a Globalized World", London, December, Working Papers, London, (31 December), ss.1-19.
- UNDP (2004): *SEHD Human Development Programme: South Africa*, In Collaboration with ILO and UNOPS, ss.204-221.
- URBINA, W. (2002): *Strategic View of the PDHL Local Economic Development Strategy in Mozambique*, ILO, July.
- VAN BOEKEL, G. ve VAN LOGTESTIJN, M. (2002): *Applying the Comprehensive LED Approach: The Case of Mozambique*, Cooperative Branch International Labour Office, Geneva, Switzerland.
- WB (2001): *Local Economic Development*, The World Bank Group, ss.1-51
- WB (2006): Case Studies: PRODERE Project in Central America, Nicaragua, El Salvador and Guatemala, World Bank, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20274433~menuPK:402644~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139,00.html> (14.04.2006)
- YAYED (2006): Bölgesel Kalkınma Ajansları Sorunu: Kalkınma Ajansları Yasa Tasarısı, Yerel Yönetim Araştırma, Yardım ve Eğitim Derneği, [http://www.yayed.org/genel/bizden\\_listele.php?bizden\\_kod=8%20html](http://www.yayed.org/genel/bizden_listele.php?bizden_kod=8%20html) (22.08.2006)