



Bu Proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir

BÖLGESEL POLİTİKALAR İÇİN ETKİN İŞBİRLİĞİ PROJESİ DEĞERLENDİRME RAPORU VE POLİTİKA ÖNERİLERİ

KARACADAĞ KALKINMA AJANSI



[Avrupa Birliği Sivil Toplum Diyaloğu Programı,
Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği Projesi, TR2011/0135.15-06/12]

YAZARLAR

Prof. Dr. Gülden ERKUT

Dr. Ervin SEZGİN

İstanbul Teknik Üniversitesi, Şehir ve Bölge Planlaması Bölümü

KATKIDA BULUNANLAR

Adem AĞÜL, Zuhal ÇELEBİ DENİZ, Elvan AKSOY

Bu yayın, Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti'nin mali desteğiyle üretilmiştir. Bu yayının içeriğinden sadece Karacadağ Kalkınma Ajansı ve yazarlar sorumludur ve hiçbir şekilde Avrupa Birliği, Türkiye Cumhuriyeti veya Avrupa Birliği Bakanlığı'nın görüşlerini yansıttığı şeklinde yorumlanamaz.

Temmuz 2017



SİVİL TOPLUM DİYALOĞU PROGRAMI HAKKINDA

“Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği Projesi” Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Birliği tarafından ortak finanse edilen Sivil Toplum Diyalogu Programı çerçevesinde gerçekteştirildi. Program, Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi ülkelerden sivil toplum kuruluşlarının, ortak bir konu etrafında bir araya gelerek, toplumların birbirini tanımaları, karşılıklı bilgi alışveriği ve kalıcı diyalog kurmalarını sağlayan bir platform olarak geliğtirildi. Programın teknik uygulamasından Avrupa Birliği Bakanlığı sorumludur. Programın sözleşme makamı ise Merkezi Finans ve İhale Birimidir.

Sivil Toplum Diyalogu Programı'nı www.siviltoplumdiyalogu.org sayfasından takip edebilirsiniz.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER	ii
TABLOLAR	ii
EKLER	ii
SUNUŞ	iii
1. YÖNETİCİ ÖZETİ.....	1
2. GİRİŞ	4
2.1. Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği Projesi.....	4
2.2. Raporun Amacı, Kapsamı ve İçeriği	6
2.3. Proje ile Rapor Arasındaki İlişki	6
3. TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDA YAŞANAN DÖNÜŞÜM ve KALKINMA AJANSLARI.....	7
3.1. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikalarının Dönüşümü.....	7
3.2. Türkiye'de Kalkınma Ajansları	8
3.2.1. Yerel Ekonomik Kalkınma Ve Kalkınma Ajansları	9
3.2.2. Yerel İle Merkez Arasında Kalkınma Ajansları.....	10
3.2.3. Bölge Planları, Stratejik Mekânsal Planlama ve Kalkınma Ajansları.....	12
3.3. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Güncel Durumu, Uygulamadaki Sorunlar ve Projenin Katkıları.....	13
4. SAHA ÇALIŞMASI–ULUSLARARASI TECRÜBELERİN İRDELENMESİ.....	18
4.1. Avrupa Birliğinde Bölgesel Kalkınma, Kalkınma Ajansları ve Bölge Politikaları.....	18
4.2. Saha Çalışmasının Kısa Açıklaması	20
4.2.1. Berlin Saha Çalışması (07–11 Mart 2016).....	20
4.2.2. Sofya Saha Çalışması (20-22 Haziran 2016).....	25
4.2.3. Granada Saha Çalışması (7-9 Mart, 2017).....	26
4.3. Saha Çalışmalarında Öne Çıkan Konular ve Genel Değerlendirme	29
5. TRC2 BÖLGESİ, BÖLGESEL GELİŞME İÇİN ETKİN ORTAKLIKLAR ÇALIŞTAYI (6-7 Nisan 2017) ...	32
5.1. Çalıştay Öncesi Uygulanan Anketin Değerlendirilmesi	32
5.2. Çalıştay Faaliyetleri.....	35
5.2.1. Çalıştay Kurgusu.....	35
5.2.2. Çalıştay Süreci Ve Çıktıları	36
6. GENEL DEĞERLENDİRME, KARACADAĞ KALKINMA AJANSI ve DİYARBAKIR-ŞANLIURFA BÖLGESİ İÇİN POLİTİKA ÖNERİLERİ	43
7. SONUÇ	47
8. KAYNAKÇA	48
EKLER.....	50

ŞEKİLLER

Şekil 1 Milieu Analysis (VHW paydaş analiz yöntemi)	24
Şekil 2 Kaynaklar Matrisi	36

TABLolar

Tablo 1 Anket Sonuçlarına Göre Kurumların Kaynakları.....	34
---	----

EKLER

1. Fotoğraf Albümü
2. Anket Formu
3. Çalıştay Katılımcı Listesi

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
BGUS	: Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ERDF	: Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu
EURADA	: Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği
IBBS	: İdari Bölge Birimleri Sınıflandırması
IPA	: Katılım Öncesi Yardım Aracı
KA	: Kalkınma Ajansı
MFIB	: Merkezi Finans ve İhale Birimi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
ŞUTSO	: Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası

SUNUŞ

Türkiye’de bölgesel gelişme politikaları, Avrupa Birliği (AB) ile üyelik müzakerelerinin başladığı 2005 yılından sonra AB bölgesel gelişme hedefleri doğrultusunda yeni bir döneme girmiştir. 2000’li yılların başında İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırmasına (İBBS) göre oluşturulan Düzey2 Bölgelerinde bölgesel kalkınma planlarının hazırlanması hedeflenmiş, buna paralel olarak Türkiye’de bölgesel gelişmişlik farklarını azaltacak ve bölgesel gelişme dinamiklerini harekete geçirecek bölgesel kalkınma planlarını oluşturmak ve uygulamak üzere İBBS Düzey2 bölgelerinde koordinasyon birimlerinin oluşturulması gerekliliği Türkiye AB ortak belgelerinde belirtilmiştir.

Bununla birlikte 7. Kalkınma Planında ilk defa içsel kaynakların kullanımına dayalı bölgesel kalkınma vurgusu yapılmıştır. 9. Kalkınma planında ise bölgesel kalkınma ajanslarından bahsedilerek, 3194 sayılı imar kanununda Devlet Planlama Teşkilatına ait olan ve kanundaki hali ile “sosyo-ekonomik gelişme eğilimlerini, yerleşmelerin gelişme potansiyelini, sektörel hedefleri, faaliyetlerin ve alt yapıların dağılımını belirlemek üzere bölge planları hazırlama ve uygulama” yetkisinin Kalkınma Ajanslarına devredileceğinin işaretleri verilmiştir.

Bu kapsamda Devlet Planlama Teşkilatı (Kalkınma Bakanlığı) koordinasyonunda kurulan Kalkınma Ajansları Türkiye’de ilk kez yerinden bölge planlama ve stratejik planlama çalışmaları yapılmış, 26 İBBS Düzey2 Bölgesi için bölgesel gelişme politikalarını içeren bölge planları hazırlanmıştır. Bu yeni deneyimle bölge düzeyinde aşağıdan yukarıya bir yaklaşım ve katılımcılık ilkesi ile bölge planları hazırlanmıştır. 2014-2023 dönemini kapsayan, bölgesel-yerel düzlemde temsil gücü yüksek bölge planları yerel ihtiyaç ve öncelikleri ortaya koyarken diğer yandan ulusal kalkınma hedeflerini gözeterek bölgesel politikalar elde edilmiştir.

TRC2 (Diyarbakır-Şanlıurfa) bölgesinin on yıllık sosyo ekonomik gelişme vizyonunu ortaya koyan 2014-2023 dönemi Bölge Planı, 10. Kalkınma Planı ve Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi belgelerine uygun olarak katılımcı süreçlerle (3 sektörel, 1 tematik alanda 18 il ve ilçe çalıştay, 684 kurum temsilcisi) Karacadağ Kalkınma Ajansı koordinasyonunda hazırlanmıştır. TRC2 Bölge Planı diğer bölge planları ile birlikte Sn. Başbakanımızın başkanlığında toplanan Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu’nun 30.12.2014 tarih ve 2014/1 sayılı kararı ile onaylanarak yürürlüğe girmiştir.

Bütün planlama çalışmalarında olduğu gibi asıl ve zor olan planı hazırlamaktan ziyade planın uygulanmasını sağlamaktır. Her ne kadar bölge planları İmar Kanunu ve Mekansal Planlar Yapım Yönetmeliğinde yer alsa da uygulama bakımından planların diğer kurum ve kuruluşların faaliyetlerini yasal olarak bağlayıcı bir niteliği bulunmamaktadır. Bölge planlarının diğer kurum ve kuruluşları kanuni bir zorunluluğa itmemesi, Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından, bölge planlamanın doğasında olması gereken esneklik sağlayıcı bir durum olarak algılanmaktadır. Bölgedeki paydaşların topyekün kalkınma adına, planı bir kanuni zorunluluk olarak görmektense gönüllü bir şekilde içselleştirmesi planın başarısı için elzemdir.

Karacadağ Kalkınma Ajansı olarak Kalkınma Kurulu üyelerinden oluşan ve yedi farklı tematik alanda özelleşen komisyonlar aracılığı ile Bölge Planının uygulama aşaması takip edilmiştir. Planın uygulanmasında söz konusu komisyon toplantılarında ve Ajansın gerçekleştirdiği diğer çalışmalarda ortaya çıkan ana sorun kurumlar arası koordinasyon ve işbirliğinin eksikliği olmuştur. Sivil Toplum Diyalogu Programına başvurularını yaptığımız ve başarı ile uyguladığımız Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği Projesinin çıkış noktası da bu soruna yeni çözümler getirmek için kurumlar arası ortaklıkların önemini vurgulamak oldu. Proje

ile kurum ve kuruluşlara şunu demek istedik: "Bölge Planımızın uygulamaya geçirilmesi büyük maliyetler gerektirmektedir. Bu maliyetlerin altından kalkmak ancak bölge kurum ve kuruluşlarının yerel kaynakları kullanmak üzere geliştirecekleri ortak stratejiler ve kuracakları ortaklıklar ile mümkün olacaktır. Böylelikle hem bölge planını içselleştirilebilir, hem de bölge planlamanın temel bileşenlerinden olan içsel kaynaklar harekete geçirilebilir."

Projeyi bu hedef doğrultusunda başarıya ulaştırmak için öncelikli olarak Avrupa'daki ortak ve iştirakçilerimizin iyi uygulamaları incelenmiştir. İçsel kaynakların harekete geçirilmesini bir amaç olarak belirleyen Ajansımız, tüm bölgelerin kendilerine özel bir içsel kaynak havuzuna sahip olduğu, dolayısı ile hiçbir iyi örneği tamamen kopyalama yöntemi ile hayata geçirmenin mümkün olamayacağı bilinci ile bu teknik gezileri gerçekleştirmiştir. Amacımız paydaşlar ile

ortaklıklar geliştirirken uyguladıkları metotları derinlemesine incelemektir. İlgili yöntemlerin analizinden sonra yerel ve ulusal paydaşlarımızın katılımı ile gerçekleştirilen Bölgesel Ortaklıklar Çalıştayı'nı tamamlayarak bu raporu oluşturduk ve yayınladık.

Bu vesile ile başta projenin teknik danışmanlığını yapan İstanbul Teknik Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü öğretim üyeleri Prof. Dr. Gülden ERKUT ve Dr. Ervin SEZGİN'e, proje ortak ve iştirakçilerine, çalıştaylara aktif katkı sağlayan paydaşlarımıza, ayrıca tüm süreçlerde emeği geçen başta proje koordinasyon ekibi olmak üzere Ajans personeline teşekkürü bir borç bilirim.

Topyekun ve daha dengeli bir kalkınma için etkin ortaklıkların daha da yaygınlaştırılması temennisi ile...

Dr. Hasan MARAL

Genel Sekreter

1. YÖNETİCİ ÖZETİ

AB Sivil Toplum Diyalogu [Civil Society Dialogue between EU and Turkey–IV Regional Policy and Coordination of Structural Instruments Grant Scheme (CSD-IV/REG)] programı desteği ile, Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından yürütülen **Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği** (Effective Partnership for Regional Policies) projesinin bir parçası olarak hazırlanan bu rapor, proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin kapsamlı bir değerlendirmesini yapmak ve proje konusu ile ilişkili olarak, ulusal ve dış yazın araştırmalarıyla desteklenmiş politika önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği projesi, Karacadağ Kalkınma Ajansının plan uygulama kapasitesini geliştirmek ve TRC2 Diyarbakır–Şanlıurfa bölgesinin gelişmesi için bölge paydaşları arasındaki işbirliklerini ve ortaklıkları arttırmayı amaçlamaktadır.

Proje çalışma ziyaretleri, çalıştay düzenlenmesi ve bir değerlendirme ve politika öneri raporunun hazırlanması olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır.

Çalışma ziyaretleri Mart, 2016–Mart, 2017 arasında Berlin, Almanya; Sofya, Bulgaristan ve Granada, İspanya'ya gerçekleştirilmiştir. Bu ziyaretler sırasında her ülkedeki proje ortağının yönlendirmesi ve desteği ile (Berlin'de Girişimci Kadınlar Derneği, ISI e.V.; Sofya'da Bulgaristan Kalkınma Ajansları Birliği, BARDA ve Granada'da Granada İl Özel İdaresi, Deputation de Granada) bölgesel kalkınma alanında etkin kurumlar ile toplantılar düzenlenmiş ve farklı ülkelerdeki ortaklık ve işbirliği deneyimlerine yönelik iyi örnekler incelenmiştir. Çalışma ziyaretleri ile Karacadağ Kalkınma Ajansının kurumsal kapasitesinin artırılması ve Diyarbakır–Şanlıurfa bölgesinde oluşturulabilecek işbirliği ve ortaklıklara dair fikirler edinilmesi amaçlanmıştır.

6-7 Nisan, 2017'de Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinden, bölgesel kalkınma ile ilişkili, yaklaşık 60 kurum temsilcisinin katılımı ile gerçekleştirilen çalıştay ise bir arama toplantısı şeklinde kurgulanmış ve beş gruba ayrılan katılımcılardan,

işbirliği içinde, bölgenin içsel kaynaklarına odaklanan ve kendi kurumlarının katkıları ile gerçekleştirebilecekleri proje fikirleri geliştirmeleri istenmiştir. Gruplar Karacadağ Kalkınma Ajansının hazırlamış olduğu 2014-2023 Bölge Planının gelişme eksenleri ile ilişkilendirilerek, proje fikirlerinin, bölgesel kalkınmaya hizmet edecek şekilde geliştirilmesi sağlanmıştır. Bununla birlikte, çalıştay bölgesel kalkınma ile ilişkili paydaşları bir araya getirip, onları bölgesel gelişmeye yönelik gerçekleştirebilecek işbirliklerine dair düşünmeye teşvik ederek, ileride kurulabilecek ortaklıklara da zemin hazırlamıştır.

Proje kapsamında gerçekleştirilen çalıştayda, katılımcılar ürettikleri proje fikirleri ile içsel kaynakların kullanımı ile elde edilebilecek kazanımlara dair örnekler sunmuştur. Bir fikir egzersizi olarak kurulan işbirlikleri, bölgesel gelişme için koordinasyon halinde gerçekleştirilecek faaliyetlerin, kurumların tek tek sağlayacakları faydaların toplamından daha fazlasına ulaşabileceğine dair birer örnek teşkil etmiştir. Bu çerçevede "Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği" projesinin önemi, bölgesel kalkınma ve bölge planlama için hayati öneme sahip olan katılım konusuna vurgu yapmasında ve bu doğrultuda paydaşları harekete geçirmek üzere bir ilk adım olmasındadır.

Projenin son faaliyeti olarak işbu rapor hazırlanmıştır. Rapor, projenin önceki faaliyetlerini, bölgesel gelişme için etkin ortaklıklar çerçevesinde incelemekte ve etkin ortaklıklar kurma konusunda kalkınma ajanslarının üstlenebilecekleri rollere dair değerlendirmeler ve politika önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu kapsamda dünyada ve Türkiye'de bölgesel politikaların gelişimi yazını incelenmiştir. Günümüzde "Yeni Bölgecilik" olarak adlandırılan kuramsal yaklaşım bölgesel politikaların kavramsal çerçevesini belirlemektedir. Bu yaklaşımda bölgesel gelişme aşağıdan yukarıya bir şekilde örgütlenmekte; içsel kaynakların yerel aktörler tarafından kullanılmasına dayanmakta ve hem ulusal hem de küresel ölçekte bölgeler arası rekabeti hedeflemektedir. Sosyal ve beşeri sermaye,

bölge içi ve bölge dışı ağ yapıları, yenilikçilik ve yenilikleri öğrenebilme kapasitesi yeni bölgecilik paradigması içinde, bölgesel gelişmeyi tetikleyecek içsel kaynakların arasında sayılmaktadır.

Dünya ve Türkiye’de kalkınma ajansları, yerelde kuracakları işbirlikleri ile bu tür kaynakları harekete geçirebilmek açısından önem teşkil etmektedir. Yazın, kalkınma ajanslarına düşen başlıca görevleri içsel dinamiklere dayanarak bölgesel rekabet ortamını geliştirmek, iş dünyasının yatırım ortamını iyileştirmek ve yerel ekonomik kalkınmanın sağlanmasına katkıda bulunmak olarak tanımlanmaktadır. Bu genel çerçeve içinde, bölgelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmak; bölgelerine yabancı sermaye çekmek; potansiyel ve mevcut firmalara destek sağlamak; beşeri sermayenin gelişmesine katkı sağlamak üzere eğitim hizmetleri vermek; ve yerel yönetimlere çeşitli hizmetler sağlamak gibi daha ayrıntılı görevler de tanımlanmaktadır. Türkiye’de ajanslar ayrıca bağlı buldukları bölgelerin bölge planlarını hazırlamaktan da sorumludur.

Türkiye’deki kalkınma ajanslarının uygulamaları bu doğrultuda olmakla birlikte, ajanslar görevlerini yerine getirirken çeşitli sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bu sorunların başlıcaları aşağıdaki gibidir:

- Kalkınma ajanslarının görev tanımlarının farklı kurumlar ile kesişmesi, bu kurumlar ile koordinasyon içinde olunamaması.
- Merkezi devletin ajansların bütçe ve karar alma süreçleri üzerinde yüksek düzeyde kontrolünün olması; ajansların, yazının öngördüğü ölçüde özerkliğe sahip olamaması.
- Kalkınma ajansları dışında, bölgesel kalkınma ile ilgili neredeyse tüm kurumların il düzeyinde örgütlenmiş olması; sorunları ve çözümleri bölge ölçeğinde düşünmenin, bu kurumların düşünce biçimlerine yansımamış olması.
- Tek başına ajans kaynaklarının, bölge planlarını uygulamak ve yerel ekonomik kalkınmayı sağlamak için yeterli olmaması.
- Ajansların hazırladıkları bölge planlarının yerel kaynak ve potansiyelleri yeterince dikkate almaması, bu açıdan stratejik niteliklerinin görece zayıf kalması ve 26 DÜZEY-2 bölgesi için bir şablon plan olma özelliği taşımaları.

Yukarıda değinilen sorunlar arasından öne çıkan ve bu projenin hareket noktasını oluşturanlar, kalkınma ajanslarının yükledikleri sorumluluklar ile eş değerde finansal kaynak ve uygulama araçlarına sahip olamamaları yerel aktörlerle kurdukları ilişkilerin içsel büyümeye dayanan bir kalkınma modelini hayata geçirmelerine olanak tanımamasıdır. Raporbu sorunlara, yapısal bir dönüşüm gerçekleştirilmeden bulunabilecek çözüm yolu olarak yerel aktörler ile etkin ortaklıkların geliştirilmesini önermektedir. Bölgesel aktörler ile yapılacak **işbirlikleri ve kurulacak etkin ortaklıklar**, ajansların ve diğer paydaşların kaynak sorunun çözümünde yardımcı olacak, paydaşların bölge planını sahiplenme ve uygulanması için katkıda bulunma düzeyini arttıracaktır.

Çalışma ziyaretleri sırasında yapılan gözlemler, çalıştaydan elde edilen sonuçlar ve bu konuda yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde, Karacadağ Kalkınma Ajansının güçlü işbirlikleri ve etkin ortaklıklar kurması ile ilgili aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Ajanslar kuruluş amaçları itibarı ile iki farklı rol üstlenmektedir: yerel bir aktör olarak, diğer paydaşlar ile birlikte, işbirliği ve katılıma dayalı bölgesel kalkınma plan ve politikalarını üretmek ve yerel ile merkez arasında bir köprü olarak yol gösterici ve destekleyici olmak. İki rolün ayrı ayrı avantajları vardır. İlki, bölge planlarının sahiplenilme ve uygulanması açısından avantajlar sunarken; ikincisi özellikle az gelişmiş bölgelerde, bölgesel gelişmenin kurumsal temellerini oluşturabilme olanağı vermektedir. Bu noktada, ajanslar bölgelerinin ihtiyaç ve gelişme önceliklerini de dikkate alarak, kendi öncelikli konularını stratejik olarak belirlemelidir.
- Karacadağ Kalkınma Ajansının bölgesel gelişmeyi sağlamak üzere üstlenebileceği en önemli rollerden birisi, bölgede faaliyet gösteren GAP idaresi, UNESCO, TKDK gibi destek sağlayıcı kurumlar ile, yerel bilgiye sahip fakat kaynak yetersizliği olan kurumlar arasındaki iletişimi güçlendirmek ve aynı zamanda her iki kurum türünün eylemlerini, ortak bölgesel gelişme hedefleri etrafında birleştirmek olmalıdır.
- Bölgenin sorun, potansiyel ve kaynaklarına dair farklı kurumlarda dağınık olarak bulunan

bilgiyi toplama, sentezleme ve kullanılabilir hale getirme, ajansın eşgüdüm ile ilişkili görevleri arasında yer almalıdır.

- Ajans personeli yerel ekonomik kalkınmanın gereklerini anlayıp yerel yönetimleri yönlendirebilmeli, yerel yönetimlerin ihtiyaç ve hedefleri ile ilişkili olarak yatay ve dikeydeki ilişkilerini güçlendirmeleri konusunda destek olmalıdır.
- Ajans'ın hem kendi kurumsal kapasitesini, hem de bölgedeki paydaşların kapasitelerini, proje geliştirmek, proje temelli düşünmek, iş birliği yapmak ve proje yazma konusunda geliştirmelidir.
- Proje temelli düşünme ve proje yazma konusunda verilecek kapasite geliştirme desteğinin yanı sıra; proje temelli ortaklıklar kurarak hareket etmenin getirilerine yönelik bilinç ve motivasyon da kurumlara aşılarmaya çalışılmalıdır. Bu çerçevede iyi örneklerin görünür kılınması, diğer kurumları harekete geçirme konusunda daha istekli hale getirecektir.
- Kalkınma ajansları, bölgelerinde faaliyet gösteren

danışmanlık firmaları ile daha güçlü ilişkiler kurarak, bu firmaların verdikleri hizmetlerin bölgesel gelişme hedefleri ile eşgüdüm içinde olmasını sağlayabilecektir.

- Kalkınma ajanslarının eşgüdüm görevi, kurumların değişen önceliklerine hakim olma ve bu öncelikleri birleştiren yaratıcı fikirler üretebilmeyi de içermelidir. Bu doğrultuda, kurumlar arasında sadece formal değil, enformel işbirlikleri de teşvik edilmelidir.
- KA'ların etkin ortaklıklar kurabilmesi için, bölgede değer yaratan bir kurum olarak kendilerini kanıtlamaları gereklidir. Bu doğrultuda ajanslar yıllık programlarını ve icraatlarını paydaşlara düzenli bir biçimde aktarmalı ve bölgenin gelişmesine yönelik sağlayabileceği faydayı paydaşlara etkili olarak aktarabilmelidir. Bu aynı zamanda KA'ların bölgelerindeki meşruiyetini de pekiştirecektir.
- Ajanslar yıllık çalışma programları ve kurumsal stratejik planlarında işbirliğini geliştirecek stratejilere daha fazla önem vermelidir.

2. GİRİŞ

Bu rapor, AB Sivil Toplum Diyalogu [Civil Society Dialogue between EU and Turkey–IV Regional Policy and Coordination of Structural Instruments Grant Scheme (CSD-IV/REG)] programı desteği ile, Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından yürütülen Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği (Effective Partnership for Regional Policies) projesinin bir parçası olarak hazırlanmıştır.

Raporun amacı, proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin kapsamlı bir değerlendirmesini yapmak ve proje konusu ile ilişkili olarak, ulusal ve dış yazın araştırmalarıyla desteklenmiş politika önerileri geliştirmektir.

2.1. Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği Projesi

“Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği” projesinin temel amacı, Karacadağ KA'nın plan uygulama kapasitesini arttırmak olarak tanımlanmıştır. Bilindiği gibi, Türkiye’de kalkınma ajansları, Kalkınma Bakanlığı tarafından IBBS Düzey-2 bölgeleri düzeyinde bölge planı yapmakla görevlendirilmiştir. Ajanslar, kalkınmanın mekânsal boyutunu ve yöresel özellikleri de göz önüne alarak, ancak ağırlıklı olarak ekonomik kalkınmaya öncelik veren, stratejik nitelikli ilk planlarını bu doğrultuda hazırlamışlardır. Fakat bölge planlarının, Türkiye planlama hiyerarşisindeki konumunun iyi tanımlanmamış olması; Kalkınma Ajanslarının (KA) hazırladığı bölge planlarının, Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliğinde belirtilen bölge planlarına karşılık gelip gelmediği konusunun açıklık kazanmamış olması; planların uygulanmasına yönelik finansal ve yasal araçların Ajansların elinde bulunmaması gibi nedenlerle, hazırlanan bölge planları uygulama aşamasına sınırlı olarak geçebilmektedir.

Ajansların ellerinde bulunan kaynaklar ağırlıklı olarak merkezi bütçeden tahsis edilirken, küçük bir kısmı ise yerel ve bölgesel aktörlerin kaynaklarından karşılanmaktadır. Bu kaynaklar hazırlanan planların uygulamaya geçirilmesinde yetersiz kalmaktadır. AB fonları gibi dışsal mali kaynakların bölgesel kalkınma plan ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirilmesi konusunda var olan beklentiler ise

en azından şimdilik gerçekleştirilememiştir. Öte yandan, farklı kamusal ve sivil toplum aktörleri, buldukları bölgelerde, koordine olmayan bir şekilde, kendi hedef ve çıkarları ile ilişkili olarak çeşitli yatırım ve girişimlerde bulunmakta, mali ve mali olmayan kaynaklar ayırmaktadır. Bu çerçevede, ajansların, plan hedeflerine ulaşma doğrultusunda bölgelerindeki paydaşlar ile işbirlikleri kurmaları ve ellerindeki kaynak havuzunu, ortak kalkınma hedefleri doğrultusunda etkin olarak kullanmaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

“Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği” projesi bu tespitlerden hareketle, AB içindeki farklı ülkelerde, bölgesel kalkınmaya yönelik ortaklık kurma girişimlerini incelemeyi ve bu konuda geliştirilmiş iyi örneklerin Türkiye ve Diyarbakır-Şanlıurfa bölgesi (TRC2) özelinde uygulanabilirliklerini değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla Berlin (Almanya), Sofya (Bulgaristan) ve Granada (İspanya) bölgelerine çalışma ziyaretleri gerçekleştirilmiş; bu bölgelerdeki bölgesel kalkınma ve ortaklık kurma deneyimlerine ilişkin birinci elden bilgi alınmıştır. Proje kapsamında ortaklık kurulan ülkelerin farklı gelişmişlik düzeyleri, planlama gelenekleri ve kurumsal yapıları bulunmaktadır. Bu çeşitlilik, farklı uygulama araçlarını, bölgesel kalkınma ajansı modellerini ve ortaklık kurma biçimlerini değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

Özellikle yerel kaynakların kullanılmasına dayalı içsel büyüme ve kalkınmayı hedefleyen bölgesel politikalar ve uygulama araçları kopyalanamaz (Dulupçu, 2006). Bu tür politika ve politika araçları yerel potansiyeller ve dinamiklerden hareket ederek kurgulanmalıdır. Dolayısı ile incelenen iyi örneklerin bire bir uygulanmaya çalışılması bu projenin amaçları arasında değildir. Bu örnekler, bilgi dağarcığını genişletmek ve Diyarbakır-Şanlıurfa Bölgesinin dinamikleri ve potansiyellerini değerlendirebilecek, bölgeye özgü, yenilikçi fikirler geliştirmek üzere kullanılmalıdır.

Bu doğrultuda, proje faaliyetlerinden biri de çalışma ziyaretlerinden sonra gerçekleştirilecek, geniş katılımlı bir çalıştay olarak kurgulanmıştır. 6-7 Nisan 2017 tarihlerinde düzenlenen çalıştaya

Diyarbakır ve Şanlıurfa'nın kamu ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinden geniş bir katılım sağlanmış, AB ülkelerindeki proje ortakları da iştirak etmiştir.

Çalıştay, Karacadağ Kalkınma Ajansı'nın 2014-2023 Bölge Planında belirlediği gelişme eksenleri etrafında kurgulanmıştır (Ekonomik Büyüme, Beşeri Gelişme ve Sosyal Sermaye, Yaşam Kalitesi, Sürdürülebilir Gelişme eksenleri ile proje kurgusu içinde yer alan Kadın Girişimciliği eksenini). Çalıştayın ana fikri katılımcıların, bölgesel gelişmenin önündeki sorunlar ve engeller yerine, sahip oldukları kaynakları bir araya getirecek ortaklıklar yaratarak proje fikirleri geliştirmeleri olarak belirlenmiştir. Bu yaklaşım, bölgede daha önce yapılmış benzer toplantı ve çalışmalarla karşılaştırıldığında yenilikçi bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Zira çoğu, katılan kurumların tekil olarak çözemeyeceği kadar büyük olan sorunların dile getirilip tartışılması, bölgenin kaynaklarının harekete geçirilmesine katkı sağlayamamaktadır. Bunun yerine, kurumların kendi kaynaklarını kullanarak başarabilecekleri işlere odaklanmaları, küçük adımlarla da olsa, bölgesel kalkınma hedeflerine doğru ilerlenmesine katkı sağlayacaktır. Bu çerçevede, yuvarlak masa toplantıları şeklinde geçen çalıştay süresince katılımcılardan, beş tema etrafında proje önerisi geliştirmeleri istenmiştir. Proje önerilerinin, masa etrafında bulunan kurumların maddi ve maddi olmayan kaynakları kullanılarak gerçekleştirilebilir nitelikte olması gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcı kurumlar kamu, sivil toplum, yerel yönetim ve odalardan geniş bir yelpazeyi temsil edecek şekilde seçilmiştir.

Çalıştay kurgusu, proje hedefleri açısından, birbirleri ilişkili birden çok amaca hizmet edecek şekilde tasarlanmıştır. En görünür amaç, her bir çalıştay grubunun, bölgesel kalkınmaya hizmet edecek potansiyel bir proje önerisi ile ortaya çıkması, böylece öz kaynaklarını bir araya getirdiklerinde başarabileceklerinin farkına varmasıdır. İkinci amaç, çalıştay kurgusunun kendisinin bir ortaklık modeli teşkil etmesidir. Çok kısıtlı bir süre içerisinde gerçekleşen toplantıda, yeterli hazırlık ve düşünme fırsatı bulmadan oluşturulan proje fikirlerinin, somut birer projeye dönüşmesi beklenemez. Bununla birlikte, paydaşların bir arada, bölgesel kalkınmaya yönelik sorunlardan

ziyade, yapılabilecekleri tartıştıkları bir ortamın yaratılması, ileride gerçekleştirilecek potansiyel işbirliklerinin önünü açmıştır. Son olarak, çalıştay, Karacadağ KA'nın ve onun hazırladığı bölge planının, bölgesel kalkınmadaki rolünü yeniden tanımlamayı ve Ajansı, bölgedeki diğer paydaşlar arasında bir ortak olarak konumlandırmayı amaçlamaktadır. Bu son amacın özellikle açıklanması gerekmektedir.

Türkiye'de kalkınma ajanslarının kuruluşundan bu yana geçen yaklaşık 10 yılda, ajanslar, Kalkınma Bakanlığının bir parçası olarak, bölgelerindeki sınırlı sayıda paydaşa fon sağlayan merkezi devlet kurumları olarak algılanmışlardır. İlerleyen bölümlerde de tartışılacağı gibi, kısmen doğru olan bu algı, ajansların kurumsal yapıları ve gelir kaynaklarından dolayı oluşmaktadır. Ajansların, bölgelerindeki paydaşlar arasında yanlı olarak değerlendirilmesine yol açan birçok önyargı da buradan kaynaklanmakta ve birden çok yanlı anlamaya sebep olmaktadır.

İlkin, hem kalkınma ajansları yazınının hem de temsil ettikleri, içsel büyümeye dayanan kalkınma anlayışı, ajansları merkezi değil, yerel birer aktör, ya da yerel ile merkezi devlet arasında bir köprü olarak konumlandırmaktadır. Esasen kalkınma ajanslarının hedeflerine ulaşabilmeleri de yerel ile bütünleşebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. İkinci olarak, kalkınma ajanslarının kuruluş amaçları yerel aktörlere projelerini gerçekleştirmeleri için fon dağıtmak değildir. Ajansların buldukları bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmak gibi bundan çok daha geniş bir amaçları vardır. Sağladıkları fonlar ve hazırladıkları bölge planları da bu genel amaca ulaşma doğrultusundaki birer araçtır. Son olarak, kalkınma ajanslarının ellerindeki bütçe kısıtlı olup, ne ajansın koyduğu bölgesel kalkınma hedeflerine tek başına ulaşması için, ne de her talep eden paydaşa proje desteği verebilmesi için yeterli değildir. Aksine, çok kısıtlı miktarda olan bu kaynak, ancak doğru noktalarda bir kaldıraç olarak kullanıldığında bölgesel kalkınmaya hizmet edebilecek düzeydedir.

Dolayısıyla çalıştay, ve genel olarak "Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği" projesi bu önyargıları kırmayı hedeflemektedir. Karacadağ KA'yı bölgedeki paydaşlar arasında; bölgesel kalkınmayı yönlendiren, kendi kaynaklarını yerel kaynaklarla birleştirerek ortak hedeflere ulaşmak için çalışan bir

ortak olarak konumlandırmak amaç edinilmektedir. Ancak bu şekilde, Ajans tarafından, katılımcı bir şekilde üretilmesi beklenen bölgesel kalkınma politika ve planlarının tüm paydaşlar tarafından içselleştirilebileceği düşünülmektedir.

2.2. Raporun Amacı, Kapsamı ve İçeriği

“Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği” projesinin bir parçası olan bu rapor, hem yaklaşık iki yıla yayılan proje sürecini belgelemeyi; hem de proje faaliyetlerini değerlendirerek, Karacadağ KA'ya bölge planlarının uygulanması amacıyla etkin ortaklıklar kurmaya yönelik politika önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda rapor, giriş bölümünü takip eden dört ana bölüm, sonuç bölümü ve eklerinden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki Türkiye'nin güncel bölgesel kalkınma politikalarını, bölge planlama yaklaşımını ve kalkınma ajanslarının bu politikalar içerisindeki yerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bölümde yapılan literatür araştırması ve değerlendirmeler, projenin hedefleri doğrultusunda, kalkınma ajanslarını Türkiye'nin özgün deneyimi olarak tanımlamayı hedeflemektedir. Dolayısı ile genel geçer bir “kalkınma ajansları literatürü” yerine, “Türkiye’de kalkınma ajansları” literatürünün değerlendirmesini yapmaktadır. Ayrıca, giriş bölümünde, kalkınma ajansları ile ilgili olarak yapılan değerlendirmeler, daha geniş yer ayrılarak geliştirilmektedir.

Üçüncü bölüm, proje kapsamında gerçekleştirilen çalışma ziyaretleri hakkında bilgi vermekte ve değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu kısımda ilk önce, ziyarette bulunulan ülkelerin ortak noktası olan, Avrupa Birliği üyeliği ve onun bölge politikaları hakkında genel bilgi verilmekte, böylelikle hem ülkelerin hem de bahsedilen kurumların daha geniş bir bağlam içinde değerlendirilebilmesi amaçlanmaktadır. Ardından her bir saha çalışması, ziyaretler sonrasında hazırlanan “Saha Çalışması Raporları” kullanılarak

açıklanmakta ve tüm ziyaretlerin, projenin hedeflerine yönelik genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

Sonraki bölümde 6-7 Nisan 2017’de, Diyarbakır’da gerçekleştirilen çalıştay açıklanmaktadır. Bu bölümde çalıştay öncesi yapılan anket çalışması, çalıştayın kurgusu, çalıştay süreci ve çalıştayın genel bir değerlendirmesi yer almaktadır. Rapor tüm proje süreci sonucunda yapılan değerlendirmeler ve geliştirilen politika önerileri ile son bulmaktadır.

2.3. Proje ile Rapor Arasındaki İlişki

Raporun içeriği ve amacı ile ilgili olarak öncelikle belirtilmesi gereken, raporun, Karacadağ KA'nın şablon olarak kullanabileceği bir model ortaklık önerisi geliştirmeyi hedeflemediğidir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu tür bir şablonun kopyalanarak üretilmesi mümkün değildir ve etkin ortaklıklar ancak yerel potansiyelleri değerlendirmek üzere paydaşların birlikte harekete geçmesi ile kurulabilecektir. Rapor, bu doğrultuda, yapılan çalışma ziyaretleri ve araştırmaları kullanarak, etkin ortaklıkların ne amaçlarla ve hangi ilkeler doğrultusunda kurulabileceğine dair değerlendirmelerde bulunmayı ve öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir.

Raporun uzun vadeli hedefleri, i) mevcut planın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecek, yerel aktörler ile işbirliğine dayanan, alternatif ve yenilikçi yöntemlere; ve ii) ilerleyen plan dönemlerinde, planı, bu yenilikçi yolları en etkin kullanabilecek şekilde hazırlamaya dair öneriler geliştirmek olarak belirlenmiştir.

Genel olarak rapor, Karacadağ KA'nın bölgesindeki konumunu ve bölgesel kalkınmaya sağlayabileceği katkıları, bir üçüncü göz olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Projenin hedefi olan, “yerel dinamikleri harekete geçirmek üzere ortaklıklar kurma” konusuna, Ajansın bu alanda üstlenebileceği rollerin değerlendirilmesi ile katkı yapılması hedeflenmektedir.

3. TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDA YAŞANAN DÖNÜŞÜM ve KALKINMA AJANSLARI

3.1. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikalarının Dönüşümü

Başta Avrupa ve ABD olmak üzere dünya genelinde, 1980'li yıllardan itibaren bölgesel politikalar önemli değişimler geçirmektedir. Bu değişimin en belirgin özelliği, merkezi yönetim yatırımları ile yönlendirilen ve ulusal düzeyde belirlenen bölgesel kalkınma anlayışının, yerini bölgelerin, içsel kaynaklarını ve potansiyellerini yerel aktörlerin öncülüğünde değerlendirdiği, merkezi devletin bölgesel gelişmede etkin olan aktörlerden sadece birisi olarak kabul edildiği bir anlayışa bırakmasıdır (Dedeoğlu, ve Sertesene, 2011; Eraydın, 2010). Yeni Bölgecilik (New Regionalism) olarak adlandırılan bu yaklaşımın ekonomik ve politik olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası ile 1980'li yıllar arasında hakim olan ve geleneksel bölgesel kalkınma anlayışı olarak nitelendirilen yaklaşımda, bölgesel kalkınma, ulusal kalkınmanın bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Merkezi bütçeden bölgelere aktarılan kaynaklar, gene merkezi hükümetler tarafından gerçekleştirilen yatırımlar, bunların bir türevi olarak kabul edilebilecek büyük projeler ve yatırım teşvikleri gibi araçlarla, ulusal hükümetler, bölgesel düzeyde kalkınmayı sağlamayı hedefliyordu. Merkezden kontrol edilen bu tür politikaların temel özelliği, bir ülkenin, tüm bölgeleri arasında dengeli bir kalkınmayı hedeflemesidir. Bu şekilde öncelik bölgeler arası gelişmişlik farklarına veriliyor, tek tek bölgelerin gelişmişlik düzeyinin artırılması ise ikinci planda kalıyordu (Doğruel, 2006; Öngen ve Bakır, 2014).

Türkiye'de de, 1963 yılında hazırlanan ilk Beş Yıllık Kalkınma Planı ile planlı döneme geçilmesinden sonra, bu türden bir kalkınma anlayışı benimsenmiş ve çeşitli araç ve yöntemler denenerek 1980 yılına kadar sürdürülmüştür. Bu dönemde, kamu iktisadi teşekkülleri kurulması, altyapıya yönelik doğrudan

devlet yatırımları; Doğu Marmara, Zonguldak-Bartın-Karabük, Çukurova, Antalya gibi ilk bölge planı denemeleri ve Kalkınmada Öncelikli Yörelere gibi araçlarla merkezi devlet, bölgesel kalkınma politikalarını tek elden yürütmüştür. Bu dönemde bölgesel politikalar ve planlama üzerindeki etkili kurum da gene bir merkezi devlet kurumu olan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) olmuştur.

Özellikle 1970'li yıllara damgasını vuran ekonomik krizden sonra, merkezi devletlerin, bölgesel kalkınmaya yönelik ayırdıkları yatırım bütçelerinde, küresel düzeyde bir düşme yaşanmıştır. Eş zamanlı olarak, küreselleşme ile birlikte sermaye, mal, hizmet ve insan hareketliliği artmış, ulus devletlerin sınırları bu çağın ekonomik yapısına cevap veremez olmuşlardır (Taylor, 2003). Bununla birlikte, başta çok uluslu şirketler olmak üzere, küresel ve ulusal sermayenin ulus devlet sınırlarını görece daha kolay aşarak hareket edebilmesi, onun mekana olan bağımlılıklarını azaltmamıştır. Üretim ve tüketim için mekânsal organizasyona duyulan ihtiyaç sabit kalmıştır.

Bütün bu faktörlerin bir bileşkesi olarak, ulus altı bölgeler, 1980'li yıllardan başlayarak küresel düzeyde daha görünür hale gelmişlerdir. Azalan merkezi devlet kaynaklarına karşılık artan toplumsal refah ve gelişme beklentilerini karşılamak için yerel/ bölgesel yönetimler, ulusal ve küresel firmaların üretim ve yönetim fonksiyonlarını çekmek üzere harekete geçmişler ve birbirileri ile rekabet etmeye başlamışlardır (Harvey, 1989; Öngen ve Bakır, 2014). Yeni bölgecilik yaklaşımı, ve özellikle de onun ekonomik kalkınma boyutu ile ilgilenen yeni ekonomik coğrafya disiplini, bu rekabette, bölgelerin, devlet destekleri gibi dışarıdan gelecek kaynaklar yerine kendi içsel kaynaklarını kullanmaları gerektiği savını öne sürmektedir. Bu içsel kaynaklar, bölgelerin konumu ya da doğal kaynakları gibi karşılaştırmalı üstünlüklerinden ziyade, rekabetçi üstünlükler olarak nitelendirilen beşeri ve sosyal sermaye, yenilikçilik ve girişimcilik

gibi alanlara odaklanmalıdır (Keskin ve Sungur, 2010). Zira, küresel ölçekte rekabet edebilirlikte bu rekabetçi üstünlükler avantaj sağlamaktadır. Özü itibarı ile yerel/bölgesel dinamiklere dayalı bu kalkınma anlayışı, ulusal/merkezi kaynaklarla yürütülen kalkınma anlayışından köklü bir kopuş anlamına gelmektedir (Eroğlu ve Kum, 2010).

Yeni bölgecilik yaklaşımının politik boyutu ile ilgili iki yönlü bir tartışma yürümektedir. Bir taraftan, içsel kaynakların kullanımına dayanan, devlet yatırımlarına daha az ihtiyaç duyan bir kalkınma için yerel/bölgesel yönetimlerin görev ve yetkilerinin artırılması gerektiği iddia edilmektedir (Öngün ve Bakır, 2014). İkinci olarak ise, özellikle AB bağlamında, bölgesel kalkınmanın çok katmanlı yönetim (multi-level governance) modelini beraberinde getirdiği belirtilmektedir (Dedeoğlu ve Sertesin, 2011). Çok katmanlı yönetim, en genel hali ile geleneksel hiyerarşik yönetim yapısının yerini dikey ve yatay ağlara bıraktığı yönetim modeli olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede, dikeyde, yerel/bölgesel, ulusal ve ulus üstü (örneğin AB) aktörlerin etkileşimli olarak yürüttükleri yönetim süreçlerine; yatayda iş çevreleri ve STK'lar da eklenmektedir. Böylece, karar alma süreçleri tek bir elde toplanmamakta, farklı katmanlarda, farklı aktör ağları arasına dağılmaktadır.

Türkiye, 1980 ve 90'lı yılları geleneksel bölgesel politikalar ile geçirmiş, fakat 2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (DPT, 2001) ile birlikte, ana hatları yukarıda tarif edilen yeni bölgecilik yaklaşımını, bölgesel politikalarının temel paradigması olarak benimsemiştir (Ertuğal, 2005). Bu çerçevede, içsel potansiyelleri kullanma, yenilikçilik, uzmanlaşma ve bilgi ekonomileri gibi kavramlar bölgesel kalkınma gündemine girmiştir (DPT, 2007). İlerleyen yıllarda, AB müktesebatına uyum çerçevesinde IBBS bölgeleme sisteminin kabul edilmesi, IBBS Düzey-2 bölgeleri için Kalkınma Ajanslarının kurulması; Bölgesel Rekabetçilik Operasyonel Programı (BROP) ve Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS) belgelerinin yayınlanması gibi adımların atılması ile bölgesel kalkınmanın kurumsal çerçevesi de yeni bölgecilik anlayışı doğrultusunda oluşturulmuştur (Öngün ve Bakır, 2014).

Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının (KA) ortaya çıkışı da, yeni bölgecilik yaklaşımının bölgesel kalkınmada benimsenmeye başlanması ile ilişkili olarak değerlendirilmelidir. KA'lar, Türkiye idari yapılanmasında kendine özgü bir konum edinmişlerdir. Bu kurumlar, merkez-yerel hiyerarşisi içinde yer almayarak, bölge düzeyini idari değil, planlama ve kalkınma amaçlı bir ölçek olarak kurumsallaştırmışlardır. Bu ölçekte, yerel yönetim, sivil toplum ve merkezi devlet kurumlarını bünyelerinde toplayarak yukarıda tarif edilen çok katmanlı yönetim modelinin oluşturulmasına yönelik adımlar atmışlardır. İlkesel olarak bölgesel gelişmenin, içsel kaynaklara dayalı olarak sağlanmasını benimsemeleri ile yeni bölgeciliğin bölgesel düzeye aktarılması süreçlerine öncülük yapmaya başlamışlardır. Helvacıoğlu Kuyucu ve Tektaş'a (2010:545) göre kalkınma ajansları çok katmanlı yönetim açısından "bölge içerisinde sağladıkları bilgi birikimi, açmış oldukları yatay ve dikey iletişim ve ilişki kanalları ve bölge ihtiyaçlarına göre strateji belirlemedeki belirgin katkıları ile yerel aktörlerin sistem içerisindeki mobilizasyonunu desteklemektedir. [Bölgesel Kalkınma Ajansları] kendi iletişim ve ilişki ağlarını bölgeye açarak, bölge oyuncularının işbirliği ve ortak proje üretme şanslarını arttırmakta, çoğu defa işbirliğine dayalı bir büyüme anlayışının bölge içerisinde etkili olmasını" sağlamaktadır.

İzleyen bölüm, Türkiye'de kalkınma ajanslarının ortaya çıkışı, bölgesel gelişme alanında üstlendikleri ya da üstlenmeleri beklenen rolleri ve bu konuda yaşanan sorunlar hakkında daha ayrıntılı bilgi vermeyi amaçlamaktadır.

3.2. Türkiye'de Kalkınma Ajansları

DPT 2004 yılında Türkiye için öngörülen kalkınma ajansı modelini "ulusal düzeyde DPT koordinasyonunda, kendine özgü teknik ve finansman mekanizmasına sahip, kar amacı gütmeyen, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve STK'ları bir araya getiren, tüzel kişiliği haiz, [...] teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmayan, fakat destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleri" olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede kalkınma ajanslarının başarılı olabilmesi için sıralanan koşullar ise şöyle sıralanmaktadır.

- i) Mevcut politik yapı tarafından anlaşılmalı ve kabul görmelidir,
- ii) Coğrafi bölgenin potansiyel ve sorunları derinliğine anlaşılmalıdır,
- iii) Bölgedeki mevcut ekonomik, kültürel, sosyal ve politik yapılarla birlikte eşgüdüm içerisinde çalışabilme yeteneği olmalıdır,
- iv) Kendilerini idame ettirebilmeli ve projelerin uygulanması için finansman desteğine sahip olmalıdır,
- v) Somut sonuçların elde edilebilmesi için nitelikli teknik personele sahip olmalıdır,
- vi) Kurumlar arası bölgesel çalışma çerçevesi içinde kendi kararlarını almakta bağımsız olmalıdır,
- vii) Bölge, yeterli büyüklükte nüfusa sahip olmalıdır,
- viii) Bölgenin, şirket/girişimci potansiyeli bulunmalıdır. (DPT'den aktaran Efe ve Ergin, 2010:463-465)

Türkiye'de 2006 yılında yürürlüğe giren 5449 sayılı yasa ile, AB uyum sürecinin bir parçası olarak hayata geçen Kalkınma Ajansları, kuruluş tarihlerinden itibaren yoğun tartışmalara konu olmuştur. Bir taraftan, KA'ların Türkiye idari yapılanmasında yeni bir kademe getirme ihtimali, anayasal çekinceleri de beraberinde getirmiş; Türkiye'de 1970'li yıllarda yerleşik hale gelen bölge terimi ile ayrımcılık arasındaki bağlantı tekrar gündeme getirilmiştir (Eroğlu ve Kum, 2010). Diğer taraftan, küresel düzlemde bölgesel politikaların giderek daha fazla kalkınma ile ilişkilendirilmesi, ayrımcılık tartışmalarını gölgede bırakmış; KA'lar "bölgesel potansiyel ve dinamiklerin harekete geçirilmesi, büyümenin etkilerinin tabana yayılması, gelir dağılımının düzelmesi ve bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi açısından oldukça önemli bir rol üstleneceği" (Tutar ve Demiral, 2007: 66) gerekçesi ile alkışlanmıştır.

"Bölgesel Politikalar İçin Etkin İşbirliği" projesi ile ilişkili olarak, Türkiye'de kalkınma ajanslarının mevcut durumu üç temel başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki, yukarıda genel hatları açıklanan yeni bölgecilik yaklaşımı çerçevesinde KA'ların üstlendiği ekonomik kalkınma

ile ilgili görevlerdir. İkincisi ajansların merkezi devlet ile yerel arasındaki konumunun ve bu çerçevede üstlendiği rollerin değerlendirilmesidir. Son olarak da, Türkiye'de kalkınma ajanslarına verilen özel bir görev olarak bölge planlama süreçlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.2.1. Yerel Ekonomik Kalkınma Ve Kalkınma Ajansları

Kalkınma ajansları, bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesi ve içsel kaynaklara dayalı bölgesel gelişmenin sağlanmasına yönelik politikaların en önemli uygulama araçları arasında kabul edilmektedir. Ekonomik gelişme perspektifinden bakıldığında, yazın, KA'lara düşen başlıca görevleri içsel dinamiklere dayanarak bölgesel rekabet ortamını geliştirmek, iş dünyasının yatırım ortamını iyileştirmek ve yerel ekonomik kalkınmanın sağlanmasına katkıda bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Doğruel, 2012). Bu genel çerçeve içinde, bölgelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmak; bölgelerine yabancı sermaye çekmek; potansiyel ve mevcut firmalara destek sağlamak; beşeri sermayenin gelişmesine katkı sağlamak üzere eğitim hizmetleri vermek; ve yerel yönetimlere çeşitli hizmetler sağlamak gibi daha ayrıntılı görevler de tanımlanmaktadır (Kayasü ve Yaşar, 2006; Eraydın, 2010). Efe ve Girgin (2010), kuruluş amacı itibarı ile kalkınma ajanslarının zayıf ve güçlü olmak üzere iki gruba ayrılabilirliğini belirtmektedir. "Zayıf" ajanslar sadece bölgeye dışarıdan yatırım çekme amacını taşıırken, "güçlü" ajanslar ek olarak "bölge ekonomisinin gelişmesi, kentleşme ve çevrenin düzenlenmesi, istihdamın artırılması" (Efe ve Girgin, 2010:464) gibi amaçlar da taşımaktadır.

KA'ların ellerindeki politika araçları çok çeşitli olmakla birlikte, altyapı ya da finansman gibi sermaye yoğun olanlardan ziyade bölge dinamiklerini ve aktörlerini harekete geçirici, eğitim, teknoloji, pazarlama gibi "soft" araçlar kullanıldığı belirtilmektedir (Doğruel, 2012; Halkier 2006). Bu durum hem KA'ların elindeki maddi kaynakların kısıtlılığından; hem de kurumsal yapılarının, kaynak yaratmaktan ziyade yerelde mevcut kaynakları harekete geçirmek üzere kurgulanmasından kaynaklanmaktadır.

5449 sayılı yasa ile, Türkiye’de kalkınma ajanslarına verilen görevler ise yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek olmak; bölge planlarının ve projelerinin uygulanmasını destekleyecek faaliyet ve projeler geliştirmek; bölgesel gelişmeyi sağlamak üzere kamu, sivil toplum ve özel sektör arasında iletişimi, işbirliği ve eşgüdümü arttırmak; kendisine tahsis edilen fonları yönetmek; bölgenin potansiyellerini keşfetmek ve değerlendirmek ile rekabet gücünü arttırmak üzere araştırma geliştirme faaliyetleri yürütmek; bölgenin iş ve yatırım olanaklarının tanıtımını yapmak, girişimcileri desteklemek olarak özetlenmektedir (Efe ve Akgül, 2011). Bu kapsamda, farklı iller ve bu illerdeki aktörler arasında koordinasyonu sağlamak ve özellikle düşük gelirli bölgelerde, bölgesel kalkınmaya yönelik lider ve yönlendirici olmak (Doğruel, 2012); merkezi yönetim ile yerel aktörler ve yönetimler arasındaki etkileşimi güçlendirmek (Dedeoğlu ve Sertesene, 2011) gibi faaliyetler de ajanslardan beklenen faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu nitelikleri ile Türkiye’de kalkınma ajansları yapısı “güçlü” modele örnek teşkil etmektedir.

Türkiye’deki uygulama örneklerinde, kalkınma ajanslarının finansal araçları Doğrudan Faaliyet Desteği, GÜDÜMLÜ Proje Desteği, Proje Teklif Çağruları ve Faiz Desteği gibi mali kaynakları içermektedir (Url1). Bu tür destek programları aracılığı ile ajanslar, bölge planları doğrultusunda yerel/bölgesel aktörlere, bölgesel gelişmeye katkı yapacağı düşünülen projeleri için finansal kaynak sağlayabilmektedir. Mali olmayan araçlar arasında, yereldeki kurum ve kuruluşların kurumsal kapasitelerini arttırmak üzere ajansların kendi personelleri aracılığı ile ya da hizmet alımı yoluyla sağlanan Teknik Desteklerdir. Karacadağ KA, bu destekleri “eğitim verme, program ve proje hazırlanmasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi kurumsal nitelikli ve kapasite geliştirici faaliyetler” (Url 2) olarak tanımlamaktadır. Bunların dışında, içinde bulunulan bölgenin özgün koşullarına göre, sınır ötesi işbirliği programlarına katılım için proje yazımı ve teknik destek sağlanması, uluslararası turizm ve ticaret fuarlarına katılım gibi bölgeyi tanıtıcı faaliyetlerde de bulunmak, ya da uluslararası

yatırımcılar için iş kurma-geliştirme desteğinin sağlanması gibi faaliyetlerde de bulunmaktadır. Bu çerçevede, ajansların bölgelerindeki illerde kurdukları Yatırım Destek Ofisleri, yatırım olanaklarını tanıtmak ve yatırımcılara iş kurma ile ilgili yasal ve kurumsal destek sağlamak açısından önemli görevler üstlenmektedir.

Ajans faaliyetleri incelendiğinde, AB uygulamaları ve kalkınma ajanslarına dair yazın ile Türkiye uygulamaları arasında kayda değer bir ayrışma olduğu gözlenmektedir. Yazın, kalkınma ajanslarının başlıca amaçlarını bölgelerine yatırımcı çekerek ya da yerel yatırımcıları destekleyerek bölgesel gelişmeyi yönlendirmek olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda genellikle kısıtlı bir bütçe ile tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yürütülmektedir. Saha çalışması kapsamında görüşülen Berlin Partners bu türden kurumlara bir örnek teşkil etmektedir. Bu tür örneklerde, Proje Teklif Çağruları ya da GÜDÜMLÜ Projeler gibi Türkiye’de kullanılan araçlar ile finansal destek sağlama, ajansların kurumsal ve mali yapılarından dolayı mümkün olmamaktadır. Türkiye uygulamalarında ise, finansal destekler ajansların faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Özellikle az gelişmiş bölgelerde, böylesi finansal destekler, bölgelerin beşeri ve sosyal sermayelerinin geliştirilmesi açısından önem teşkil etmektedir. Dolayısı ile bu uygulamaları, kalkınma ajansları için amaçtan sapma olarak değil, ülkenin özgün koşulları nedeni ile, içsel kaynakların kullanımını kolaylaştırıcı ya da içsel kaynakları harekete geçirmek üzere altyapı oluşturmaya yönelik faaliyetler olarak değerlendirmek de mümkündür. Ne var ki, Türkiye’de kalkınma ajanslarının bütçesinin önemli bir kısmının merkezi bütçe tarafından karşılanıyor olması, ajansların kalkınma süreçlerini yerelden başlatan kurumlar olma niteliğini zedelemektedir. Bu noktada, hem ulusal ve uluslararası yazında hem de Türkiye uygulamalarında ajansların merkezi devlet ile yerel arasındaki konumlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.2.2. Yerel İle Merkez Arasında Kalkınma Ajansları

Genel olarak kalkınma ajansları, mali olarak kamu tarafından desteklenen, belirli bir coğrafi/ idari bölge ile ilişkilendirilmiş; hizmet alanları ve

organizasyon yapıları itibarı ile tabandan yukarı (bottom-up) bir yaklaşım sergileyen, dolayısı ile yerelin bir parçası olarak, yerel dinamikler ile hareket eden yapılar olarak tanımlanmaktadır (Halkier, 2006). Dolayısı ile merkezi devlet ile ilişkisi ne düzeyde olursa olsun, bir ajansın varlığı ve başarısı esas olarak yerel ile bütünleşebilme becerisine bağlıdır. Zira, parçası olduğu bölgesel gelişme anlayışı yerel kaynakların harekete geçirilmesi ve geliştirilmesini gerektirmektedir.

Dünya örneklerine bakıldığında, devlete bağlılık düzeyleri ile ilişkili olarak farklı KA kuruluş modellerine rastlanmaktadır. Kamu limited şirketleri, özel hukuka tabi kamu kuruluşları, yarı özerk kamu şirketleri, bakanlık dışı kamu kurumları, kamu-özel sektör şirketleri, kâr amacı gütmeyen birlikler, vakıflar, belediye girişimleri, belediyeler arası ajanslar, limited şirketler (Doğruel, 2012; Eryılmaz ve Tuncer, 2013) bu tür modeller arasındadır. Farklı politik sistemler ve devlet yapıları, KA'ların kurumsal yapısını ve kuruluş modelini etkilese de, merkezi hükümetten göreceli bir kurumsal özerkliğe sahip olmaları ortak özellikleri olarak gösterilmektedir (Eryılmaz ve Tuncer, 2013).

Halkier'e (2006) göre merkezi hükümet ile dirsek temasında olmak, fakat yarı bağımsız yerel bir kuruluş statüsünde bulunmak KA'lara üç önemli avantaj kazandırmaktadır: ilkin bölgesel ölçekte politika geliştirerek, bölgeye özel sorunları ele alma ve yerel firmalar ile ilişkiler kurulabilmektedir. İkinci olarak merkezi hükümete belirli bir mesafede durmak, siyasetten ve politik ilişkilerden de uzakta kalabilme olanağını vermektedir. Son olarak da, görece otonom olan ajanslar personel rejimlerini de ihtiyaçlarına, gelişme stratejilerine ve uygulamayı amaçladıkları politika araçlarına göre düzenleyebilmektedir.

Türkiye'de KA'lar merkezi hükümet inisiyatifi ile kurulmuş, bütçelerinin önemli bir kısmı kamu kaynaklarından sağlanan bir yapıya sahiptir. Yönetim yapısı itibarı ile ise kamu, yerel yönetim ve yerel ekonomik aktörlerin bir arada bulunduğu karma bir yapıya sahiptirler. Bununla birlikte KA'ların yönetim yapısı (yönetim kurulu ve kalkınma kurulu) ve gelirlerine yerel aktörler tarafından yapılan katkılar, KA'ların uzun vadede yerel/bölgesel dinamiklere dayanarak ayakta durabilecek hale

gelmeleri ihtimalini doğurmaktadır (Eryılmaz ve Tuncer, 2013).

Türkiye'de KA'ların yasal statüsü ile ilgili en ayrıntılı incelemelerden birinde Eroğlu ve Kum (2010), KA gelirlerinin büyük ölçüde merkezi devlet bütçesinden sağlanması; kamu görevlilerinin, kamu personeli statüsünde ajanslarda çalışabilmeleri; ajansların görevleri kapsamında kamu kurumlarından bilgi talep etme yetkilerinin olması; ajansların ulusal düzeydeki koordinasyonunun DPT (Kalkınma Bakanlığı) tarafından yapılması gibi sebepler ile kamu kuruluşu statüsünde yer alabileceklerini belirtmektedir. Bununla birlikte personel rejimleri ve işlemlerinde özel hukuk kurallarına tabi olmaları sebebi ile "kendine özgü nitelikleri olan kamu tüzel kişileri" olarak değerlendirilmelerinin daha doğru olacağı belirtilmektedir (Eroğlu ve Kum, 2010, 187). Bu kendine özgü durum, özellikle ajansların idari teşkilat içindeki yeri değerlendirildiğinde belirgin olarak ortaya çıkmaktadır: KA'lar, yasal olarak merkezi yönetim ya da taşra teşkilatı içinde yer almamaktadır. Kuruldukları bölgelerin mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılama görevleri olmadığı için yerel yönetim olarak da kabul edilemezler. Yazarlar, ayrıntılı bir değerlendirmeden sonra, özellikle planlama görevleri nedeni ile ajansların kamu hizmeti gören "hizmet bakımından yerinden yönetim" kuruluşları olarak tanımlanması gerektiği sonucuna varmaktadırlar. Bu tür kuruluşlar:

"her biri ayrı bir kamu hizmetinde uzmanlaşmış, faaliyet alanları oldukça geniş ve çeşitlilik arz eden kurumlardır. Ticari ve sınıflar alanda faaliyet gösteren hizmet yerinden yönetim kuruluşları olduğu gibi, eğitim, kültür, teknik, sosyal yardım ve yayın alanında hizmet veren kuruluşlar da bulunmaktadır. Söz konusu kurumlar genel müdürlük, başkanlık, enstitü, kurum, kurul, oda, ofis ve merkez gibi çeşitli isimler altında örgütlenmiştir" (Eroğlu ve Kum, 2010: 191).

Ayrıca bu tür kurumların kamu hiyerarşik denetimine tabi olmadığı, kendi bütçeleri, malvarlıkları ve personeli olan, coğrafi bakımdan sınırsız fakat konu bakımından uzmanlık alanları ile sınırlı, merkezi yönetimden belirli bir ölçüde özerk olduğu belirtilmektedir (Eroğlu ve Kum, 2010: 192).

Yazın, kalkınma ajanslarının niteliklerini dört ana başlık etrafında özetlemektedir:

- i) Siyasi otorite karşısında yarı-otonom bir pozisyonda olmaları ve aşağıdan yukarıya doğru örgütlenen bir kalkınma anlayışını benimsemeleri
- ii) "Soft" politika araçlarını kullanarak yerel özel sektörü desteklemeleri
- iii) Farklı/çoklu politika araçlarını bölgesel kalkınma hedefine uygun olarak entegre etmeleri ve kullanmaları
- iv) İçsel kaynaklar ve yerel kapasiteye dayalı olarak bölgesel rekabet gücünü arttırmayı amaçlamaları ve bu doğrultuda bir stratejik bölgesel plan/program geliştirmeleri (Doğruel, 2012; Eroğlu ve Kum, 2010).

Kalkınma ajanslarının kurumsal yapısı, benimsedikleri ekonomik kalkınma yaklaşımları ve kullandıkları politika araçları değerlendirildiğinde, ajansların Türkiye deneyiminin de yazın ile paralel olarak ilerlediği görülmektedir. Ulusal düzeyde benimsenen bölgesel kalkınma politikaları ile uyumlu olarak içsel büyümeye dayanan bölgesel gelişme yaklaşımı kalkınma ajansları tarafından benimsenmiş ve uygulamalar da bu doğrultuda hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Merkezi yönetim ile kurulan ilişkiler açısından ise, yazının ajanslar için öngördüğü yarı-otonom konumun henüz elde edilemediği görülmektedir. Bu durumun sebepleri arasında, Türkiye'de bölgesel düzeyde bir idari yapılanmanın bulunmaması ve bölgesel gelişme politikalarını hayata geçirecek otoritenin merkezi düzeyde kurulmuş olması gibi Türkiye'ye özgü koşullar gösterilebilir. Bu özgün koşullar arasında ajansların planlama ile ilgili sorumlulukları da yer almaktadır. Bu kısımda, son olarak, yasa ile tanımlanmamış olsa da Kalkınma Bakanlığı aracılığı ile ajanslara verilmiş olan bölge planı hazırlama görevinden bahsedilmesi gerekmektedir.

3.2.3. Bölge Planları, Stratejik Mekânsal Planlama ve Kalkınma Ajansları

3194 sayılı İmar Kanununda bölge planları "sosyo-ekonomik gelişme eğilimlerini, yerleşmelerin gelişme potansiyelini, sektörel hedefleri, faaliyetlerin ve alt yapıların dağılımını belirlemek üzere" (İmar Kanunu, md.8) hazırlanan

planlar olarak tarif edilmektedir. Söz konusu planların yasal olarak bir zorunluluk olmadığı aynı maddede şu şekilde belirtilmektedir: "bölge planlarını, gerekli gördüğü hallerde Devlet Planlama Teşkilatı yapar veya yaptırır". Bu çerçevede bölge planları, Türkiye planlama hiyerarşisi içinde Nazım İmar ve Çevre Düzeni Planlarının üzerinde yer alan, bu planları yönlendiren planlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Bölge planlarının hazırlanış şekline dair bilgi veren ikinci bir kaynak Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisidir (BGUS). Belgenin ilgili maddeleri şu şekildedir:

"37. Bölge planında belirtilen önceliklerin gerçekleştirilmesi için orta vadeli eylem planları (bölgesel programlar) bölge kalkınma idareleri ve kalkınma ajanslarınca hazırlanacaktır. Programlar; bölge planının amaç, hedef ve stratejilerinin programlama dönemi içerisinde nasıl hayata geçirileceğini tanımlayacaktır.

648. Bölge planlama ilgili tarafların ortak bir kalkınma vizyonu ve hedefler geliştirdiği sürekli bir öğrenme süreci olarak idrak edilecek; bölgelerin yapısal dönüşümünü hedefleyecek ve yönlendirecektir.

649. Bölge planlama, bölgelerin potansiyelini ve yerel değerleri harekete geçirecek strateji ve öncelikleri belirleyen; esnek, dinamik, katılımcı, alt ölçekli plan ve stratejilere temel çerçeve sağlayan ve uygulamaya önem veren bir yaklaşımla gerçekleştirilecektir.

650. Bölge planları, ulusal ve sektörel politikaların mekana uyarlanması ve bölgesel düzeyde sektörler arası bağların kuvvetlendirilerek koordinasyonun sağlanması için arayüz olarak işlev görecektir.

651. Bölge planları, bölge düzeyinde temel stratejik mekânsal kararları belirleyecek; bu planlar ile mekânsal stratejiler ve çevre düzeni planları tamamlayıcı bir nitelikte hazırlanacaktır.

652. Bölge planının altında yer alan ölçeklerdeki planların hazırlanmasında yerindenlik ilkesi esas alınacak; planların yönetimi ve denetimi için bütüncül bir sistem oluşturulacaktır.

653. Bölge planı önceliklerinin gerçekleştirilmesi için orta vadeli eylem planları niteliğinde bölgesel

programlar hazırlanabilir. Programlar bölge planının amaç, hedef ve stratejilerinin belirli bir dönem içinde nasıl hayata geçirileceğini tanımlar, öncelik alanlarını, tedbir, faaliyet ve projeleri, sorumlu kuruluşları, araçları ve finansman öngörülerini içerir.”(Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 6, 141, 142)

Bu maddelerde de kalkınma ajansları doğrudan bölge planlarını hazırlamakla görevlendirilmemek ile beraber, planların gerçekleştirilmesine yönelik programların hazırlanması ile görevlendirilmektedirler. Dolayısı ile kalkınma ajansları, dolaylı olarak planların hazırlanmasından, doğrudan olarak ise planların uygulanmasından sorumlu kurumlar olarak çıkmaktadırlar. 653. Maddeden, ajansların planların uygulanması ile ilgili rollerinin de kısıtlı olduğu anlaşılmaktadır. Burada planların hayata geçirilmesinden sorumlu kuruluşlar ve finansman öngörülerini net olarak tanımlanmamakta, bölgenin ve planın özgün koşullarına göre belirlenmesi beklenmektedir. Buradan çıkan sonuç, KA'ların, plan uygulama süreçlerinde, sorumlu kuruluşların koordinasyonu rolü üstlenebilecekleridir.

BGUS'un ilgili maddeleri hazırlanacak bölge planlarının içeriğine dair de yönlendirici bilgiler vermektedir. 651. Maddede bölge planlarının “temel stratejik mekânsal kararları” belirlemesi gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu kararlar “bölgelerin potansiyelini ve yerel değerleri harekete geçirecek strateji ve öncelikleri belirleyen; esnek, dinamik, katılımcı [ve] uygulamaya” önem vermeli (madde 649) ve “ulusal ve sektörel politikaların mekâna uyarlanması ve bölgesel düzeyde sektörler arası bağların kuvvetlendirilmesini” sağlamalıdır (madde 650).

Tarif edilen bu çerçeve, mekânsal planlama yazınında stratejik mekânsal planlama olarak nitelendirilmektedir. Mekânsal anlamda kullanılmayan stratejik planlama Türkiye’de 2000’li yıllarda kamu yönetimi reformu çerçevesinde gündeme gelmiştir. Bu reformlar dizisi ile, “modern kamu yönetimi[nin], klasik merkezîyetçi-hiyerarşik yönetim tarzı yerine daha fazla yetki devreden, girdilerin yanı sıra çıktılarla ve sonuçlarla ilgilenen, bu anlamda performans odaklı ve hesap verebilen, şeffaf, katılımcı ve meselelere orta vadeli bir perspektiften bakabilen bir yönetim zihniyetin[i]” benimsemesi amaçlanmıştır (Dedeoğlu ve Sertesene,

2011: 4). Bir kurumsal yönetim modeli olarak stratejik planlamanın yukarıda anılan bileşenleri stratejik mekânsal planlama için de geçerlidir. Bu planlama türünün, uygulanabilme açısından, yasal bağlayıcılığı olan, arazi kullanımı düzenlemesine dayanan (Çevre Düzeni planı ya da Nazım İmar Planı gibi) mekânsal planlara göre paydaşların katkısına daha fazla ihtiyaç duyduğundan katılım süreçlerini etkin bir şekilde işletmesi beklenmektedir. Katılımcı süreçler, planların hesap verilebilirliğini de sağlamaktadır.

Stratejik mekânsal planlar arazi kullanımı düzenlemesi yerine, toplumsal ve ekonomik kalkınmayı ve rekabet edebilirliği hedeflemektedir. Bu nedenle bir yerleşme ya da bölgeye dair her türlü kararın alındığı kapsamlı belgeler değildir. Aksine, rekabetçiliği ve belirlenen hedefler doğrultusunda ilerlemeyi amaçlayan, kaynaklarını çeşitli alanlara dağıtmak yerine, hedeflerine ulaşma doğrultusunda yoğunlaştıran, bu amaçla seçici stratejiler üreten belgelerdir. Bu amaçla planın kendisinden ziyade, planda belirlenen hedeflere ulaşmak öncelik haline geldiğinden, süreç ve uygulama odaklıdır. Yani gelişmeler karşısında hızlı bir şekilde kendilerini güncelleyebilen, hedeflere ulaşmak için eylemler programlayabilen, esnek ve dinamik bir yapıya sahiptirler (Healey, 2009; Bafarasat, 2015, Albrechts ve diğ., 2003, Albrechts ve Balducci, 2013; Mäntysalo ve diğ., 2015).

3.3. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Güncel Durumu, Uygulamadaki Sorunlar ve Projenin Katkıları

Henüz KA'ların kuruluş aşamasında olduğu bir dönemde yazılmış makalelerinde Tutar ve Demiral (2007), yeni yeni operasyonel hale gelmeye başlayan KA'lardan beklentileri şu şekilde listelemektedir:

i) Yerel aktörler arasında sinerji oluşturacak, bütün kaynakları harekete geçirecek ve bölgesel kalkınma çabalarının etkisini artıracaktır.

ii) Yerel düzeyde planlama, programlama, proje üretme ve uygulama kapasitesini arttıracaktır.

iii) Esnek olmayan son derece katı, detaylı, bürokratik, durağan ve her şeyi en ince ayrıntısına kadar kontrol etmeye yönelik olarak merkezden yapılan plan çalışmaları yerelde yeterli sahiplenme oluşturmadığı gibi, yerel ve bireysel farklılıkların

hayata geçirilmesine bazen engel bile olmaktadır. BKA'lar bu olumsuzlukları önemli ölçüde azaltabilecektir. Bu bakımdan BKA'lar, gelişen yerel ve bölgesel kalkınma bilincinin bir göstergesi olarak görülmektedir.

iv) KOBİ'ler ve BKA'lar iktisadi kalkınmanın iki önemli aktörüdür. İki kurum birbirini destekler nitelikte olduğu takdirde bölgesel kalkınmanın sağlanması mümkündür. Bu kapsamda, yerel girişimcilğe ve KOBİ'lere dayalı bir kalkınma modeli, bölge ve ülkelerin yerel, ulusal ve uluslararası piyasalara entegre olabilme şansını artırırken, kalkınmanın sürdürülebilirliğini de sağlamaktadır. Bu kalkınma modelinde, yerel girişimcilere ve KOBİ'lere sağladıkları destekler ile BKA'lar özel bir önem kazanmaktadır.

v) BKA'lar, KOBİ'lerin yurt içi ve yurt dışı piyasalardan sağlayacağı kredilerde garantör rolü üstlenerek bu kurumların finansman sıkıntısını azaltabileceklerdir.

vi) BKA'lar, bir taraftan küresel düzeyde yaşanan gelişmeleri yerel düzeye aktarırken, diğer taraftan da yerel potansiyeli, varlıkları, üstünlükleri ve özgünlükleri küresel pazarlara taşıyacaklardır.

vii) Gelişme zorluğu çeken bölgelerin çoğunda, girişimcilik ruhunu ve kültürünü harekete geçirip, yönlendirecek ve bunun için gerekli ilk destekleri sağlayacak kurumsal kapasite bulunmamaktadır. BKA'lar bu alanda faaliyet gösteren kurumlarla aktif işbirliği ve koordinasyon içinde kritik destekler sağlayarak, bölgenin girişimcilik potansiyelini harekete geçirecek ve sürekli olarak geliştireceklerdir.

viii) DPT'nin genel koordinasyonu içinde ulusal düzeydeki plan ve stratejiler kullanılarak bölgelerarası gelişmişlik farkları giderilirken, BKA'ların yürüteceği çalışmalar ve projelerle aynı zamanda bölge içi gelişmişlik farklarının giderilmesi hedefi de gözetilmiş olacaktır. Diğer taraftan BKA'lar ile sektörel ve bölgesel politikaların etkin bir şekilde planlanması ve entegre bir şekilde uygulanabilmesi de mümkün olacaktır.

ix) BKA'ların asli fonksiyonlarından birisi olan uygulamanın takip edilmesi ile planlamanın ve proje uygulamanın en önemli unsurlarından olan, ancak şu ana kadar gerçekleştirilemeyen izleme ve değerlendirme mekanizması etkin hale

getirilmiş olacaktır. Böylece projelerin genel seyri takip edilecek, projenin sorunları ve darboğazları gecikmeden giderilecek, kaynakların etkin kullanımı sağlanacak, proje ve faaliyetlerin başarısı ölçülebilecek, böylece performansla dayalı kaynak tahsisi için bir değerlendirme veri tabanı kurulmuş olacaktır.

x) BKA'lar Türkiye'de yabancı yatırımlarda rehber vazifesi göreceklerdir. Yerli yatırımcılar gibi yabancı yatırımcılar da Türkiye'de yapacakları yatırımlarla ilgili olarak her türlü bilgiyi BKA'lardan temin edebileceklerdir.

xi) Etkin bir şekilde faaliyet gösteren BKA'lar, Türkiye'de öncelikle bölgelerde endüstriyel ağların ve demetlerin gelişmesini sağlayacaklardır. Böylelikle firmalar pozitif dışsallıklar elde ederek yüksek ekonomilerinden yararlanabileceklerdir.

xii) BKA'lar, yoğun araştırma ve fizibilite çalışmalarıyla bölgelerin gerçek potansiyellerini tespit edecekler ve bölgeye en uygun endüstri kolunun gelişmesini teşvik edeceklerdir.

xiii) Bölgelerdeki BKA'lar KOBİ'lere piyasa hakkında bilgi sunabilecekler, böylelikle gelişmekte olan ülkelerin ortak sorunlarından olan 'sınırlı bilgi' problemini ortadan kaldıracaklardır.

xiv) BKA'lar, bölgelerindeki ekonomiyi geliştirmelerinin, KOBİ'lere destekte bulunarak büyümelerini teşvik etmelerinin ve yabancı sermaye çekmelerinin sonucu olarak bölgede işsizlik seviyesini azaltabileceklerdir.

xv) BKA'lar sosyal gelişmeye yönelik uygulamalarıyla bölge ekonomisinin gelişmesinden daha çok 'kalkınmasını' sağlayacaklardır.

[...] Ayrıca bölgesel kalkınma politikalarına ayrı bir önem veren AB'ye üye olmak için yoğun çabalar gösterdiğimiz bu yıllarda, aktif işleyen BKA'lar Türkiye'ye iyi bir referans noktası olacaklardır." (Tutar ve Demiral, 2007: 74-76)

AB üyelik sürecinde pozitif bir referans noktası olmaktan, işsizliği azaltmaya; uluslararası yatırımcı çekmekten KOBİ'lerin finansman sıkıntısını gidermeye; merkezi düzeydeki katı planlama anlayışını kırıp yerelden bir kalkınma başlatmaya kadar uzanan geniş beklentiler listesi KA'ların üzerindeki yükün büyüklüğünü göstermektedir. 5449 sayılı yasanın yürürlüğe girişinden bu yana

geçen on yılı aşkın sürede kalkınma ajansları kendilerinden beklenenleri ellerindeki sınırlı imkanlar ile karşılamaya çalışmışlardır. Fakat, önemli bir kısmı tecrübe kazanmak ile geçen bu sürede, ajansların verimliliğini etkileyen farklı sorunlar ortaya çıkmıştır.

KA'ların karşılaştıkları sorunların büyük bir kısmı Türkiye'ye özgü değildir. Örneğin, AB'de kalkınma ajanslarının gelişimini aktaran Halkier (2006), 21. yüzyılın başlarından itibaren KA'ların bir varoluş sorunu yaşadığını belirtmektedir. Buna göre, bölgesel gelişme alanında hızla artan (farklı ölçeklerde, kamu ve sivil kesimden) aktör sayısı ve etkinliği, ajansların kendilerini yoğun bir bölgesel kalkınma ağı içinde bulmalarına sebep olmuştur. Bu ağ yapısında, ajansların strateji geliştirme görevleri korunmuş olsa da; politika geliştirme ve uygulama alanında, farklı çıkarların çatıştığı bir ortamda, etkinlikleri ve yönlendiricilikleri gittikçe zayıflamıştır. Sonuçta ajanslar, bir zamanlar Avrupa'da bölgesel politikaların en önemli yönlendiricilerinden birisiyken, günümüzde "hedeflerine ulaşmak için diğer aktörleri yönlendirmeye çalışan [...] stratejik ağıdaki birer noktaya" (s. 11) dönüşmüşlerdir. Çok katmanlı yönetişimin bir sonucu olarak, yapabilme gücü tek bir elde toplanmamakta ve eşgüdüm de dahil olmak üzere pek çok faaliyetin ancak katılımcı bir süreçle gerçekleştirilebilmesini olanaklı kılmaktadır. Benzer bir soruna işaret eden Eryılmaz ve Tuncer (2013), Türkiye gibi ülkelerde KA'ların görev tanımlarının pek çok farklı kurumla (KOSGEB gibi) örtüştüğünü belirtmektedir. Bu konuda AB ilerleme raporlarının da önerdiği düzenlemeler arasında, koordinasyonun merkezi düzeyde sağlanması başı çekmektedir. Fakat merkezi düzeyde koordinasyonun niteliği bu durumda önem taşımaktadır. Önceki bölümde belirtildiği gibi, KA'ların etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için, belirli bir miktarda özerkliğe sahip olarak, içinde buldukları bölgenin yerel birer aktörü olarak faaliyet gösterebilmesi gerekmektedir.

Türkiye'nin kalkınma ajansları deneyiminde, özellikle bütçe ve yönetim yapısı olarak ajansların merkezi devlet kurumlarına bağlılığının yüksek düzeyde olduğu eleştirisi getirilmektedir. Bu durum merkezi hükümetin ajanslar üzerindeki mali denetimini sıkılaştırmakta, dolayısı ile

de iş yapabilme ve karar alma kapasitesini sınırlandırmaktadır (Doğruel, 2012; Eryılmaz ve Tuncer, 2013).

Türkiye'de KA'ların merkezi devlete olan bağımlılıklarını en önemli unsurlarından birini gelirler konusu oluşturmaktadır. Ajansların, faaliyetlerinde ağırlıklı olarak merkezi bütçeden gelen gelirleri kullanmaları, önceki bölümlerde özetlenen, yerelin, içsel kaynaklara dayalı büyümesini öneren yeni bölgencilik anlayışının tam olarak uygulanmadığı/içselleştirilemediği sonucunu doğurmaktadır. Bunun yerine, merkezi yönetimin kamu kaynaklarını yönlendirmesine dayalı geleneksel bölgesel kalkınma politikalarının etkisi hissedilmektedir. Sadece kalkınma ajansları ile ilişkili olmayan bu durum, Türkiye'de bölgesel kalkınma politikalarının tamamında gözlenmektedir. Araştırmacılar bölgesel politikaların, uygulamada tamamen yerel/bölgesel paydaşlara bırakılmadığı, merkezi devletin de farklı yöntemler aracılığı ile bölgesel gelişme süreçlerine dahil olduğu gözlenmektedir (Eraydın, 2001; Dulupçu, 2005 ve 2006). Havaalanları, lojistik merkezleri gibi ulaşım yatırımları, ve Cazibe Merkezleri Destekleme Programı gibi merkezi devlet tarafından yürütülen programlar bu türden müdahalelere örnek gösterilebilir. Ajanslar açısından değerlendirildiğinde, gelirlerindeki merkezi bütçe payının yüksekliği, yerel dinamikleri harekete geçirmekteki başarılarını olumsuz etkilediği iddia edilmektedir. Tersine, kendi gelir kaynaklarını yaratmayı başarmış ajansların "bölgesel özgünlükleri daha fazla yansıtmaya başladıkları" belirtilmektedir (Eryılmaz ve Tuncer, 2013, s.171).

Bütçe dışında, merkezi devlet etkisinin hissedildiği ikinci bir alan ajansların yönetim yapısında gözlenmektedir. Ajans yönetim kurulu başkanının, ilgili bölgenin valilerinden biri olması, genel sekreterinin ise Kalkınma Bakanlığı tarafından atanması, merkezi devletin bu kurumlar üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Buna karşılık yönetim kurullarında iş çevreleri ve yerel yönetimlerin bulunması, kalkınma kurullarının ise çok daha geniş bir tabana yayılıyor olması, nispeten dengeleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Ajansların yönetim kurulu ve kalkınma kurulundan oluşan idari yapılarının yerel dinamikleri ne ölçüde yansıttığına dair yapılmış bir araştırma bulunmamaktadır.

Bununla birlikte, özellikle yerelde konumlanmış olmaları ve bölgenin iş çevreleri ile düzenli ilişkiler geliştirmiş olmaları nedeni ile ajanslara yerel dinamikleri gözetererek hareket edebilme olanağını vermektedir.

Türkiye'ye özgü bir başka sorun ise, yerel ölçekte kalkınma ile ilgili neredeyse tüm kurumların il düzeyinde örgütlenmiş olmasıdır. Aynı zamanda toplumsal aktörler düzeyinde, kalkınma ile ilişkili sorunları bölgesel düzeyde ele almak da kabul gören bir alışkanlık değildir. Dolayısı ile KA'lar hem kurumsal/idari, hem de toplumsal düzeyde bir tanınırlık ve meşruiyet sorunu yaşamaktadırlar (Dedeoğlu ve Sertesan, 2011).

Ajansların yerel ekonomik kalkınma ile ilgili üstlendikleri görevlerde karşılaştıkları sorunlar arasında ise kaynak ve uygulama aracı yetersizliği öne çıkmaktadır. Türkiye'de kalkınma ajanslarının, özellikle de az gelişmiş bölgelerde, bölgesel kalkınmaya önemli katkılar yapabilecek kadar bütçesi bulursa da, yüklendikleri sorumlulukları yerine getirmekte yine de zorluklar yaşanmaktadır. Dedeoğlu ve Sertesan (2011) konu ile ilişkili olarak, bölgesel kalkınma gibi çok geniş bir konunun ajansların görev tanımı olarak belirtilmesine vurgu yapmakta; ajansların hem kurumsal kapasite hem de bütçe açısından böylesi geniş çaplı bir görev tanımını karşılamaya yeterli olmadığına işaret etmektedir. Bu konuda geliştirilen öneriler arasında, Ajansların sadece yerel ekonomik kalkınma konuları ile ilgilenmeleri; kalkınmanın toplumsal boyutu ile ilişkili konulardan uzak durmaları yönündedir.

Uygulama aracı olarak hazırlanan bölge planları, bu planlar doğrultusunda çıkılan proje çağrıları, güdümlü projeler ve doğrudan faaliyet destekleri bulunmaktadır. Türkiye'de KA'ların kurulmasının ardındaki uzun vadeli amaçlardan birisi de AB Bölgesel Gelişme Fonlarının düzenlenmesinde ve dağıtılmasında rol üstlenmeleri beklentisidir (Doğruel, 2012). Ne var ki, süreç içinde bu fonların kullanımı ile ilgili karar alma süreçleri AB bakanlığı, MFIB ve akredite olmuş dört bakanlık¹ bünyesinde, merkezi düzeyde kalmıştır. Bu durum, KA'ların ellerindeki potansiyel bir aracın belirsiz bir süre boyunca kullanamayacakları anlamına gelmektedir.

Halihazırdaki uygulama araçlarının, ajansların hazırladığı bölge planları ile doğrudan ilişkili olduğu gözlenmektedir. Bölge planları aracılığı ile yönlendirilmesi amaçlanan bölgesel gelişme ise, eldeki araçların müdahale edebileceğinden çok daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu planlar ekonomik gelişme ve bölgesel rekabet edebilirlikte öne çıkan sektörler, toplumsal refah, girişimcilik, çevre gibi pek çok alanı içermekte ve bu nitelikleri ile stratejik özellikleri arka planda kalan, bütüncül planları andırmaktadırlar. Bu topyekün planlama anlayışı, eldeki kısıtlı kaynakların tek bir alanda yoğunlaşmayıp, farklı alanlara dağılmasına neden olmaktadır.

Türkiye'de KA'ların kuruluş yapısı ve hazırladıkları bölge planları ile ilgili yapılan başka bir değerlendirme de, yerel dinamikler, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi, rekabet gücü ve kurumsal kapasite gözlemlenmeden, tüm bölgeler için benzer bütçe, görev ve sorumluluklara sahip KA'ların kurulmuş olmasıdır. Dolayısı ile tüm KA'ların hazırladıkları bölge planları da birbirine benzemektedir (Albayrak ve Erkut, 2012). Oysaki bölgesel dinamikler hem ülkeler arasında, hem de aynı ülke içinde farklılık göstermektedir, dolayısı ile aynı şablon politikaların tüm bölgeler için uygulanması mümkün değildir (Dedeoğlu ve Sertesan, 2011). Türkiye'de özellikle Kalkınmada Öncelikli Yörelere uygulamasının başarısızlığa uğraması, birçok araştırmacı tarafından buna örnek gösterilmektedir (Dinler, 2001; Dulupçu, 2006).

Yukarıda değinilen sorunlar arasından öne çıkan ve bu projenin hareket noktasını oluşturanlar, kalkınma ajanslarının yüklendikleri sorumluluklar ile eş değerde finansal kaynak ve uygulama araçlarına sahip olamamaları; ve hem merkezi hükümet hem de yerel aktörlerle kurdukları ilişkilerin, yerelin bir parçası olarak, içsel büyümeye dayanan bir kalkınma modelini hayata geçirmelerine olanak tanımamasıdır. Bütün bu sorunlara, yapısal bir dönüşüm gerçekleştirilmeden bulunabilecek çözümlerin başında, yerel aktörler ile etkin ortaklıkların geliştirilmesi olduğu düşünülmektedir.

Kalkınma ajanslarının yeni kurulduğu ve ilk bölge planlarının henüz onay aşamasında olduğu bir dönemde hazırlanmış bir araştırmada

¹ Sanayi, Ulaştırma ve Haberleşme, Çalışma ve Çevre ve Şehircilik Bakanlıkları

Dedeoğlu ve Sertesin (2011) de benzer bir sonuca varmaktadır. Yazarlar, KA'ların bölgesel kalkınmada üstlenebilecekleri rolleri, yönetim ve etkin işbirlikleri çerçevesinde değerlendirmekte ve öneriler getirmektedir. KA'ları ulusal ve yerel arasındaki bir köprü ya da bağ olarak değerlendiren yazarların, ajansların yönetim kapasitesinin oluşturulması ve güçlendirilmesi açısından 10 maddede sıraladıkları önerileri aşağıdaki gibidir:

- i) Ulusal aktörlerin yerele açılan pencereleri olarak, KA'lar yerel ve uluslararası yatırımcıların, ulusal kurumların kaynak ve yatırımlarını bölgede kullanmalarına yardımcı olabilirler
- ii) Bölgelerindeki STK'ların ulusal düzeydeki karar alıcılara ulaşmalarında yardımcı olabilirler
- iii) Yerel ve bölgesel aktörlerin kendi aralarında yapacakları koordinasyon ve işbirliklerinin birer parçası ve kolaylaştırıcısı olabilirler
- iv) Bölgelerindeki üniversitelerin yerel ve bölgesel aktörler ile işbirlikleri yapmasını kolaylaştırabilirler
- v) Sektörel düzeyde, bölgede kurumlar arası koordinasyonu sağlayarak, yerel ve bölgesel kurumların uyum içinde ve mükerrer işler yapmadan çalışmalarına yardımcı olabilirler
- vi) Sosyal politika alanında, yerel yönetimlerin uluslararası kurumlar ile işbirliği gerçekleştirmesinde ortak ve kolaylaştırıcı roller üstlenebilirler

vii) Bölgesel gelişme amacı ile, KA'ların sorumlu oldukları bölgelerin diğer bölgeler ve ülkeler ile işbirliği ve iletişim içinde olmasını sağlayabilirler.

viii) Yerel aktörlerin kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesini sağlayabilirler

ix) Yerel aktörlerin yönetim ve planlama süreçlerine katılımlarının artırılmasına yardımcı olabilirler

x) Bölge planlarının izleme ve değerlendirme süreçlerine paydaşları da dahil ederek, planlama süreçlerinin toplumsal düzeye yayılmasına yardımcı olabilirler.

Yazarların önerileri, kalkınma ajanslarının "soft" politika araçları kullanarak gerçekleştirebileceği eylemlere odaklanmaktadır. Bölgelerindeki kuruluşların kurumsal kapasitelerini iyileştirmek, onları işbirliği yapmak üzere bir araya getirmek ve bu işbirliklerini, ortaklaşa belirlenmiş hedeflerden oluşan bir gelişme planı etrafında örgütlemek, elindeki kısıtlı kaynaklarla bölgesel kalkınmayı sağlamak gibi büyük bir hedefi olan kalkınma ajansları için çıkar yol olarak durmaktadır. Bu süreçte bölge planlarının, bölge aktörlerinin etkin katılımı ile hazırlanması önem teşkil etmektedir. Bu şekilde hazırlanacak planlar, ilkin, yerel olma özelliğini kazanabilecek; ikinci olarak da paydaşların gönüllü katkılarını sunmaktan çekinmeyecekleri bir ortaklık projesine dönüşebileceklerdir.

4. SAHA ÇALIŞMASI–ULUSLARARASI TECRÜBELERİN İRDELENMESİ

4.1. Avrupa Birliğinde Bölgesel Kalkınma, Kalkınma Ajansları ve Bölge Politikaları

Avrupa'da bölge politikaları, ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte, özellikle AB bütünleşme sürecinin de etkisi ile benzer bir tarihsel dönüşüm geçirmiştir. Genel olarak, İkinci Dünya Savaşı sonrası, 1960–70 döneminde, merkezi hükümetlerin bölgeler arası eşitsizlikleri giderici, toplumsal refahın yeniden dağıtılmasını amaçlayan kaynak dağıtım politikaları kullanılmıştır. Büyük ölçekli yatırım projeleri ve kaynak aktarımı ile hem geri kalmış bölgelerin, görece daha gelişmiş olanları yakalaması, hem de sanayinin ülke geneline yayılması ve uzmanlaşması hedeflenmiştir. Firmaları geri kalmış bölgelere yönlendirmek amacı ile de çeşitli teşvik politikaları uygulanmış ve gelişmiştir (Halkier, 2006; Ertuğal, 2005). 1980'lerde başlayan dönüşümde ise, küreselleşme süreçlerinin de etkisi ile; bölgesel kalkınmada ulus devletler ile birlikte AB gibi ulus üstü aktörler ve yerel aktörler yönetim süreçlerine dahil olmaya başlamıştır. Yönetimden yönetişime geçiş olarak adlandırılan bu süreç sırasında, yukarıdan aşağıya uygulanan bölgesel gelişme politikalarının istenilen başarıya ulaşmadığı kabul edilmiş ve hem kamu hem de sivil toplumdan farklı aktörlerin harekete geçirildiği, aşağıdan yukarıya bir bölgesel gelişme anlayışına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir. Yeni süreçte, merkezi yönetimler, bölgesel gelişmeyi geleneksel politika araçları ile yönlendirmeye devam etse bile, bu araçlar için ayırdıkları kaynak giderek azalmıştır. Bunun yerine içsel büyümeye dayalı; yereldeki hem doğal hem de beşeri kaynakları harekete geçirerek büyümeyi hedefleyen; yerel bilgiye önem veren bir kalkınma anlayışı egemen olmaya başlamıştır. Gittikçe artan AB bütünleşme süreci de etkili olmuş ve Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu'nun (ERDF) da devreye girmesi ile birlikte, Birlik, Avrupa'da bölgesel gelişmenin en önemli aktörlerinden biri haline gelmiştir (Kargı, 2009).

Bölgesel kalkınma ve politika alanındaki köklü değişiklik, politika uygulama araçlarına da yansımıştır. Daha önce sözü edilen "soft" politika araçları, yerel dinamikleri harekete geçirmede, altyapı yatırımları ve mali yardımlar kadar etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. "Soft" politika araçları son ürünü somut (bir yapı ya da tesis gibi) olmayan projeler aracılığı ile bölgesel gelişmeye katkı yapmayı amaçlamaktadır.

AB bölgesel kalkınma fonu (ERDF) aracılığı ile gerçekleştirilen projeler arasında bu tür "soft" projeler önemli bir yer tutmaktadır. Bu tür projelerin türlerinin iyi örnekleri arasında çeşitli kümelenme çalışmaları için yatırımcı ve girişimcilere yönelik teşvik² ve eğitim³ projeleri; akıllı kent çözümlerine yönelik ulaşım ve planlama projeleri⁴; toplumda cinsiyet eşitliği ve kadınların iş hayatına katılımının artırılmasına yönelik farkındalık projeleri⁵, çevre koruma ve sürdürülebilirlik projeleri⁶ gösterilebilir. Her bir örnek istihdam artışı, teknoloji geliştirme, kurumlar arası ve firmalar arası işbirlikleri, beşeri ve toplumsal sermayenin artırılması gibi katkılar sunmaktadır⁷. "Soft" projeler somut birer ürün ile sonuçlanmadıkları için etkileri daha uzun vadede ortaya çıkmakta ve başarı ölçütleri daha muğlak kalmaktadır (Crawford ve Pollack, 2004). Buna karşılık altyapı yatırımları ile karşılaştırıldıklarında çok daha düşük maliyetler ile tamamlanabilmektedirler. Bu tür politika araçları, hem 1970'lerin sonunda, hem de 2008'de yaşanan büyük mali krizler sırasında sekteye uğrayan kamu yatırımlarının yerini tutmaları açısından da AB ve üye devletler tarafından teşvik edilmişlerdir (Halkier, 2006). Bölgesel gelişme için AB ve merkezi hükümet dışı kaynaklara duyulan ihtiyaç da bu süreçte artmış, bu da farklı paydaşların bölgesel gelişme alanında aktör haline gelmesine yol açmıştır (Kovács, 2006).

2 http://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/denmark/a-clean-sweep-for-tech-growth-in-denmark

3 <https://munich.impacthub.net/european-coworking-program-eoi/>

4 <https://mka.malopolska.pl/en/co-to-jest-mka>

5 <http://www.genderequality-cbc.eu/objectives.php>

6 http://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/greenland/wealth-from-waste-in-northern-and-artic-marine-regions

7 İyi proje örnekleri AB komisyonu tarafından düzenli olarak verilen Regio Stars Awards iyi uygulama ve yenilikçi proje ödülü kazananları arasından seçilmiştir. Projeler ve yarattıkları etkiye dair daha geniş bilgi için: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/regio-stars-awards/

Bölgesel kalkınma ajanslarının önemi bu paradigma değişimi sonrasında artmıştır. Öncelikle, ilgili oldukları bölgede konumlanmaları, dolayısı ile yerelden hareket eden kurumlar olarak kurgulanmış olmaları nedeni ile yerel potansiyelleri harekete geçirmekte daha etkili olacakları kabul edilmiştir. Ajanslar yerel sorunları daha iyi bilecek ve ihtiyaca yönelik özgün projeler geliştirebileceklerdir. Bu nedenle, kuruluş yapıları ve merkezi devletle olan ilişkileri değişmek ile birlikte hemen tüm üye ülkelerde kurulmuşlardır (Özen ve Özmen, 2010).

Günümüzde AB bölge politikaları, hem üye devletler arasında, hem de devletlerin kendi içlerinde bölgeler arası eşitsizlikleri giderme yönündedir. Bu doğrultuda hem altyapı projeleri ve finansman gibi geleneksel araçlar hem de "soft" araçlar desteklenmektedir. Bu raporun kapsamı açısından, üye ülkeler ile ilgili olarak dikkate alınması gereken en önemli unsur, AB'nin bölgesel politikalarının bağlayıcılığıdır. AB üye ülkelerin politikalarını doğrudan belirlememek ile birlikte, ERDF gibi önemli bir finansal aracı bu doğrultuda etkin bir biçimde kullanmaktadır. Üye ülkelerin bu araçtan faydalanabilmeleri için bölgesel politikalarının ve bölge planlarının AB bölgesel politikaları ile uyumlu olması beklenmektedir. Dolayısı ile birçok politika aracı kendiliğinden AB düzeyinden bölgesel düzeye aktarılmaktadır. Türkiye'nin AB bölgesel kalkınma fonlarından yararlanması, AB katılım öncesi yardım aracı (IPA) aracılığı ile sağlanmaktadır. Türkiye'den de bu araçtan faydalanması için bölgesel politikalarını AB bölge politikaları ile uyumlulaştırması beklenmektedir. Bu nedenle önce DPT, ardından Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Beş Yıllık Ulusal Kalkınma Planları, 2004 yılından itibaren AB bölgesel politikaları ile uyumlulaştırılacak şekilde hazırlanmaktadır. Bununla birlikte, üye ülkelerin tersine, AB fonları aday ülkelerdeki politikaları yönlendirecek düzeye ulaşamamaktadır (Reeves, 2006; Ertuğal ve Dobre, 2011). Dolayısı ile politika araçları AB ile gittikçe uyumlulaşırken, bunlara eşlik edecek mali kaynaklar yaratılamamaktadır. Bu koşullar altında, Türkiye'de kalkınma ajansları mali açıdan olabildiğince merkezi hükümet bütçesine bağımlı hale gelmekte ve politika üretme açısından hem ulusal hem de AB politikaları tarafından kısıtlanmaktadır.

Bu çerçevede, AB içinde farklı niteliklere sahip ülkelerin deneyimleri, Birliğin bölgesel politika araçlarının, ülkelere özgü koşullar altında nasıl kullanılabileceğine dair bilgiler vermektedir. Farklı gelişmişlik düzeyleri ve politik yapılar, ülkelerin ve bölgelerin ihtiyaç ve önceliklerini de farklılaştırmaktadır. Dolayısı ile bölgesel kalkınma anlayışı ve politika üretme araçları da aynı şekilde farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, içsel büyümeye dayalı kalkınma anlayışı hakim bölgesel planlama paradigması olarak hem AB hem de Türkiye'de yer edinmiş bulunmaktadır. Kalkınma ajansları da bu paradigma çerçevesinde, her ülkede farklı statüler altında da olsa önemli roller üstlenmektedir.

Proje kapsamında saha çalışması gerçekleştirilen bölgelerden Berlin, AB'nin önde gelen gelişmiş ülkelerinden Almanya'nın bölgesel gelişme politikalarını takip etmek açısından önem taşımaktadır. Açıklamalarda da görüleceği gibi, özel sektörün gelişmenin lokomotifi olarak görüldüğü bu bölgede, kalkınma ajansları ya da ajans muadili kurumları, temel olarak bölgenin tanıtılması ve yatırımcı çekmek üzere faaliyet göstermektedir. Bölgesel gelişme ile ilgili planlama yetkileri bulunmamakta ve kaynaklarının önemli bir kısmını kendi ticari faaliyetleri sonucu elde ettikleri gelirler oluşturmaktadır. Özel sektör etkinliğinin yüksek düzeyde olması, gelişmeye yönelik kurulan ortaklıkların da bu sektör etrafında oluşmasını sağlamaktadır.

Granada bölgesi, AB'nin görece gelişmiş, fakat son yıllarda geçirdiği krizler nedeni ile kırılgan bir ekonomiye sahip olan İspanya'nın bölge politikalarına dair fikir vermektedir. Merkezi devletin (federal eyalet) bölge politikaları üzerinde etkisinin görece fazla olduğu bu örnekte, kalkınma ajansları da birer yarı bağımsız kamu kuruluşu niteliğindedir. Burada da bölge planlama, ajansların görevleri arasında yer almazken, bölgesel gelişme için kurulan ortaklıklarda yerel yönetim ve kamu kurumlarının daha etkin bir rol üstlendiği gözlenmektedir.

Sofya bölgesi, 1989'dan itibaren sosyalizmden serbest Pazar ekonomisine çok hızlı bir geçiş yaşayan, dolayısı ile çok kısa sürede ülkenin tüm kurumsal yapısını dönüştürmüş olan, AB'nin en az gelişmiş ekonomileri arasında yer alan Bulgaristan örneğinin incelenmesine olanak tanımaktadır. Geçirilen dönüşüm sürecinde, ülkenin bölge

politikaları ve politika uygulama araçları ağırlıklı olarak AB etkisi ile şekillenmiştir. Güçlü bir merkezi devletin bulunduğu ülkede, bölge politikaları ve planları merkezi idareye bağlı kurumlar tarafından yürütülmektedir. Fakat Türkiye'nin tersine, burada kalkınma ajansları, kamudan bağımsız birer sivil toplum kuruluşu statüsünde yer almaktadır. Birden çok kalkınma ajansı modelinin bulunduğu ülkede, bazı kalkınma ajansları yerel yönetimlerin birer parçası olarak da yapılabilmektedir. Bu ülkede kalkınma ajanslarının, sosyalizm sonrası geçiş döneminde ABD ve AB fonlarının desteği ile, ve gene bu fonların etkin kullanılabilmesi amacı ile kurulmuşlardır. Süreç içerisinde ABD programlarının sona ermesi, AB programlarının ise merkezi devlet eli ile yönetilmesi, Bulgaristan kalkınma ajanslarını atıl duruma getirmiştir. Çoğu kapanma tehlikesi ile yüz yüze kalırken, ya da yarı zamanlı çalışan personeller ile ancak hizmet vermeye çalışırken, kendi kaynaklarını yaratabilen, bu çerçevede bölgesel aktörler ile etkin işbirlikleri kurabilen ajanslar ayakta kalmayı başarabilmiştir. Burada, öne çıkan kalkınma ajanslarının başarısında, AB fonlarını kullanabilme becerisi önemli bir faktör olarak dikkati çekmektedir.

Sofya ve Granada örneklerinde, ajansların AB kaynaklarının kullanma becerisi hem kurumsal kapasite arttırma hem de bölgesel gelişme adına daha fazla önem taşıırken, Berlin'de odak sermaye çekmek ve özel sektör ile kurulan işbirliklerine kaymaktadır.

4.2. Saha Çalışmasının Kısa Açıklaması

4.2.1. Berlin Saha Çalışması (07–11 Mart 2016)

Ülkenin bölge politikaları ve kalkınma ajansları ile ilgili genel bilgi

1870'lerdeki endüstriyel gelişme ve şehirlerdeki yoğun nüfus artışından doğan sorunlara çözüm bulma arayışı ile başlayan Almanya'da mekânsal planlama 20. yüzyılda dönüşmeye başlamıştır. Almanya Federal Cumhuriyeti, Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesinden sonra, 16 eyaletten oluşacak şekilde yeniden yapılandırılmıştır. Eyaletlerin kendi yasama birimleri olan senatoları ve yasaları vardır. Almanya'daki mekânsal planlama da bu nedenle âdemi merkezî bir biçimde düzenlenmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra

Almanya'daki kentsel gelişme için gerekli olan yeniden yapılanma ihtiyacı sonucunda 1940'ların sonu ve 50'lerin başında yenilenen imar yasası, daha sonra 1986 yılında yeniden düzenlenmiş ve mekânsal planlama ile ilgili yasalar Federal İmar Kanunu altında birleştirilmiştir. 1990 yılından itibaren, Doğu Almanya ile birleşme sonrası yeni sınırlarına kavuşmuştur. 2000'li yıllarda Avrupa Topluluğu yasalarına uyumdan kaynaklanan değişiklikler yapılmıştır⁸.

Federal ölçekteki mekânsal planlama gelişmeye yön veren prensiplerin ve planlamanın ilkelerinin oluşturulmasından ibarettir. Bu ilkeler eyalet ölçeğindeki bölge planlarına ve sektör planlarının detaylarına yön vermektedir. Yasal olarak bağılayıcılığı bulunmayan enformel planlama araçları, formel planlama araçlarını destekleyici olarak kullanılmaktadır. Formel araçlar, bölge ve eyalet düzeyinde bölge kalkınma şemaları ve kent ağları; yerel düzeyde uzun vadeli yerel yönetim geliştirme şemaları olan kentsel kalkınma planları, şehir ölçeğinde ve sektör bazında hazırlanan kentsel gelişme planları, nazım ve uygulama imar planları ve kentsel alt bölgeler için hazırlanan çerçeve gelişme planları olarak sıralanmaktadır.

Almanya'da bölgesel gelişme politikaları ve planlama, federal devlet altı düzeyde, länder olarak adlandırılan bölgelerde geliştirilmektedir. Planlama, bir kamu faaliyeti olarak, yerel yönetimler tarafından yapılırken, kalkınma ajansları eşdeğeri kurumlar kar amacı gütmeyen şirketler ya da yerel yönetimlere bağlı kuruluşlar olarak yapılandırılmışlardır. Berlin saha çalışmasında görüşülen, Berlin Bölgesel Yönetiminin bir iştiraki olan Berlin Partner şirketi bu yapıya sahip kurumlardan birine örnek olarak gösterilebilir. Berlin saha çalışması sırasında görüşülen kurumlarla ilgili toplantı notları kısaltılmış halde aşağıda verilmektedir. Bu ve diğer saha çalışmalarının geniş dökümü Karacadağ KA tarafından ayrıca yayınlanmıştır.

ISI e.V.

I.S.I. e.V. (Girişimci Göçmen Kadınlar İnisiyatifi Derneği) Berlin'deki göçmen kadınları girişimcilik konusunda destekleyen bir eğitim ve danışma merkezidir. Dernek 1990'da farklı kökenlerden gelen kadınlar tarafından kurulmuştur. Kuruluş felsefesi kadınları güçlendirmek koşuluyla kadınlara iş imkânları sağlamaktır. 1991 yılından beri sundukları eğitim hizmetleri Berlin İş ve Kadın Senatosu

⁸ Bu kısımdaki bilgilerin bir kısmı, çalışma ziyaretleri kapsamında şehir plancısı Dr. Umut Kıynas Duyar tarafından sağlanmıştır.

tarafından finansal olarak desteklenmektedir. Ayrıca dernek yürüttüğü AB projeleri kapsamında da fon sağlamaktadır. ISI e.V. göçmen kadınlara cesaret verip onları güçlendirmenin yanında kendi işlerini kurmaları için gerekli olan işletme bilgilerini verip iş fikirlerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmelerini sağlamaktadır. Böylece kadınlara iş bulmada ya da kendi işini kurma konusunda destek verilmektedir. ISI e.V.'nin hedefi göçmen kadınlar tarafından göçmen kadınlara eğitim hizmetleri sunmak ve her anlamda bağımsızlıklarını sağlamaktır.

Buğüne kadarki deneyimleri boyunca ISI e.V., iş dünyasındaki değişimleri sürekli takip edip analiz etmekte ve sunduğu eğitimler ve hizmetleri zamanın gereklerine uyumlu hale getirmektedir. Aynı zamanda diğer derneklerle ve kuruluşlarla işbirlikleri ve ağlar oluşturma önemli işlerinden biridir. Kendine güven, yaratıcılık, saygı ve hoşgörü prensibi ile çalışan ISI e.V. 2010 yılında Berlin-Brandenburg Yenilikçilik Ödülünü kazanmıştır. Vakfın gerçekleştirdiği projelerden örnekler aşağıda verilmektedir:

- Göçmen Kadınlar için İş Kurma: 1990 yılında ISI e.V. ilk projesi "Göçmen Kadınlar için İş Kurma (Efi)" ile Berlin Senatosundan finansal destek alarak ilk girişimcilik eğitimleri faaliyetlerine başlamıştır. Bu proje ile göçmen kadınların çeşitli kurslarla sosyal ve kültürel konulardan, işletme bilgileri ve pazar analizi, organizasyon ve pazarlama konularına değin birçok alanda bilgi ve tecrübelerini arttırarak kendi işlerini kurmaya hazır hale gelmeleri amaçlanmıştır. Bu projenin önemli çıktıları olmuştur. Özellikle dikkati çeken bir unsur bu kurslar sayesinde teorik konularda ve kişilik gelişiminde kadınların iş hayatlarında önemli adımlar atmaya başladıkları olmuştur. Bu başarının bir nedeni eğitimcilerin, proje yöneticilerinin ve danışmanların hepsinin göçmen kökenli olmasıdır. Kendi deneyimlerinden yola çıkarak kurslara katılan göçmen kadınları hem daha iyi destekleyebilmişler hem de onlara örnek olabilmişlerdir. Katılımcı göçmen kadınlar ISI e.V.'de kendilerinin daha iyi anlaşılıp kabul görüldüklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle kursları bitirdiklerinde kendilerine güvenleri artmış, teknik açıdan daha iyi bilgilendirilmiş ve cesaret sahibi olmuşlardır.

- Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi: ISI e.V.'nin halihazırda ana hizmet konuları olan eğitim, yoğunlaştırılmış seminerler ve danışmanlık güncel çalışmaları devam etmektedir. 2 ayrı Modülden oluşan uygulamalı girişimcilik eğitimleri 6 ay boyunca hafta içi her gün 8 saat olarak (haftada 40 saat) verilmektedir. 1. modül, girişimciliğe hazırlık; 2. modül internette iş kurma kursunu içermektedir.
- Tematik Seminerler: Bu seminerlerin konuları girişimcilik eğitimlerine katılanların ve dışarıdan gelen kadınların eğitim ihtiyaçlarına ve taleplerine göre belirlenmektedir. Seminerler 1 günden 2 haftaya kadar çok farklı zaman aralıklarında verilmekte ve çeşitli konuları kapsamaktadır. Seminerlerin iki amacı bulunmaktadır. Birincisi uzun süreli eğitimlere katılamayan ancak kendi işini kurmayı planlayan kadınlara destek vermek, ikincisi ise katılımcıların seçilmiş bir konuda daha kapsamlı ve yoğunlaştırılmış seminer taleplerini karşılamaktır. Bu seminerler sayesinde girişimci olmak isteyen kadınların farklı eğitim ihtiyaçları alternatif zaman aralıklarında karşılanmaktadır.

Schöneberg Tempelhof İlçe Belediyesi Ulusal Kentleşme ve Kentsel Dönüşüm Hibe Programları kapsamında yürütülen Stadt-Umbau West Uygulaması Saha Ziyareti

Ulusal Kentleşme ve Kentsel Dönüşüm Hibe Fonu tarafından sağlanan hibe olanakları Almanya'daki Belediyeler tarafından kullanılmaktadır. Schöneberg Tempelhof İlçe Belediyesi şehir plancısı Martin Schwarz eşliğinde belediyenin iyi uygulama örneği olarak sunulan Stadt-Umbau West Bölgesine saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. 1900'lerin başında yapılaşmış bir kent çeperi olan Stadt-Umbau West Bölgesinde yapılan kentsel dönüşüm projesi ve dönüştürülecek alanlar yerinde ziyaret edilmiş ve bilgiler edinilmiştir. Kentsel dönüşüm projesi uygulanırken katılım süreçleri önemli bir yer tutmuş, bölge sakinlerinin beklenti ve talepleri doğrultusunda bölgede yaşam kalitesinin arttırılması amaçlanmış ve tarihi mekan ve hafızanın korunması için ulaşım çözümlerinden işlevlendirmeye kadar çeşitli uygulamalar geliştirilmiştir. Ancak katılım süreçlerinin bölgedeki çıkar grupları tarafından

suiistimal edilebildiği ve bazı istenmeyen sonuçlarla karşılaştığı Schwarz tarafından özellikle paylaşılmıştır.

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen – Berlin İş, Uyum ve Kadın Senatosu

Berlin İş, Uyum ve Kadın Senatosu yetkilisi Dr. Andrea Schirmacher ile gerçekleştirilen toplantıda Berlin'de kadın girişimciliği konusunda senatonun izlediği politikalar yapılan çalışmalar ve kadın girişimciliği konusunda aktif STK'lar ile ortaklıklara dair deneyim ve bilgiler aktarılmıştır. Senatonun hedef kitlesinde kadınlar ve teknoloji alanında çalışan işletmeler bulunmaktadır. Berlin Kadın senatosu kadın girişimciliği politikası kapsamında iki yılda bir kadın girişimcilere ödül vermektedir. Senato ayrıca Ticaret Odası ile birlikte kadın girişimcilere küçük krediler verilmektedir. Krediler, ajanslar ve Deutsche Bank tarafından dağıtılmaktadır. Burada senatonun ekonomiden sorumlu bakanlığıyla işbirliği yapılmaktadır. Senato kadın girişimcilere mikro kredi verilmesini de koordine etmektedir. Berlin'de ve bütün eyaletlerde Ajanslara benzer kuruluşlar bulunmaktadır. Bu Ajanslar Çalışma Bakanlığının altında çalışmakta, ancak Türkiye'den farklı olarak özel şirket veya STK olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Ajansların kamu kurumu olmasında bir mevzuat engeli yoktur. Senato da hedef grubunu en iyi tanıyan kuruluşa (özel kurum ve STK) destek fonlarını devretmektedir. Örneğin ISI e.V. de bu aracı kuruluşlardan biri olma potansiyeli taşımaktadır. Projeler aracı kurumlar üzerinden desteklenmektedir. Bu fonların denetimi ise doğrudan aracı kurumlar üzerinden yapılmaktadır.

Berlin İş ve Teknoloji Ortaklığı (Berlin Partners for Business and Technology GmbH) ve Berlin Eyaleti Ekonomi Senatosu Dış Ticaret KOBİ Geliştirme ve Dış İlişkiler Birimi

Ziyaret sunumu Berlin Partner for Business and Technology GmbH (Berlin Partner) adına AB ve Uluslararası Hizmetler Körfez Bölgesi & Türkiye Alan Sorumlusu Christian Treichel tarafından yapılmıştır. Ekonomi, Teknoloji ve Araştırma Senato Bölümü "Uluslararasılaşma Programı" Barbara Staib (Leiterin der Arbeitsgruppe Außenwirtschaft) tarafından da sunum yapılmıştır.

Berlin Partner, temel amacı Berlin şehrinin yerli ve yabancı yatırımcılara etkin tanıtımı ve yatırım için kolaylaştırıcılık sağlamak olan, kar amacı gütmeyen bir şirkettir. Berlin Partner'in temel faaliyet alanları yatırım promosyon ve destekleri;

Berlin, Almanya ve yurtdışındaki firmaların hesap yönetimi; teknoloji transferi; Berlin'in tanıtımı ve pazarlaması; ve kümelenme yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Berlin'in gelişmesi için oldukça etkin bir işbirliği ağı olan Berlin Partner, kar amacı gütmeyen bir firma olarak hizmet vermektedir. Hizmetleri ücretli olup sadece "business welcome package" isimli bir hizmet paketi ücretsizdir. Bünyesinde 200 uzman çalışmaktadır. Berlin senatosu tarafından garantörlüğü yapılan Berlin Partner "Güçlü Berlin için Güçlü Ortaklar" sloganı altında temel paydaşları; Berlin Senatosu, Berlin Yatırım Bankası, Berlin Teknoloji Vakfı, Berlin Zanaatkarlar Odası, Berlin Ticaret ve Sanayi Odası, Berlin & Brandenburg İşverenler ve İş Birlikleri Konfederasyonudur. Söz konusu paydaşlar finansman olarak farklı oranlarla Berlin Partner'i desteklemektedir. Bunların dışında kurumun çok sayıda ortağı bulunmakta ve Berlin'de etkin bir işbirliği ağı oluşturmaktadır.

Temel hizmetleri iş ve teknoloji geliştirme ve Berlin'in tanıtımı ve pazarlaması olarak iki alanda yoğunlaşmaktadır. Şirketlere yönelik olarak destekleri; yatırım yeri temini, personel temini, fonlama ve finansal danışmanlık, teknoloji ve yenilik danışmanlığı, bilim ve iş dünyası arasında ilişki sağlama, Avrupa Girişim Ağı desteğiyle ihtiyaca göre hizmetler sunmadır. Yatırım özendirme çalışmaları kapsamında Berlin'de sağlık hizmetleri sektörü, ICT, medya ve yaratıcı endüstriler, enerji-teknoloji, ulaştırma ve lojistik, güneş enerjisi sektörlerinde kümelenme destekleri sunmaktadır.

VHW–Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. (Konut ve Kentleşme Federal Birliği)

Konut ve Kentleşme Federal Birliği'ne yapılan saha çalışmasında yönetim kurulu üyesi Prof. Dr. Jürgen Aring ve halkla ilişkiler sorumlusu Ruby Nähring'in temsil ettiği bir heyet tarafından, birliğin yapısı, görevleri ve kentsel gelişme ve kalkınma ile ilgili yaklaşımları, yerel yönetimlere sundukları kapasite artırımı hizmetleri konusunda bir sunuş gerçekleştirilmiştir.

VHW, konut ve kentsel gelişme alanlarında eğitim ve araştırmaya adanmış kar amacı gütmeyen bir organizasyondur. Birliğin amacı yerel yönetimlere; etkin çalışmaları, çeşitlenmiş bir sivil toplumu teşvik etmek ve yerel demokrasiyi güçlendirmek konusunda yardımcı olmaktır. VHW

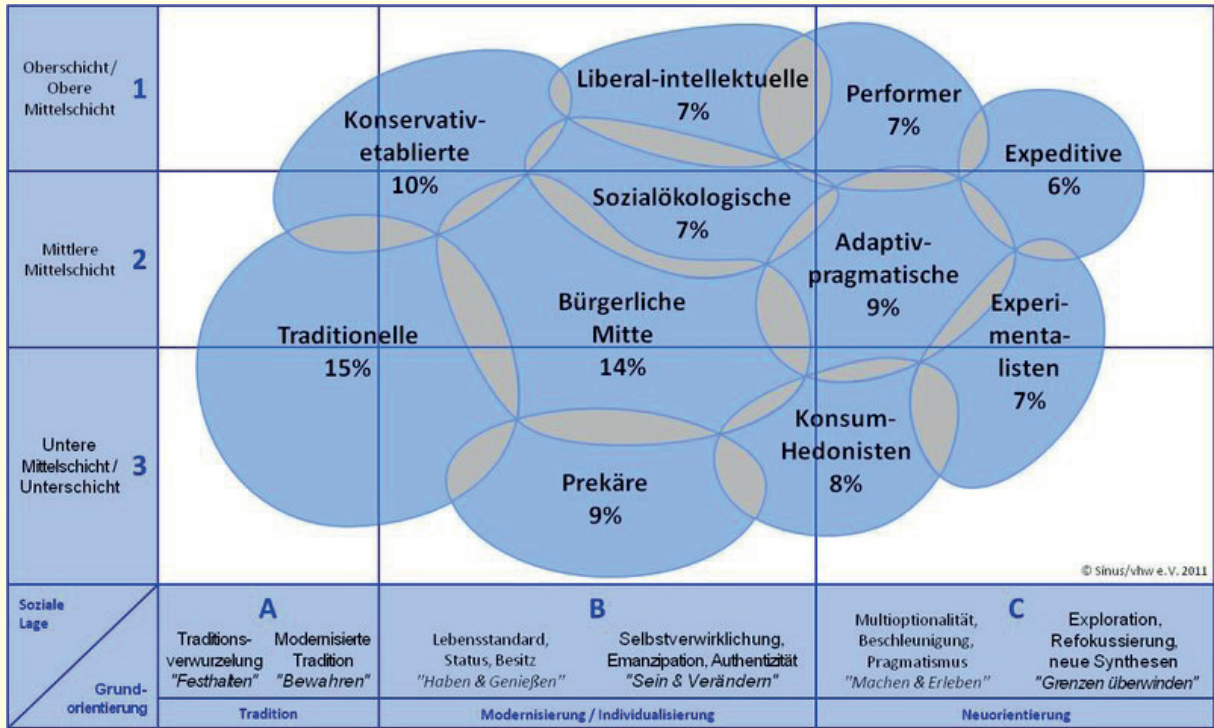
politika yapıcılar ve karar vericiler, yerel, bölgesel ve ulusal kamu idareleri ve konut sektöründeki özel sektör temsilcileri için başlıca ortaklar arasındadır.

Kurum, II. Dünya Savaşının sonunda konut üretimi, kentsel gelişme ve sağlıklı kentleşmeyi yönlendirmek amacıyla kamu eliyle kurulmuştur. Almanya'daki Belediyelere ve diğer kurumlara yaptıkları kentsel gelişmeye yönelik araştırma, planlama ve katılımçılık çalışmaları ve eğitimler aracılığı ile destek olan VHW, Şehir-2030 gibi geleceğin şehirlerinin nasıl gelişmesi gerektiğine dair de araştırmalar yürütmektedir. Birliğin ileri eğitim biriminde, konusunda uzman 60 kişi çalışmakta ve gündemi takip ederek eğitim konularını belirlemektedir. 2015 yılında Birliğin düzenlediği 1700 adet kurs programına çoğunluğu yerel yönetimlerden olmak üzere 48.000 kişi katılmıştır. Kentleşme ve planlamaya dair hem yasal çerçeve hem de uygulamadaki sorunları çözmeye yönelik eğitimler vermektedirler. Birlik politika oluşturma, katılımçılık, belediyeler ile halkın buluşturulması ile ilgili çalışmalar yürütmektedir. Ayrıca, kongreler, eğitimler düzenleyerek Almanya'da şehirler

arasında ağlar kurulmasına destek olmakta ve yılda altı kez yayınlanan bir dergi çıkarmaktadır.

VHW, kendisi finansman sağlayarak projeler gerçekleştirmek yerine, sorunlara çözüm üretmek üzere farklı aktörleri bir araya getirerek birlikte projeler üretmeye ve projelere iş gücü ve bilgi desteği vermeye yönelmiştir. Kurumun ilgi alanları arasında yerel yönetimler arasında işbirlikleri ve ağlar oluşturma; ve katılım süreçlerine düşük ilgi gösteren toplumsal aktörleri dahil etmek üzere araştırmalar yürütmek özellikle dikkati çekmektedir.

Bu ikinci ilgi alanı doğrultusunda, kurum projelerine "Milieu Analysis" adı verilen (Şekil 1) bir paydaş analizi yöntemini kullanarak başlamaktadır. Temel olarak gelir düzeyi ve sahip oldukları değerlere göre gruplandırılan paydaşların, uygulanan projelere nasıl dahil edileceğine yönelik stratejiler bu analizden çıkan sonuçlara göre geliştirilmektedir. Bu sayede proje bazında geliştirilen çözümlerle tespit edilen paydaş gruplarının ilgisi çekilmeye çalışılmaktadır.



Şekil 1 Milieu Analysis (VHW paydaş analiz yöntemi) Kaynak: http://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/06_forschung/Grundlagenforschung/Milieumodelle/Bilder/Milieumodell_Mehrheitsgesellschaft.jpg

Şirket yetkilileri ayrıca proje üretmek için AB fonlarını tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Bunun en önemli sebebi olarak AB fonlarının faaliyet alanlarını kısıtlaması gösterilmiştir. Kurum bağımsızlığını koruyabilmek ve kendi ilgi alanına yönelik projeler üretebilmek amacı ile farklı kaynaklardan ihtiyaç duyduğu desteği bulmaya yönelmektedir.

URBAN CATALYST Planlama Şirketi

Urban Catalyst firması Berlin Kalkınma Stratejileri Berlin 2030 kalkınma planını hazırlamak ile görevlendirilmiştir. Planı hazırlayan ekipten Dr. Cordelia Polinnaplanın içeriği ve hazırlanmasında karşılaşılan güçlüklerle ilişkin bir sunum yapmıştır. Plan Berlin Eyaleti tarafından hazırlattırılmış ve senatoda onaylanmıştır. Sunumda öne çıkan konular öncelikli gelişme alanlarının belirlenmesi ile ilişkili olarak dengeli mekânsal gelişmenin sağlanması ve söz konusu alanların, kentin geri kalanı ile nasıl ilişkilendirileceğine yönelik tartışmalardır.

Berlin mekânsal gelişme şemasının ağırlıklı olarak mevcut ekonomik ve politik dinamikler

göz önünde bulundurularak hazırlandığı, fakat uygulama aşamasında senato desteğinin elzem olduğu belirtilmiştir.

BGZ Berliner Gesellschaft für internationale BGZ Uluslararası İşbirliği Topluluğu

BGZ uluslararası işbirliği topluluğu özel sektör ve devlet tarafından ortaklaşa olarak kurulmuş bir enstitüdür. Bir firma gibi faaliyet gösteren BGZ 1983 yılında dönemin Belediye Başkanı tarafından kurulmuştur ve ticaret odasında kayıtlıdır.

Kamu yararına çalışan enstitü, uluslararası ortaklı projeleri yürütmekle sorumludur. Enstitünün görevleri arasında meslek eğitimi, göçmenlerin meslek uyumu KOBİ'ler arasındaki işbirliğini güçlendirmek bulunmaktadır. Berlin Eyaleti, Berlin Zanaatkarlar Odası, Berlin Sanayi ve Ticaret Odası ve Berlin Uluslararası İşbirliği Topluluğunun üyesidir. Hedefi göçmenlerin zanaatkarlık becerilerini geliştirmektir. Kurum 3 ana faaliyet alanında (KOBİ'leri geliştirme, mesleki eğitim ve yönetim/yönetişim) kalkınma ve bölgeler arası eşitsizliğin giderilmesi hedefi ile etkinliklerini yürütmektedir.

4.2.2. Sofya Saha Çalışması (20-22 Haziran 2016)

Ülkenin bölge politikaları ve kalkınma ajansları ile ilgili genel bilgi

Sosyalist sistemden, liberal ekonomiye geçen Bulgaristan, ülkenin idari yapısında büyük bir dönüşüm gerçekleştirmiştir. 2007 yılında AB tam üyesi olan ülkede, bölgesel politikalar büyük ölçüde AB etkisi ile şekillenmiştir. 1989 yılından sonra ülkede Bölgesel Kalkınma ve Kamu İşleri Bakanlığı (Ministry of Regional Development and Public Works) kurulmuştur. Bakanlık bölgesel politikaları ve buna bağlı operasyonel programları belirlemede birincil rolü üstlenmektedir. Şu anda ülkede 5 AB operasyonel programı (ulaşım, insan kaynakları, kalkınma, tarım ve sosyal güvenlik) akredite olmuş kurumlar üzerinden yürümektedir. Bunların dışında su kanallarının yapımı gibi bazı altyapı projeleri de bu bakanlığa aittir⁹.

Bulgaristan'daki Kalkınma Ajansları birer STK olup merkezi bütçeden pay almamaktadır. Bütün gelirlerini AB projelerinden ve verdikleri eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden sağlamaktadırlar. Bu yönüyle Türkiye'den oldukça farklı bir konuma sahip olan Ajansların insan kaynağı da kısıtlıdır. Ajansların bölge planı hazırlama ve uygulamada doğrudan bir rolleri bulunmamaktadır.

Bakanlık düzeyinde hazırlanan bölge planlarının uygulanması Türkiye ile karşılaştırıldığında kurumlar için daha bağlayıcıdır. Bunun en büyük sebebi AB destek mevzuatıdır. AB destekleri bölge planlı stratejilerine göre belirlenmektedir. Ülke kurumları bu fonlara bölge planına uydukları ölçüde ulaşabilmektedir.

Altı Düzey-2 bölgesi için planların izlenmesi birer yıllık aralıklarla yapılmaktadır. İzleme işi bölgesel kurullar tarafından yapıp onaylanması için bakanlığa gönderilmektedir. Bakanlık tarafından onaylanan izleme raporları halka açılmaktadır.

Bulgaristan Kalkınma Ajansları Birliği (BARDA)

BARDA 16 Bölgesel Kalkınma Ajansının ve KOBİ'lere destek veren iş merkezlerinin temsil edildiği şemsiye bir kuruluştur. Sivil toplum kuruluşu olarak 1997 yılında "Vocational Training and Active Employment Measures" isimli AB projesi kapsamında faaliyetlerine başlayan BARDA, o tarihten beri faaliyetlerine devam etmektedir.

BARDA'nın temel amacı KOBİ'leri desteklemek ve bölgesel kalkınmayı sağlayacak projeler yürütmektir. Herhangi bir kamu kaynağından yararlanmayan BARDA faaliyetlerine AB projeleri ve KOBİ'lere sağladıkları danışmanlık ve eğitim hizmetleri sayesinde devam etmektedir.

Bulgaristan'da Kalkınma Ajansları'nın çok parçalı bir yapısı bulunmaktadır. Bulgaristan KOBİ'leri Destekleme Ajansı gibi merkezi hükümete bağlı kalkınma ajansları ile birlikte, farklı isimler altında ulusal ve bölgesel ölçekte, STK olarak faaliyet gösteren kalkınma ajansları da bulunmaktadır.

AB üyeliğinden önce BARDA daha çok ABD merkezli fon kaynaklarını kullanarak (US-AID) projeler gerçekleştirmiştir. AB üyeliği sonrası ise AB Interreg Programı, Balkan-Mediterranean, IPA – Crossborder Cooperation Program gibi programlar aracılığı ile proje yürütmüştür.

Yerel Yönetim Vakfı (FLGR)

FLGR Bulgaristan'daki ilk demokratik seçim olan 1995 yılı genel seçiminden sonra bir grup belediye başkanı tarafından kurulmuştur. Şuanda 7 profesyonel çalışanı olan vakıf, eğitim, bilinçlendirme, sosyal içerme, iyi yönetim, iyi idari hizmetler, yenilikçi uygulamalar ve stratejik planlama konularında ilgili kurum, kuruluş ve STK'lara destek vermektedir. Vakfın kısa, orta ve uzun vade olmak üzere 3 ana hedefi mevcuttur. Kısa vadede yerel ve bölgesel seviyede sosyal kapasiteyi geliştirmek, vatandaşların, sivil toplum kuruluşlarının ve kamu kurumlarının karar verme süreçlerine etkin katılımını sağlamak; orta vadede demokrasiyi geliştirmek, uzun vadede ise yaşayan, dinamik, katılımcı bir toplum inşa edebilmek vakfın amaçları arasındadır. Vakıf AB fonlarından daha fazla yararlanmak için bölge planının hazırlama ve uygulama aşamalarında etkin bir rol üstlenmektedir.

Stara Zagora Bölgesel Kalkınma Ajansı

Stara Zagora Kalkınma Ajansı yönetiminde bölgede bulunan 6 belediye başkanının yer aldığı ve şuanda 4 kişinin tam zamanlı çalıştığı bir sivil toplum kuruluşudur. Tıpkı diğer ajanslar gibi Stara Zagora KA da AB projeleri yürütmekte ve fonlara erişim için diğer ajanslarla rekabet etmektedir. Ajans gelirlerinin önemli bir kısmını KOBİ ve belediyelere verdiği eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden karşılamaktadır.

⁹ Bu kısımdaki bilgilerin bir kısmı, çalışma ziyaretleri kapsamında mimar ve Bulgaristan Bölgesel Kalkınma ve Kamu İşleri Bakanlığında yöneticilik yapmış olan Belin Mollov ve Plovdiv Valiliği tarafından temin edilmiştir.

Stara Zagora Ticaret Odası

Sovyet rejiminden kalan sanayi altyapısına sahip olan Stara Zagora bu durumu fırsata çevirmiş ve Bulgaristan'ın sanayi anlamında en gelişmiş bölgelerinden biri haline gelmiştir. Bunda lojistik konumunun önemi de büyüktür. Zira bölge komşu ülkeler için bağlantı noktası konumundadır. Ülke elektriğinin %40'ı bu bölgede üretilmektedir. Bölge, herhangi bir ulusal teşvik olmamasına rağmen 2014 yılı sonu itibari ile 969 milyon Euro yabancı yatırım çekmiştir.

Oda bölgesel politikalar ve planlarla ilgili bütün toplantı ve faaliyetlere katılarak karar alma süreçlerinde etkin rol üstlenmektedir.

4.2.3. Granada Saha Çalışması (7-9 Mart, 2017)

Ülkenin bölge politikaları ve kalkınma ajansları ile ilgili genel bilgi

İspanya'nın yönetim sistemi 1980'li yılların başında önemli bir yapısal dönüşüm geçirmiştir. Bu dönüşümün en önemli faktörleri, diktatörlükten sonraki demokratikleşme süreçleri ve ona eşlik eden AB üyeliğidir. Süreç sonunda merkezi devlet tarafından yönlendirilen bölgesel politikalar desantralize olmuş ve AB,eyalet yönetimleri ve yerel yönetimlerin dahil olduğu çok katmanlı bir yönetim sistemi benimsemiştir. Güncel bölgesel kalkınma politikaları ağırlıklı olarak eyalet yönetimleri tarafından belirlenmektedir. Kalkınma ajansları genellikle QUANGO (quasi-autonomous non-governmental organisation) olarak adlandırılan bir yapıya sahiptir. Bu kurumlar sivil toplum kuruluşu statüsüne sahip olmakla birlikte, eyalet yönetimlerinden finansal destek de almaktadırlar. Kuruluş amaçları arasında buldukları bölgeye yatırım çekmek ön sıradadır (RodriguezPose, 2000).

Granada İl Özel İdaresi

Granada İl Özel İdaresi, bölgedeki 172 belediyenin birlikteliğinden oluşan, belediyeler üstü bir yapıya sahiptir. İdare, bünyesinde bulunan belediyelere sekreteryaya, altyapı, çevre, kültür-turizm, yenilenebilir enerji, sosyal politika, stratejik planlama ve mekânsal planlama da dahil olmak üzere pek çok alanda hukuki, teknik ve mali destekler sağlamakla görevlidir. Ayrıca idare AB teklif çağrıları hakkında belediyeleri bilgilendirmekte ve proje yazma desteği vererek,

yerel idarelerin ihtiyaç duydukları fonlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Söz konusu destekleri sağlarken, öncelik maddi geliri ve teknik kapasiteleri düşük belediyelere verilmektedir. Bu yapısı ile kurum, belediyeler arasındaki eşitsizlikleri azaltma görevini de üstlenmektedir. Özel idare tarafından verilen teknik danışmanlık hizmeti belediyelere ücretsiz olarak sağlanmaktadır. Bu yöntem sayesinde belediyeler teknik destek alma konusunda daha istekli olmaktadır. Daha fazla teknik destek alan belediyenin kurumsal ve beşeri kapasitesi artmaktadır.

İdare 2005 yılından beri belediyelere desteklerini Hizmet Kataloğu (Carta de Servicia) isimli bir yöntemle sağlamaktadır. "Carta de Servicia", İl Özel İdaresinin sunabildiği tüm hizmetleri içeren bir liste olarak hazırlanmaktadır. Belediyeler, sunulan hizmetlerden, kendi ihtiyaçlarına göre öncelikli olanlarını seçerek, bir talep mektubu ile İl Özel İdaresinden belirli bir bütçe çerçevesinde talep etmektedir. İl Özel İdaresi, belediyelerin taleplerini değerlendirmekte, belediyeler ile teker teker müzakere ederek, iki yıllık bir süreçte her bir belediyeye vereceği desteğin türünü ve miktarını belirlemektedir. Hizmet Kataloğu iki yıllık periyodlar ile güncellenmekte ve belediyeler ile olan sözleşme yenilenmektedir. İki yıllık planlara göre faaliyetleri önceliklendirmek planın uygulama kapasitesini arttırırken, hizmet talep mektuplarının halka açık olması yerel yönetimlerde şeffaflığı sağlamaktadır. Bu yöntemle ayrıca belediye harcamalarının mali ve teknik kontrolü kolaylaşmaktadır.

Özel idare başkanı 172 belediye başkanı arasından seçimle iş başına gelmektedir. İl Özel İdaresi başkanı seçilen belediye başkanı görevini bırakmaktadır.

Granada İl Özel İdaresi 3 ana bölümden oluşmaktadır:

1. Bölgesel Ürünlerin Tanıtımı Departmanı,
2. Girişimci Destek ve İş Geliştirme Departmanı,
3. İstihdam ve Kalkınma Departmanı

Bu bölümlerin altında ise farklı sayılarda tematik birimler bulunmaktadır.

Özel idare AB fonları konusunda uzmanlaşmış bir kuruluştur. Kendi uyguladığı projeler dışında belediyelerin de proje uygulama kapasitesini arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda proje oluşturma ve uygulama kapasitesi düşük belediyelere teknik destek verilmektedir. Bazı belediyelerin AB projeleri tamamen İl Özel İdaresi

tarafından yürütmektedir.

İl özel idaresi bölgesel politikaların uygulanması için ortaklıklar kurmada, Granada'da öncü bir kuruluştur. Üniversiteler, Ticaret ve Sanayi Odaları ve bölgesel kalkınmayla ilgili diğer kuruluşlardan oluşan çalışma grupları sayesinde hem bölgenin öncelikleri belirlenmekte hem de belirlenen önceliklere uygun olarak ortaklıklarla projeler uygulanmaktadır.

Granada İl Özel İdaresi Yerel Kalkınma Birimi

Granada İl Özel İdaresi Yerel Kalkınma Birimi, yerel stratejik planlar hazırlamakta, yerel seviyede analiz ve araştırmalar yapmakta, eğitim ve istihdam konularında projeler yürütmektedir. Birim özellikle bölgesel kalkınma konusunda istihdamı arttırmak için eğitim faaliyetlerine odaklanmıştır. Söz konusu eğitimler vasıfsız kişilerin niteliklerini arttırmak ve işsizlerin iş bulmak için proaktif olmalarını sağlamak amacıyla verilmektedir. Birim istihdamı arttırmak için diğer bir araç olan girişimcilik için de eğitim faaliyetlerini düzenlemektedir. Sloganını "işbirliği" olarak belirleyen birim belediyeler ve belediye birlikleri, sosyal aktörler, şirketler ve şirket dernekleri ile ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği geliştirmektedir.

İstihdam politikalarında öncelik bölgedeki stratejik sektörlere verilmiştir. Bu noktada bölge seviyesinde çok geniş bir ağ oluşturularak işgücüne verilecek eğitimlerin konusu ve nitelikleri belirlenmektedir. Söz konusu faaliyetlerde bölgede strateji geliştirme konusunda oldukça deneyimli olan firmalar önemli bir rol oynamaktadır.

Birimin AB projesi yürütme kapasitesi üst seviyededir. Özellikle Avrupa Sosyal Fonundan yararlanılarak birçok proje yürütülmüştür. 2010 yılından beri söz konusu programdan 17 Milyon € değerinde fon kullanılmıştır. Birimin yürüttüğü faaliyetler için gerekli olan kaynağın %80'i AB projelerinden sağlanmaktadır. Bununla birlikte birim, bölgede özel sektör ile de işbirliği içinde projeler gerçekleştirmekte ve istihdamı nitelik ve nicelik olarak arttırmak üzere farklı paydaşlar ile ortaklıklar kurmaktadır.

Granada İl Özel İdaresi Şirket Oluşturma ve Güçlendirme Birimi

Birimin amacı girişimcileri doğrudan

desteklemek ve desteklemeleri için belediyeleri teşvik etmek olarak belirlenmiştir. Girişimcilik kültürünü geliştirmek için belediyeler ile işbirliği içinde seminer ve workshop çalışmalarını düzenlemektedir. Kendi işini kurmuş kişilerin iş geliştirmesine yönelik destekler de verilmektedir. Birimin girişimcileri destekleme konusundaki genel yaklaşımı "ellerinde olan kısıtlı kaynakları mümkün olan en etkin şekilde paydaşların kullanımına açmak" şeklinde açıklanmıştır.

Kurum bölgedeki paydaşlar ile iletişime geçmek ve ortaklıklar kurmak için yenilikçi yöntemler de denemektedir. 2009 yılında bölgede yaşanan sel felaketinden sonra birimin işbirliği yaptığı kurum, kuruluş ve girişimci adaylarıyla iletişimde ulaşımdan kaynaklı sorunlar yaşanmıştır. Bu olumsuzlukları aşmak ve bölgedeki paydaş kurum, kuruluş ve kişilerle yenilikçi bir yöntemle iletişim kurabilmek için "Granada Empresas" adında çevrimiçi bir platformun geliştirilmesine karar verilmiştir. 2010 yılında faaliyete geçen yazılımın kamu, STK ve özel sektörden olmak üzere kayıtlı 6.000 kullanıcısı bulunmaktadır. Şuana kadar 2.200 proje fikri sisteme girilmiştir. İlgili proje fikirlerinin %25'i uygulamaya geçmiştir.

Kurumun yenilikçi yaklaşımı kuluçka merkezlerinde de kullanılmaktadır. İfade edildiğine göre, küçük çaplı bu merkezler deneysel desteklemeler için de kullanılabilir. Farklı şirketleşme girişimleri ya da piyasası henüz gelişmemiş sektörlerdeki girişimlerin desteklenmesine olanak sağlamaktadır.

Şirket Oluşturma ve Güçlendirme Birimi diğer birimler gibi AB projeleri konusunda oldukça etkindir. Birim tarafından projeleri tasarlamadan önce bölgedeki aktörlerle ihtiyaç analizi yapılmaktadır. Belediyeler, belediye birlikleri, bu alanda çalışan danışman firmalar ve akademiden 25 kuruluşun temsil edildiği çalışma grupları ile geçmişte gerçekleştirilen AB projeleri de incelenerek bölgenin AB projesi ihtiyaç analizi oluşturulmaktadır. Ekonomik büyüme, istihdam, girişimcilik, çevre, iklim değişikliği, enerji verimliliği, eğitim, hizmet ve turizm gibi alanlar söz konusu çalışma gruplarında tartışılarak ihtiyaç analizine altlık teşkil edecek veriler oluşturulmaktadır. Birimin yürüttüğü faaliyetlerin finansmanı %85 oranında AB projeleri aracılığı ile karşılanmaktadır.

Birim tarafından mali destek verilmemektedir. Bazı durumlarda Endülüs otonom bölgesi somut ve kısa vadede sonuç alıcı projeler için mali destek sağlayabilmektedir. Birimin karşılaştığı en önemli sorunlar, girişimcilerin talep ettiği finansman konularının AB teklif çağrıları ile uyuşmaması durumunda kaynak bulunamaması; siyasi konjonktürün (seçimlerle belediye başkanlarının ve partilerinin değişmesi, vb.) değişmesi ile destekleme öncelik ve politikalarının da değişmesi; ve bölgede proje yönetimine hakim personel yetersizliği olarak ifade edilmiştir.

Granada İl Özel İdaresi Kırsal Kalkınmayı Geliştirme Birimi

Granada tarımsal faaliyetlerin yoğun olarak yapıldığı bir bölgedir. Bölgenin toplam hasılasında tarımsal gıda üretimi %13'lük bir paya sahiptir. İstihdamda ise işgücünün yaklaşık %35'lik kısmı tarım alanında çalışmaktadır. Tarımsal gıda ithalatı 2016 yılında 700 milyon Avro olarak gerçekleşmiştir. Tarımsal üretimde işbirliğini artırmak ve daha rekabetçi bir tarımsal sanayi oluşturmak için firmaların kümelenmesi sağlanmıştır.

Kırsal Kalkınmayı Geliştirme birimi özellikle tarımsal gıdaların üretilmesi, markalaşması ve pazarlanması üzerine odaklanmıştır. Bu amaçla Sabor Granada (Granada Lezzeti) isimli bir AB projesi yürütülmüştür. Sloganı "daha iyi rekabet için işbirliği" olan projenin genel amacı gıda ürünlerinin satışını arttırarak istihdamı arttırmak olarak belirlenmiştir. Proje ile yine aynı isimde bir marka oluşturulmuştur. Bölgede üretilen tarımsal gıdaların yaklaşık 500'ü ve mevcutta bulunan 9 adet coğrafi tescilli ürün Granada Lezzeti etiketi ile birleştirilmiştir. Şu ana kadar etiketi kullanan 107 firma bulunmaktadır.

Granada İl Özel İdaresi Belediye Koordinasyon Birimi

Koordinasyon birimi belediyelere verilen desteklerde arabulucu bir role sahiptir. Birim belediyelerle il özel idaresi arasında koordinasyonu sağlamaktadır. 1973'e kadar yol yapımı, hastane gibi büyük çaplı alt ve üst yapı işlerini de gerçekleştiren özel idare şu anda tali yolların inşaatı, müzelerin kurulması ve işletilmesi de dahil olmak üzere kültürel aktiviteler, dezavantajlı gruplara yönelik bakım evleri, engelli evleri gibi sosyal faaliyetleri yürütmektedir.

Koordinasyon birimi belediyelere destekleri, Hizmet Sözleşmesinde tanımlanan hizmetlere yönelik, katılımcı süreçlerle hazırlanan anlaşma prosedürü kılavuzuna göre, sözleşme ile sağlamaktadır. Hukuki işler, avukatlık gibi bazı hizmetler ve destekler belediyelere herhangi bir sözleşmeye gerek olmaksızın sürekli olarak verilmektedir. En fazla desteğin en güçsüz belediyelere sağlandığı sistemden merkez belediye hariç bütün belediyeler faydalanmaktadır. Sunulan her hizmetin farklı bir finansman modeli bulunmaktadır. Bazı hizmetler belediyelere ücretsiz olarak verilmekteyken, bazılarında ise belediyelerin eş finansman koyma zorunluluğu getirilmiştir. Belediyelere yazılım ve donanım gibi teknolojik hizmetler ücretsiz olarak verilmektedir.

Özel İdare bütçesinin neredeyse tamamı Merkezi Hükümet, Endülüs Otonom Yönetimi ve AB fon kaynaklarından oluşmaktadır. Söz konusu kaynakları içinde en yüksek pay %50 ile Merkezi hükümete aittir. Özel İdare bunların dışında müze giriş, havuz ve spor tesisleri gibi bazı hizmetlerden doğan vergi ve ücretleri kanuni olarak almaya yetkilidir. Bu tür gelirler özel idare bütçesinin küçük bir kısmını oluşturmaktadır.

Granada Ticaret Odası

Granada Ticaret Odası 130 yıllık deneyimi ile İspanya'daki en eski ticaret odalarından birisidir. Bütün Granada Bölgesine hizmet veren odanın 57.000 üyesi bulunmaktadır.

Ticaret Odası iş hayatına atılmak isteyen gençlere yönelik nitelikli eğitimler düzenlenmektedir. Eğitimler öz kaynak ve AB fonları ile finanse edilmektedir. Girişimci kadınlara yönelik Avrupa Sosyal Fonu kaynağı ile yürütülen ve 2000 yılından beri her yıl devam eden destek programı bulunmaktadır. Bu programa İspanya merkezi hükümet seviyesinde faaliyet gösteren Kadına Destek Kurumu da paydaşlık etmektedir.

Programın bir parçası olarak bölgede girişimcilik kültürünü yaymak ve geliştirmek için panel, seminer ve çalıştay gibi aktiviteler düzenlenmektedir. Bu faaliyetler girişimci sayısının artışına katkı sağlamaktadır. Programın bir diğer amacı ise girişimci adaylarının iş kurma korkusunu yenmektir. Bu noktada psikolojik eğitimler de verilerek bu korkunun aşılması sağlanmaktadır. Eğitimler planlanırken sektör işgücü analizleri yapılmakta ve nitelikli işgücü eksikliği bulunan sektörlerle yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.

Granada Sağlık Teknoparkı

Granada Sağlık Teknokenti Granada Otonom Yönetimi, üniversite, işveren federasyonu, özel idare, iki banka ve iki belediyenin oluşturduğu bir vakıf altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Teknoparkta 5 adet Ar-Ge alanı bulunmaktadır. Son 10 yılda teknoparkın inşaat altyapısı ve üstyapısı için 690 Milyon € harcanmıştır. Bu kapsamda 25 bina inşa edilmiştir. Teknopark araştırma, sağlık, eğitim ve şirketlere ait olmak üzere dört eksen üzerine tasarlanmıştır. Endülüs Otonom Bölgesi İdaresi son 30 yılda en fazla yatırımı Sağlık Teknoparkına yapmıştır.

Teknoparkta bir sağlık kümesi oluşturulmuştur. Biyomedikal araştırma merkezi, gen ve ontoloji merkezi, sporcu sakatlıkları üzerine araştırmalar yapan merkez, kimyasal malzemelerin kullanılmadığı iyileştirici kozmetik merkezi, süper bakterilerle mücadele araştırma merkezi, iş yenilik merkezi, adli tıp binası ve sağlık ve diğer alanlarla ilgili teknoloji firmalarının yer aldığı Ar-Ge merkezleri teknopark içinde faaliyet göstermektedir. Teknopark içinde bulunan tıp fakültesinde 400 öğretim elemanı 1.500 öğrenciye eğitim vermekte ve ar-ge faaliyetleri yürütmektedir.

Granada Sağlık Teknoparkı, Granada Üniversitesi öncülüğünde kurulan bir vakıf olarak kurumsallaşmıştır. Fakat vakıfların kar amacı gütmeyen kurumlar olması nedeni ile kurumsal yapısının bir şirkete dönüştürülmesine yönelik girişimler başlatılmıştır. Kurulacak şirket, Granada Otonom İdaresi'nin yönetimini üstleneceği bir kamu şirketi olacaktır. Söz konusu şirket teknoparkın işletmesi ve geliştirilmesi görevlerini üstlenirken; vakıf da kamu ile özel sektör arasında teknoloji transferini sağlamaya yönelik görevler üstlenecektir. Granada Sağlık Teknoparkı bu yönleri ile sadece sağlık alanında bir kümelenme çalışması olarak değil, bölgeler arası rekabette Granada'yı öne çıkaracak bir girişim olarak da değerlendirilmektedir.

Guadix Kırsal Kalkınma Birliği

Guadix Kırsal Kalkınma Birliği, Granada Özel İdaresi ile işbirliği halinde, dernek statüsünde faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşudur. 1994 yılında kurulan birliğin çoğunluğu özel sektörden olmak üzere 115 üyesi bulunmaktadır. Birliğin amacı AB fonlarını bölgeye çekerek kırsal kalkınmaya katkıda bulunmaktır. AB-Leader programı fonlarını kullanarak birçok proje yürütmüştür.

Birliğin üyelik yapısı dörde ayrılmaktadır. Birinci tip üyeler içinde kamu, belediyeler ve il özel idaresi; ikincisinde TSO'lar, üçüncüsünde banka, kooperatifler, firmalar, dördüncüsünde ise kadın ve gençlik dernekleri gibi sosyal aktörler bulunmaktadır. Birlik ilk kurulduğunda üyeler ağırlıklı olarak kamu sektöründeyken, şuanda üyelerin %65'i özel sektörden, %35'i ise kamu ve STK'lardan oluşmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi Leader programının proje desteği için kamu ortaklığının %49'un altında olmasını talep etmesidir.

Birlik Yönetim Kurulu ise yukarıda değinilen 4 gruptan dengeli bir şekilde olmak üzere 19 üyeden oluşmaktadır. Başlangıç aşamasında yönetim kurulunda hiç kadın bulunmazken, mevcut durumda yönetim kurulunun 10 üyesi kadınlardan oluşmaktadır. Bunun sebebi ise AB fonlarından daha fazla faydalanabilmektir. Yönetim kurullarında daha fazla kadının temsil edilmesi AB projelerinden daha çok yararlanmaya katkı sağlamaktadır.

Birlik ilçe düzeyinde 6 yıllık stratejik kalkınma planı hazırlamakta ve uygulamaktadır. Planın hazırlanması ve uygulanmasında il Özel İdaresi ile işbirliği halinde hareket edilmektedir. Planın uygulama aşamasında sektörel toplantılar yapılarak planın uygulama kapasitesi arttırılmaktadır. Mevcut planda tarım uygulamalarında agro-ekolojik bir felsefe benimsenmiştir. Bu kapsama girmeyen tarımsal faaliyetler desteklenmemektedir.

4.3. Saha Çalışmalarında Öne Çıkan Konular ve Genel Değerlendirme

Berlin'de ziyaret edilen kurumların arasında kar amacı gütmeyen şirketler önemli bir yer tutmaktadır. Bu tür şirketler, kuruluş amaçlarına göre bölgesel gelişmeden sınır ötesi işbirliğine kadar pek çok alanda kamu yararına ve yerel ve bölgesel gelişmeye yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Kendi devamlıklarını sağlamak üzere ise gelir getirici faaliyetler yürütmektedir.

Bu türden şirketler arasında *VHW*, tanımlı bir sorunu olan yerel yönetimlere, sorun çözmek üzere planlama ve kentsel tasarım önerileri geliştirmektedir. Bu süreçte kaynak yaratmak ve farklı paydaşların katılımını sağlamak da dahil olmak üzere yerele özgü yaratıcı çözümler geliştiren şirket, süreç içerisinde özellikle farklı

aktörleri planlama süreçlerine dahil etmek üzere büyük bir tecrübe edinmiştir. **Berlin Partners** ise, Berlin şehrinin tanıtımı ve yatırım çekme konularında faaliyet göstermektedir. Bu amaçla, yerel yönetimle işbirliklerine giderek, uluslararası düzeyde tanıtım ve yatırımcı destek faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Bu türden kar amacı gütmeyen şirketler, ISI e.V. ve BGZ Berliner gibi sivil toplum kuruluşları ve enstitüler ile birlikte Berlin'de sivil topluma yerel ve bölgesel gelişmeyi yönlendirme konusunda fırsatlar yaratmaktadır. Bu alanda yerel ve bölgesel yönetim daha çok yasa koyucu ve düzenleyici bir rol üstlenirken, yukarıdaki kuruluşlar kendi ilgi alanları ve çıkarları doğrultusunda aktif bir şekilde faaliyet yürütmekte ve yerel ve bölgesel gelişmeye parçacıl bir şekilde katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte yerel ve bölgesel yönetimin büyük ölçekli yatırım kararları; Berlin Stratejik Gelişme Planı'nı hazırlayan Urban Catalyst firması yetkilileri ile yapılan görüşmede de belirtildiği gibi, uzun vadeli gelişmeyi yönlendiren en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Almanya'nın kurumsal yapısı içinde bölgesel kalkınma ajansları olarak adlandırılan, amacı bölgesel gelişmeyi yönlendirmek ve koordine etmek olan, bu doğrultuda bölgesel kalkınma planları hazırlayan kurumlar bulunmamaktadır. Bununla birlikte, Berlin'de yapılan görüşmeler ortaya çıkarmıştır ki, yerelde, sivil toplumun ve özel sektörün aktif katılımı ile oluşturulan kurumsal yapı, eyalet düzeyinde hazırlanan planlama ve bölgesel gelişme stratejilerinin uygulanması konusunda önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle kar amacı gütmeyen şirketler gibi, kendi finansal sürdürülebilirliklerini yerel ve bölgesel gelişme hedeflerine ulaşılması ile ilişkilendirebilen kurumsal yapıların varlığı bu açıdan dikkat çekmektedir.

Bulgaristan'da Sofya, Stara Zagora ve Plovdiv'deki bölgesel kalkınma ajansları ve birlikleri ile gerçekleştirilen görüşmelerde, bu ülkedeki kalkınma ajanslarının, parçacıl bir yapıya sahip olduğu, bir kısmının merkezi devlet yapılanması içinde faaliyet gösterirken, diğer kısmının yerel ve bölgesel inisiyatiflerle kurulmuş sivil toplum kuruluşu niteliğinde olduğu görülmüştür. Merkezi yapılanmanın parçası olan ajanslar bölgesel nitelik taşımayıp KOBİ'lerin desteklenmesi gibi

kalkınmanın ulusal yönü ile ilgilenmektedir. Bölgesel kalkınma ajansları ise ilgili buldukları bölgenin tanıtımı ve gelişmesi ile ilgilenmektedir. Bu durum aynı bölgede, aynı amaçlara hizmet eden farklı kalkınma ajanslarının kurulmasına yol açmış ve merkezi devletten destek görmeyen bu kurumların etkin olarak çalışmamasına neden olmuştur.

Bulgaristan'da KA'ların kuruluşu genellikle bölge belediyelerinden birinin ya da birkaçının inisiyatifi ile olmuştur. Her ne kadar belediyeler ajansların yönetiminde etkin bir rol üstlenmeseler de, bu durum belediyelerin KA'lara ihtiyaç duymuş olması ve onların içinde buldukları yerleşmenin kalkınmasına katkı sağlayacaklarına inanmasını göstermek açısından önemlidir.

Bulgaristan saha çalışması, bölgesel düzeydeki kurumsal yapılanmanın kuruluş aşamasında merkezi devlet desteğinin önemini ortaya koymuştur. Böyle bir destek özellikle bölgesel gelişmenin kurumsal yapısının oluşturulması aşamasında gereklidir ve bu açıdan Bulgaristan ile karşılaştırıldığında Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurumsal yapısı merkezi devlet ile olan ilişkileri açısından daha avantajlı gözükmektedir.

Bununla birlikte BKA'ların bölgesel gelişmenin tek aktörü olarak merkezi devlet ile bağımlı bir ilişkide olmaları da sivil toplumun ve özel sektörün bölgesel kalkınma politikalarını sahiplenmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle BKA'ları tamamlayıcı ve destekleyici sivil toplum ve özel sektör kurumlarının kurulmasının ve sürdürülebilirlik kanallarının oluşturulması ve açık tutulması önemlidir.

Granada'da gerçekleştirilen ziyaretlerin merkezinde Granada İl Özel idaresi bulunmaktadır. Bu kurum bir yönüyle belediyeler birliği niteliği taşımakta ve yerel yönetim görevi görmektedir. Diğer yönü ile ise kurum, otonom idareye bağlı, politika üretmede, yerelin özelliklerini dikkate alan, yarı özerk bir yapıdadır. Bu hali ile merkezi ve yerel idare arasında bir arayüz ve bağlantı noktası oluşturmaktadır.

Kurumun mali ve teknik desteklerini sunarken uyguladığı Hizmet Sözleşmesi ile Türkiye'de ajansların hazırladığı bölge planları arasında benzerlik kurmak mümkündür. Her ikisi de

katılımcı süreçlerle, aşağıdan yukarıya bir kalkınma anlayışını benimsemektedir. Her ikisinin de uygulanması gönüllük esasına dayanmaktadır ve yasal bağlayıcılıkları kısıtlıdır. Son olarak, her ikisi de kaynaklarını, belirledikleri gelişme hedeflerine ulaşmak için stratejik olarak kullanmaktadır. İki yıllık aralıklarla yenilenen Sözleşme, hem Özel İdare hem de yerel yönetimlerin uzlaştıkları alanlarda işbirliği ve desteğin sağlanmasına olanak vermektedir. Yerel ekonomik kalkınma ve toplumsal gelişmeye yönelik eylemlerin öncelik sırası ve içeriği sadece yerel yönetimlere bırakılmamakta, Özel İdare ile birlikte müzakereci süreçlerle belirlenmektedir. Dolayısı ile Hizmet Sözleşmesi, gelişme öncelik ve hedefleri iki yıllık aralıklarla düzenli olarak güncellenen, değişime açık; yerel yönetimler arasında, özgün koşullara göre farklılıkları göz önünde bulundurabilecek esnekliğe sahip bir uygulama dokümanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Buna karşılık, eylemlerin uygulanma sorumluluğu ağırlıklı olarak yerel yönetimlere bırakılmakta, Özel İdare finansman katkısı sunmaktadır. Dolayısı ile alınan kararların uygulanabilirliği yüksek ölçüde sağlanmaktadır.

Saha çalışması yapılan her üç ülkedeki kurumların ortak noktalarından birisi AB fonlarını kullanabilme kapasitelerini geliştirmiş olmalarıdır. Özellikle STK özelliği taşıyan kurumlar, sürdürülebilirliklerini büyük ölçüde AB fonları ile sağlamaktadır. İstihdam ettikleri personel sayısı, yürüttükleri proje sayısı ile orantılı olarak değişmektedir. Bu durum, kurumların düşük maliyetlerle, etkin olarak faaliyetlerini sürdürmelerine olanak tanımaktadır. Buna karşılık, AB destekli projelerin olmadığı dönemlerde yeni projeler yazabilecek ve kaynak yaratabilecek, yüksek nitelikli ve tam zamanlı personelin varlığı bu tür kurumlar için hayati önem taşımaktadır.

5. TRC2 BÖLGESİ, BÖLGESEL GELİŞME İÇİN ETKİN ORTAKLIKLAR ÇALIŞTAYI (6-7 Nisan 2017)

Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından yürütülen 'Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği' projesinin ikinci aşaması olarak, 6 ve 7 Nisan 2017 tarihlerinde, bölgedeki kamu ve sivil toplum kurumlarının katılımıyla bir çalıştay düzenlenmiştir. Çalıştayı amacı bölge kurumlarının ortaklık potansiyellerini proje odaklı olarak açığa çıkarmak ve önlerindeki işbirliği imkânlarını değerlendirmelerini sağlamak olarak belirlenmiştir. Çalıştay öncesinde, Karacadağ Kalkınma Ajansı kalkınma kurulu üyesi, dolayısı ile bölgesel kalkınmanın önemli bir paydaşı olan kurumlara bir anket gönderilmiş ve çalıştay konusu olan temaları sorunlar, kaynaklar ve çözüm önerileri açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Çalıştay kurgusu, kurumların kaynaklarına ve bu kaynaklar ile elde edilebilecek başarılarla odaklanacak şekilde tasarlanmıştır. Bu şekilde bölgenin yapısal olan ve sadece yerel kurumların katkısı ile çözülemeyecek olan sorunlarından ziyade, paydaşların bir araya geldiklerinde ulaşabilecekleri hedeflerin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla çalıştay süresince, her grubun sadece mevcut kaynakları kullanarak bir proje önerisi geliştirmesi istenmiştir. Ayrıca çalıştayı, bölge paydaşlarını etkileşimli ve tartışmaya açık bir ortamda bir araya getirerek bölgedeki işbirliği ortamına katkı sunması amaçlanmıştır.

Bu bölümde çalıştay süreci iki kısım halinde ele alınmıştır. İlk kısım çalıştay öncesi süreçte yapılmış anket çalışması ve sonuçlarını değerlendirirken, ikinci kısım ise çalıştay faaliyetlerini değerlendirmektedir.

5.1. Çalıştay Öncesi Uygulanan Anketin Değerlendirilmesi

Çalıştay öncesinde, Karacadağ Kalkınma Ajansı bölge kalkınma kurul ve komisyonlarında yer alan üyelere bir çevrimiçi anket göndermiştir. Anket çalışması, projenin ve aynı zamanda bölge planının beş ana eksenine ilişkin olarak (Ekonomik Büyüme, Beşeri Gelişim ve Sosyal Sermaye, Yaşam Kalitesi, Sürdürülebilir Gelişim ve Kadın Girişimciliği) öncelikli sorunsalların belirlenmesi; kurumların güçleri, yetenekleri ve onları diğer kurumlardan farklılaştıran özelliklerinin belirlenmesi; ve çalıştay sırasında sorunsallar ile yeteneklerin eşleştirilebilmesi amacı ile hazırlanmıştır. Anket kapsamında, katılımcılara temalar ile ilişkili

gördükleri en önemli sorun/sorunlar, bu sorunun nedeni, çözüm önerileri, sorunun çözülmesinin önündeki en önemli engeller ve kurumlarının bu sorunun çözümüne yardımcı olmak üzere kullanabilecekleri kaynaklar sorulmuştur. Kaynakların sadece maddi kaynaklar olmayıp, konu ile ilgili işleri kolaylaştıran yetkiler, uzman personel varlığı, geniş kitlelere ulaşabilme/duyuru yapabilme imkanı gibi maddi olmayan imkanların da kaynak olarak kabul edilebileceği belirtilmiştir. Anket soruları, katılımcıların ayrıntılı cevap vermelerine olanak sağlayacak şekilde, ucu açık olarak sorulmuştur. 2 haftadan kısa bir süre içinde toplam 83 paydaş anketi yanıtlamıştır. Bu kısımda, bölgenin sorun ve kaynaklarına ilişkin fikir vermek amacı ile anket sonuçları kısaca aktarılacaktır. Amacın ölçüm yapmaktan ziyade fikir edinme olarak belirlenmiş olması ve soruların açık uçlu sorulmuş olmaları nedeni ile sorular istatistiksel bir analize tabi tutulmamış, değerlendirme verilen cevaplar içindeki anahtar kelimeler üzerinden yapılmıştır.

Anket sonuçlarına göre ekonomik gelişim ile ilgili başlıca sorunlar istihdam ve yatırım eksikliğidir. Sorunların sebepleri ve çözümün önündeki engeller ise; ulusal ve uluslararası güvenlik sorunları, ekonomik belirsizlik, istikrar, bürokrasi, uzun vadeli planlama anlayışının olmayışı ve Kamu-STK-Özel sektör işbirliği eksikliği olarak görülmektedir.

Beşeri Gelişim ve sosyal sermaye ile ilgili başlıca sorunlar; nitelikli işgücü eksikliği, nitelikli eğitim yetersizliği, güvene dayalı ilişkilerin azalması, sosyal altyapı ve aktivite yetersizliği, verimsiz iş ortamı olarak belirtilmiştir. Sorunların sebepleri ve çözümün önündeki engeller; güven ortamının oluşturulması, atalet, gençlerin bölgede durmaması, uzun vadeli kazanımlar yerine kısa vadeli maliyetlere odaklanma, eğitim, uzman personel eksikliği, kapalı kültür, iletişimsizlik, kurumlar arası diyalog ve koordinasyon eksikliği olarak görülmektedir.

Yaşam kalitesi ile ilgili başlıca sorun yetersiz sosyal altyapı olarak dile getirilmiştir. Ayrıca ulaşım/toplu taşıma, istihdam, yapısal sorunlar, planlama ile ilgili sorunlar dile getirilmiştir. Sorunların sebepleri ve çözümün önündeki engeller arasında

tembellik, sermayenin yatırımlara dönüşmemesi, kayıt dışı ekonominin kabul görmesi, bölgesel koşullar, yerel kültür, işbirliği yetersizliği, toplumda kalıplaşmış düşünceler, Suriye savaşı, gençlerin güven yitimi belirtilmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma ile ilgili başlıca sorunlar; sürdürülebilirlik bilincinin olmayışı, ekonomik gelişmenin sağlanmamış olması, kurumsal kapasite yetersizliği, ekonominin doğanın önüne geçmiş olması, tarımsal alanların tahrip edilmesi olarak öne çıkmıştır. Sorunların sebepleri ve çözümün önündeki engeller koordinasyonsuzluk, devlet kurumlarının bu konuda hassas olması gerektiği, halkın ve idarecilerin duyarsız kalması, doğal kaynakların sürdürülebilir olarak kullanılması noktasında bilincin düşük olması, ekonomik yatırım için doğayı göz ardı eden yaklaşımların yaygın olması, sosyo-kültürel engeller, denetimsizlik, koordinasyon yetersizliği, yaptırımların yetersizliği, kırsalın cazibesini yitirmesi, güdübirlik politikalar, eğitim sisteminin sürekli olarak değişmesi, sermaye eksikliği, yatırım yetersizliği ve

kaynak yetersizliğidir.

Kadın girişimciliği konusunda başlıca sorun, toplumsal yapı olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, kurumsal yapı, bürokrasi, kadınların ekonomik özgürlüğünün olmaması, kadın girişimcilerin azlığı, kadınlarda özgüven eksikliği ve kadına yönelik eğitim faaliyetlerinin azlığı olarak belirtilmiştir. Sorunların sebepleri ve çözümün önündeki engeller ise; sermaye yetersizliği, güven problemi, yetersiz eğitim, geçmişten süregelen örf, adet ve ananeler, yaşam kültürü, kadınlarda girişimcilik ruhunun gelişmemiş olması, kadına yönelik ataerkil bakış açısı, feodal yapı, bu konuda politika olmaması, bölgede model alınacak kadın girişimci sayısının az olması, kurumlar arası koordinasyon eksikliği ve bürokratik engeller olarak ifade edilmiştir.

Kaynaklar açısından ise, en fazla kaynağa sahip kurumun kamu olduğu görülmektedir. İkinci sırada belediye yer almaktadır. Kurum türlerine göre sahip olunduğu belirtilen kaynaklar tablo 1'de verilmektedir.

KAMU	YEREL YÖNETİM	STK	ÜNİVERSİTE
eğitim, mesleki eğitim, eğitim alması gereken kişilere ulaşabilme, eğitim altyapısı sunma	eğitim, ziraat eğitimi	eğitim, mesleki eğitim	eğitim
nitelikli personel	nitelikli personel	nitelikli personel	nitelikli personel
veri temini, analizi ve paylaşımı; akademik araştırma; sempozyum düzenleme	veri temini	akademik araştırma, kamuoyu araştırması	akademik araştırma, sempozyum düzenleme
tanıtım ve duyuru	tanıtım, pazarlama, duyuru	tanıtım, yatırımcılara yönelik tanıtım ve bilgilendirme	tanıtım
gezi düzenleme			kültür sanat faaliyetleri
bilinçlendirme, bilgilendirme, farkındalık yaratma	bilinçlendirme, bilgilendirme	bilinçlendirme, bilgilendirme, farkındalık yaratma	
geniş kitlelere erişim, yerel halk ile yöneticiler arasında iletişimi sağlamak	iletişim, geniş kitlelere erişim	farklı kurumlar arasında iletişim sağlama	
planlama		politika geliştirme, planlama	
teknik destek, proje geliştirme/ yazım desteği, ulusal ve uluslararası kaynaklara ulaşmada destek, bürokratik işlemlerde destek, danışmanlık, iş/ meslek danışmanlığı, fonlara ulaşmayı kolaylaştırma, istihdam erişim desteği	teknik destek	proje geliştirme/ yazım desteği, girişimcilik desteği	
tarımsal hibe desteği, yatırımcılara yer tahsisi, küçük yatırımcılara hibeler, altyapı ve ruhsatlandırma çalışmalarına destek	arazi desteği, maddi destek		
altyapı yatırımları	altyapı yatırımları		
istihdam yaratma	projelere ortak olma		
koordinasyon, üst düzey koordinasyon			

Tablo 1 Anket Sonuçlarına Göre Kurumların Kaynakları

Anket sonuçları, bölgenin sorunları ile paydaşların, sorunların çözümüne ilişkin sunabileceği katkıların öğrenilmesinde ve bu doğrultuda çalıştay katılımcılarına fikir verebilecek

önerilerin sunulmasında kullanılmıştır. Çalıştay süresince anket sonuçlarından, özellikle kaynakların ortaya çıkarılması amacı ile faydalanılmıştır.

5.2. Çalıştay Faaliyetleri

5.2.1. Çalıştay Kurgusu

Çalıştay kurgusunun arka planında, bölgesel kalkınma için içsel kaynakların kullanılması ve yerel paydaşların etkin katılımının sağlanması yer almaktadır. Her kurumun bünyesinde bulundurduğu ya da erişebileceği maddi (finansman, araç-gereç gibi) ya da maddi olmayan (nitelikli iş gücü, farklı toplumsal gruplara ulaşabilme, iş yapmayı kolaylaştıran yetkiler gibi) kaynaklar o bölgenin içsel kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Her kuruluş bu kaynakları kendi görev ve amaçları doğrultusunda kullanmakta ve bu şekilde bölgesel kalkınmaya katkı yapmaktadır. Ek olarak, dışsal kaynaklar (ulusal ve uluslararası), yatırım ve teşvikler şeklinde bölgesel kalkınma amacı ile kullanılabilir.

Dışsal kaynaklar, süreklilik arz etmemeleri, karar alma ve yönetim süreçlerinde yerel aktörlerin kontrolünün düşük olması, ulusal (ve duruma göre ulus üstü) öncelikleri yerelin önceliklerinin önüne koymaları nedeni ile bölgesel kalkınmaya istenilen düzeyde katkıyı sağlayamamaktadır. Günümüzde Türkiye'nin bölgesel kalkınma politikaları ve küresel eğilimler, bölgelerin gelişme için bu türden dışsal kaynaklara daha az güvenmeleri ve içsel kaynaklara yönelmeleri yönündedir. Bölgesel kalkınma açısından, yukarıda belirtilen maddi ve maddi olmayan kurumsal kaynaklara ek olarak, doğal (yer altı ve yer üstü kaynakları gibi), coğrafi (konum, iklim gibi) ve toplumsal (beşeri ve sosyal sermaye gibi) faktörler içsel kaynak havuzunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte, yerel aktörler arasında iletişim, koordinasyon ve işbirliğinin düşük olması, kaynakların atıl kalmasına ya da verimsiz olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Bu nedenle yerel aktörler arasında, bölgesel gelişmeye yönelik, işbirliğine dayalı etkin ortaklıkların kurulması önem taşımaktadır. Bu şekilde, bölgesel gelişme, kurumların tekil olarak sundukları katkıların toplamından ötesine geçerek, bütüncül bir proje halinde ele alınabilir.

Bu kavramsal çerçeve içinde, düzenlenen çalıştay, proje hedeflerine üç farklı şekilde hizmet edecek şekilde kurgulanmıştır. İlk kurumların, ortaklıklar aracılığı ile ve öz kaynaklarını kullanarak gerçekleştirebilecekleri proje olanaklarının

araştırılması amaçlanmıştır. Bu şekilde, farklı kurumların elinde dağınık olarak bulunan kaynaklar işbirliği içinde kullanılabilir. İkinci olarak, geniş bir temsiliyet sağlanarak, Diyarbakır–Şanlıurfa bölgesinin, bölgesel kalkınma paydaşlarının etkileşime geçebileceği bir platform oluşturulmuştur. Üçüncü olarak işbirlikleri ve etkin ortaklıklar, Karacadağ Kalkınma Ajansının hazırladığı bölge planının gelişme eksenleri ile ilişkilendirilerek, Ajansın plan uygulama kapasitesinin ve bölgesel kalkınmayı yönlendirici özelliğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Tasarımı ve yürütücülüğü İstanbul Teknik Üniversitesi ekibi ve Karacadağ KA tarafından yapılan çalıştayın kurgusu, paydaşların önceden belirlenmiş tematik alanlarda işbirliği ve ortaklık geliştirme üzerine fikir jimnastiği yapmasına dayanmaktadır. Odak grup çalışması tekniğinin kullanıldığı çalışmalarda bölgenin gelişmesi için kurumlar arası işbirliğinin nasıl geliştirileceği aranmıştır. Odak grup çalışması, yeni fikir oluşturmak üzere düşüncelere engel koymaksızın kurallar dahilinde fikir yaratma yöntemidir.

Gerekli bilgilendirmenin yapılmasının ardından, yuvarlak masa toplantılarına katılan paydaşlardan, belirlenen tema ile ilişkili bir proje fikri üretmeleri istenmiştir. Proje fikrinin oluşturulması süreci aşamalara bölünmüş ve her aşama için önceden belirlenen bir süre verilmiştir. Bu şekilde grupların kavramsal tartışmalar ile sınırlı kalmayıp, çözüm odaklı somut proje önerilerine odaklanmaları sağlanmıştır.

Proje fikri üretimi çalıştayın ana oturumu olan ikinci oturum sırasında gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık otuzar dakikalık beş aşama halinde gerçekleşen bu oturumda ilk önce her masanın teması ile ilişkili olarak bölgenin sorunlarına odaklanması istenmiştir. Bu aşamada her katılımcının sorunlar hakkındaki görüşlerini yapışkan kağıtlara yazması ve herkesin görebileceği şekilde masaların yanında bulunan tahtaya yapıştırması istenmiştir. Sorunlar hakkında düşünürken, katılımcıların büyük/yapısal olanlardan ziyade, yerelde çözülebilecek nitelikteki görece daha küçük sorunlara odaklanması istenmiştir. Bu şekilde paydaşların çözümüne katkı sunamayacağı, dolayısı ile somut bir proje önerisine dönüşemeyecek sorunların konu dışına bırakılması amaçlanmıştır. Bu durum yapısal

sorunları önemsizleştirmek ya da saklamak amacını taşımamakta, aksine yerel paydaşlara, bu sorunlara rağmen, bölgesel gelişmeyi sağlamak için neler yapabileceklerini düşündürmeyi hedeflemektedir.

İkinci aşamada katılımcıların kendi masalarında yazılan sorunları üç açıdan oylamaları istenmiştir: i) Masanın teması açısından en önemli olan sorun; ii) Çözülmesi en kolay olan sorun ve iii) Katılımcıların temsil ettiği kurumun hedefleri açısından çözümünü en önemli/en acil olan sorun. Bu şekilde bir masa etrafında toplanan paydaşların, kaynaklarını yönlendirecekleri alanı analitik olarak tespit etmeleri amaçlanmıştır.

Üçüncü aşamada katılımcılardan bir süreliğine sorunları düşünmeye ara vermeleri ve ellerindeki kaynaklara odaklanmaları istenmiştir. Her masaya şekil 2'deki örnek matris verilerek, bu veya buna benzer şekilde her kurumun elindeki

kaynakları listelemesi istenmiştir. Matris, çalıştay öncesi uygulanan anket çalışmasına dayanarak hazırlanmıştır. Bu noktada, kaynakların i) Merkezi yönetime ulaşabilme, araç parkı, farklı toplumsal grupları faaliyetlerine dahil edebilme, iletişim, finansal destek, konu ile ilgili yapılacak işleri kolaylaştıran yetkiler, uzman personel varlığı, geniş kitlelere ulaşabilme/duyuru yapabilme imkanı gibi finansal olmayan unsurları da içerebileceği; ii) Katılımcıların, temsil ettikleri kurumların tüm kaynaklarına hakim olamayabilecekleri, bilgilerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmeleri gerektiği; iii) Kaynak listeleme işleminin çalıştay kurgusu ile sınırlı olduğu, hiçbir katılımcının çalıştay sonrası için bir vaatte bulunmayacağı; ve iv) Amacın eldeki kaynaklar biraraya geldiğinde neler yapılabileceğini görmek olduğu konularında açıklamalarda bulunmuştur.

KURUM	FİNANSAL KAYNAKLAR	AYNI KAYNAK	İŞGÜCÜ	İLETİŞİM/TANITIM /DUYURU	DİĞER

Şekil 2 Kaynaklar Matrisi

Dördüncü aşamada paydaşların kaynaklarını yönlendirecekleri alanı müzakere yolu ile belirlemeleri amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yönlendirici olmak üzere önceki aşamalarda yapılan oylama sonuçları ve eldeki kaynaklar göz önünde bulundurularak hangi soruna [i) En önemli olanı; ii) En kolay çözülebilecek olanı; iii) En fazla kurumun hedefine hizmet eden] odaklanılması gerektiği sorulmuştur. Kısıtlayıcı olmamak ve yaratıcı çözümlerin önünü açmak için birkaç tane sorunu bir araya gelebileceği; iki ya da daha fazla soruna ayrı ayrı odaklanılabileceği; ya da hiç oylanmamış bir sorunun seçilebileceği belirtilmiştir.

Son aşamada tespit edilen sorunu çözmek üzere, listelenen kaynakları kullanarak bir proje ya da eylem planı fikrinin geliştirilmesi istenmiştir. Kısıtlı süre göz önünde bulundurularak, katılımcılardan, proje önerisini tamamlayamasalar

da taslak düzeyde kurumlar arası işbölümü; hangi kaynakların hangi aşamada kullanılacağı; süreç içinde karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm önerileri ile proje önerisinin masanın teması ile ilgisini belirtmeleri istenmiştir. Çalıştayın ikinci gününde başlayacak üçüncü oturum proje fikirlerinin sunumuna ayrılarak, katılımcılara proje önerisi üzerinde çalışmak için süre tanınmıştır.

Çalıştay süresince, her yuvarlak masa için Karacadağ Kalkınma Ajansından iki personel görevlendirilmiştir. Ajans personeli hem çalıştayın raportörlüğü hem de Ajansı bir paydaş olarak masada temsil etme görevini üstlenmiştir.

5.2.2. Çalıştay Süreci ve Çıktıları

6-7 Nisan 2017 tarihlerinde; 2 gün ve 4 oturum olarak düzenlenen çalıştayda öncelikle resmi açılış konuşmaları gerçekleştirilmiş ve

Karacadağ Kalkınma Ajansı genel sekreteri Dr. Hasan Maral tarafından 'Karacadağ Kalkınma Ajansının Çalışmaları ve Gelecek Vizyonu' konulu sunum yapılmıştır. Daha sonra, saha ziyareti yapılan Avrupa kentlerinden gelen proje ortakları sunum yapmıştır. Birinci oturum, anket bulgularını değerlendiren paydaş görüşleri analizinin sunumu ile sona ermiştir.

İkinci oturumda, katılımcılar 5 gruba ayrılarak TRC2 bölge planının 4 eksenini olan Ekonomik Büyüme; Beşeri Gelişme ve Sosyal Sermaye; Yaşam Kalitesi ve Mekânsal Organizasyon; Sürdürülebilir Gelişme ile proje kapsamında özel çalışma teması olarak belirlenen Kadın Girişimciliği başlıklarında ortaklık kurma ve proje önerisi geliştirmeye yönelik yuvarlak masa toplantıları gerçekleştirmiştir. Çalışma gruplarının oluşturulurken coğrafi (Diyarbakır-Şanlıurfa), kurumsal (merkezi yönetim, belediye, ticaret ve sanayi odası, üniversite ve sivil toplum kuruluşları) ve cinsiyet dengeli bir dağılım oluşturulmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca her masada Karacadağ Kalkınma Ajansından iki uzman kolaylaştırıcı ve raportör olarak görev yapmıştır. (Tematik grup bazında katılımcıların kurum ve unvanı ek 3'te yer almaktadır).

Üçüncü oturum kapsamında, grup çalışmaları sunulmuştur. Dördüncü oturumda ise grup çalışmalarının birleşik sonuçları değerlendirilmiştir.

Beş çalışma grubunun proje fikirleri, Ekonomik Büyüme teması için "Katma Değeri Yüksek Tedarik Zincirinin Oluşturulması"; Beşeri Gelişme ve Sosyal Sermaye teması için "Mesleki Eğitimde Kurumsal İşbirliğinin Geliştirilmesi, Öğrencilerin, İş Bulma ve İstihdam Edilebilirlik Olanaklarının Arttırılması"; Sürdürülebilir Kalkınma teması için "Başta Organik Tarım Alanları Olmak Üzere Tarımsal Sulamada ve Hayvancılıkta Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının (Güneş ve Jeotermal) Kullanılması Ve Yaygınlaştırılması"; Yaşam Kalitesi teması için "Diyarbakır-Yenişehir İlçesi/Benusen Mahallesi Yaşam Kalitesinin Artırılması"; ve Kadın Girişimciliği teması için "Kadının Ekonomik ve Toplumsal Hayatta Yerinin Güçlendirilmesi" olmuştur. Proje fikirlerinin içeriği katılımcıların yerel bilgi, potansiyel ve sorunlara hakimiyetini yansıtmaktadır. Aynı zamanda, tamamı katılan kurumların kaynakları kullanarak gerçekleştirilebilecek şekilde kurgulanmıştır. Katılımcıların önerdikleri faaliyetler

ise bölgesel gelişmenin farklı yönlerine katkı yapacak nitelikte olmuştur. Aşağıda her bir proje fikri kutu içine alınmıştır.

KUTU 1: "Katma Değeri Yüksek Tedarik Zincirinin Oluşturulması" proje fikri

Tespit edilen sorunlar:

- Bölgede önemli bir tarımsal altyapı potansiyeli olmasına rağmen, tarıma dayalı sanayinin tam anlamıyla gelişmemiş olması bölge için önemli bir sorundur.
- Tarıma dayalı firma sayısının az olması bu durumun önemli bir göstergesidir.
- Gıda sektörü firmalarının yaptığı üretimin sürdürülebilirliğinin olması bunun bir diğer önemli göstergesidir
- Tarımsal ürünlerin işlenmesinde ortaya çıkan sorunlar sektörün bir diğer önemli sorununu oluşturmaktadır.
- Bu sektörde katma değer yaratamayan ürünlerin firmalarca üretimi bu sorunu büyütmektedir.
- Tarımsal üretimde yeni teknolojik imkanlardan yeterince yararlanılamaması ve tarımda Ar-Ge ve yenilikçi gelişmelerin yetersizliği halen üzerinde durulması gereken temel sorunlara kaynak teşkil etmektedir.

Potansiyeller:

- Gıda üretiminde zayıf olmasına rağmen, toptan ve perakende ticarete sektörün kat ettiği yol sahip olduğu potansiyeli ortaya koyması açısından önemlidir.
- Üretimdeki tüm bu sorunlara rağmen, bölgede bu sektördeki üretimin devam etmesi; sorunun ehemmiyetle üzerinde durulması gerekliliğini göstermektedir.
- Tarımsal alanda üretimin devamlılığında etkisi olan faktörlerin bu durumda önemli bir payı vardır. Bu faktörler; tarımın nüfusun önemli

bir bölümü için geçim kaynağını oluşturması, kırsal alandaki tarımsal işgücü potansiyelinin yüksek olması ve göç olgusunun bu potansiyeli arttırması ve son dönemlerde büyük hacimli tarımsal işletmelerin sayısının artmasıdır.

Tespitler:

- Tarımsal üretimde gıda sektörünün sahip olduğu önem; bölgesel planların bu ekseninde oluşturulmasını gerekli kılmakta ve bu konudaki aktörlerin (Üniversite, GAP, Karacadağ Kalkınma Ajansı, Ticaret ve Sanayi Odası) işbirliğini zorunlu hale getirmektedir. Bölgenin gıda üretimindeki mevcut potansiyeli bölge planlarında ihracatı arttırması hedeflenen sektör olarak benimsenmesine ve kamu kaynaklarının bu ekseninde yönlendirilmesine yol açmaktadır.
- Bölgede dış ticarete konu oluşturan pazarların Ortadoğu ülkeleri tarafından sıklıkla tercih edilmesi bölge için önemli bir avantajı oluşturmaktadır. Özellikle Ortadoğu Ülkeleri Türkiye’de üretimi yapılan ürünlerin helal ürün kapsamında nitelendirilmesi Türkiye’den yapılan gıda ihracatını arttırmaktadır. Pazar tespitinde bu faktörün dikkate alınması katma değeri yüksek üretimin arttırılmasında önemli bir etki yaratabilecektir.

İşbölümü:

- ŞUTSO ve Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası; ana aktör olarak proje yürütücüsü konumunda olacaktır. Buna göre; işletmelerin projeye katılımının sağlanması, saha çalışmasının organize edilmesi ve ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşların desteğinin sağlanması, projeden elde edilecek olan sonuçların lobi faaliyetleri ile paylaşımının sağlanması rollerini üstleneceklerdir.
- Harran ve Dicle Üniversiteleri projenin yazımı, araştırma olanaklarının belirlenmesi, saha çalışması analizlerinin yapılması ve raporlanması ve böylece politika önerilerinde bulunulması rollerini üstleneceklerdir.

- GAP idaresi ve Karacadağ Kalkınma Ajansı projenin finansmanı konusunda gerekli desteği sağlayacaktır. Ayrıca, adı geçen kuruluşlar diğer ilgili kurum ve kuruluşların katılım ve desteklerinin sağlanması konusunda aktif rol üstleneceklerdir.

Proje faaliyetleri:

- Gıda sektöründe; üretim, ticaret ve hizmet alanlarında saha çalışmasının gerçekleştirilmesi ve böylece işletmelerin tedarik zincirleri ve üretim değer zincirindeki yoğunlaşma ve kümelenme alanlarının tespiti.
- Tarım sektörü ile gıda sektörü arasındaki girdi-çıktı ilişkisinin değerlendirilmesi ve buna göre piyasalardaki arz-talep dengesinin oluşturularak ekonomik büyüme hacminin katma değeri yüksek ürünlere dayandırılması.
- Saha çalışmaları doğrultusunda gıda sektöründe uygun yatırım alanlarının belirlenerek, buna uygun politika önerilerinin geliştirilmesi.
- Raporlama ve erişilebilirlik (ilgili firmalara teknolojik olanaklı bilgi paylaşımı).
- Elde edilecek sonuçların tabana yayılması için gerekli bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerinin gereklilik ölçütünde planlanması.

Projenin önemi ve bölgesel kalkınmaya olası katkıları:

- Gıda sektöründe model bir çalışma yapacak şekilde yatırımcılar ve girişimciler için yatırım alanlarına ilişkin somut önerilerin geliştirilmesi.
- Gıda sektöründe kurumlar arası işbirliği ve koordinasyonun sağlanması.
- Üretim, tedarik ve değer zincirinin tamamına yönelik ticareti arttıracak Pazar olanaklarının belirlenmesi.

KUTU 2: “Mesleki Eğitimde Kurumsal İşbirliğinin Geliştirilmesi, Öğrencilerin, İş Bulma ve İstihdam Edilebilirlik Olanaklarının Artırılması” proje fikri

Tespit edilen sorunlar:

- Yavaş işleyen yargı sistemi
- Bürokratik engeller
- Eğitimin yeteneğe göre değil piyasaya göre şekillenmesi
- Girişimcilik eğitiminin yetersizliği
- İstihdam sonrası hizmet içi eğitimin yetersizliği
- Tematik eğitim veren okulların olmaması
- Kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon eksikliği
- Tanıtım ve yönlendirme faaliyetlerinin yetersizliği
- Meslek ve Teknik Anadolu liseli öğrencilere staj yeri bulma zorluğu
- Kurumlar arası işbirliği, koordinasyon eksikliği
- Kurumlar arası ilişkilerin siyasi ortamdan etkilenmesi
- Eski hükümlülerin istihdamı noktasında yaşanan sıkıntılar
- Eğitim ve sağlık hizmetlerine erişimde yetersizlik
- Kurumlar, STK ve özel sektör arasında koordinasyon eksikliği

Grup, eldeki kaynakları değerlendirerek, “mesleki eğitimde kurumlar, STK ve özel sektör arasında koordinasyonsuzluk, iletişimsizlik ve işbirliği eksikliği” sorununa odaklanmaya karar vermiştir. Proje işleyiş yöntemini şöyle açıklamıştır: “Proje paydaşları arasında öncelikle protokol imzalanacak ve işbirliğinin kapsamı ve tarafların yükümlülükleri, yaptırımlar tarafları bağlayacak şekilde resmîyet kazanacak ve bu yükümlülükleri izleyecek bir uzlaşma komisyonu kurulacaktır”.

Proje faaliyetleri:

- Öğrencilere sanayide istihdam olanakları sağlanması
- İşletmelerin atölye ve eğitim salonlarının öğrencilerin pratik yapabilmeleri için seferber edilmesi
- Nitelikli işgücüne sosyal iş becerisi eğitimlerinin verilmesi
 - + Dijital portfolyo hazırlama eğitimi
 - + İletişim Eğitimi
 - + İş Etiği Eğitimi
 - + Dil Eğitimi
- İşbirliği takip ve istihdam takip komisyonu
- Proje web sitesi kurulması
- Bilgi bankası oluşturulması

İşbölümü:

- Üniversite: mekan tahsis ve dil ve iş etiği eğitimi
- Diyarbakır Ticaret Borsası: ihtiyaç analizi, işveren ve çalışan eşleştirilmesi, ortak bilgi bankası oluşturulması, denetimli serbestlik, dezavantajlı grupların projeye katılması
- ŞUTSO: işveren ve çalışan eşleştirilmesi, mali destek
- İSKUR: mali katkı, eğitim salon ve atölyelerinin tahsis
- MEB: bilgi işlem eğitimi, yabancı dil eğitimi, eğitmen ve eğitim salonu tahsis koordinasyon, ulaşım desteği
- Belediye: mekan, ulaşım desteği
- Kalkınma Ajansı: teknik destek, eğitim salonu, koordinasyon, izleme ve değerlendirme

Projenin bölgesel gelişmeye sağlayabileceği olası katkılar:

- İş piyasalarına nitelikli eleman temini
- Endüstri kültürünün geliştirilmesi

- Kurumlar arası ve özel sektörle işbirliği ve iletişimin iyileştirilmesi
- Öğrencilerin iş ve iş bulma becerilerinin geliştirilmesi
- Ekonomik büyüme ve istihdamda artış sağlanması
- İşbaşı eğitim ve staj imkanları artırılması

KUTU 3 : "Başta Organik Tarım Alanları Olmak Üzere Tarımsal Sulamada ve Hayvancılıkta Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının (Güneş ve Jeotermal) Kullanılması Ve Yaygınlaştırılması" proje fikri

Tespit edilen sorunlar:

- İnsan Kaynakları: (i) Sürdürülebilir kalkınma projelerini yürütebilecek kalifiye eleman eksikliği; (ii) Eğiticinin eğitiminin yetersiz olması; (iii) Çiftçi eğitimlerinde istenen sonuçların elde edilememesi; (iv) Turizm sektöründe eğitimlerin yetersiz kalması
- Kentleşme: (i) Kırsalın kent merkezlerine olan göç (ekonomik, ekolojik ve sosyal yanları); (ii) Tarım arazilerinin imara açılması; (iii) Çarpık kentleşme; (iv) Plansız büyüme; (v) Kurumlar arası koordinasyon eksikliği; (vi) Tarımsal arazi koruma planlarının olmaması; (vii) Bölgedeki arazileri takip ve analiz edecek etkin bir sistemin kurulamaması (Coğrafi Bilgi Sistemi, Ortofoto Verileri)
- Katılımcılık: (i) Tüm paydaşların sürece dahil edilmemesi; (ii) Yönetişim eksikliği; (iii) STK'ların gönüllük gerektiren işler için gerekli katkıyı yapamaması; (iv) Katılımcılık bilincinin yetersizliği; (v) Sürdürülebilir kalkınmada yerelden kalkınma bilincinin yerleşmemesi
- Doğal Kaynaklar: (i) Su, toprak, hava ve bioçeşitlilik kaynaklarının yeterince korunmaması; (ii) Organik tarım havzalarının korunmaması; (iii) Bilinçsiz sulamadan kaynaklı çoraklaşma; (iv) Mera ıslahının yapılmaması; (v) Baraj projelerinin biyoçeşitliliği bozması; (vi) Tarımsal arazilerin korunmaması, ürün deseninin çeşitlenememesi; (vii) Tarımsal ürünlerin pazarlanmasında istenen seviyeye ulaşılamaması; (viii) İçme suyu havzalarının

kirtilmesi; (ix) Hızlı artan nüfus; (x) Çevrenin ve doğanın plansız kullanımı; (xi) Modern ve basınçlı sulama sistemlerinin yaygın olmaması; (xii) Kalkınma yatırımlarının doğal kaynakları dikkate almaması; (xiii) Çoraklaşmaya karşı önlemlerin yetersiz olması; (xiv) Organik tarım uygulamalarının yeterince yaygınlaşmaması; (xv) Doğal kaynakların korunması konusunda Bölgede nitelikli eleman eksikliği; (xvi) Yer altı sularının düzensiz ve plansız kullanımı

- Proje ve Bilgi Yönetimi: (i) Sürdürülebilir kalkınma sorunlarına proje mantığı ile yaklaşılması; (ii) Proje uygulamada sürdürülebilirliğin sağlanmaması; (iii) Atık geri dönüşüm projelerinin yetersizliği; (iv) Tüm kaynakların bir tek elden yönetilmesi; (v) Ortak veri tabanının oluşturulması; (vi) Projelerle ilgili bilgi yönetimi ve izleme/değerlendirme süreçlerinin yetersiz olması; (v) Sürdürülebilir kalkınma projelerinde amaç ve hedeflerin net bir şekilde belirlenmemesi; (vi) Sürdürülebilir kalkınma projelerinde Ar-Ge ve yenilikçilik bileşenlerine yer verilmemesi; (v) Kırsal altyapı projelerinin yetersizliği; (vi) Proje uygulamada ortaklıklar yapılmaması
- Yenilenebilir Enerji: (i) Güneş (ges), jeotermal ve biyogaz enerji kaynaklarından yeterince faydalanamama; (ii) Tarımsal sulamada enerji sorunu; (iii) Hayvancılık faaliyetlerinde enerji sorunu; (iv) Modern sulama sistemlerinin kullanılmaması; (v) GAP'ın sulamadan çok enerjiye yönelmesi; (vi) Binalarda solar duvar sistemlerinin kullanılmaması; (vii) Jeotermal enerjinin seracılıkta yeterince kullanılmaması

Katılımcıların yerel bilgiye hakimiyetini yansıtan bu geniş sorun havuzundan, proje konusu olarak en kolay çözülebilecek sorun olan tarımsal sulamada enerji sorununun yenilenebilir enerji kaynakları ile çözülmesine odaklanılmıştır.

İşbölümü:

- Proje kapsamında finansal kaynakların ortak protokol ile GAPTAEM, GAP BKİ, UNDP, kalkınma ajansı, Şanlıurfa büyükşehir belediyesi kırsal kalkınma şubesi tarafından karşılanması öngörülmüştür. Gerekli diğer kaynaklar olan pilot arazi, pilot işletmeler (hayvancılık ve organik tarım, seralar), eğitim salonu, araç

tahsisi, eğitimci, laboratuvar, coğrafi bilgi sistemleri desteğinin ise GAPTAEM, GAPUTAEM, GAP EKODER, Tarım Bakanlığı il müdürlükleri, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı il müdürlükleri, Koyun Keçi Birliği ve Seracılar Birliği tarafından karşılanacağı düşünülmüştür.

Proje Faaliyetleri

- Pilot uygulama alanının seçimi; Organik tarım alanları, hayvancılık, sebze ve meyve üretiminde güneş ve jeotermal enerjinin kullanılması; İzleme ve değerlendirme; Sürdürülebilirlik ve Etki Analizi Çalışmaları adımlarından oluşmaktadır.

KUTU 4: "Diyarbakır-Yenişehir İlçesi/Benu sen Mahallesiinde Yaşam Kalitesinin Artırılması" proje fikri

Tespit edilen sorunlar:

- En Önemli Sorun: kentsel yaşam kalitesi ve planlama sorunları (altyapı, ulaşım, kentsel estetik, yeşil alan eksikliği)
- En Acil Çözülmesi Gereken Sorun: işsizlik
- En Kolay Çözülebilecek Sorun: eğitim düzeyi ve kalitesinin düşük olması (aile içi, toplumsal, bireysel, çocuk eğitimi)

Proje Hedefi:

- Seçilen mahallede işsizlik sorununun azaltılması, eğitim kalitesinin artırılması ve düzeyinin artırılması ve kentsel mekan kalitesinin artırılması olarak belirlemiştir.

Proje Faaliyetleri

İşsizlik sorununun azaltılmasına yönelik faaliyetler

- Kentsel tarım uygulamaları (sorumlu kuruluşlar: Belediyeler, GAP BKİ, STK'lar)
- Kadın ve gençlere yönelik mesleki eğitim programları (sorumlu kuruluşlar: Kalkınma Ajansı, STK'lar)
- Girişimcilik ve mikro kredi destekleri (sorumlu kuruluşlar: Kalkınma Ajansı, STK'lar)
- Turizme yönelik gelir getirici faaliyetler (sorumlu kuruluşlar: Kalkınma Ajansı, GAP ve ortaklar)

Eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik faaliyetler:

- Eğitimde fiziki şartların ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi (sorumlu kuruluşlar: MEM)
- Derslik sayısının artırılması (sorumlu kuruluşlar: MEM)
- Öğretmen sayısının artırılması (sorumlu kuruluşlar: MEM)
- Temizlik ve hijyen sağlanması (sorumlu kuruluşlar: MEM, İŞKUR)
- Çevre güvenliği ve sağlığının iyileştirilmesi (sorumlu kuruluşlar: Belediyeler, HSM)

Kentsel mekan kalitesinin artırılmasına yönelik faaliyetler:

- Sokak sağlıklaştırması (sorumlu kuruluşlar: Belediyeler, GAP BKİ)
- Yerde dönüşüm (sorumlu kuruluşlar: Belediyeler ve TOKİ)
- Altyapı hizmetleri (sorumlu kuruluşlar: Belediyeler)
- Mahallenin kente sosyal entegrasyonu (sorumlu kuruluşlar: Belediyeler, GAP BKİ, ASPM) olarak belirlenmiştir.

KUTU 5: "Kadının Ekonomik ve Toplumsal Hayatta Yerinin Güçlendirilmesi" proje fikri

Tespit edilen sorunlar

- En önemli sorunlar olarak sermaye/kaynak yetersizliği; rol modellerle iletişim kurma zorlukları ve eğitimi (ailelere yönelik eğitim ve kadınlara yönelik girişimcilik eğitimleri) belirlemiştir.
- Sermaye/kaynak yetersizliği büyük çaplı bir problem olduğu için bu sorun grup tarafından elenmiş ve 2 ve 3 numaralı sorunların çözümüne yönelik proje geliştirme çalışmalarına yoğunlaşmıştır. Proje fikrinin hedef grubu 15 yaş üstü genç kadınlar, girişimci olmak isteyen kadınlar ve erkekler olarak belirlenmiştir.

Proje faaliyetleri:

- TEB Akademi tarafından Eczacılar Odası girişimiyle 20 gönüllü eczacı tarafından kadın hakları, çocuk istismarı, şiddet ve sağlık konularında 30 kadın ve erkeğe seminerler düzenlenmesi.

- Toplumsal Farkındalık Çalışmaları kapsamında kadın rehberler tarafından mahalle/köy dışına çıkmamış genç kızlar ve kadınlara yönelikkültürel geziler düzenlenmesi, kariyer günleri alanlarında iki seminer düzenlenmesi; kadın istihdamının ekonomideki yeri ile ilgili iki seminer düzenlenmesi ve özgüven eğitimleri düzenlenmesi
- Kadın Girişimciliği Eğitim Çalışmaları kapsamında 10 saatlik girişimcilik eğitimi, rol model tecrübe aktarımları; işletme ziyaretleri, turizm ve kırsal alanlarda sektörel uzmanlık, kadın girişimciler deneyim paylaşımı ile ilgili etkinlikve Güneydoğulu iş kadınlarını tanıtan kitapçık hazırlanması

Projenin Katkıları:

- Projenin yaratacağı etkiler rol modellerle iletişim kurulması sonucunda tecrübe transferinin gerçekleştirilmesi ve verilen eğitimler (ailelere yönelik eğitim ve kadınlara yönelik girişimcilik eğitimleri) sonucunda girişimcilik için gerekli olan özgüven ve diğer prosedürler konusunda ilerleme sağlanması olarak belirlenmiştir.

Başta tanımlanan kavramsal çerçeve içinde gerçekleştirilen çalıştay, Diyarbakır–Şanlıurfa bölgesinde, bölgesel gelişme için etkin ortaklıklar kurulması ve kurumlar arası işbirliklerinin gerçekleştirilmesine yönelik ufuk açıcı sonuçlar ile tamamlanmıştır. Çalıştay, bir araştırma yöntemi olarak değerlendirilmemelidir. Buradan elde edilen sonuçlar Diyarbakır–Şanlıurfa bölgesindeki tüm kurumların görüş ve önceliklerini yansıtmak zorunda olmadığı gibi, kişilerin görüşleri çalıştayda temsil edilen kurumların görüşleri ile örtüşmek zorunda da değildir. Bu nedenle çalıştay, öncelikli olarak bölgesel kalkınma paydaşlarını geniş bir temsiliyet oranı ile bir araya getiren; onları bölgesel gelişme ve işbirlikleri üzerine düşünmeye teşvik eden bir nitelik taşımaktadır. Bu çerçevede, çalıştay boyunca yapılan gözlemler sonucunda varılan tespitler aşağıdaki gibidir:

Öncelikle bölgedeki tüm aktörlerin, sıcak savaşın yaşandığı bir sınır bölgesinde bulunmaktan ve bölge içinde yıllardan beri süregelen çatışmalardan etkilendiği görülmüştür. Bu etki

kendini en açık şekilde, yapısal nedenlerden kaynaklanan, ulusal ve uluslararası alana konu olan sorunların, paydaşların düşünce ve hareketlerini yönlendirmesinde görülmektedir. İçsel kaynakların kullanılması ile elde edilebilecek kazanımlar, mevcut sorunların büyüklüğü karşısında önemsiz gözükmektedir. Bununla birlikte çalıştay sırasında yapılan tartışmalardan ve proje fikirlerinden anlaşıldığı üzere, katılımcıların çoğu bölgenin sorun ve potansiyellerine üst düzeyde hakimdir. Dolayısı ile bölgesel gelişmeye katkı sağlamak üzere gerçekleştirilebilecek müdahalelerin yeri ve niteliği ile ilgili yerel bilgi paydaşların elinde dağınık halde bulunmaktadır.

Bölgedeki paydaşların öncelikleri her zaman örtüşmemektedir. Kurumların görev ve ilgi alanları, bölgenin sorunlarının benzer şekilde algılanmasını güçleştirmektedir.

Sadece finansal olarak düşünülmediğinde, kurumların ellerinde önemli miktarda kaynak bulunduğu; kendi bünyelerinde bulunmayan daha fazla miktarda kaynağa da erişebilme kabiliyetlerinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte belirli hedefler doğrultusunda bu kaynakları harekete geçirebilmek konusunda güçlükler yaşanabilmektedir.

Kurumlar arası iletişimin önünde önemli bir engel (iletişim ve işbirliğine baştan itibaren kapalı olma gibi) olmadığı gibi, birçok kuruluş arasında iyi ilişkilerin hâlihazırda kurulmuş olduğu da görülmüştür. Burada dikkati çeken nokta, kurumlar arası ilişkilerden ziyade, kurum çalışanları arasında kurulan ilişkilerin öne çıkmasıdır. Kurumsal girişimciler olarak tanımlanabilecek belirli kişiler, sorunlara hakim olma ve müdahale edebilme açısından hem kendi kurumları hem de bölgesel kalkınma açısından önem taşımaktadır.

Bölgesel gelişmeye yönelik, hedef odaklı, büyük miktarda yatırım gerektirmeyen faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi açısından, proje temelli yaklaşımlar önem taşımaktadır. Çalışmaya katılan paydaşların proje temelli düşünmeye yatkın olduğu gözlenmiştir.

6. GENEL DEĞERLENDİRME, KARACADAĞ KALKINMA AJANSI ve DİYARBAKIR-ŞANLIURFA BÖLGESİ İÇİN POLİTİKA ÖNERİLERİ

Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği Projesi Karacadağ Kalkınma Ajansının kurumsal kapasitesini geliştirme ve bölge planını uygulamak üzere etkin işbirlikleri kurma konularına katkı yapmıştır.

Gerçekleştirilen saha çalışmaları, farklı yönetim yapıları, bölgesel kalkınma geçmişleri ve gelişmişlik düzeyleri bulunan AB ülkelerindeki uygulamaları yakından tanıtmaya olanak sağlamıştır. Ziyaretler sırasında, bölgesel gelişme ile ilgili tüm kurumların, paydaşlar ile kurulan işbirliklerini geliştirme ihtiyacını hissettikleri görülmüştür. Bu kurumlar, kendi statüleri, yetki ve sorumlulukları ile ilişkili olarak, farklı ortaklık modelleri ve özgün çözüm önerileri geliştirmişlerdir.

Bunların arasında Almanya'da kurulan kar amacı gütmeyen şirketler dikkati çeken örneklerden birini oluşturmaktadır. Şirket statüsünde olmaları bu tür kurumların gelir getirici faaliyetlerde bulunmasına ve dışarıdan bir kaynağa bağlı olmadan ayakta kalabilmesine olanak tanırken; kar amacı gütmemeleri, yaratılan gelirin kendi faaliyet alanlarına geri dönmesini sağlamaktadır. Bu tür kurumlar özellikle yerel yönetimler ile işbirlikleri kurarak sorunların çözümüne katkı sağlayabilmektedir. Türkiye mevzuatı kar amacı gütmeyen (dolayısı ile kamu yararına çalışan) şirket statüsünü tanımlamamaktadır. Fakat, kar amacı güden firmalar ile ajansların yapacağı etkin işbirliklerinin karşılıklı yararlar yaratabileceği düşünülmektedir. Türkiye'de bölgesel gelişme ve bölge planlama ile yakından ilgili şirket türlerinin başında danışmanlık firmaları gelmektedir. Bu tür firmalar, açılan ulusal ve uluslararası teklif çağrılarını takip ederek, finansman alabilecek kurumlara proje yazma ve yürütme desteği vermektedir. Danışmanlık firmaları, teklif çağrılarının ve başvuran kurumların özgün koşullarını gözetmeden kopyala-yapıştır projeler yazmaları, gerçekçi olmayan proje bütçeleri hazırlamaları, kabul edilen projelere eksik uygulama desteği vererek zarara sebep olmaları gibi nedenlerle eleştirilmektedir (Sezgin, 2014). Bu tür eleştiriler tüm danışmanlık firmaları için geçerli olmasa da, haklarında olumsuz bir önyargının yayılmasına neden olmaktadır. Kalkınma ajanslarının danışmanlık firmalarını bölge planı hedefleri hakkında bilgilendirmesi ve bu hedeflere uygun projelerin teklif çağrılarına başvurma düzeyini arttırmaya yönelik

işbirliği yapması, her iki kurumun da karşılıklı olarak çıkarına olabilecektir.

Bulgaristan saha çalışması bölgesel kalkınmadan sorumlu kurumlar arası işbirliğinin gerekliliğini göstermiştir. Bulgaristan'da bölgesel kalkınma ajansları arasında koordinasyon ve işbirliği mekanizmalarının geliştirilememiş olması; aynı bölgede, aynı konu ile ilgilenen birden fazla kalkınma ajansı niteliğinde kurumun olması, bölgesel gelişmeye olumsuz yansıyan bir rekabete sebep olmaktadır. Koordinasyon amacı ile oluşturulan, BARDA gibi şemsiye örgütler ise gönüllülük esasına dayalı olmaları, yeterli finansal kaynaklara sahip olmamaları ve ulusal düzeyde etkinliklerinin düşük olması nedeni ile etkili olamamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, Türkiye kalkınma ajansları sistemi; dikeyde, ulusal ile yerel düzeyler arasındave yatayda ülke çapına yayılmış kalkınma ajansları arasında eşgüdümün sağlanmasına yönelik avantajlar sağlamaktadır. Ajansların bölgesel kalkınma hedeflerine yönelik kullanabilecekleri, yasal güvence altına alınmış bir bütçelerinin olması da bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada, önceki bölümlerde de tartışıldığı gibi, ajansların, sahip oldukları bu avantajları, yerel dinamikleri harekete geçirici, aşağıdan yukarıya bir kalkınma modeline doğru yönlendirmesi önem arz etmektedir.

Granada saha çalışması, Granada İl Özel İdaresinin kurumsal yapısının ayrıntılı olarak incelenebilmesini sağlamıştır. Türkiye idari yapısı ile karşılaştırıldığında kurum tüzel kişiliği güçlendirilmiş bir belediyeler birliği olarak tanımlanabilir. Bir yönü ile yerel, bir yönü ile merkezi nitelik taşıması; tüzel kişiliği ve yönetim yapısının bulunması açısından Türkiye'deki il özel idareleri ile de benzeşmektedir. Kurum merkezi hükümetle olan hiyerarşik ilişkisi ve mali olarak federal bütçeden desteklenmesi açısından yerel üstü; sadece yerel yönetimler arasından seçilen yöneticiler tarafından yönetilmesi açısından yerel nitelik taşımaktadır. Söz konusu kurumsal yapılanma, Türkiye'de kalkınma ajanslarının yerel ile merkez arasında köprü olma niteliğine dair düşünme olanağı sunmaktadır.

Granada İl Özel İdaresi, yerel yönetimleri yönlendiren, onlara teknik ve mali destek sunan, kısmi

olarak altyapı ihtiyaçlarını karşılayan, yerelin üzerinde bir konumdur. İdarenin bu rolü, yerel yönetimlerin ihtiyaç duyduğu, fakat ulaşmakta zorluk çektikleri kaynaklara ulaşma açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte, konumu itibarıyla İdare, yerel bir kurum olarak algılanmamakta; bölgesel gelişmeyi yönlendirmek üzere katılımcı ve proaktif politikalar üretmemektedir. Kurum aynı zamanda hem yerel üstü hem de yerel bir aktör olmayı başaramamaktadır.

Benzer bir ikilemin Türkiye kalkınma ajansları için de geçerli olduğu söylenebilir. Bir taraftan Kalkınma Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren, devlet katkısı bütçelerinde önemli bir yer tutan kurumlar olarak kalkınma ajansları, yerel yönetimler ve diğer paydaşları yönlendirme ve kurumsal kapasitelerini geliştirme konusunda önemli roller üstlenmektedir. Yerel kurumlara sağlanan destekler ve yatırımcı çekmek üzere gerçekleştirilen faaliyetler bölgesel gelişmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Diğer taraftan, kalkınma ajansları, kuruluşlarından itibaren kısıtlı bir süre geçmiş olsa da, yerel aktörler ile güçlü ilişkiler ve ağlar kurmayı başaramamıştır. Fakat proje kapsamında gerçekleştirilen çalıştay göstermiştir ki, bu ağlar proje temelli eylemlere dönüşmemekte ve bölgesel kalkınma hedefine yönelik ortaklıklar kurulamamaktadır. Hazırlanan bölge planları yerel kurumlar tarafından benimsenmemektedir. Kalkınma ajansları daha ziyade, bölgelerindeki paydaşlara fon desteği veren kurumlar olarak görülmektedir.

Yerel bir aktör olarak, diğer paydaşlar ile birlikte, işbirliği ve katılıma dayalı bölgesel kalkınma plan ve politikalarını üretmek ile yerel ve merkez arasında bir köprü olarak yol gösterici ve destekleyici bir rol üstlenmenin ayrı ayrı avantajları vardır. İlki, bölge planlarının sahiplenilme ve uygulanması açısından avantajlar sunarken; ikincisi özellikle az gelişmiş bölgelerde, bölgesel gelişmenin kurumsal temellerini oluşturabilme olanağı vermektedir. Bu noktada, ajanslar bölgelerinin ihtiyaç ve gelişme önceliklerini de dikkate alarak, kendi konularını stratejik olarak belirlemelidir.

Çalıştay sırasında edinilen tecrübelerle göre, TRC2 bölgesinde, hem uluslararası, hem ulusal, hem de yerel birçok kurum, öz kaynakları ile bölgesel gelişmeye hizmet edebilecek pek çok faaliyette bulunmakta, fakat aralarında eşgüdüm olmaması nedeni ile hedeflerini bölgesel gelişme doğrultusunda ortaklaştıramamaktadır. Bölgede, UNESCO gibi uluslararası ve GAP idaresi ve TKDK gibi ulusal kuruluşlar önemli miktarda finansal kaynağı bölgesel gelişme için kullanmakta ya da kullanılmasına aracı olmaktadır. Buna karşılık, aralarında yerel yönetimler,

üniversiteler ve STK'ların da bulunduğu birçok yerel kurum; nitelikli iş gücüne sahip olma, yerelin sorunlarını bilme ve yerel aktörlere ulaşabilme gibi sosyal sermaye bileşenlerini, finansal kaynaklara erişim ve kurumsal kapasite yetersizliği gibi sorunlar nedeni ile kullanamamaktadır. Her ne kadar, özellikle aynı il içinde yer alan bölge kurumları birbirlerinin varlıklarını bilseler de, işbirliği olanakları ve karşılıklı fayda sağlama açısından birbirini tanımamaktadır. Bölge içinde eşgüdümün sağlanmasına bu noktada ihtiyaç duyulmaktadır. Karacadağ KA'nın bölgesel gelişmeyi sağlamak üzere üstlenebileceği en önemli rollerden birisi, söz konusu kurumlar arasındaki iletişimi güçlendirmek ve her iki kurum türünün eylemlerini ortak bölgesel gelişme hedefleri etrafında birleştirmek olmalıdır.

Bölgenin sorun, potansiyel ve kaynaklarına dair farklı kurumlarda dağınık olarak bulunan bilgiyi toplama, sentezleme ve kullanılabilir hale getirme, ajansın eşgüdüm ile ilişkili görevleri arasında yer almalıdır. Bu bilgi hem kurumlar tarafından sürekli üretilmekte olan bölgenin içsel kaynaklarını; hem de bölge kurumlarının kendi kaynak, sorun ve potansiyellerini kapsamalıdır. Ayrıca, toplanılan bilgi atıl bir veri havuzu halinde kalmamalı, kurumlarının hizmetine sunulurken, bölgede işbirliği kültürünü güçlendirmek amacı ile kullanılabilirliği artırılmalıdır.

Bölge kurumlarının, kendi görev alanları ile ilişkili olarak değişen hedef ve öncelikleri bulunmakta ve kaynaklarını bu doğrultuda belirledikleri faaliyetler için kullanmaktadır. Bölgesel gelişme için gerçekleştirilecek etkin ortaklıkların söz konusu hedef ve önceliklerin önüne geçmesi, ya da kurumların kendi görevleri ile ilişkili kaynakları, öncelikleri dışında bir alanda kullanmaları beklenemez. Fakat iyi kurgulanmış işbirlikleri ve farklı kurumların kaynaklarının bir araya getirilmesi ile gerçekleştirilecek faaliyetler de kurumların öncelikli hedeflerine ulaşmalarını sağlayabilir. Ayrıca bu şekilde yapılacak faaliyetlerin bölgesel gelişmeye olan katkısı, bu kurumların ayrı ayrı faaliyetlerinin toplamından çok daha fazlası olacaktır. Kalkınma Ajansının eşgüdüm görevi, kurumların değişen önceliklerine hakim olma ve bu öncelikleri birleştiren yaratıcı fikirler üretebilmeyi de içermelidir.

Başta kamu olmak üzere, bölgesel kalkınmanın paydaşı olan kurumların görev alanları ve yetkileri son derece tanımlıdır. Görev ve yetki alanları içerisinde kalsa bile, işbirliği ve ortaklıkların hayata geçirilmesi bürokratik bir süreci de gerektirmektedir. Her ne kadar yasal çerçeve içinde, kurumların görev ve yetkileri arasında tanımlanmış bir işbirliği faaliyetinin başarıya ulaşma ihtimali daha fazla olsa da, bölgede,

işler ve etkin bir ortaklık mekanizmasının kurulması için daha esnek ve dinamik bir yapı gerekmektedir. Bu doğrultuda, kurumlar arasında sadece formal değil, enformel işbirlikleri de teşvik edilmelidir. Bu amaçla kurumlar arası işbirliklerini geliştirmek üzere kilit kişiler arasındaki iletişim ve koordinasyon güçlendirilmelidir. Kurumların bünyesinde bulunan, kurumsal girişimcilerin bu tür işbirliklerine katkısı olabileceği düşünülmektedir.

Etkin işbirliklerinin gerçekleşebilmesi için bölge paydaşlarının kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Türkiye’de de KA’lar yerel yönetimleri, proje teklif çağrıları ve güdümlü projeler aracılığı ile önemli ölçüde desteklemektedir. Yerel yönetimlerin, ajans bütçelerine sağladığı maddi katkılar aynı zamanda onları ajans destekli proje yürütme konusunda da teşvik etmektedir. Buna rağmen yerel yönetimler arasında proje yazma kapasiteleri düşük olanların oranı fazladır ve hepsinin Ajans kaynaklarına erişimi eş düzeyde olamamaktadır. Bu noktada, Karacadağ KA’nın verebileceği katkı önemlidir. Yapılabilecekler arasında en önemlisi Ajansın; başta yatırım destek ofisleri olmak üzere kendi personelinin kapasitesini bu doğrultuda geliştirmesidir. Ajans personeli, sadece proje yazma desteği vermekle sınırlı kalmamalı, yerel ekonomik kalkınmanın gereklerini anlayıp yerel yönetimleri yönlendirebilmeli, yerel yönetimlerin ihtiyaç ve hedefleri ile ilişkili olarak yatay ve dikeydeki ilişkilerini güçlendirmeleri konusunda destek olmalıdır.

Yapılan ziyaretlerde, tek elden yürütülen, bütüncül bir bölgesel kalkınma anlayışının yerine, parçacıl işbirlikleri ve proje bazlı ortaklıkların tercih edildiği gözlenmiştir. Bu durumun sebep ve sonuçlarının tartışılması raporun kapsamını aşmaktadır, fakat özellikle pratik açıdan etkilerinin değerlendirilmesinde fayda vardır. Öncelikle proje geliştirmek için bulunan kaynağın önceliklerine göre şekillenen projelerin, doğrudan doğruya bölgesel gelişmenin ihtiyaçlarını karşılayabilmesinin mümkün olmadığı belirtilmelidir. Genellikle AB, diğer uluslararası kuruluşlar ve ulusal bütçelerden temin edilen mali kaynaklar, bu kurumların kendi önceliklerine göre hazırlanmış programlara göre kullanılmaktadır. Yerelin önceliklerine göre aşağıdan yukarıya doğru kurgulanan kalkınma anlayışının, ulus üstü ve ulusal bakış açıları ile uyumu ise her zaman mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte, bu tür proje temelli uygulamalar, eylem odaklı olmaları ve gerçekleştirilen faaliyetlerin mali kaynağının da bulunması nedeni

ile yüksek düzeyde etkinliğe sahiptir, izleme ve değerlendirme süreçlerinden geçtiklerinden proje özel amaçlarına ulaşılması kesindir, mutlaka bir kurumsal yapı tarafından sahiplenilmektedir ve operasyonel masrafları, bütüncül bir planın uygulanması ile karşılaştırılınca, görece düşüktür. Dolayısı ile farklı kaynaklardan bölgesel gelişme ile ilgili program ve fonları takip ederek yerel paydaşlara aktaracak; bu kaynaklardan bölgenin özgün koşulları ve gelişme hedefleri ile örtüşen projelerin söz konusu kaynaklara ulaşmasına destek sağlayacak, bu tür projelerin yaygın etkisinin arttırılmasına destek verecek aracı kurumlar, bölgesel gelişme hedeflerine ulaşmak için ilave kaynak yaratabilmektedir. Türkiye’de kalkınma ajanslarının böyle bir potansiyelinin olduğu düşünülmektedir.

Saha çalışması gerçekleştirilen tüm ülkelerde her türden kurumun devamlılığı ve etkinliğinin, özellikle AB gibi uluslararası kurumlara proje yazabilme becerisi ile doğrudan ilişkili olduğu gözlenmiştir. Benzer bir durum, Türkiye için de geçerlidir. Bu nedenle Ajans’ın hem kendi kurumsal kapasitesini, hem de bölgedeki paydaşların kapasitelerini, proje temelli düşünme, işbirliği yapma ve proje yazma konusunda geliştirmesi önem arz etmektedir. Zira Türkiye’de bölgelerin fon kullanım kapasitesi, kalkınma ajanslarının performansı ile doğrudan ilişkilidir (Helvacıoğlu Kuyucu ve Tektaş, 2010). Proje temelli düşünme ve proje yazma konusunda verilecek kapasite geliştirme desteğinin yanı sıra; proje temelli ortaklıklar kurarak hareket etmenin getirilerine yönelik bilinç ve motivasyon da kurumlara aşılana çalışılmalıdır. Bu çerçevede iyi örneklerin görünür kılınması, diğer kurumları harekete geçme konusunda daha istekli hale getirecektir.

Ajans, ayrıca iş çevrelerine kapasitelerini geliştirme ve pazara ulaşabilme konusunda yaratıcı çözümler üretebilecek konumdadır. Granada saha çalışması kısmında bahsedilen online iş geliştirme, pazarlama ve yatırımcılara ulaşma platformları ile Granada Lezzeti markası gibi “soft” projeler bu türden yaratıcı çözümlere iyi birer örnek olarak gösterilebilir.

Ajanların hazırladıkları bölge planlarının stratejik yönü ve katılımcı yaklaşımı yeniden değerlendirilmelidir. Öncelikle, stratejik özellik gösteren bir mekansal plan hazırlamanın, genel geçer bir tek yolunun ve değişmez kurallarının bulunmadığını belirtmek gerekir. Örneğin Granada İl Özel İdaresinin hazırladığı Hizmet Sözleşmesi, plan

adını dahi taşımayan, fakat kurumun kaynaklarını stratejik bir şekilde yönlendirme niteliği olan, dolayısı ile stratejik plan niteliği olan bir belgedir. Bu tür belgeler, Türkiye planlama sisteminde yer alan bölge planlarının yerini tutamaz, fakat planın uygulanabilirliğini arttırabilmek üzere kullanılacak farklı yöntemlere dair iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Halihazırdaki bölge planları katılımcı yöntemler kullanarak hazırlanmak ile birlikte, süreç ve uygulama yerine, plan odaklı bir yaklaşım sergilemektedir. Plan odaklı yaklaşımda, yapılan tüm araştırma ve analizler ile alınan mekansal ve mekansal olmayan kararlar bir plan dokümanı ile belgelenmektedir. Fakat planın tamamlanmasından sonraki süreçte uygulama aşaması ve planın hedeflerine ulaşip ulaşmadığı kontrol edilememektedir (Yiftachel, 1989). Süreç odaklı planlarda ise planlama dokümanının kendisinden çok, planı hedeflerine ulaştırarak eylemlere odaklanılmaktadır. Bu tür eylemler, uygulama aktörleri ve araçları ile mali kaynaklarını da içermek zorundadır. Dolayısı ile eylem planının uygulanmasına destek verecek tüm kurumların katkısı ve işbirliği ile hazırlanmış olmalıdır.

Kalkınma ajanslarının hazırladıkları bölge planlarının uygulanabilirliğini arttırmak açısından, bundan sonraki dönemlerde, yerel aktörlerin işbirliği ile hazırlanmış, uygulamaya dönük eylem planlarının, bölge planları ile eşgüdüm içerisinde hazırlanması tavsiye edilmektedir. Bölge planlarının, Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği projesi kapsamında gerçekleştirilen çalıştay süreçlerine benzer şekilde, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya etkileşimli bir planlama perspektifi benimsenerek hazırlanması bu kapsamda değerlendirilmelidir. Çalıştayı kendisi, gelecek işbirlikleri için bir model olarak kullanılabilir. Bu şekilde yerel ve bölgesel kurumların kaynakları ve yapabilme kapasitesi, planı sınırlandıracak ve hedeflerini yönlendirebilecek; buna karşılık, planlama ekibi tarafından tespit edilmiş bölgesel gelişme hedefleri ise paydaşların kaynaklarını yönlendirebilecektir.

Kalkınma Ajanslarının en önemli görevlerinden biri de Türkiye ve dünyadan farklı başarı hikayelerini, iyi ve kötü örnekleri taramak, bölgeyle ilişkili

olarak değerlendirmek ve paydaşlara aktarmak olmalıdır (Walburn, 2006). Bu önerme sadece bir bilgi toplama işini değil, bölgesel kalkınma alanında bir araştırma–geliştirme ve fikir üretme merkezi olma rolünü üstlenmeyi de gerektirir. Bir bütün olarak bakıldığında ise kalkınma ajansının bölgesel kalkınma gündemini belirlemede liderlik rolünü üstlenmesi, stratejik bir hedef olarak değerlendirilmelidir.

Bu stratejinin önemli bileşenlerinden bir diğeri de etkin ortaklıklar kurmaktır. Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) eski yöneticisi Walburn'un (2006) görüşüne göre etkin ortaklık kurmak, KA'lar için iki yönden önemlidir. İlk bölgesel kalkınma gibi geniş kapsamlı bir alanda KA'ların tüm işi kendi başına yapmaya çalışması rasyonel değildir. Dolayısı ile bölgesel kalkınma ile ilgili yapılması gereken işlerin etkin bir şekilde paydaşlarca paylaşılması gerekir. İkinci olarak da bölgesel kalkınmaya yönelik yapılacak eylemlerin çeşitliliğini, sayısını ve etkinliğini arttırmak üzere paydaşlar ile kaynak paylaşımını gerçekleştirmek gerekir. Aksi takdirde tek bir kurumun kaynakları böylesi büyük bir hedefe ulaşmak için yeterli olmayacaktır.

Ajansların bölge dışından aktörlerle kuracakları ulusal ve uluslararası işbirlikleri, veya yer alacakları ağlar hem ajansların kurumsal kapasitesinin arttırılmasını sağlayacak, hem de ajanslar bu kurumlar ile bölgelerindeki aktörler arasında bir köprü görevi görme fırsatını yakalayacaktır. Bu açıdan "Bölgesel Politikalar için Etkin İşbirliği" projesi kapsamında gerçekleştirilen çalışma ziyaretleri hem Diyarbakır–Şanlıurfa bölgesinin uluslararası alanda tanıtımına katkı sağlamış, hem de gelecekte Ajans ve diğer yerel aktörler ile kurulabilecek işbirliklerine zemin yaratmıştır.

Son olarak, KA'ların etkin ortaklıklar kurabilmesi için, bölgede değer yaratan bir kurum olarak kendilerini kanıtlamaları gereklidir. Bu doğrultuda ajanslar yıllık programlarını ve icraatlarını paydaşlara düzenli bir biçimde aktarmalı ve bölgenin gelişmesine yönelik sağlayabileceği faydayı paydaşlara etkili olarak aktarabilmelidir. Bu aynı zamanda KA'ların bölgelerindeki meşruiyetini de pekiştirecektir.

7. SONUÇ

Bu çalışma, AB Sivil Toplum Diyalogu Programı kapsamında desteklenen "Bölgesel Kalkınma İçin Etkin İşbirliği" projesinin bir parçası olarak ve projenin amaç ve hedefleri ile ilişkili olarak hazırlanmıştır. Proje yerelde etkin ortaklıklar ve işbirlikleri kurarak Karacadağ Kalkınma Ajansının plan uygulama kapasitesini arttırmayı ve yerel paydaşlarının bölgesel gelişme süreçlerine aktif katılımını amaçlamaktadır. Raporda, bölgesel kalkınma yazınında içsel büyüme ve bölgesel gelişmeye yönelik yapılan değerlendirmeler, çalışma ziyaretlerinden elde edilen çıkarımlar ve çalıştay kurgusu ve sonuçları proje amaç ve hedeflerine yönelik olarak, Ajans ile yerel paydaşlar arasındaki işbirliklerini güçlendirmeye yöneliktir. Bu durum, bölgesel kalkınmanın, sadece yerel aktörlerin, yerel kaynakları kullanarak geliştirecekleri projeler ile sağlanabileceği anlamını taşımamaktadır. Aksine, bölgesel gelişme, ulusal plan ve politikalar ile eşgüdüm içinde ele alınmalı ve bölge planlama, kalkınmanın ekonomik, politik, toplumsal ve mekânsal boyutlarını içeren bütüncül bir şekilde yapılmalıdır. Ne var ki plan hazırlama, uygulama ve izleme süreçleri, gerçekleştirilen çalıştay sırasında belirtilen "büyük ve yapısal sorunlar" arasında yer almaktadır. Ne bu projenin kapsamı, ne de Karacadağ Kalkınma Ajansının kurumsal yapısı, görev ve yetkileri, bu tür sorunları aşabilecek yeterlikte değildir. Bu noktada çalıştayın kurgusu ile proje amacının kurgusu kesişmektedir: yapısal faktörlerin yarattığı sorunları küçümsemeden, var olan kaynakları kullanarak bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak.

Bununla birlikte, projenin yapısal sorunları çözemeyeceği olgusu, onun önemini azaltmamalıdır. Türkiye'nin 1963 yılında başlayan planlı kalkınma ve bölge planlama deneyiminin de gösterdiği gibi, merkezi düzeyden yürütülen

bölgesel kalkınma ve bölge planlama çalışmaları, hem bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesi, hem de az gelişmiş bölgelerin kalkınması konusunda başarılı olamamıştır. Yerel dinamiklerin yeterince dikkate alınmaması ve plan hazırlama ve uygulama aşamalarına etkin paydaş katılımının sağlanamaması, başarısızlığın en önemli sebepleri arasında yer almaktadır.

Çalıştay, amacı ve kurgusu gereği, paydaşların ve bölgenin içsel kaynakları ile çözülebilecek, kapsamı görece daha küçük proje fikirlerine odaklanmıştır. Bu şekilde etkin ortaklıklara ve içsel kaynakların kullanımına vurgu yapılmaya çalışılmıştır. Fakat birçok çalıştay katılımcısının önemle belirttiği gibi, Diyarbakır-Şanlıurfa bölgesinin gelişmesini zorlaştıran, ulusal ve uluslararası düzeyde birçok sorun bulunmaktadır. Tek başına yerel aktörlerin; bir kısmı ekonomik, bir kısmı da askeri/politik olan bu sorunların üstesinden gelmesi mümkün değildir. Aksine, etkin işbirliklerinin, sadece yerelde değil, ulusal ve yerel kurum ve kuruluşlar arasında da sağlanması gerekmektedir.

Proje kapsamında gerçekleştirilen çalıştayda, katılımcılar ürettikleri proje fikirleri ile içsel kaynakların kullanımı ile elde edilebilecek kazanımlara dair örnekler sunmuştur. Bir fikir egzersizi olarak kurulan işbirlikleri, bölgesel gelişme için koordinasyon halinde gerçekleştirilecek faaliyetlerin tek tek sağlayacakları faydaların toplamından daha fazlasına ulaşarak bölgedeki refahın artırılmasına katkı sunulabileceğini göstermiştir. Bu çerçevede "Bölgesel Politikalar İçin Etkin İşbirliği" projesinin önemi, bölgesel kalkınma ve bölge planlama için hayati öneme sahip olan katılım konusuna vurgu yapmasında ve bu doğrultuda paydaşları harekete geçirmek üzere bir ilk adım olmasındadır.

8. KAYNAKÇA

- Albayrak, A.N. ve Erkut, G. (2012). Kalkınma Ajansları ve Bölgesel Rekabet Gücü Perspektifinde Bölge Planı Deneyimlerinin Anlattıkları, TÜCAUM VII. Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Türkiye Coğrafyası Araştırma ve Uygulama Merkezi, 18-19 Ekim, Ankara, 171-183.
- Albrechts, L., ve Balducci, A. (2013). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans. *disP*, 49, 16–27.
- Albrechts, L., Healey, P. ve Kunzmann, K. R. (2003). Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe, *Journal of the American Planning Association*, 69(2), 113-129
- Bafarasat, A. Z. (2015). Reflections on the Three Schools of Thought on Strategic Spatial Planning. *Journal of Planning Literature*, 30(2) 132-148
- Blakely E. J. (1994). *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*. Sage: London
- Crawford, L. ve Pollack, J. (2004) Hard and Soft Projects: a Framework for Analysis. *International Journal of Project Management*, 22, 645-653
- Dedeoğlu, E. ve Serteser, S. (2011). Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi. TEPAV politika notu, N201128
- Dinler, Z. (2001). *Bölgesel İktisat*. Ekin Kitabevi: Bursa
- Doğruel, F. (2006). Türkiye'de Bölgesel Politikalar. İçinde, Eraydın, A. (Ed.), *Değişen Mekan* s.164-195. Dost Yayınları: Ankara
- Doğruel, F. (2012). *Bölgesel Kalkınma ve Kalkınma Ajansları*. Türkönfed: İstanbul.
- DPT. (2001). *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*. DPT: Ankara
- DPT. (2007). *Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2007-2013*. DPT: Ankara
- Dulupçu, M. A. (2005) Regionalization for Turkey an illusion or a cure?. *European Urban and Regional Studies*, 12(2), 99-115.
- Dulupçu, M. A. (2006) Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleşme Karşısında Bölgeselcilik. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 7-8 Eylül, 2006, ODTÜ: Ankara.
- Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 7-8 Eylül, 2006, Ankara: ODTÜ; s. 233-356 (http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/Bolgesel_Kalkinma_ve_Yonetisim_Sempozyumu.pdf - son erişim tarihi 14.06.2017)
- Efe, M. ve Akgül, B. (2011). Türkiye'de Bölgelemenin Temel Veri Alanları ve Bölgesel Kalkınma Model Çalışmaları. Ekin Yayınları: Bursa
- Efe, M. ve Girgin, Ş. (2010). Kalkınma Ajanslarının Mevcut Planlama Praksisinde Değerlendirilmesi ve İşleme Biçimine Bir Öneri. İçinde, Akgül, B. ve Uzay, N. Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları, s. 447-486. Bursa: Ekin Yayınları
- Eraydın, A. (2001). *Regional Policies at the Crossroads: The New Strategies in the Long Challenge for Cohesion*. Bölge Bilimi/ Bölge Planlama Konferansı Bildiriler Kitabı, Ankara
- Eraydın, A. (2010). Bölgesel Kalkınmanın Yönetişim Çerçevesinde Kurumlaşması: Kalkınma Ajansları. İçinde, Akgül, B. ve Uzay, N. Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları, s. 33-52. Bursa: Ekin Yayınları
- Eroğlu, M. ve Kum, M. (2010). Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının İdari Teşkilat İçindeki Yeri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(1). s.175-198.
- Ertuğal, E. (2005). Strategic regional development: challenges facing Turkey on the road to EU membership. *Turkish Policy Quarterly*, 4(Fall), 63–86.
- Ertuğal, E. ve Dobre, A. M. (2011). Dynamics of regionalisation and the impact of the EU: Comparing regional reforms in Romania and Turkey. *Europe-Asia Studies*, 63(7), 1195–1222.
- Eryılmaz, B. ve Tuncer, A. (2013). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Bölgesel Kalkınma Politikaları: Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması. *Akademik İncelemeler Dergisi* 8 (1), s.165-189
- Halkier, H. (2006). *Regional Development Agencies and Multilevel Governance: European Perspectives*. TEPAV Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı (s. 3-16), 7-8 Eylül 2006, ODTÜ: Ankara.

Harvey, D. (1989). From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism, *Geographiska Annaler*, 71B (1), 3-17.

Healey, P. (2009). In Search of the "Strategic" in Spatial Strategy Making. *Planning Theory & Practice*, 10, 439-457

Helvacioğlu Kuyucu, A.D. ve Tektaş, A. (2010). Bölgesel Kalkınma Ajansları: Etkin Fon Kullanımı ve Çok Düzeyli Yönetişime Geçiş. İçinde, Akgül, B. ve Uzay, N. Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları, s. 535-552. Bursa: Ekin Yayınları

Kalkınma Bakanlığı. (2014). Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi, 2014-2023. Kalkınma Bakanlığı: Ankara

Kargı, N. (2009). Bölgesel Kalkınma Yaklaşımlarındaki Gelişmeler ve AB Perspektifi Altında Türkiye'nin Bölgesel Politika Analizi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Yıl 2, (1)3, 19-40.

Kayasü, S. ve Yaşar, S. (2006). Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Kalkınma Politikaları: Yasal ve Kurumsal Dönüşümler. TEPAV Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı (s. 73-92), 7-8 Eylül 2006, ODTÜ: Ankara

Keskin, H., ve Sungur, O. (2010). Bölgesel Politika Ekseninde Yaşanan Dönüşüm: Türkiye'de Kalkınma Planlarında Bölgesel Politikaların Değişimi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 271-293.

Kovács, I. P. (2006). Region-Building in Hungary – The Case of South-Transdanubia. TEPAV Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı (s. 73-92), 7-8 Eylül 2006, ODTÜ: Ankara

Mäntysalo, R., Kangasojä, J. K., ve Kanninen, V. (2015). The Paradox of Strategic Spatial Planning: A Theoretical Outline with a View on Finland. *Planning Theory & Practice*, 16(2), 169-183.

Öngün, K.B. ve Bakır, H. (2014). Avrupa Birliği Süreci ve Bölgesel Politikalarda Yaşanan Dönüşüm: Türkiye Bağlamında Bir Analiz. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 69(4), 733-764.

Özen, P.A. ve Özmen, Y. (2010). "Öğrenen Bölgeler" Perspektifinde AB Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Gelişimi, Mevcut Durumu ve Türkiye'nin Alacağı Dersler. İçinde, Akgül, B. ve Uzay, N. Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları, s. 223-272. Bursa: Ekin Yayınları

Reeves, T. (2006). Regional Development in the EU and Turkey. TEPAV Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı (s. 29-38), 7-8 Eylül 2006, ODTÜ: Ankara

Rodriguez-Pose, A. (2000). Economic Convergence and Regional Development Strategies in Spain: The case of Galicia and Navarre, *EIB Papers*, ISSN 0257-7755, Vol. 5, Iss. 1, pp. 88-115

Sezgin, E. (2014). The Impacts of State Transformation Processes on Border Regions: A Reading Through Cross Border Co-Operation. İTÜ Şehir ve Bölge Planlaması Bölümü, yayınlanmamış doktora tezi.

Taylor, P. J. (2003). The State as Container: Territoriality in the Modern World System. İçinde, Brenner, N., Jessop, B., Jones, M. and MacLeod, G. (Eds.), *State/ Space a Reader*, (pp.101- 114). Malden, USA: Blackwell Publishing.

Tutar, F. ve Demiral, M. (2007). Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), s.65-83.

Url 1: İstanbul Kalkınma Ajansı internet sayfası. Destek Türleri, <http://www.istka.org.tr/destekler/destek-turleri/>. Son erişim tarihi 15.06.17

Url 2: Karacadağ Kalkınma Ajansı internet sayfası. Teknik Destekler. <http://www.karacadağ.org.tr/destek.asp?SayfaAltCatId=2>. Son erişim tarihi 15.06.17

Walburn, D. (2006). Regional Development Agencies: The Tool to Stimulate Economic Development in Regions. TEPAV Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı (s. 49-54), 7-8 Eylül 2006, ODTÜ: Ankara

Yiftachel, O. (1989). Towards a new typology of urban planning theories. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 16, 23-39.

EKLER

EK 1 FOTOĞRAF ALBÜMÜ





EK 2 ANKET FORMU

Değerli paydaşlarımız,

Bu anket Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından, AB Sivil Toplum Diyaloğu Programı kapsamında yürütülen "Bölgesel Gelişme için Etkin Ortaklıklar" projesi kapsamında hazırlanmıştır. Amacımız Diyarbakır-Şanlıurfa bölgesinin gelişmesi için farklı alanlarda kurulabilecek kurumlar arası işbirliği olanaklarını araştırmaktır. Soruları yanıtlamak için

harcayacağınız yaklaşık 10 dakikanın bölgemizin gelişmesi için büyük katkısı olacaktır.

Anketi doldururken lütfen kurumunuzun ihtiyaç, kaynak, olanak ve hedeflerini göz önünde bulundurunuz. İşbirliğiniz için teşekkür ederiz.

Şanlıurfa-Diyarbakır bölgesinde, aşağıdaki konularda gördüğünüz en önemli sorunlar hakkında görüşlerinizi kısa ve öz olarak yazınız.

a) EKONOMİK BÜYÜME (Ekonomik büyüme bölgenin üretim kapasitesinin artırılması, istihdamın artırılması, gelir imkanlarının geliştirilmesi, farklı sektörlerde yatırımların artırılması gibi konuları ifade eder.)

En önemli sorun:

.....

Sorunun Sebebi:.....

.....

.....

.....

Çözüm Önerisi:

.....

.....

Sorunun çözülmesinin önündeki en önemli engel:.....

.....

.....

Kurumunuzun bu sorunun çözümüne yardımcı olmak üzere kullanabileceği kaynaklar nelerdir (Kaynaklar sadece maddi olmak zorunda değildir, konu ile ilgili yapılacak işleri kolaylaştıran yetkiler, uzman personel varlığı, geniş kitlelere ulaşabilme/duyuru yapabilme imkanı gibi maddi olmayan imkanlar da kaynak olarak kabul edilebilir) :

.....

.....

.....

b) BEŞERİ GELİŞME ve SOSYAL SERMAYE (Beşeri gelişme, bölge insanının kişisel, kültürel ve mesleki bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini ifade eder. Sosyal sermaye ise, toplumda bireyler ve kurumlar arası güven ve işbirliği düzeyini arttıran bağlar, ilişkiler ve değerler olarak tanımlanabilir. Kişisel güven ilişkilerinin kurumsal hayata aktarılması, söze duyulan güven ile yazılı belge olmadan işlem yapılması sosyal sermayeye gösterilebilecek örneklerdendir.)

En önemli sorun:

.....

Sorunun Sebebi:.....
.....
.....
.....

Çözüm Önerisi:
.....
.....

Sorunun çözülmesinin önündeki en önemli engel:.....
.....
.....

Kurumunuzun bu sorunun çözümüne yardımcı olmak üzere kullanabileceği kaynaklar nelerdir (Kaynaklar sadece maddi olmak zorunda değildir, konu ile ilgili yapılacak işleri kolaylaştıran yetkiler, uzman personel varlığı, geniş kitlelere ulaşabilme/duyuru yapabilme imkanı gibi maddi olmayan imkanlar da kaynak olarak kabul edilebilir) :.....
.....
.....

c) YAŞAM KALİTESİ (Yaşam kalitesi kişinin, gündelik yaşamın çalışma, barınma, dinlenme, ulaşım gibi farklı alanlarından duyduğu memnuniyeti ifade eder. Yaşam kalitesi bu alanlarda sağlanan altyapı olanakları ve hizmetler ile doğrudan ilişkilidir.)

En önemli sorun:
.....

Sorunun Sebebi:.....
.....
.....

Çözüm Önerisi:
.....
.....

Sorunun çözülmesinin önündeki en önemli engel:.....
.....
.....

Kurumunuzun bu sorunun çözümüne yardımcı olmak üzere kullanabileceği kaynaklar nelerdir (Kaynaklar sadece maddi olmak zorunda değildir, konu ile ilgili yapılacak işleri kolaylaştıran yetkiler, uzman personel varlığı, geniş kitlelere ulaşabilme/duyuru yapabilme imkanı gibi maddi olmayan imkanlar da kaynak olarak kabul edilebilir) :.....
.....
.....

d) SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA (Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik gelişmenin doğaya ve doğal kaynaklara mümkün olan en az zararı vererek sağlanmasını ifade eder. Amacı bir taraftan ülke ve bölgemizin ihtiyaç duyduğu ekonomik gelişmeyi sağlarken, diğer taraftan doğayı gelecek nesillere tahrip olmadan bırakmaktır.)

En önemli sorun:

.....

.....

Sorunun Sebebi:.....

.....

Çözüm Önerisi:

.....

.....

Sorunun çözülmesinin önündeki en önemli engel:.....

.....

.....

Kurumunuzun bu sorunun çözümüne yardımcı olmak üzere kullanabileceği kaynaklar nelerdir (Kaynaklar sadece maddi olmak zorunda değildir, konu ile ilgili yapılacak işleri kolaylaştıran yetkiler, uzman personel varlığı, geniş kitlelere ulaşabilme/duyuru yapabilme imkanı gibi maddi olmayan imkanlar da kaynak olarak kabul edilebilir) :.....

.....

.....

.....

e) KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ (Girişimcilik, birey ve kurumların, herhangi bir sektörde kendi inisiyatifleri ile bir iş kurması ve ekonomik faaliyette bulunmasıdır. Kadın girişimciliğinden ise kadınların ücretli çalışan olarak değil de, kendi işlerini kurarak iş hayatına katılmaları kastedilmektedir.)

En önemli sorun:

.....

Sorunun Sebebi:.....

.....

Çözüm Önerisi:

.....

.....

Sorunun çözülmesinin önündeki en önemli engel:.....

.....

.....

Kurumunuzun bu sorunun çözümüne yardımcı olmak üzere kullanabileceği kaynaklar nelerdir (Kaynaklar sadece maddi olmak zorunda değildir, konu ile ilgili yapılacak işleri kolaylaştıran yetkiler, uzman personel varlığı, geniş kitlelere ulaşabilme/duyuru yapabilme imkanı gibi maddi olmayan imkanlar da kaynak olarak kabul edilebilir) :.....

.....

.....

.....

EK 3 ÇALIŞTAY KATILIMCI LİSTELERİ

Kadın Girişimciliği Masası

No	İsim-Soyisim	Unvan	Kuruluş	Şehir
1	Selma Yılmaz SCHEWENKER	Proje Yönetici	Berlin Girişimci Göçmen Kadınlar İniyatifi Derneği (ISI-EV)	Berlin
2	Müslüm ÇOBAN	Başkan	Şanlıurfa Bölgesel Turist Rehberleri Odası	Şanlıurfa
3	Buket ÇİÇEKLİDAĞ	Yönetim Kurulu Üyesi	Şanlıurfa Girişimci İş Kadınları Derneği (ŞUGİŞKAD)	Şanlıurfa
4	Reyhan AKTAR	Başkan	Diyarbakır İş Kadınları Derneği (DİKAD)	Diyarbakır
5	Adalet KESKİN	Denetleme Kurulu Bşk	Diyarbakır İş Kadınları Derneği (DİKAD)	Diyarbakır
6	Sevistan ERTAŞ	Dernek Temsilcisi	Doğu ve Güneydoğu İş Kadınları Derneği	Diyarbakır
7	Şeyhnaz ASLAN	Oda temsilcisi	Eczacılar Odası	Diyarbakır
8	Ömer Savaş ÖZGÜN	Program Yönetim Birim Başkanı	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK)	Diyarbakır
9	Ali ÇİÇİN	Koordinatör	GAP Bölge Kalkınma İdaresi İnsani ve Sosyal Gelişme Genel Koordinatörlüğü	Şanlıurfa
10	Sevil Soysal MARAL	Proje Uzmanı	Diyarbakır Valiliği Proje Ofisi	Diyarbakır
11	Bahar BURTAN DOĞAN	DOÇ. Dr.	Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Diyarbakır
12	Mehmet CENGİZ	Dış İlişkiler Şube Müdürü	Eyyübiye Belediyesi	Şanlıurfa
13	Eser Çağlar YILMAZ	Uzman-Masa Moderatörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi
14	Mustafa BALTACI	Uzman-Masa Raportörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi

Ekonomik Büyüme Masası

No	İsim-Soyisim	Unvan	Kuruluş	Şehir
1	Hasan YEŞİL	Kredi Garanti Fonu Şube Müdürü	Kredi Garanti Fonu	Diyarbakır
2	Mehtap ALTAY	Müdür Yardımcısı	Gümrük Müdürlüğü	Diyarbakır
3	Esra SIVEREKLI	Prof. Dr.	Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Şanlıurfa
4	Mehmet ÖZEL	OSB Müdürü	Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü	Diyarbakır
5	Meryem Özdemir OK	Genel Sekreter Yardımcısı	Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası	Diyarbakır
6	Abdullah SEVINÇ	Genel Sekreter Yardımcısı	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Diyarbakır
7	Hasan SOLMAZ	Uzman	KOSGEB	Diyarbakır
8	M.Reşat KARADENİZ	Birlik Başkanı	Şanlıurfa Damızlık Hayvan Yetiştiricileri Birliği	Şanlıurfa
9	Hakan YILDIZ	Uzman	GAP Bölge Kalkınma İdaresi Ekonomik ve Kırsal Kalkınma Genel Koordinatörlüğü	Şanlıurfa
10	Şükrü ESİN	Teknokent Temsilcisi, Firma Müdürü	Şanlıurfa Teknokent	Şanlıurfa
11	Osman AKYIL	Yönetim Kurulu Üyesi	Diyarbakır Sanayici ve İş İnsanları Derneği (DİSIAD)	Diyarbakır
12	M.Adnan AKSOY	Birim Başkanı, Masa Moderatörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi
13	Bünaymin SÜNE	Uzman, Masa Raportörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi

Yaşam Kalitesi Masası

No	İsim-Soyisim	Unvan	Kuruluş	Şehir
1	Ayşegül ÖZBEK	Program Yöneticisi	Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)	Ankara
2	Rıfai YILDIRIM	Müdür Yardımcısı	Aile Ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	Diyarbakır
3	Shahla PAYAM	Dernek Temsilcisi	Berlin Girişimci Göçmen Kadınlar İnisiyatifi Derneği (ISI-EV)	Berlin
4	Mesut KAYA	Şehir ve Bölge Plancısı	Siverek Belediyesi-Emlak ve İstimlak Birimi	Şanlıurfa
5	Yener AKAY	Şehir ve Bölge Plancısı	GAP Yerel Yönetimler Koordinatörlüğü	Şanlıurfa
6	Selehattin ATATEKİN	Eğitim Müdürü	Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA)	Diyarbakır
7	Halil GÖRGÜN	Başkan	TOBB Şanlıurfa Genç Girişimciliği Kurulu	Şanlıurfa
8	Hatice AKYIL	Başkan	TOBB Diyarbakır Kadın Girişimciliği Kulübü	Diyarbakır
9	Sami DOĞAN	Başkan Yardımcısı	Birecik Belediyesi	Şanlıurfa
10	Kadri GÜLMEZ	Şube Müdürü	DBB Ulaşım Diyesi	Diyarbakır
11	Zuhal ÇELEBİ DENİZ	Uzman, Masa Moderatörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi
12	Eyyüp BULUT	Uzman, Masa Raportörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi

Sürdürülebilir Kalkınma Masası

No	İsim-Soyisim	Unvan	Kuruluş	Şehir
1	Şehmus ATAĞUL	Ziraat Yüksek Mühendisi	GAP Uluslararası Tarımsal Araştırma ve Eğitim Merkezi (GAPUTAEM)	Diyarbakır
2	Ümran ATAY	Ziraat Yüksek Mühendisi	GAP Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü (GAP-TAEM)	Şanlıurfa
3	Serhat ALPERGİN	Proje Şube Müdürü	Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Diyarbakır
4	Medet ABBASOĞLU	Başkan	Ekolojik Tarımsal Kalkınma ve Sosyal Dayanışma Derneği (GAP EKODER)	Şanlıurfa
5	M.Ali EKİNCİ	Ziraat Yüksek Mühendisi	Damızlık Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Diyarbakır
6	M. Sait GÜLLÜOĞLU	Plan Proje Yatırım Daire Başkanı	Şanlıurfa Su ve Kanalizasyon Genel Müdürlüğü (ŞUSKİ)	Şanlıurfa
7	Umut KIENAST DUYAR	Dernek Üyesi	Berlin Girişimci Göçmen Kadınlar İnisiyatifi Derneği (ISI-EV)	Berlin
8	Necmettin PİRİNÇOĞLU	Prof.Dr. İl Temsilcisi	TEMA Vakfı Diyarbakır Temsilciliği	Diyarbakır
9	Müslüm YANMAZ	Başkan	GAP Seracılar Birliği Derneği	Şanlıurfa
10	Murat AKBAŞ	Saha Koordinatörü	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)	Şanlıurfa
11	M.Suphi ÖZER	Koordinatör	GAP Bölge Kalkınma İdaresi-Çevre Kültür Turizm Koordinatörlüğü	Şanlıurfa
12	Adem AKGÜL	Birim Başkanı, Masa Moderatörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi
13	Mustafa AVCI	İK Personeli, Masa Raportörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi

Beşeri Gelişme ve Sosyal Sermaye Masası

No	İsim-Soyisim	Unvan	Kuruluş	Şehir
1	Adalet AKBAŞ	Koordinator	GAP Bölge Kalkınma İdaresi İnsani ve Sosyal Gelişme Genel Koordinatörlüğü	Şanlıurfa
2	Hacı İMRAG	Müdür Yardımcısı	Diyarbakır Denetimli Serbestlik Müdürlüğü	Diyarbakır
3	Hanifi EREN	ARGE Sorumlusu	Diyarbakır Ticaret Borsası	Diyarbakır
4	Ramazan TEKDEMİR	Strateji Geliştirme Şube Müdürü	İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Diyarbakır
5	Evrım UYGUN	AB-Bilgi Merkezi Koordinatörü	Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası (ŞUTSO)	Şanlıurfa
6	Nevin SOYUKAYA	Dernek Üyesi	Doğu ve Güneydoğu İş Kadınları Derneği (DOGÜNKAD)	Diyarbakır
7	Türkan TURAN	Müdür	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Diyarbakır
8	Ekrem KUL	Dernek Genel Sekreteri	Güneydoğu Tekstil Sanayi ve İş Adamları Derneği	Diyarbakır
9	Rüstem ERKAN	Bölüm Başkanı	Dicle Üniversitesi Sosyoloji Bölümü	Diyarbakır
10	Mehmet Emin USTA	Dekan Yrd.	Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi	Şanlıurfa
11	Abdurahman KARAKOYUN	Müdür	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	Diyarbakır
12	Mahmut DİNÇER	İdari personel	İŞKUR	Diyarbakır
13	Baver AYDIN	Birim Başkanı, Masa Moderatörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi
14	Adnan TUZCU	Uzman, Masa Raportörü	Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2 Bölgesi



KARACADAĞ
KALKINMA AJANSI • DEVELOPMENT AGENCY

Selahattini Eyyubi Mah. Urfa Bulvarı
No: 15/A 21080 Bağlar / DİYARBAKIR
Telefon: 0412 237 12 16-17 **Faks:** 0412 237 12 14
E-posta: info@karacadag.org.tr

DESTEK HATTI
444 63 21
www.karacadag.org.tr