



**T.C.
KALKINMA BAKANLIĞI**

AVRUPA BİRLİĞİNDE KALKINMA AJANSLARI



BÖLGESEL GELİŞME VE YAPISAL UYUM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Temmuz 2018



T.C. KALKINMA BAKANLIĞI
Yayın No: 2989

AVRUPA BİRLİĞİNDE KALKINMA AJANSLARI

BÖLGESEL GELİŞME VE YAPISAL UYUM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Temmuz 2018

ISBN 978-605-2270-23-3

Bu çalışma Kalkınma Bakanlığının görüşlerini yansıtmaz. Sorumluluğu yazara aittir. Yayın ve referans olarak kullanılması Kalkınma Bakanlığının iznini gerektirmez.

Bu çalışma Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği Ekonomik ve Sosyal Uyum Dairesi çalışanları; Daire Başkanı Abdullah BAŞAR, Planlama Uzmanları Kadriye YEŞİLKAYA, Işıl AYTEK, Günseli ERŞAHİN ve Bahar BAHTİYAR ile Planlama Uzman Yardımcısı Ahmet ALICI tarafından hazırlanmıştır.

Bu yayının 500 adet basılmıştır.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	
KISALTMALAR.....	
GİRİŞ.....	1
ALMANYA.....	0
AVUSTURYA.....	3
BELÇİKA.....	7
BULGARİSTAN.....	10
ÇEKYA.....	13
ESTONYA.....	17
FRANSA.....	19
HIRVATİSTAN.....	23
HOLLANDA.....	26
İNGİLTERE.....	29
İRLANDA.....	34
İSPANYA.....	37
İSVEÇ.....	40
İTALYA.....	42
MACARİSTAN.....	47
POLONYA.....	50
PORTEKİZ.....	53
ROMANYA.....	56
SLOVENYA.....	59
YUNANİSTAN.....	61
GENEL DEĞERLENDİRME.....	63
KAYNAKÇA.....	72

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BGUS	Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi
ÇED	Çevresel Etki Değerlendirmesi
EUROSTAT	Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IPA	Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NATO	Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
OECD	İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
STK	Sivil Toplum Kuruluşu

GİRİŞ

1960'lı yıllardan 2000'li yıllara kadar gelen planlı dönemde ülkemizdeki bölgesel kalkınma politikalarının özünü, geri kalmış bölgeleri daha hızlı kalkındırma ve yatırımlar vasıtasıyla bölgeler arasında dengeli kalkınmayı sağlama oluşturmaktadır. 2000'li yılların başından itibaren ise, tüm bölgelerin potansiyelinden azami derecede istifade etme ve kalkınmayı tüm ülke sathına yayma hedefleri etrafında bölgesel politikalarımızda bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bölgelerin potansiyelini esas alan ve bütün tarafları kalkınma sürecine dâhil eden bu dönüşümün en önemli kurumsal yansımaları kalkınma ajanslarıdır.

İlk örnekleri 1930'lu yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) görülen kalkınma ajansları, Avrupa Birliği (AB) ülkeleri başta olmak üzere birçok gelişmiş ülkede bölgesel ve yerel kalkınmanın en önemli aktörleri arasında yer almaktadır. Farklı örnekler olmakla birlikte kalkınma ajanslarının kuruluş amaçları, buldukları bölgede kalkınmanın yönlendirilmesi ve bölgenin rekabet gücünün artırılması olarak genelleştirilebilmektedir.

Ülkemizin kalkınması için Bakanlığımız koordinasyonunda önemli çalışmalarda bulunan kalkınma ajanslarının kurulmasının üzerinden on yılı aşkın bir süre geçmiştir. Bu süre zarfında ajanslar, önemli bir birikim ve deneyim elde etmiştir. Ajanslar öncelikle, buldukları bölgelerde kalkınmanın önemli bir aktörü olarak benimsenmiştir. Bölgelerinde yer alan yerel yönetimler, girişimciler, üniversiteler, odalar, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları arasında aracı bir rol üstlenen ajanslar, bu paydaşların birlikte çalışması için bir koordinatör ve kolaylaştırıcı görevi görmüştür. Kalkınma ajansları ayrıca, yukarıda zikredilen kesimlerle işbirliği halinde bölgenin sorunlarını ve ihtiyaçlarını tespit ederek, buna uygun proje geliştirme ve destekleme kültürünü bölgelere büyük ölçüde yerleştirmiştir.

Bununla birlikte; faaliyet alanları, destek araçları, ilişki ağları gibi bileşenleri ile oldukça canlı ve dinamik bir ekosisteme sahip olan kalkınma ajanslarının üstlendikleri görev ve sorumluluklar gün geçtikçe çeşitlenmektedir. Böyle bir ortamda; AB'de Kalkınma Ajansları çalışması, ajansların ülkemizde üstlendiği görevler ve yürüttüğü çalışmaları AB'deki muadilleri ile mukayese imkânı vermesi açısından önemlidir.

Çalışma kapsamında, AB'ye üye ülkelerde faaliyet gösteren kalkınma ajansları incelenmiştir. Bunun yanında, bu ülkelerde uygulanan bölgesel gelişme politikalarına da yer verilmiştir. Çalışma, önümüzdeki dönemde kalkınma ajanslarına yönelik gerçekleştirilecek genel değerlendirme çalışmalarına ve diğer çalışmalara katkı vermeyi amaçlamaktadır.

ALMANYA

ABD, Çin ve Japonya'nın ardından dünyanın dördüncü büyük ekonomisine sahip olan Almanya, Avrupa ekonomisinin ve AB'nin lokomotifi konumundadır. Federal İstatistik Ofisi (*Destatis*) verilerine göre 2017 yılında ekonomisi %2,2 büyüyen Almanya'da kişi başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) 39.454 avro olarak gerçekleşmiştir. Ülke ekonomisi ihracat odaklıdır. 2017 yılında gerçekleştirilen ihracat tutarı 1 trilyon 280 milyar avrodur. Otomotiv, makine ve kimya endüstrilerinin ihracat içindeki payları ilk sıralarda yer almaktadır.¹

16 federe bölgeden oluşan Almanya'da âdemi merkezi bir yapı hâkimdir. İdari sistem için; federal merkezi yönetim, federe bölgeler ve yerel yönetimlerden oluşan üç düzeyli hiyerarşik bir yapıdan bahsetmek mümkündür.² Diğer taraftan, 16 federe bölge AB'nin İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre düzey 1 olarak kabul edilmektedir. Ülke, düzey 2 olarak sınıflandırılan 39 bölgeye sahiptir.³

Almanya'da uygulanan bölgesel kalkınma politikalarının üzerinde Doğu ve Batı Almanya birleşmesinin büyük etkileri bulunmaktadır. 1989 yılında Berlin duvarının yıkılışı ve akabinde 1990'da birleşmeyle birlikte yeni ülkenin doğu ve batısı arasında trajik bir gelişmişlik farkı ortaya çıkmıştır. Gelişmişlik farkını azaltmak üzere, Doğu Almanya'da yer alan ve birleşmeden sonra Yeni Bölgeler⁴ (*New Länder*) adı verilen beş bölgenin kalkınmasına öncelik verilmiştir. Günümüzde bölgesel politikanın temel amacı yapısal sorunları olan geri kalmış bölgelere odaklanmak ve bu bölgelerin gelişmiş bölgelere yakınsamalarını teşvik etmektir.

Ülkede bölgesel kalkınma politikalarından merkezi düzeyde sorumlu kuruluş Ekonomi ve Enerji Bakanlığıdır (*Federal Ministry for Economic Affairs and Energy*). Bununla birlikte, Alman Anayasasının 30. maddesine göre bölgelerde iktisadi kalkınmayı desteklemek temel olarak bölge yönetimlerinin sorumluluğu altındadır. Almanya'nın bölgesel kalkınma alanındaki en önemli aracı, merkezi yönetim ve bölgelerin birlikte yönettiği "Bölgesel İktisadi Yapıların Geliştirilmesi için Merkezi Yönetim/Bölgeler Ortak Girişimi (*Joint Federal Government/Länder Scheme for the Improvement of Regional Economic Structures - GRW*)" fonlarıdır. "GRW fonları 1969 yılından bu yana, Almanya'nın dengeli bölgesel kalkınmasına katkıda bulunmaktadır."⁵

GRW fonları temel olarak, yapısal sorunları olan az gelişmiş bölgelere tahsis edilmektedir. Fonlar; ticaret ve sanayi alanındaki yatırımlar ile altyapı yatırımlarını finanse etmekte ve KOBİ'lerin rekabet edebilirliğinin artırılmasını amaçlayan projelere destek sağlamaktadır. Fonlar, hibe veya düşük faizli krediler şeklinde tahsis edilmekte ve merkezi yönetim ve bölgeler tarafından yarı yarıya finanse edilmektedir. Merkezi yönetim ve bölgeler tarafından ortak karar verilen ve fonların kullanımına ilişkin esasların belirlendiği bir koordinasyon çerçevesi (*coordination framework*) bulunmaktadır. Koordinasyon çerçevesinde; kurallar, maksimum

¹ Almanya Federal İstatistik Ofisi (*Statistisches Bundesamt*) web sitesi

² Gunlicks, A. B., 2003:130

³ Avrupa Parlamentosu Araştırma Servisi web sitesi

⁴ Bunlar, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt ve Thüringen'dir.

⁵ Almanya Ekonomi ve Enerji Bakanlığı web sitesi

fonlama oranları, kullanılan araçlar ve Desteklenen Alanlar Haritası (*Map Of Assisted Areas*) yer almaktadır. Koordinasyon çerçevesi, ulusal mevzuatın devlet desteklerine ilişkin AB müktesebatına uyumunu da sağlamaktadır. Bölgelere sağlanan GRW fon tutarları, bölgenin gelişmişlik seviyesi, yapısal sorunları ve ihtiyaçları ile doğrudan ilişkilidir. Bölgeler, belirli bölgesel göstergeler kullanılarak yapılan bir değerlendirme ile yapısal olarak en az gelişmişten en gelişmişe doğru listelenmektedir. Bu liste kullanılarak her bölgenin yararlanacağı destek miktarını tespit eden Desteklenen Alanlar Haritası oluşturulmaktadır. Merkezi yönetim ve bölgelerin temsilcilerinin bulunduğu GRW Koordinasyon Komitesi tarafından 2014 yılında onaylanan mevcut Desteklenen Alanlar Haritası 2014-2020 dönemini kapsamaktadır. Harita, AB'nin devlet destekleri müktesebatına uygunluğu yönünden Avrupa Komisyonu tarafından da onaylanmıştır. Haritanın geçerli olduğu dönemin AB'nin 2014-2020 bütçeleme dönemi ile uyumlu olması dikkat çekmektedir.⁶

Almanya, AB Bölgesel Politikası (Uyum Politikası) çerçevesinde tahsis edilen Yapısal Fonlardan (Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu ve Avrupa Sosyal Fonu) da yararlanmaktadır. Ancak ülkenin yararlandığı AB Fonu miktarı, bölgesel kalkınmaya tahsis edilen ulusal kaynaklarla kıyaslandığında düşüktür. Bunun nedeni, Yapısal Fonların büyük bölümünün Birliğin görece az gelişmiş bölgelerine sahip Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde kullanılmasıdır.

Almanya'da bölgesel ve yerel kalkınma odaklı faaliyet gösteren kuruluşlar incelendiğinde farklı uygulamalar olduğu görülmektedir. Bölgesel düzeyde faaliyet gösterenler olduğu gibi daha küçük bir coğrafi alana hitap edenler de bulunmaktadır. Yüzde yüz bölge yönetimi iştiraki olan kuruluşlar olduğu gibi tamamen özel sektör sermayesiyle kurulanlar da vardır. Genel olarak özel sektöre yönelik hizmetler sunan bu kuruluşların faaliyetleri arasında; bölgeye yatırım çekilmesi, girişimcilere bilgilendirme ve danışmanlık desteği sağlanması, bölgenin küresel düzeyde tanıtılması ile firmalara yatırım yeri ve teşvikler gibi alanlarda danışmanlık hizmeti verilmesi öne çıkmaktadır. Kuruluşlar bölgesel/yerel kalkınma ajansından ziyade kalkınma teşkilatı/organizasyonu/şirketi şeklinde adlandırılmaktadır. Bu çalışma kapsamında, Almanya'da bölgesel düzeyde kalkınma amaçlı faaliyet gösteren iki kuruluş incelenmiştir. İncelenen iki kuruluşun da tek durak ofis işlevi görerek bölgelerine yatırım çekme odaklı faaliyetler yürüttüğü görülmektedir. Her ikisinin de hizmet sunduğu hedef kitle büyük çoğunlukla girişimci, yatırımcı ve firmalardan oluşmaktadır.

Kuzey Ren-Vestfalya İktisadi Kalkınma Ajansı (NRW.Invest Germany)

Ajansın kurulu olduğu Kuzey Ren-Vestfalya (NRW) Bölgesinde 17,9 milyon kişi yaşamaktadır. NRW Bölgesi, 2017 yılında Almanya'nın GSYİH'sında %21'lik bir paya sahip bulunmaktadır. Almanya'nın aldığı doğrudan yabancı yatırımların da %23'üne sahip olan NRW bölgesi,

⁶ Almanya Ekonomi ve Enerji Bakanlığı web sitesi

Almanya'nın en önemli yatırım merkezlerindedir. Bölgede otomotiv, enerji, plastik, turizm, sağlık, çevre teknolojileri ve nanoteknoloji sektörleri öne çıkmaktadır.

Ajans NRW Bölgesine daha fazla yatırım çekmek amacıyla 1960 yılında Düsseldorf'ta kurulmuştur. 2006 yılına gelindiğinde ise bölgeye uluslararası yatırım çekmeyi öncelik olarak belirlemiş ve "NRW.Invest Germany" olarak adlandırılmıştır. Yerel yönetim iştiraki olarak kurulmuş olan Ajans, özel şirket statüsüne sahiptir.

Ajansın teşkilat yapısına bakıldığında, genel müdür, denetim kurulu ve uzmanlardan oluştuğu görülmektedir. Ajans, yatırımcılar için tek durak ofis görevi görmektedir. Bölgeye yatırım yapmak isteyen yatırımcı Ajansa başvurması halinde, yatırımın analizi, uygun yatırım yeri seçimi, pazar analizi, teşvik olanakları, personel istihdamı ile izin ve ruhsat işlemleri konularında destek alabilmektedir.⁷

Brandenburg İktisadi Kalkınma Şirketi (*Brandenburg Economic Development Corporation*)

Şirketin kurulu olduğu Brandenburg Bölgesi, Berlin şehri ile birlikte ülkenin başkent bölgesini oluşturmaktadır. Almanya'nın başkent bölgesi toplamda 6 milyon kişinin ikamet ettiği, Almanya'nın önemli yatırım bölgelerinden birisidir. Brandenburg Bölgesi, ülkede uygulanan en düşük vergi oranlarına, 2014 yılı istatistiklerine göre ülke ortalamasının üçte biri oranında yatırım yeri maliyetlerine ve önemli ulaştırma altyapı yatırımlarına sahip olması sayesinde son dönemde öne çıkan ve gelişen yatırım merkezlerindedir.

Şirketin merkezi Potsdam şehrinde yer almaktadır. Ayrıca beş şehirde⁸ şubeleri bulunmaktadır. Unvanı ve statüsü şirket olmakla birlikte, yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler incelendiğinde kalkınma ajanslarına benzer bir yapı olduğu görülmektedir. Şirketin hissedarları Brandenburg bölge yönetimi ile ticaret ve sanayi odalarından oluşmaktadır. Şirket, Brandenburg İş Geliştirme Bankası ve bölgedeki diğer kalkınma ajanslarıyla yakın bir işbirliği içerisinde çalışmalarını sürdürmektedir. Yatırımcılar için tek durak ofis işlevi gören şirket, yatırımcılara uygun yatırım yeri, personel alımı, personel eğitimi, uluslararası pazar analizi, inovasyon, finansman olanakları ve enerji verimliliği alanlarında danışmanlık desteği sunmaktadır.⁹

Şirketin teşkilat şemasına bakıldığında, üst yönetimin icra kurulu başkanı ve genel müdürden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca, alanında uzman kişilerden oluşan bir danışma kurulu da bulunmaktadır. Şirketin orta düzey yöneticileri birim amirlerinden oluşmaktadır. Şirkette sanayi ve kümelenme, inovasyon, pazarlama – iletişim ve idari işler birimleri oluşturulmuştur.¹⁰

⁷ Kuzey Ren-Vestfalya İktisadi Kalkınma Ajansı web sitesi

⁸ Bunlar; Cottbus, Eberswalde, Frankfurt (Oder), Neuruppin ve Potsdam şehirleridir.

⁹ Brandenburg İktisadi Kalkınma Şirketi web sitesi

¹⁰ Brandenburg İktisadi Kalkınma Şirketi web sitesi

AVUSTURYA

Yaklaşık 8,7 milyon nüfusa sahip bir Orta Avrupa ülkesi olan Avusturya 2017 yılı verilerine göre 41.970 avro kişi başına GSYİH'ye sahiptir. Coğrafi konumu sayesinde Avrupa'nın kavşak noktası olan ülkenin 2017 yılında gerçekleştirdiği 142 milyar avro ihracatın yaklaşık yüzde 70'inin AB ülkelerine olduğu görülmektedir.¹¹

Avusturya'da idari sistem komşu ülke Almanya'ya benzer şekilde federal merkezi yönetim, federe bölgeler ve yerel yönetimler olmak üzere üçlü bir yapıdan oluşmaktadır.¹² *Land* adı verilen dokuz federe bölge AB'nin İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre düzey 2'ye karşılık gelmektedir. Bölgelerden en önemlisi başkentin de bulunduğu Viyana Bölgesidir. Ülkede düzey 3 bazında ise 35 bölge bulunmaktadır.¹³ Bunlara ek olarak, 2358 belediye teşkilatı bulunmaktadır. Ülke genelindeki belediyelerin sadece 72'sinde nüfus 10.000'den fazladır.¹⁴

Avusturya'da bölgeler arası gelişmişlik farkları diğer AB ülkelerine kıyasla daha düşüktür. Ülke, 2000-2010 döneminde ülkelerin kişi başına GSYİH'sı en yüksek ve düşük bölgeleri arasındaki farkın kapanma durumu baz alınarak yapılan sıralamaya göre ikinci en iyi OECD ülkesidir.¹⁵ Bununla birlikte, kentsel ve kırsal alanlar arasında geçmişten beri var olan farklılıklar mekâna duyarlı sorunlar olarak sayılmaktadır. Ayrıca, artan göçün etkisiyle büyükşehirlerde ortaya çıkan çarpık kentleşme ve sosyal ayrımcılık gibi problemler de dikkat çekmektedir.

Bölgesel politikanın, AB üyeliği öncesinde Avusturya'nın başat politika alanlarından biri olmadığı görülmektedir. Ülkenin nispeten küçük bir coğrafi alana sahip olması ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının fazla olmaması bu durumun nedenleri olarak sıralanmaktadır. Bölgesel politika, AB üyeliğinin ardından ülkenin faydalanmaya başladığı Yapısal Fonlarla birlikte önem kazanmaya başlamıştır. Hatta bölgelerde yatırımlar için kullanılan Yapısal Fonlar zaman içinde bölgesel politika ile eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹⁶

Avusturya'da bölgesel kalkınma politikalarını tanımlayan bir yasa bulunmamaktadır. Bölgelerin kalkınmasına yönelik olarak merkezi veya bölgesel düzeyde alınan spesifik tedbirlerin toplamı, dolaylı yollarla hayata geçirilen bölgesel kalkınma politikalarını işaret etmektedir. Diğer taraftan, anayasaya göre bölgelerin iktisadi olarak kalkınmasından bölge yönetimleri sorumludur. Bölge yönetimleri bu amaçla bölge planları ve stratejileri hazırlamaktadır. Merkezi yönetimin bölgesel politika çerçevesindeki rolü ise ülkenin 1995

¹¹ Avusturya İstatistik Kurumu (*Statistik Austria*) web sitesi

¹² OECD, 2010:67

¹³ AB İstatistik Ofisi (EUROSTAT) (a)

¹⁴ Avusturya Hükümeti web sitesi

¹⁵ OECD, 2014:223

¹⁶ Strathclyde Üniversitesi Avrupa Politikaları Araştırmaları Merkezi tarafından 24-26 Nisan 2005 tarihinde Letonya'da düzenlenen 2. Uluslararası "Benchmarking Regional Policy in Europe" Konferansı için hazırlanan makale <http://www.eprc.strath.ac.uk/benchmarking2/documents/Austria.pdf>

yılında gerçekleşen AB üyeliği ile birlikte güçlenmiştir. Ülkede Yapısal Fonlardan faydalanmak üzere kapsamlı bir uygulama sistemi kurulması ihtiyacı ve kurulan sistemin devamlılığının sağlanması ulusal düzeyde güçlü bir koordinasyonu gerekli kılmıştır. Bunun sonucunda merkezi yönetime atfedilen önem artmıştır.

2007-2013 döneminde Yapısal Fonlar kapsamında Avusturya'ya tahsis edilen fonların yaklaşık yarısı Ar-Ge ve inovasyon yatırımları için kullanılmıştır. Ülke, bu alanda önde gelen AB ülkelerinden birisidir. Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının toplam Yapısal Fon tahsisatlarından aldığı paya ilişkin AB ortalaması yüzde 25'tir.¹⁷

Avusturya'da bölgesel kalkınma politikaları da dâhil olmak üzere bütün politika alanlarının ulusal düzeyde koordinasyonundan merkezi yönetim sorumludur. Ekonomi Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı gibi görev alanları bölgelerin kalkınmasına ilişkin müdahaleler içeren Bakanlıklar bölgesel politikanın paydaşları olarak sayılmaktadır. Bölgesel kalkınma politikaları için önemli bir diğer yapı olan Avusturya Mekânsal Planlama Konferansı (*Österreichische Raumordnungskonferenz, ÖROK*), 1971 yılında merkezi yönetim, bölgeler ve belediyeler tarafından mekânsal kalkınmanın ulusal düzeyde koordine edilmesi için kurulmuştur. Başbakan'ın başkanlığını yaptığı ÖROK, Bakanlar, yerel yöneticiler, Avusturya Kentler ve Kasabalar Birliği Başkanı, Avusturya Belediyeler Birliği Başkanı ile sosyal ve ekonomik alanlarda faaliyet gösteren paydaş kurumların başkanlarından oluşmaktadır. Kararları tavsiye niteliğinde olmakla birlikte politika düzeyini doğrudan etkilemektedir.¹⁸

Ülkenin mekânsal planlama alanındaki strateji belgesi olan Avusturya Mekânsal Kalkınma Çerçeve Belgesi (*Österreichisches Raumentwicklungskonzept, ÖROK*), Avusturya Mekânsal Planlama Konferansı tarafından hazırlanarak 2011 yılında yayımlanmıştır. Söz konusu strateji belgesi, 2011-2020 dönemini kapsayan 10 yıllık süre için hazırlanmıştır. Doküman temel olarak ulusal ve bölgesel rekabet edebilirlik, sosyal çeşitlilik ve dayanışma, iklim çeşitliliği, kaynakların verimli kullanımı ve etkili yönetişime odaklanmaktadır. Ayrıca, ÖROK tarafından her üç yılda bir olmak üzere Mekânsal Planlama Raporu yayımlanmaktadır. Rapor, mekânsal gelişmeye ilişkin ilgili dönem analizlerini içermektedir. Avusturya Mekânsal Planlama Konferansı ayrıca, üye olduğu tarihten günümüze kadar AB bölgesel ve mekânsal kalkınma politikalarına ilişkin ülkenin koordinatör kurumu görevini üstlenmektedir. Bu kapsamda, AB'nin 2014-2020 dönemi bütçesi çerçevesinde Avusturya'nın faydalanacağı Yapısal Fonlar için temel doküman olan "*Ortaklık Anlaşması STRAT.AT 2020*" ÖROK koordinasyonunda hazırlanmıştır. AB devlet yardımları müktesebatına uygun olarak bölgesel destekler haritasının hazırlanması ve Yapısal Fonların tahsisatına ilişkin koordinasyonun sağlanması faaliyetleri de 2014-2020 dönemi hazırlıkları kapsamında ÖROK tarafından yürütülmüştür.¹⁹

¹⁷ OECD, 2014:223

¹⁸ Avusturya Mekânsal Planlama Konferansı web sitesi

¹⁹ Avusturya Mekânsal Planlama Konferansı web sitesi

Avusturya'da bölgesel kalkınma alanında faaliyet gösteren kuruluşlar, kalkınma ajansından ziyade iş ajansı (*business agency*) olarak adlandırılmaktadır. Kamu kuruluşu statüsüne sahip ajanslar olduğu gibi, özel sektör kuruluşu statüsüne sahip ajanslar da bulunmaktadır. Ajansların genel olarak, bölgelerinde yatırım yapmak isteyen şirketlere yatırım yeri seçimi, teşvikler, finansman gibi konularda destek sağladıkları görülmektedir. Bu çalışmada Avusturya'da bulunan iki iş ajansı incelenmiştir. İncelenen iki ajansın da, faaliyetlerini bölgelerindeki potansiyel yatırımcılara danışmanlık yapmaya yoğunlaştırdıkları görülmektedir.

Yukarı Avusturya İş Ajansı (*Business Upper Austria*)²⁰

Yukarı Avusturya bölgesi, 2016 yılı istatistiklerine göre yaklaşık 1,5 milyon kişinin yaşadığı ve 650 bin kişinin çalıştığı önemli bir yerleşim yeridir. 2017 yılı kişi başına düşen GSYİH'si 43 bin avrodur. Bölgede, ülkenin 2017 yılında yaptığı toplam ihracatın %26'i gerçekleştirilmiş ve toplam endüstriyel çıktının %26'sı üretilmiştir. 2015 yılında bölgede 1,8 milyar avro tutarında Ar-Ge harcaması gerçekleştirilmiştir. Bunlar göz önüne alındığında, bölgenin Avusturya'nın önemli sanayi alanlarından olduğu görülmektedir.

Kamu kuruluşu statüsüne sahip olan Ajans, Yukarı Avusturya'da yatırım yapmak isteyen yatırımcılara ve bölgedeki firmalara yer seçimi, uygun teşvik olanakları, inovasyon projeleri ve yeni pazarlar konusunda danışmanlık desteği sağlayan "Tek Durak Ofis" işlevi görmektedir. Ayrıca, özel sektörde faaliyet gösteren firmaların insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik olarak farklı alanlarda eğitim programları düzenlemektedir. Ajans, inovasyonu öncelik alanı olarak seçmiştir. Bu kapsamda, AB'nin Araştırma ve Geliştirme Çerçeve Programı olan "Horizon 2020" programının Yukarı Avusturya bölgesindeki irtibat merkezi olmuştur. İnovasyon konusunda bölgede yatırım yapmak isteyen firmalara AB fonlarına ilişkin bilgi ve danışmanlık desteği sağlamaktadır.

Aşağı Avusturya İş Ajansı (*ECO PLUS- The Business Agency of Lower Austria*)²¹

1,7 milyon nüfusa sahip Aşağı Avusturya'da yaklaşık 120 bin firma faaliyet göstermektedir. 2017 yılı Nisan ayı istatistiklerine göre, bölgedeki işsizlik oranının (%8,4) Avusturya genelinden (%8,6) düşük olduğu görülmektedir.

Aşağı Avusturya İş Ajansı, 1962 yılında özel kuruluş statüsünde kurulmuştur. Yatırım promosyonu ve iş merkezlerinin (*business parks*) yönetimi alanlarında faaliyet göstermektedir. Ajans, öncelikle sürdürülebilir olan ve yenilik içeren projelere finansman desteği sağlamaktadır. Aşağı Avusturya İş Ajansı toplam 17 iş merkezinin sahibi veya hissedarı olarak, Aşağı Avusturya'da yatırım yapmak isteyen yatırımcılara yatırım yeri seçimi ve finansman konusunda destek sağlamaktadır. Ajans kümelenme konusunda da çeşitli faaliyetler

²⁰ Yukarı Avusturya İş Ajansı web sitesi

²¹ Aşağı Avusturya İş Ajansı web sitesi

gerçekleştirmektedir. Örneğin, bölgede öne çıkan sektörlerde kümelenmeyi teşvik etmek üzere Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu tarafından finanse edilen projeler yürütmektedir.

Aşağı Avusturya İş Ajansının yaklaşık 80 personel ile faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ajansın üst yönetimi; icra kurulu başkanı, finans kurulu başkanı ve üç icra kurulu başkan yardımcısından oluşmaktadır. Ayrıca, icra kurulu başkan yardımcılarına bağlı birim yöneticileri bulunmaktadır.

BELÇİKA

Belçika, AB'nin İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre Flaman Bölgesi, Valon Bölgesi ve Brüksel Başkent Bölgesi olmak üzere üç düzey 1 bölgesinden oluşmaktadır.

Flaman Bölgesi, kırsal ve küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu bir ekonomiden, ileri teknolojiye sahip ürünler üreten bir ekonomiye doğru dönüşüm geçirmiştir. Bu dönüşüm, Flaman Bölgesinde yüksek kaliteli sanayi sitelerinin yetersizliği ve doğrudan yabancı yatırım çekiciliğinin az olması gibi bazı problemleri beraberinde getirmiştir. Valon Bölgesi, 1970'li yıllara kadar Belçika'nın ileri sanayi bölgesi olarak öne çıkmıştır. Ancak, endüstriyel tesislerde kentsel dönüşümün istenen düzeyde gerçekleştirilememesinden dolayı bölge gerileme göstermiştir. Günümüzde Flaman Bölgesi'ne göre daha düşük GSYİH'ye ve daha yüksek işsizlik oranlarına sahiptir. Bölgenin %50'den fazlasını eski sanayi alanları oluşturmaktadır.²² Brüksel Başkent Bölgesi ise AB'nin resmi organlarının birçoğuna ev sahipliği yaptığından dolayı AB'nin başkenti sayılmaktadır. Brüksel'de özel sektör kuruluşlarından ziyade kamu kurumları ön plana çıkmaktadır.

Kişi başı GSYİH ve işsizlik oranları açısından bölgeler arasındaki farkları gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo. Belçika Düzey 1 Bölgelerinde GSYİH ve İşsizlik Oranları

	Belçika	Flaman Bölgesi	Valon Bölgesi	Brüksel Başkent Bölgesi
Kişi Başı GSYİH (2009) (Belçika=100)	100	100	73	190
İşsizlik Oranı 15+ (2010)	8,3	5,1	11,4	17,3

Kaynak: EUROSTAT

Belçika'da bölgesel kalkınma alanındaki çalışmalar merkezden ziyade bölgeler tarafından yürütülmektedir. Her bölge, bölgesel kalkınma alanında kendi programını veya strateji belgesini hazırlamaktadır. Bölgesel kalkınma hedeflerinin bölgelerin ihtiyacına göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. Flaman Bölgesinde bilgi ekonomisi ile yenilikçilik ve girişimciliğin geliştirilmesinin yanı sıra KOBİ'lere yönelik destek mekanizmaları konularında politikalar geliştirildiği görülmektedir. Valon Bölgesinde ise; istihdamın artırılması, bölgeye yatırımcı çekilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi ve enerji verimliliğinin geliştirilmesi gibi alanlara odaklanılmaktadır. Brüksel Başkent Bölgesi; kentsel sorunlar, altyapı ihtiyaçları, istihdam ve sosyal politikalara öncelik vermektedir.²³

Belçika'da bölgesel ve yerel kalkınma odaklı faaliyet gösteren kuruluşlar incelendiğinde farklı uygulamalar olduğu görülmektedir. Bu kuruluşlardan, 'kalkınma ajansı' olarak isimlendirilenler olduğu gibi, şirket olarak isimlendirilenler de bulunmaktadır. Bu kuruluşların, bölgelerindeki

²² OECD, 2010:74

²³ OECD, 2010:75.

potansiyel yatırımcılara ihtiyaca göre farklı alanlarda danışmanlık desteği sağladığı görülmektedir. Bu çalışmada Batı Flaman Bölgesi Kalkınma Ajansı ve Brüksel Bölge Kalkınma Ajansı ile bölgesel kalkınma alanında faaliyet gösteren şirket statüsünde bir kuruluş incelenmiştir.

Batı Flaman Bölgesi Kalkınma Ajansı

Ajans, Batı Flaman bölgesinde yer alan ve önemli bir lojistik ve liman kenti olan Zeebrugge'de kurulmuştur. Batı Flaman Bölgesi, gelişmiş altyapısı ve önemli lojistik merkezleri ile Belçika'nın önemli yatırım bölgelerinden birisidir. Bölgede; tarımsal gıda, tekstil, plastik ve enerji gibi farklı alanlarda kümeler bulunmaktadır. Bölge, Avrupa'nın en büyük dondurulmuş gıda firmaları kümesine sahiptir. Ayrıca bölgede bulunan enerji kümesi, Kuzey Denizinden rüzgâr ve deniz dalgası yoluyla enerji üretimiyle Belçika'yı Avrupa'da denizden enerji üretiminde dördüncü sıraya yükseltmiştir.²⁴

Batı Flaman Bölgesi Kalkınma Ajansı, Batı Flaman bölgesinde yer alan veya bölgede bulunmamakla birlikte bölgeye yatırım yapmak isteyen firmalara çeşitli şekillerde destek sağlayarak sosyo-ekonomik kalkınmaya katkı sağlayan bir kuruluştur. Ajans; girişimcilik, altyapı, inovasyon, sosyal kalkınma ve uluslararası ticaret alanlarında projeleri desteklemekte veya bizatihi gerçekleştirmektedir. Ajans yatırımcılara; uygun yatırım yeri, pazar analizi ile finans ve hukuk alanlarında bilgilendirme ve danışmanlık desteği sağlamaktadır. Ajans faaliyet gösterdiği Zeebrugge kentinin yanı sıra Bruges, Kortrijk, Ostend, Roeselare ve Ypres şehirlerinde de, yatırımcılara uygun fiyatlarla ofis, toplantı salonu ve çalışma alanları gibi imkânlar sağlamaktadır.²⁵

Brüksel Bölge Kalkınma Ajansı²⁶

2017 yılı istatistiklerine göre yaklaşık 1,2 milyon nüfusa²⁷ sahip olan Brüksel Başkent Bölgesi, AB kurumlarının önemli bir kısmının Brüksel'de bulunmasından dolayı uluslararası bir niteliğe sahiptir.

1974 yılında kurulan Ajans, kamu kuruluşu statüsüne sahiptir. Yönetim Kurulu 28 kişiden oluşmaktadır. Yönetim Kurulunda kamu kurumları ve özel sektörden temsilciler ile sivil toplumdan paydaşlar yer almaktadır.

Brüksel Bölge Kalkınma Ajansının misyonu bölgesinde istihdamı ve iktisadi kalkınmayı desteklemektir. Ajansın odaklandığı temel faaliyet, firmaların başta bilim ve sanayi alanlarında olmak üzere altyapı ihtiyaçlarını karşılamaktır. Ajans ayrıca, kentsel dönüşüm alanında görev

²⁴ Batı Flaman Bölgesi Kalkınma Ajansı web sitesi

²⁵ Bilgiler Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu kapsamında uygulanan 'Food-Port' projesi web sitesinden alınmıştır.
<http://www.food-port.eu/partners/belgium/pom-west-flanders>

²⁶ Brüksel Bölge Kalkınma Ajansı web sitesi

²⁷ Brüksel İstatistik ve Analiz Enstitüsü web sitesi

üstlenmekte ve konut ihtiyacı olan ilçelerde orta gelirli kesim için konut inşa ederek göçü kontrol etmeyi amaçlamaktadır. Söz konusu konut projeleri, kamu ve özel sektör işbirliği ile yürütülmektedir.

Teknik ve İktisadi Araştırmaların Yönetimi ve Geliştirilmesi Belediyeler Birliği Şirketi (IGRETEC)²⁸

Şirket, Valon Bölgesinde bulunan Charleroi ve Güney Hainaut bölgesinde 1985 yılında kurulmuştur. Charleroi ve Güney Hainaut Bölgesi, yaklaşık 500 bin nüfusa sahiptir. Bölgenin kuzeyinde bulunan Charleroi sanayi ağırlıklı bir ekonomiye ve kentsel dokuya sahipken, güneyinde bulunan Hainaut ise kırsal ve turistik özelliklere sahip bir yerleşim yeridir.

Kuruluş, bölgede bulunan 21 belediyenin girişimiyle kurulmuş olup, limited şirket statüsüne sahiptir. Şirket, genel müdür ve genel sekretere bağlı beş ana birimden (İhale Birimi, İktisadi Kalkınma ve Emlak Birimi, Su Arıtma ve Taşkın Suyu Boşaltma Birimi, İdari İşler Birimi ve Hukuk Müşavirliği) oluşmaktadır.

Şirketin temel görevleri şunlardır:

- Charleroi ve Güney Hainaut bölgesinin iktisadi ve bölgesel kalkınmasına katkı sağlamak,
- Bölgenin su arıtma ve sel suyu tahliye tesislerini yönetmek,
- Bünyesinde yer alan tasarım ofisi aracılığıyla kamu ve özel sektördeki paydaşların tesis ve altyapı projeleri ile kentsel planlama ve çevre alanlarındaki projelerini yürütmek,
- Kamu kesimindeki paydaşların enerji iştiraklerine ilişkin faaliyetlerine destek sağlamak,
- Yukarıda sıralanan faaliyetlerle ilgili finansal, ekonomik, idari ve hukuki çalışmaları yürütmek.

Şirket ayrıca, bilgi ve iletişim teknolojileri, havacılık, ticaret, ulaştırma, lojistik, el sanatları ve tarımsal gıda başta olmak üzere çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 670 şirketin yer aldığı ve yaklaşık 22.000 kişinin çalıştığı 21 işyeri parkını işletmektedir. Ayrıca, KOBİ'lere projeleri için finansman desteği bulma konusunda kişiselleştirilmiş rehberlik hizmeti sunmaktadır. Bunlara ilave olarak, girişim sermayesi bulma konusunda proje sahiplerine destek sağlamaktadır. Ajans, çeşitli konularda işletmelere yönelik uygulamalı bilgilendirme ve farkındalık seminerleri düzenlemektedir.

²⁸ IGRETEC web sitesi

BULGARİSTAN

2007 yılında AB'ye üye olan Bulgaristan, 7,1 milyon nüfusa sahip bir Balkan ülkesidir. 2016 yılı itibarıyla 7.239 dolar kişi başı GSYİH'ye sahip olan ülke, AB üyeleri arasında son sırada yer almaktadır.²⁹

Bulgaristan, AB'nin İstatistiki Bölge Sınıflandırmasına göre altı düzey 2 ve 28 düzey 3 bölgesinden oluşmaktadır.³⁰ Ülkede kuzey ve güney bölgeler arasında önemli ekonomik farklar olduğu görülmektedir.

Tablo. Bulgaristan Düzey 2 Bölgelerinde Kişi Başı GSYİH

Bölgeler	Kişi Başı GSYİH (Avro) (2015)
Kuzeybatı Bölgesi	3.900
Kuzey Merkezi Bölge	4.400
Kuzeydoğu Bölgesi	5.200
Güneydoğu Bölgesi	5.200
Güneybatı Bölgesi	10.200
Güney Merkezi Bölge	4.400

Kaynak: EUROSTAT

Bulgaristan'da bölgesel kalkınma alanındaki çalışmaların şekillenmesinde AB bölgesel politikasının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ülkede hayata geçirilen bölgesel kalkınma politikalarının temel amacı ülke içi bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak ve Bulgaristan'ın üye ülkelere yakınsamasını sağlamaktır. Bölgesel kalkınma alanındaki uygulamalar incelendiğinde, AB, merkezi yönetim ve yerelde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının çeşitli çalışmalarının olduğu görülmektedir.

Bulgaristan Bölgesel Kalkınma ve Bayındırlık Bakanlığı, bölgesel kalkınma politikalarından merkezi düzeyde sorumlu kuruluştur. Bakanlık, altı planlama bölgesinin kalkınmasına yönelik strateji, plan ve programlar gibi önemli belgeleri hazırlamaktadır. Bulgaristan'ın bölgesel kalkınma alanındaki temel strateji belgesi 2012-2022 dönemini kapsayan Ulusal Bölgesel Kalkınma Stratejisidir. Söz konusu belge; bölgelerin sosyo-ekonomik analizini, bölgesel kalkınma hedef ve önceliklerini, hedeflerle uyumlu olarak belirlenen kaynak tahminini, performans kriterlerini ve bölge kalkınma planlarının hazırlanmasında dikkate alınacak rehberleri içermektedir. Bakanlık ayrıca, altyapı, kamu-özel işbirliği, çevre ve kentleşme alanlarındaki projeleri destekleyerek bölgesel kalkınma politikasını hayata geçirmektedir.³¹

Bölgesel kalkınma alanında yerel düzeyde faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları olarak Bölge Kalkınma Kurulları ve İlçe Kalkınma Kurullarının olduğu görülmektedir. Bölge Kalkınma Kurulları, ilgili düzey 2 bölgesinde bölgesel kalkınma politikalarının uygulanmasını

²⁹ Dünya Bankası web sitesi (a)

³⁰ EUROSTAT web sitesi

³¹ Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ'ler Genel Müdürlüğü web sitesi (a)

sağlamaktadır. Ayrıca Kurullar, bölge kalkınma planını onaylamakta ve planın hayata geçirilmesini denetleyen organ işlevini yerine getirmektedir. Bunlara ilave olarak Kurullar, bölge kalkınma planlarının yıllık uygulama raporlarını dikkate alarak Ulusal Bölgesel Kalkınma Stratejisinde yer alan hedefler ve öncelikler ile bölge planlarının uyumuna ilişkin bir rapor hazırlamaktadır. Yerel düzeyde faaliyet gösteren diğer kamu kurumu olan İlçe Kalkınma Kurulları, ilgili düzey 3 bölgesinde bölgesel kalkınma politikası uygulamalarına aracılık etmektedir. İlçe Kurulları, ilçe kalkınma stratejilerini onaylamakta ve bu stratejilerin uygulama dönemine ilişkin ara ve nihai raporu görüşmektedir.

Bulgaristan 2007-2013 döneminde AB fonlarıyla desteklenen Bölgesel Kalkınma Operasyonel Programını uygulamıştır. Programın toplam bütçesi 1,6 milyar Avro olup, yaklaşık 1,4 milyar Avro'luk kısmı Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonundan sağlanmış, geriye kalan kısım ise Bulgaristan tarafından karşılanmıştır.

2014-2020 döneminde ise, Büyümekte olan Bölgeler Operasyonel Programı uygulanmaktadır. Program kapsamında, 39 yerleşim yeri bulunmaktadır. Programın bütçesi 1,5 milyar Avro olup, 1,3 milyar Avro'luk kısmı AB tarafından karşılanmaktadır. Yönetim Otoritesi Bulgaristan Bölgesel Kalkınma ve Bayındırlık Bakanlığı olan programın öncelik alanları şunlardır:³²

- Eğitim
- Düşük Karbon Ekonomisi
- Çevre ve Kaynak Verimliliği
- Ulaştırma ve Enerji
- Sosyal İçerme

Bulgaristan'da bölgesel kalkınma alanında faaliyet gösteren diğer kuruluşlar kalkınma ajanslarıdır. Ülke genelinde kalkınma ajanslarına ilişkin bir uygulama birliği bulunmadığı ve ajansların merkezi bütçeden pay almadığı görülmektedir. Finansman kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle ajanslar insan kaynağı açısından da kısıtlı imkânlarla sahiptir. Ajansların bölge planı hazırlama ve uygulamada doğrudan rolleri bulunmamaktadır.

Ajanslar arasında koordinasyonu sağlamak üzere, 16 kalkınma ajansı ve KOBİ'lere destek sağlayan iş ve ticaret merkezlerinin üye olduğu "Bulgaristan Bölge Kalkınma Ajansları Birliği" adında çatı bir kuruluş bulunmaktadır. Söz konusu birlik özellikle KOBİ'lere yönelik projeler yürütmekte ve bunlara danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Ajanslar kurulurken düzey 2 bölgesi sınırları dikkate alınmamıştır.

³² Avrupa Komisyonu Bölgesel Politika web sitesi

Stara Zagora Bölge Kalkınma Ajansı³³

Ajans, 1995 yılında Stara Zagora bölgesinde kurulmuştur. Stara Zagora bölgesi 360 bin nüfusa sahip, 10 belediyeden oluşan bir bölgedir. Bölgede öne çıkan sektörler; tarım, tekstil, makine imalatı, kömür, elektrik üretimi ile gıda ve içecek imalatı sektörleridir.

Ajans, STK statüsündedir. Ajansın yönetim yapısında; yetkili müdür, ticaret ve sanayi odaları, belediyeler ve üniversite temsilcilerinden oluşan bir yönetim kurulu bulunmaktadır.

Ajans bölge ekonomisine ilişkin analizler yapmakta, yerel kaynakları harekete geçirmek ve yabancı kaynakları bölgeye çekmek suretiyle önemli sosyal sorunları çözmeyi amaçlamakta ve buna uygun projeler geliştirmekte ve uygulamaktadır. Ajans KOBİ'lere, yerel yönetimlere, kamu kurumlarına ve STK'lara ofis alanı hizmeti ile bilgilendirme ve danışmanlık destekleri sunmaktadır. Ayrıca, bölgenin kalkınması hedefi doğrultusunda toplantılar, fuarlar, sergiler ve eğitim programları düzenlemektedir. Bunlara ek olarak, yurtiçi ve yurtdışı fuarlar ile iş forumlarına katılmaları için bölgedeki firmalara destek sağlamaktadır.

Varna İktisadi Kalkınma Ajansı³⁴

Ajans, ülkenin Kuzeydoğu bölgesinde yer alan Varna'da 1997 yılında Varna Belediyesi tarafından STK statüsünde kâr amacı gütmeyen kuruluş olarak kurulmuştur. Varna, yaklaşık 335 bin nüfusuyla Bulgaristan'ın en büyük üçüncü şehri konumundadır.

Ajansın günümüzdeki üyeleri; belediyeler, banka, esnaf odası, yerel yönetimler birliği, ticaret ve sanayi odaları ile özel firmalardır. Ajans; yönetici, başkan, bilgi teknolojileri koordinatörü, muhasebeci, pazarlama uzmanı ve proje yönetim danışmanından oluşmaktadır.

Ajans uluslararası fuar ve forumlar hakkında KOBİ'lere yönelik bilgilendirme hizmeti sunmaktadır. Bunun yanı sıra bölgedeki firmaların yararlanabileceği eğitim programları, seminerler ve toplantılar düzenlemektedir. Ajans ayrıca, stratejik planlama, pazarlama yönetimi, işletme yönetimi, start-up'lar, kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, proje yönetimi, bilgi teknolojisi ve web tasarımı alanlarında danışmanlık desteği sağlamaktadır. Ayrıca, Varna ve çevresini yabancı yatırımcılara tanıtmak amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlemektedir.

³³ Stara Zagora Bölge Kalkınma Ajansı web sitesi

³⁴ Varna İktisadi Kalkınma Ajansı web sitesi

ÇEKYA³⁵

1993 yılında Çekoslovakya'nın bölünmesiyle bağımsız bir devlet olarak kurulan Çekya'da bölgesel politikaların oluşturulması çabaları 1990'ların ikinci yarısında hız kazanmıştır. 1990'ların başında ulusal çapta siyasi, iktisadi ve sosyal reformlara odaklanan hükümet, sektörel kalkınma politikalarına dayanan güçlü bir merkezi yönetim anlayışını benimsemiştir. Bununla beraber, siyasi ve sosyo-ekonomik yapıdaki dönüşümün de etkisiyle alevlenen bölgeler arası gelişmişlik farklarının artması sorununun çözümünde bölgenin iktisadi kalkınmasında yerel aktörlerin de yer almasının gerekliliği düşüncesi, bu alanda reformlar yapılmasını zorunlu kılmıştır. Böylece, 1996 yılında çıkarılan bir yasa ile bölge düzeyindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak üzere Bölgesel Kalkınma Bakanlığı kurulmuştur.³⁶

Ülkede, bölgesel politikalara yönelik gerçekleştirilen yasal ve kurumsal değişikliklerin en önemli itici gücünü Çekya'nın AB fonlarından yararlanma isteği ve AB'ye üyelik perspektifi oluşturmuştur. Bu çerçevede, Aralık 1997'de, özerk 14 bölgesel idari birimin (*kraj*) kurulmasını sağlayan anayasal düzenleme kabul edilmiştir.³⁷ Buna ek olarak, 1998 yılının sonunda, AB'nin İktisadi Bölge Birimleri Sınıflandırılması kabul edilerek önceden oluşturulan 14 bölgesel idari birim düzey 3 bölgesi olarak belirlenmiştir. Ayrıca söz konusu 14 düzey 3 bölgesinin 8 düzey 2 bölgesi olarak gruplandırılmasına da karar verilmiştir. Haziran 2000'de, bölgesel yardımların hukuki alt yapısını oluşturan ve başta AB fonları olmak üzere bölgesel yardım uygulamalarına ilişkin şartları ortaya koyan Bölgesel Kalkınma Yardımları Yasası kabul edilmiştir. Söz konusu Yasa ile bölgesel kalkınmada rol oynayan kurumsal yapının çerçevesi çizilerek, ulusal, bölgesel ve yerel aktörlerin yetki ve sorumlulukları da belirlenmiştir.³⁸

Çekya'da, ülkenin iktisadi dönüşümü ile şekillenen kurumsal yapıların bir parçası olarak tanımlanan bölgesel kalkınma ajansları, 1990'ların başında kurulmuştur. İlk ajanslar 1993 ve 1994 yıllarında Moravia-Silesia bölgesindeki Ostrava ve Kuzey Batı Bohemia bölgesindeki Most ağır sanayi bölgelerinde oluşturulmuştur. Bölgesel kalkınma ajansları çoğunlukla kamu ve özel sektörün hisse sahibi olduğu şirketler olarak kurulmuştur. Ajanslar, başta ticaret odaları, belediye birlikleri, bankalar, özel şirketler ve üniversiteler olmak üzere birçok farklı yerel kuruluşu bir araya getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında, ülke genelinde tek tip bir ajans yapısından bahsetmek mümkün değildir. Bazı ajanslar, merkezi, bölgesel ve yerel birimlerin de içinde bulunduğu katmanlı ilişkiler çerçevesinde görevlerini yürütürken bazıları tek başına inisiyatif alabilmektedir. Faaliyet gösterdikleri coğrafi alan düzey 3 bölgesi sınırlarına uymasa

³⁵ Çek Cumhuriyeti'nin resmi adı Temmuz 2016'da Çekya olarak değiştiğinden dolayı metinde bu şekilde ifade edilmiştir.

³⁶ TEPAV, 2007: 3-5

³⁷ Brusis M.,2003:6

³⁸ TEPAV, A.g.e.:6

da ajanslar bölgesel düzeyde çalışmaktadır. Bu çerçevede, 14 düzey 3 bölgesinde 18 bölgesel kalkınma ajansı kurulmuştur.³⁹

Ajanslar genel olarak, kamu ve özel sektör işbirliğini geliştirmeyi, bölgelerine yatırım çekmeyi ve bölgenin tanıtımını yapmayı hedeflemektedir. Ayrıca, ulusal fonların kullanılması ve AB'nin katılım öncesi programlarının uygulanması açısından ajansların yerelde önemli katkıları olmuştur. Özellikle ajanslar aracılığıyla bölgesel düzeyde sorun ve ihtiyaç alanlarının tespit edilmesi, bunlara yönelik çözüm mekanizmalarının geliştirilmesi ve hem ulusal kaynakların hem de AB'den sağlanan fonların amaçlara uygun olarak kullanılması sağlanmıştır. Ajanslar, kalkınma projelerini bizzat hazırlayarak uygun finansman kaynaklarına doğrudan başvurabilmektedir. Böylece ajanslar kamu ve özel sektör projelerine aracılık etmekle kalmamakta kendi geliştirdikleri projelerle de bölge kalkınmasına katkı sağlamaktadır.

Ajansların genel faaliyet ve hizmetleri şu şekilde özetlenebilir:⁴⁰

- Bölgenin stratejik kalkınma planını uygulamak ve özellikle mikro bölgeler için kalkınma program ve projeleri geliştirmek, bunlar arasındaki koordinasyonu sağlamak ve uygulamak,
- İktisadi ve sosyal araştırmalar yapmak,
- İktisadi kalkınmaya yönelik olarak yerel otoriteler ve diğer aktörler arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- Kamu ve özel sektördeki kurum ve kuruluşlara bilgi desteği sağlamak,
- Yapısal fonlar konusunda AB ile temas kurmak, bölgedeki paydaşları yerli ve yabancı destek fonları hakkında bilgilendirmek ve bunlardan yararlanılmasını sağlamak,
- Bölgesel sorunların çözümüne yönelik uzmanlık hizmeti sağlamak,
- Kalkınma projeleri için ÇED ve fizibilite raporları hazırlamak,
- Bölgenin güçlü yanlarını katma değer yaratma yönünde geliştirmek, bölgeye yatırımı desteklemek,
- Bölgenin tanıtımına yönelik yayınlar hazırlamak,
- Kalkınma sürecine dâhil olan tüm taraflar için kongre, konferans, eğitim ve toplantılar düzenlemek,
- İhracatı desteklemek ve uluslararası işbirliğini teşvik etmek,
- Küçük yerleşim birimlerine altyapı desteği sağlamak,
- İş danışmanlığı yapmak, KOBİ'leri desteklemek,
- Girişimcilere eğitim ve iş planı hazırlama gibi konularda destek vermek,
- Yatırımcılara uygun endüstriyel alanların ve binaların bilgisini sağlamak,
- Turizm girişimlerini desteklemek.

³⁹ TEPAV, A.g.e.:18

⁴⁰ İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA), 2008:184

Çekya'da bulunan ajanslara yönelik iki örnek aşağıda incelenmiştir.

Ostrava Kalkınma Ajansı⁴¹

Ajans, AB'nin bir pilot projesi olarak Kuzey Moravia ve Silesia bölgesinin yeniden yapılandırılmasına hizmet etmek üzere 1993 yılında kurulmuştur. Ajansın misyonu; Moravia - Silesia bölgesinin refahının artırılarak sürdürülebilirliğinin sağlanması ve rekabet edebilirliğinin geliştirilmesi hedefi çerçevesinde, bölgenin kalkınmasına yönelik optimum çözümlerin üretilmesine yönelik uzmanlık desteği sunulması olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede, ajansın temel hedef ve öncelikleri şu şekildedir:

- Başta bilgi tabanlı olmak üzere bölgenin rekabet edebilirliğinin artırılması,
- Yenilik altyapısı da dâhil altyapının ve insan kaynaklarının geliştirilmesi,
- AB'nin Yapısal Fonlarına yönelik bölgenin hazmetme kapasitesinin artırılması.

Ajansın yukarıda belirtilen hedeflere yönelik olarak yürüttüğü faaliyetler aşağıda sıralanmaktadır:

- Bölgenin iktisadi tabanını genişletmek ve yeni yatırımlar çekmek,
- Bölgedeki işlerin sayısını, çeşitliliğini ve niteliğini artırmak,
- İşletmelerin kurulması, büyümesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına destek vermek,
- Rekabetçi sektörleri destekleyen bölgesel girişimlere odaklanmak,
- Kent ve kır merkezlerinin iktisadi kalkınmasını sağlamaya yönelik uygun yöntemleri benimsemek,
- Ülke içinde ve yurtdışında bölgenin imajı ve algısının güçlendirilmesini sağlamak.

Pilsen Kalkınma Ajansı⁴²

Pilsen Kalkınma Ajansı, Pilsen Bölgesinin kalkınmasına katkı vermek üzere 1998 yılında kurulmuştur. Önemli bir ekonomik potansiyel ve çekim gücüne sahip olan bölgede yaşayan nüfusun yaşam kalitesini arttırmayı amaçlayan ajans kamu yararı için faaliyet gösteren şirket (*public benefit company*) statüsündedir. Ajans, hedeflerini gerçekleştirmek için başta Pilsen Bölgesi Kasabalar ve Topluluklar Birliği (*Association of Towns and Communities of the Pilsen Region*) olmak üzere bölgedeki kamu idareleri ile yakın ilişki içerisinde.

Kurulduğu dönemde yerel ve bölgesel düzeyde kavramsal dokümanların hazırlanması faaliyetine odaklanan ajans, günümüzde çoğunluğu bölgesel kalkınmaya yönelik olan projelerin uygulayıcısı rolünü üstlenmiştir. Ajans, 2001'den bu yana Çek Yatırım Ajansının (*Czech Agency for Inward Investment-CzechInvest*) şubesi olarak görev yapmaktadır. Ajans,

⁴¹ Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ'ler Genel Müdürlüğü web sitesi (b)

⁴² Pilsen Kalkınma Ajansı web sitesi

Pilsen Bölgesine yapılacak yeni yatırımları kolaylaştırıcı hizmetler sunmakta ve bölgede yeni yatırım olanakları arayan yabancı ve yerli işletmeleri hedefleyen pazarlama faaliyetleri yürütmektedir. Ayrıca, yeni sanayi bölgelerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve hazırlanması sürecinde yerel ve bölgesel düzeyde yetkili makamlara danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Ajans, birçok AB projesine de çeşitli şekillerde katkı vermektedir.

Ajansın kurucuları; Batı Bohemya Üniversitesi, Pilsen Kent Planlaması ve Kalkınma Başkanlığı, Pilsen İş ve Yenilik Merkezi, Pilsen Ticaret Odası ile Pilsen Bölgesi Kentler ve Belediyeler Birliği olarak sıralanmaktadır.

ESTONYA

Kuzey Avrupa'daki Baltık ülkelerinden olan Estonya'nın nüfusu ulusal istatistik ofisi verilerine göre 1 Ocak 2018 tarihi itibarıyla 1,32 milyon kişidir.⁴³ Sovyetler Birliği'nin dağılması ile birlikte 1991 yılında bağımsızlığını kazanan Estonya'nın yönetim şekli parlamenter cumhuriyettir. Ülke 2004 yılı ilkbaharında NATO ve AB'ye katılmıştır.

Günümüz Estonya bölgesel politikasının temelleri 1989 yılındaki çalışmalarla atılmıştır. Bölgesel politikanın temel hedefi bölgelerdeki iktisadi faaliyetlere ilişkin kısıtların ve buna bağlı sosyal sorunların giderilmesidir. Bölgesel politikaların belirlenmesi amacıyla Ekonomi Bakanlığı altında Bölgesel Kalkınma Birimi kurulmuştur.⁴⁴ İlk dönem bölgesel politikalar ağırlıklı olarak merkezden belirlenen sektörel yatırım kararları aracılığıyla yürütülmüştür.⁴⁵

1995 yılı sonunda bölgesel kalkınma politikasının yeni araçları olarak altı adet bölgesel kalkınma programı başlatılmıştır. Bölgesel politikaları koordine etme görevi 1997 yılında İçişleri Bakanlığına verilmiştir. Ekonomi Bakanlığı, bu politikaların KOBİ'lere yönelik politikalarla uyumunu sağlamak üzere İçişleri Bakanlığı ile yakın işbirliği içinde çalışmaktadır. Fiziki planlama Çevre Bakanlığının sorumluluğu altındadır. Yerelde ise ilçe (*county*) yönetimleri, ilçelerin kalkınmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesinden sorumludur.

Diğer taraftan 1995 yılında, bölgesel politikalarla ilgili olarak hükümete danışmanlık yapmak ve sektörel/bölgesel politikalar arası koordinasyonu sağlamak üzere Bakanlıklar, ilçe yönetimleri ve yerel idare temsilcilerinden oluşan Bölgesel Politika Konseyi oluşturulmuştur.

1997 yılında kurulan Estonya Bölgesel Kalkınma Ajansı (ERDA) bölgesel politika için tahsis edilen fonların mali ve teknik yönetimini üstlenmiştir. 1998 yılında, giderek artan bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması ve Estonya'nın AB'ye uyumunun sağlanması amacıyla Bölgesel Kalkınma Stratejisinin hazırlık çalışmalarına başlanmıştır. AB politikalarına uyum çalışmaları kapsamında 2001 yılında İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması yapılmış ve beş (Batı, Kuzey, Kuzey Doğu, Merkez ve Güney) düzey 3 bölgesi tanımlanmıştır.⁴⁶

2004 yılında AB'ye üye olan Estonya 2004-2006 geçiş dönemi için AB Yapısal Fonlarının kullanımına yönelik olarak dönemin Tüzükleriyle uyumlu şekilde Tek Programlama Belgesini hazırlamıştır. Estonya'ya Uyum Politikası kapsamında 2004-2006 dönemi için AB bütçesinden 371,4 milyon Avro, 2007-2013 dönemi için 3,4 milyar Avro ve 2014-2020 dönemi için 3,8 milyar Avro kaynak tahsis edilmiştir.⁴⁷ 2014-2020 dönemini kapsayan yeni bölgesel kalkınma stratejisi Mart 2014'te onaylanmıştır. Tüm bölgelerin kalkınma ihtiyacını kapsayacak şekilde hazırlanan strateji, her bölgenin kendine özgü yönlerine ve güçlü yanlarına vurgu yapmakta ve

⁴³ Estonya İstatistik Ofisi

⁴⁴ Janikson K., Kliimask J., 1999: 85

⁴⁵ Jauhiainen J. S., Ristkok P., 1998:2

⁴⁶ Kliimask J., 2007:14

⁴⁷ Avrupa Komisyonu Bölgesel Politika web sitesi

kentleşmenin getirdiği sorunlarla yüz yüze olan bölgelerdeki iş imkânlarının ve hizmetlerin geliştirilmesine özel önem atfetmektedir.⁴⁸

Nüfus ve yüzölçümü bakımından küçük bir ülke olan Estonya'da ilçe yönetimlerine bağlı birimler olarak görev yapan kalkınma merkezleri (*county level development centres*) bulunmaktadır. 2 ila 7 kişinin görev yaptığı bu merkezler girişimcilere danışmanlık hizmeti sunmakta ve kendi işlerini kurabilmeleri için başlangıç sermayesi sağlamaktadır.

ERDA 2003 yılında yapılan değişiklikle görevlerini "Estonya Girişimi"nin (*Enterprise Estonia*) yeni oluşturulan birimlerine devretmiştir.

Estonya Girişimi (*Enterprise Estonia*)

Estonya Ekonomi Bakanlığı tarafından 2000 yılında ülkenin girişimcilik kültürünün ve iş ortamının geliştirilerek refah düzeyinin artırılması için kurulmuştur. Kuruluş ülkedeki girişimcilere finansman, danışmanlık ve ortaklık imkânları sağlamanın yanı sıra ilgili tüm paydaşlara eğitim hizmeti de sunmaktadır.⁴⁹

Estonya Girişimi girişimcilerin yabancı piyasalarda rekabet etmesinin sağlanması, ülkeye doğrudan yabancı yatırım çekilmesi, teknolojik ve yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve girişimcilik kültürünün geliştirilmesi konularında faaliyetler yürütmektedir. Estonya Yatırım Destek Ajansı da bu kuruluşa bağlı olarak hizmet vermektedir. Estonya Girişimi aynı zamanda özellikle girişimcilere yönelik AB Yapısal Fonlarının yürütülmesinden ve girişimci destek programlarının geliştirilmesinden sorumlu kuruluştur. 2007-2013 programlama döneminde kuruluş 784 milyon Avroluk bir AB kaynağını yönetmiştir.⁵⁰

⁴⁸ Estonya İçişleri Bakanlığı web sitesi

⁴⁹ Kliimask J., A.g.e., s. 32

⁵⁰ Estonya Girişimi web sitesi

FRANSA

2016 yılı verilerine göre yaklaşık 67 milyon nüfusa sahip olan Fransa, AB'nin kurucu üyelerinden biridir. 2015 yılı itibarıyla kamu sektörü dışında ülkede öne çıkan sektörlerin; savunma sanayi, eğitim, sağlık ve diğer sosyal hizmetler, toptan ve perakende ticaret, ulaştırma, konaklama ve sanayi olduğu görülmektedir.⁵¹ 2016 yılı verilerine göre kişi başı 41.364 dolar GSYİH'ya sahiptir.⁵²

Fransa, Avrupa'nın en büyük yüzölçümüne sahip ülkesidir. AB'nin İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre; 9 düzey 1, 27 düzey 2 ve 101 düzey 3 bölgesinden oluşmaktadır. 2015 yılı Eurostat verileri bazında, satın alma gücü paritesine göre AB-28 için kişi başı GSYİH ortalaması 100 birim kabul edildiğinde, başkent Paris'in yer aldığı Île de France düzey 2 bölgesi 176 birim değeriyle Avrupa'nın en gelişmiş 8. bölgesidir. Paris'in ardından Fransa'nın en gelişmiş 2. şehri olan Lyon'un bulunduğu Rhône-Alpes bölgesi ise 106 birim değerine sahiptir. Denizaşırı Fransız adaları hariç tüm bölgeler AB-28 ortalamasının yüzde 75'inin üzerindedir.⁵³

Bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıkları aşağıda yer alan tabloda birkaç gösterge ile ifade edilmiştir.

Tablo. Fransa Düzey 2 Bölgelerinde Bazı Göstergelerin Maksimum/Minimum Değerleri

Gösterge (2014)	Minimum	Maksimum	Ortalama
Çalışan Başına GSYİH	71.647 \$	117.670 \$	87.423 \$
AR-GE Harcaması / GSYİH	% 0.29	% 4.81	% 2.33
İşsizlik Oranı	% 7.3	% 13.8	% 9.9

Kaynak: OECD

Ülkede 1982 yılında çıkarılan Yerinden Yönetim Yasası ile bölgeler ve bölge meclisleri oluşturulmuş, bölgelere bütçe tahsis edilmiş, bölgesel düzeyde planlar yapılmaya başlanmış ve merkeze ait bazı yetkiler bölgelere devredilmiştir.

Fransa'da bölgesel kalkınma politikaları, önceleri bölgelerde altyapının geliştirilmesi ve yatırım ihtiyacının karşılanması konularına odaklanırken zaman içinde dönüşüm geçirerek her bölgenin potansiyelinin maksimum düzeyde ortaya çıkarılmasına odaklanmıştır. Ülkede günümüzde uygulanan bölgesel kalkınma politikalarının temel öncelikleri; ülkenin genel rekabet gücünün artırılması, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarının azaltılması, başkent bölgesinin cazibe merkezi olmasının desteklenmesi, eski sanayi alanlarının yeniden yapılandırılması ve Ar-Ge faaliyetlerinin teşvik edilmesi olarak sıralanmaktadır. Bölgesel kalkınma alanındaki politikaların tasarımı, koordinasyonu ve uygulanmasında çeşitli kurumlar görev üstlenmektedir.⁵⁴

⁵¹ AB Resmi web sitesi

⁵² OECD İstatistik web sitesi

⁵³ AB İstatistik Ofisi (EUROSTAT) web sitesi (b)

⁵⁴ OECD, 2010: 122

Bölgesel kalkınma alanında merkezi düzeyde faaliyet gösteren kurumlardan biri Bölgesel Uyum Bakanlığıdır.⁵⁵ Bakanlık; iskân, kentsel planlama, kentsel dönüşüm ve kırsal kalkınma alanlarındaki kamu politikalarından sorumludur. Merkezi düzeyde faaliyet gösteren bir diğer kurum, Fransa Bölgesel Eşitlik Genel Komisyonudur. 2014 yılında kurulan Fransa Bölgesel Eşitlik Genel Komisyonu; Mekânsal Planlama Delegasyonu⁵⁶, Kentler arası Komite Genel Sekreterliği ve Ulusal Sosyal Uyum ve Eşitlik Ajansının yeniden yapılandırılması sonucu oluşturulmuştur. Komisyon Başbakanlığa bağlı olarak bakanlıklar arası bir yaklaşımla çalışmalarını sürdürmektedir. Fransa Bölgesel Eşitlik Genel Komisyonu aşağıda belirtilen üç temel misyon çerçevesinde politikalar tasarlamakta, uygulamakta ve koordine etmektedir;⁵⁷

- Bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarını azaltmak,
- Bölgesel kalkınma politikalarında sürdürülebilirliği sağlamak,
- İkamet edenlerin yararına olacak şekilde bölgeleri geliştirmek.

2014-2020 döneminde Fransa'ya AB Yapısal Fonlarından 26,7 milyar Avro tahsis edilmiştir. Fransa'nın ulusal katkısıyla birlikte toplam bütçenin 45,6 milyar Avro tutarında olduğu görülmektedir. Tahsis edilen bütçenin önemli bir kısmı Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu ve Kırsal Kalkınma için Avrupa Tarım Fonu çerçevesinde kullanılmaktadır. Fonlar tarafından finanse edilen öncelik alanları aşağıda yer almaktadır;⁵⁸

- KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği,
- Çevre ve Kaynak Verimliliği,
- Sosyal İçerme,
- Düşük Karbon Ekonomisi,
- Sürdürülebilir ve Kaliteli İstihdam,
- Araştırma ve İnovasyon.

Fransa'da bölgesel kalkınmaya ilişkin yerel düzeydeki çalışmalar bölge valileri koordinasyonunda yürütülmektedir.⁵⁹ Kalkınma ajansları da buldukları bölgelerin kalkınmasına katkı vermektedir. Ülkede faaliyet gösteren kalkınma ajansları, 1952 yılında kurulan "Yatırım ve İktisadi Kalkınma Ajansları Federasyonu"na üyedir. Federasyon, ekonomik kalkınma alanındaki iyi uygulama örneklerini yaymak amacıyla seminerler ve toplantılar organize etmektedir. Ayrıca, ihtiyaç duyulan konularda yerel yöneticiler ve yatırım ajansları ile ticaret odaları gibi paydaşlara yönelik eğitimler düzenlemektedir. Kurum idari açıdan incelendiğinde, başkan, yönetim kurulu ve genel kuruldan oluştuğu görülmektedir. Mevcut durumda 12 üyesi bulunan yönetim kurulu, genel kurul üyeleri arasından seçilerek görev

⁵⁵ Fransa Bölgesel Uyum Bakanlığı web sitesi

⁵⁶ 1963 yılında Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Mekânsal Planlama Delegasyonu (DATAR), bakanlıklar ve bölge valilerinden bölgesel ve stratejik önceliklere ilişkin veri toplamanın yanı sıra merkezi ve bölgesel plan ve politikaların uyumunu sağlamaktır.

⁵⁷ Fransa Bölgesel Eşitlik Genel Komisyonu web sitesi

⁵⁸ Avrupa Komisyonu Avrupa Yapısal Fonlar ve Uyum Fonu web sitesi

⁵⁹ OECD, 2010: 128

yapmaktadır. Genel kurul ise kalkınma ajansları yöneticileri ile özel sektör ve kamu kurumlarının temsilcilerinden oluşmaktadır.⁶⁰

Çalışma kapsamında Fransa'da kalkınma ajansı örneği olarak Franche-Comte Bölgesi Kalkınma Ajansı ve Paris Val de Marne Kalkınma Ajansı incelenmiştir.

Franche-Comte Bölgesi Kalkınma Ajansı⁶¹

Ajansın kurulduğu yer olan Franche-Comte Bölgesi Fransa'nın doğusunda yer almaktadır. 1,2 milyon nüfusa sahip olan bölgenin en önemli şehri Besançon'dur. Bölgede, otomotiv ve kimya gibi sanayi sektörleri öne çıkmaktadır.

Franche-Comte Bölgesi Kalkınma Ajansı 2005 yılında Besançon'da yerel kamu şirketi statüsünde kurulmuştur. Bütçesi yerel yönetimlerden gelen katkılardan oluşmaktadır. Ajans; bölgenin gelişmesi, bölge içindeki işbirliğinin artırılması ve bölgede faaliyet gösteren firmaların rekabet seviyelerinin geliştirilmesi amacıyla projeler uygulamaktadır. Bölgenin daha iyi analiz edilebilmesi amacıyla sosyo-ekonomik göstergelerden oluşan bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bunlara ek olarak Ajans, bölgeye yatırım çekebilmek amacıyla çeşitli tanıtım faaliyetleri de düzenlemektedir.

İdari açıdan incelendiğinde Ajansın; yönetim kurulu, genel kurul ve teknik ve denetleme kurulundan oluştuğu görülmektedir. Yönetim kurulu, ajansın faaliyet alanlarını belirleyerek, destek sağlanacak projeleri onaylamaktadır. Yönetim kurulunda kamu ve özel sektör temsilcileri bulunmaktadır. Genel kurul, yerel yönetim temsilcilerinden oluşmaktadır. Genel Kurul, ajansın mali durumunu görüşmek üzere mali yılın bitiş tarihinden itibaren altı ay içinde en az bir kere toplanmaktadır. Teknik ve denetleme kurulu ise, yerel yönetim temsilcilerinden oluşmaktadır. Ajans sermayesinin sahibi olan yerel yönetimler adına denetim yapmak amacıyla gerekli durumlarda toplanmaktadır.

Paris Val de Marne Kalkınma Ajansı⁶²

Ajans, Paris'in güneydoğusunda yer alan Val de Marne bölgesinde kurulmuştur. Val de Marne bölgesi 1,3 milyon nüfusa sahip, 90.000 işyerinin faaliyet gösterdiği bir bölgedir. Bölgede öne çıkan sektörlerin bilgi-iletişim teknolojileri, Ar-Ge, lojistik, sağlık teknolojileri gibi teknoloji yoğun sektörler olduğu görülmektedir.

Val de Marne Kalkınma Ajansı, 2005 yılında Ivry-Sur-Seine şehrinde kurulmuştur. Ajans, yerel yönetimler tarafından kâr amacı gütmeyen kuruluş statüsünde, Val de Marne bölgesinin ekonomisini geliştirmenin yanı sıra girişimcileri ve yenilikçi yatırımları desteklemek amacıyla kurulmuştur. Ajans, potansiyel yatırımcılar için tek durak ofis olarak çalışmakta ve yatırım yeri

⁶⁰ Fransa Yatırım ve İktisadi Kalkınma Ajansları Federasyonu web sitesi

⁶¹ Franche-Comte Bölgesi Kalkınma Ajansı web sitesi

⁶² Paris Val de Marne Kalkınma Ajansı web sitesi

seçimi, hukuk ve vergi düzenlemeleri, inovasyon, personel alımı, finansman olanakları ve halkla ilişkiler konularında yatırımcılara danışmanlık hizmeti sağlamaktadır. Ayrıca, bünyesinde bulunan ortak kullanım alanlarını bölgedeki firmaların kullanımına sunarak gelişmelerine yardımcı olmaktadır. Potansiyel yabancı yatırımcılarla iletişimi kolaylaştırmak amacıyla farklı yabancı dilleri bilen uzmanlar ajansta istihdam edilmektedir.

HIRVATİSTAN

1991 yılında Yugoslavya'dan ayrılarak bağımsızlığını ilan eden Hırvatistan, 2016 yılı verilerine göre yaklaşık 4,2 milyon nüfusa ve 12 bin dolar kişi başı GSYİH'ye sahip bir Balkan ülkesidir. Ülke, 2013 yılında AB'ye üye olmuştur. AB istatistiki bölge birimleri sınıflandırmasına göre Hırvatistan'da 2 düzey 2 ve 21 düzey 3 bölgesi bulunmaktadır.

Hırvatistan'da gelişmişlik farkları hem iki düzey 2 bölgesi arasında hem de bölgelerin kendi içinde görülmektedir. Adriyatik Bölgesindeki (7 düzey 3 bölgesini içeren düzey 2 bölgesi) düzey 3 bölgeleri arasında daha az gelişmişlik farkı bulunurken, Kıtasal Bölgedeki (14 düzey 3 bölgesini içeren düzey 2 bölgesi) düzey 3 bölgeleri arasında daha belirgin farklılıklar bulunduğu görülmektedir.⁶³ 2014 yılı EUROSTAT verilerine göre, ülkede en yüksek kişi başı GSYİH'ye (17.900 Avro) sahip düzey 3 bölgesi ile en düşük kişi başı GSYİH'ye (5.700 Avro) sahip bölge arasında üç kattan fazla fark olduğu görülmektedir. Bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla, AB bölgesel politikaları ile uyumlu şekilde çalışmalar yürütülmektedir.

Bağımsızlığın ilanından sonra bölgesel kalkınma politikalarının odağında savaştan en çok etkilenen bölgeler, nüfusu az olan bölgeler, adalar ve dağlık alanlar ile yapısal sorunlar yaşayan bölgeler yer almıştır. Ülkenin siyasi ve ekonomik olarak toparlanmasından sonra ise tüm bölgeleri içeren daha kapsayıcı bölgesel kalkınma politikaları hayata geçirilmiştir.

Hâlihazırda Hırvatistan'da bölgesel kalkınma alanındaki çalışmaların koordinasyonu Bölgesel Kalkınma ve AB Fonları Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır. Bakanlık, ulusal kalkınma hedeflerini düzenleyen strateji belgelerini hazırlamaktan sorumludur. Ayrıca, AB fonları ve diğer uluslararası kaynakların kullanımı için öncelikler ile kısa/uzun vadeli stratejik ve operasyonel belgelerin hazırlanması çalışmalarını koordine etmektedir. AB fonları tarafından finanse edilen program uygulamalarına yönelik izleme ve yönlendirme faaliyetleri de Bakanlık tarafından yürütülmektedir.⁶⁴

Ülkede uygulanan bölgesel kalkınma politikalarının genel çerçevesi, 2020 yılı sonuna kadar olan dönemi kapsayan Bölgesel Kalkınma Stratejisi ile belirlenmiştir. Ayrıca, 2017-2019 dönemini kapsayan Eylem Planı da bulunmaktadır. Eylem planı, stratejide belirtilen hedefler doğrultusunda, üç yıllık dönem boyunca uygulanması planlanan program, proje ve faaliyetleri belirterek stratejinin hayata geçirilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

AB Uyum Politikası çerçevesinde Hırvatistan'a 2014-2020 dönemi için 8,6 milyar Avro kaynak tahsis edilmiştir. Bu dönemde iki operasyonel program hayata geçirilmektedir. Söz konusu programlar için sağlanan AB kaynağı; Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Uyum Fonu ve Avrupa

⁶³ Avrupa Komisyonu, 2016:11

⁶⁴ Avrupa Komisyonu Araştırma ve İnovasyon web sitesi

Sosyal Fonu çerçevesinde kullanılmaktadır. 2014-2020 döneminde AB fonları ile gerçekleştirilen uygulamalar için belirlenen öncelikler şunlardır:⁶⁵

- Hırvatistan ekonomisinin rekabet gücünün artırılması,
- Bölgesel farkları dikkate alarak istihdamın artırılması,
- Sağlıklı bir çevrenin korunması ve sürdürülmesi, doğal kaynakların korunması ve iklim değişikliğine uyum sağlanması,
- İdari kapasitenin güçlendirilmesi ve etkili bir kamu yönetiminin geliştirilmesi.

Ülkede 21 düzey 3 bölgesinin tamamında kalkınma ajansının bulunduğu görülmektedir. Ayrıca, AB tarafından finanse edilen Yatırım Ortamının Geliştirilmesi Projesi çerçevesinde 20 bölgede tek durak ofisler açılmıştır. Potansiyel yatırımcılara yönelik bilgilendirmelerin bölgede tek bir merkezden yapılmasını amaçlayan bu ofisler, yatırım için gerekli izinler konusunda da yatırımcılara destek sağlamaktadır. Tek durak ofisler kalkınma ajansları koordinasyonunda faaliyetlerini yürütmektedir.⁶⁶

Çalışma kapsamında örnek olarak Dubrovnik-Neretva Bölgesi DUNEA LLC Bölge Kalkınma Ajansı ile Zagreb Bölgesi Kalkınma Ajansı incelenmiştir.

Dubrovnik-Neretva Bölgesi DUNEA LLC Bölge Kalkınma Ajansı

Ajans, 2006 yılında Dubrovnik-Neretva bölgesindeki kurumların girişimiyle kurulmuştur. Dubrovnik-Neretva bölgesi 2011 yılı istatistiklerine göre yaklaşık 123 bin nüfusa sahip olup, Hırvatistan'ın en güneydeki bölgesidir. Bölgede 5 şehir ve 17 belde bulunmaktadır. Sahil bölgesi olması sebebiyle, turizm sektörü ile öne çıkmaktadır.⁶⁷

Ajansta, proje yönetimi, kalkınma stratejilerinin koordinasyonu, bölgeler arası ve sınır ötesi işbirliği programlarının yönetimi ve girişimcilere yönelik danışmanlık hizmeti konularında uzman 15 personel görev yapmaktadır.⁶⁸

Ajans, Dubrovnik-Neretva Bölgesi Kalkınma Stratejisinin hazırlık çalışmalarını koordine etmektedir. Kalkınma projelerinin hazırlanmasında yerel yönetimlere ve kamu kurumlarına teknik destek sağlamaktadır. Bölgesel Kalkınma ve AB Fonları Bakanlığı tarafından yönetilen "AB Fonlarından Finanse Edilebilecek Kalkınma Projelerinin Geliştirilmesi ve Uygulanması Programı"nın bölgedeki uygulamalarına ilişkin faaliyetleri koordine etmektedir. Ayrıca, Dubrovnik-Neretva bölgesinde yer alan belediyelerin çalışanları için eğitim programları düzenlemektedir.⁶⁹

⁶⁵ Avrupa Komisyonu Bölgesel Politika web sitesi 2014-2020 Hırvatistan Özet Bilgi Formu

⁶⁶ Hırvatistan KOBİ, İnovasyon ve Yatırım Ajansı web sitesi

⁶⁷ Dubrovnik- Neretva Bölgesi Turizm Bürosu web sitesi

⁶⁸ Dubrovnik-Neretva Bölgesi DUNEA LLC Bölge Kalkınma Ajansı web sitesi

⁶⁹ Dubrovnik-Neretva Bölgesi DUNEA LLC Bölge Kalkınma Ajansı web sitesi

Zagreb Bölgesi Kalkınma Ajansı⁷⁰

Ajans, 2004 yılında Zagreb Bölgesinde kurulmuştur. Zagreb Bölgesi, başkent Zagreb'in etrafındaki 9 şehir ve 25 beldeden oluşmaktadır. Bölge yaklaşık 320 bin nüfusa sahiptir.

Ajans, bölgenin kalkınma hedeflerinin AB programları ile uyumlaştırılmasına yönelik çalışmalar yürütmektedir. Zagreb Bölgesi Kalkınma Ajansının stratejik vizyonu, Zagreb'de yaşayan kişilerin yaşam standartlarının yükseltilmesini sağlamak ve KOBİ'lerin, ekonominin, kırsal turizmin ve tarımın geliştirilmesine yönelik projeler uygulamak olarak belirlenmiştir. Ajans, kadın istihdamının artırılması ve yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik AB projelerini uygulamanın yanı sıra Slovenya-Hırvatistan Sınır Ötesi İşbirliği Programı kapsamında da bir turizm projesini hayata geçirmektedir.

⁷⁰ Dragičević, M., Letunić, P., 2008: 8-10

HOLLANDA

Gelişmiş bir ekonomisi olan Hollanda, genel itibarıyla değerlendirildiğinde sosyo-ekonomik gelişmişlik, rekabet edebilirlik, yenilikçilik gibi birçok alanda AB ortalamasının oldukça üzerinde bir ülkedir. Dünya Ekonomik Forumu'nun "2016-2017 Küresel Rekabet Edebilirlik Raporu"nda Hollanda, 138 ülke arasında dördüncü, AB ülkeleri arasında ise birinci sırada gelmektedir. Dünya Bankası'nın "Doing Business 2016" raporunda ise, iş yapma kolaylığı bakımından 189 ülke arasında 28. sıradadır. Gelişmiş alt yapısı ile Avrupa'nın dağıtım ve lojistik merkezi konumunda olan Hollanda'nın diğer Avrupa ve dünya ülkeleri ile güçlü ticari ilişkileri bulunmaktadır.

1980'li yıllara kadar, gelişmişlik seviyesi ülke ortalamasının altında kalan bölgelerin iktisadi kalkınmasının desteklenmesi şeklinde uygulanan bölgesel kalkınma politikalarının yaşanan ekonomik krizle birlikte dönüşüm geçirdiği ve her bölgenin ulusal kalkınmaya azami destek sağlaması yaklaşımının benimsendiği görülmektedir.⁷¹

Bu açıdan bakıldığında, ülke içi gelişmişlik farklarının az olduğu Hollanda'da, bölgelerin kendi ayakları üzerinde durması prensibinin uygulandığı belirtilmelidir. Hâlihazırda ülkede merkezden yönlendirilen bir bölgesel kalkınma politikasının olmadığı, bunun yerine ülkenin genel rekabet edebilirliğine ve bölgelerin kendi güçlü yanlarının geliştirilmesine odaklanan bir yaklaşım benimsendiği görülmektedir.

AB'nin kurucu üyelerinden olan Hollanda'da 12 düzey 2 bölgesi bulunmaktadır. Ancak sadece 5 bölgede kalkınma ajansı kurulmuştur. Ülkedeki ajansların yasal statüsü kamu limited şirketi şeklindedir. Ajanslar Ekonomi Bakanlığına bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

Ajanslar 1974-1983 yılları arasında çerçeve bir kanun ile değil, kamu eliyle ve bölgelerin farklı özellikleri dikkate alınarak kurulmuştur. Eski kömür madeni, tekstil ve makine sanayii gibi iktisadi olarak yeniden yapılanmaya ve iş imkânlarının artırılmasına ihtiyaç duyulan bölgelerde kurulan Ajanslar, başlangıçta bu bölgelere finansman desteği sunma ve işgücünü destekleme gibi görevler üstlenmiştir.

Bu amaçla ajanslar özetle aşağıdaki görevleri yerine getirmiştir:⁷²

- Yeni firma kurulmasını teşvik etmek,
- Sanayi girişimlerini desteklemek,
- Bölgede öne çıkan iktisadi faaliyetlerin sürdürülmesi için girişimlerde bulunmak.

Politika yaklaşımındaki dönüşüme paralel olarak, kamu desteği ile kurulan bu ajansların gelirleri ve mali kaynaklarına ilişkin zamanla önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Biri hariç

⁷¹ DÜHR S., 2009: 303

⁷² SLEEGERS, W., 1998: 66

olmak üzere ajanslara sağlanan kamu finansmanı sonlandırılmış ve ajansların kendi mali kaynaklarına dayalı olarak faaliyetlerine devam etmesi kararlaştırılmıştır.⁷³

Hâlihazırda ajanslar, yabancı yatırımcıların bölgeye çekilmesi ve girişim sermayesi fonları aracılığıyla firmaların finansman ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyetler yürütmektedir. Bunun yanında, iş geliştirme ve yatırım imkânlarına ilişkin bilgilendirme ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

Çalışma kapsamında örnek olarak Doğu Hollanda Kalkınma Ajansı ve Noord-Brabant Kalkınma Ajansı incelenmiştir.

Doğu Hollanda Kalkınma Ajansı (Oost NV)

Ajans 1975 yılında Hollanda'nın doğusunda, ülkenin geleneksel tekstil sektörünün yoğun olduğu Overijssel şehrinde kurulmuştur. Ajans, yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi ve uluslararası piyasalara sunulması konusunda bölgenin önde gelen sektörlerinde faaliyet gösteren firmaları desteklemektedir. Destekler neticesinde Doğu Hollanda'da iktisadi kalkınma ve istihdam artışının sağlanması hedeflenmektedir. Sosyal sorunlarla mücadele edilmesi Ajansın bir diğer hedefidir.⁷⁴

Ajans Gelderland ve Overijssel şehirlerindeki firmalara hizmet sunmaktadır. Hissedarları Ekonomi Bakanlığı (%54,6), Gelderland ili (%29,8), Overijssel ili (%13,2), Twente Üniversitesi (%2,4) ve Twente bölgesidir (%1).⁷⁵

Ajans yenilikçi fikirlere sahip girişimcilere yardımcı olma, başlangıç düzeyindeki ya da gelişme aşamasındaki firmalara destek olma ve sermaye sağlama ile iş merkezlerini (*business parks*) modernize etme konularında faaliyetler yürütmektedir.

Noord-Brabant Kalkınma Ajansı (BOM NV)

Hollanda'nın güneyinde Breda, Eindhoven, Helmond, Tilburg ve s-Hertogenbosch şehirlerini kapsayan bölgede yer alan Noord Brabant Kalkınma Ajansı 1983 yılında Ekonomi Bakanlığı ve Noord Brabant bölgesi ortaklığıyla kurulmuştur.

Yabancı Yatırımlar, Girişim Sermayesi, Yeni İş Geliştirme ve İş Merkezleri (*Business Parks*) olmak üzere dört birimi olan Ajans, potansiyel yabancı yatırımcılara yer seçimi, mevzuat ve yatırım ortamı gibi konularda bilgilendirme ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Bunun yanında, yenilikçi firmalara teknik yardım ve sermaye desteği sağlamak ve gelişme potansiyeli olan firmaların benchmarking, uluslararası piyasalara açılma, finansman vb.

⁷³ SLEEGERS, W., A.g.e.,s.67

⁷⁴ Doğu Hollanda Kalkınma Ajansı web sitesi

⁷⁵ Doğu Hollanda Kalkınma Ajansı web sitesi

konularındaki çalışmalarını desteklemektedir. Ayrıca, firmaların Ar-Ge programları ve girişimlerini destekleme türünde faaliyetler yürütmektedir.⁷⁶

⁷⁶ Noord-Brabant Kalkınma Ajansı web sitesi

İNGİLTERE

1973 yılında AB'nin ilk genişleme dalgası kapsamında Danimarka ve İrlanda ile birlikte Birliğe üye olan İngiltere'de, bölgesel politika ve ülkedeki bölgesel gelişmişlik farkları konusu ağırlıklı olarak iktisadi gelişmişlik farkları açısından ele alınmaktadır. Buna göre bazı bölgeler diğerlerine kıyasla daha hızlı bir büyüme gerçekleştirmekteyken, İngiltere'nin kuzeyinde yer alan ve geleneksel tekstil sanayi ve kömür yataklarının olduğu Galler ve İskoç bölgeleri ise Londra'ya kıyasla çok daha yüksek işsizlik oranları sorunuyla mücadele etmektedir.⁷⁷

İngiltere'de bölgesel kalkınma politikaları, oldukça uzun bir dönem boyunca işsizliğin ve dolayısıyla ülkenin diğer bölgelerine yoğun göçün olduğu fakir bölgelere odaklanmıştır. Buna göre, bölgesel kalkınma açısından üç sorunlu alan bulunmaktadır: sanayinin çöktüğü alanlar, gelişmemiş/geri kalmış kırsal alanlar ve nüfusun çok yoğun olması nedeniyle sorunlar yaşayan bölgeler.⁷⁸

1940 yılında Muhafazakâr Partili Sör Anderson Montague Barlow tarafından hazırlanan ve Barlow Komisyonu Raporu olarak bilinen çalışmada ilk defa bölgeler arasında dengeli kalkınma sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Raporda, yalnızca geri kalmış bölgelere odaklanmak yerine, yoğun nüfuslu ve gelişmiş bölgeleri de içeren daha geniş kapsamlı bir bölgesel politika tasarlanmasına vurgu yapılmıştır.⁷⁹ Bu çerçevede, 2. Dünya Savaşı sonrası gelişmiş sanayi bölgelerini de desteklemeye yönelik politikalar geliştirilmeye başlanmıştır.

1980'li yıllara kadar İngiltere'nin kuzey-güney aksında ve özellikle başkent Londra ve çevresi ile diğer bölgeler arasında daha belirgin bölgesel farklar bulunmaktayken, sonrasında sanayi yapısındaki değişim, kırsal alanlardan kentsel alanlara yaşanan göç ve yerleşme çabaları bu resmi daha karmaşık bir hale getirmiştir.⁸⁰ 1990'ların sonunda artık ülkede kuzey-güney bölgeleri arası gelişmişlik farklarından ziyade kişi başına GSYİH, işsizlik ve sosyal imkânlar gibi bazı değişkenler açısından yerel ve bölge içi farkların fazla olması daha önemli bir gündem haline gelmiştir.⁸¹ Bu dönemden itibaren artık yerel kalkınma girişimleri ve yerelde iktisadi kalkınmayı hızlandırabilecek hesap verebilir yapılar oluşturulması gündeme gelmiştir.

İngiltere'de hükümet önce 2003 yılında yayımladığı "Birleşik Krallıkta Modern Bölgesel Politika (*A modern regional policy for the United Kingdom*)" başlıklı belgede ülkenin iktisadi kalkınması için temel itici gücün verimlilik olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda, modern bölgesel kalkınma politikalarının tüm bölgeleri içine alan, herkese eşit imkânlar sunan ve bölgelerin ekonomik performansını olumsuz yönde etkileyebilecek sorunları çözmeye odaklanan bir anlayışa sahip

⁷⁷ Howarth, D., 1983: 219

⁷⁸ Bachtler, J., 2004: 38

⁷⁹ Howarth, David, A.g.e.:231

⁸⁰ Strathclyde Üniversitesi Avrupa Politikaları Araştırmaları Merkezi tarafından 24-26 Nisan 2005 tarihinde Letonya'da düzenlenen 2. Uluslararası "Benchmarking Regional Policy in Europe" Konferansı için hazırlanan makale <http://www.eprc.strath.ac.uk/benchmarking2/documents/UK.pdf>

⁸¹ Bachtler, John, A.g.e.:46

olması gerektiği belirtilmiştir. Bu doğrultuda makroekonomik istikrar, iktisadi reformlar ve daha ademi merkezi bir bölgesel politika yaklaşımı benimsenmiştir.⁸²

İngiltere’de 1997 yılında çıkarılan mevzuat kapsamında çok sayıda yetki devri yapılmış ve sonrasında İskoç Parlamentosu ve Galler Meclisi kurulmuştur. Bu mevzuat, İngiltere’de bölgesel politika ve yerelleşme hareketleri konusunda önemli bir dönüm noktası olmuştur. Hükümet 3 Aralık 1997 yılında kalkınma ajanslarının kuruluşunun anlatıldığı “Refah için Ortaklıklar Kurulması (*Building Partnerships for Prosperity*)” başlıklı belgede ajansların amaçlarının şunlar olması gerektiğini vurgulamıştır.⁸³

- İktisadi kalkınmanın sağlanmasının yanı sıra sosyal ve fiziki imkânların iyileştirilmesi
- İş destek sistemlerinin kurulması, rekabet edebilirliğin ve yatırımların desteklenmesi
- İşgücünün yeteneklerinin geliştirilmesi
- İstihdamın artırılması
- Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması

1998 yılında çıkarılan “Bölgesel Kalkınma Ajansları Kanunu”na (*Regional Development Agencies Act*) dayanarak, 1 Nisan 1999’da kurulan sekiz⁸⁴ ajans ve Temmuz 2000’de kurulan Londra Kalkınma Ajansı (*London Development Agency-LDA*) ile birlikte İngiltere’de toplamda dokuz bölgesel kalkınma ajansı kurulmuştur.

Londra Kalkınma Ajansı haricindeki diğer ajanslar yarı kamu kurumu statüsünde (*non-departmental public bodies*) kurulmuştur. Ajanslar, bölge ekonomilerinin kalkınmasına yön vermekle görevlendirilmiştir. AB Yapısal Fonlarının yönetimi de merkezi kurumlardan ajanslara devredilmiştir. Ajanslar önceleri Çevre, Ulaştırma ve Bölgeler Bakanlığına bağlıyken, 2001 yılından itibaren Ticaret ve Sanayi Bakanlığına devredilmiştir.⁸⁵ İngiltere’de ajanslar, özel sektör işletmesi mantığıyla faaliyetlerini sürdürmüştür.

Her bir ajans, sayıları 15’i bulan yarı zamanlı bir yönetim kurulu, tam zamanlı bir yürütme kurulu ve kurul başkanı ile ajans tarafından doğrudan istihdam edilen personelden oluşmuştur. Kurul üyeleri, yarışma usulü ile kurula katkıda bulunabilecekleri deneyimlerine göre belirlenmiş, çoğunluğunda iş tecrübesi aranırken, bir kısmı da bölgedeki kesimleri temsil edecek biçimde, yerel idareler, eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve sendikalar gibi oluşumlardan seçilmiştir.⁸⁶ Kuruluşlarından sonra ajansların ilk olarak ele aldıkları konulardan biri bölgesel iktisadi stratejilerin hazırlanması olmuştur.

⁸² “Birleşik Krallıkta Modern Bölgesel Politika” başlıklı belgeye Avrupa Komisyonunun bölgesel politika arşivi veri tabanından ulaşılmıştır.

⁸³ İngiltere Yerel Ekonomik Stratejiler Merkezi Bülteni

⁸⁴ Bunlar East of England Development Agency, East Midlands Development Agency, One North East, South East England Development Agency, North West Development Agency, South West of England Regional Development Agency, Advantage West Midlands, Yorkshire Forward’dır.

⁸⁵ Karasu, K., 2005: 208

⁸⁶ Demiroğlu, M., Demiroğlu, E.T., 2014: 188-190.

İngiltere’de ajansların kuruldukları dönem ile sonraki dönemlerde kaynak temini açısından farklılıklar söz konusu olmuştur. 1999 ile 2002 yılları arasında ajansların bütçeleri genel olarak “sponsor” kuruluşlarca sağlanmıştır. Buna göre Bakanlıklar, genellikle ilgili oldukları hizmet alanındaki ajans faaliyetlerine doğrudan kaynak aktarmıştır. 2002’de yapılan bir düzenleme ile birlikte ajanslar, sponsor Bakanlık bütçelerinin tek havuzda toplanabildiği ve tek program uygulayabilme esnekliğinin olduğu bir yapıya dönüşmüştür. Bu sistemde kaynaklar artık hizmete özgü olarak verilmemekte, ajanslara genel amaçlı bütçe sağlanmaktadır. Bu dönemde, ajanslara yeni yetkiler, işlevler ve bütçe tahsis edilmiştir. Kaynak teminindeki dönüşümün yanında ajanslar, İngiltere’nin AB üyeliği sayesinde AB Yapısal Fonlarından da geniş ölçüde faydalanmıştır. İngiltere’de kalkınma ajansları merkezi yönetimden gelen finansman ve bunun neredeyse yarısına denk gelen AB Yapısal Fonlarıyla bölgesel kalkınmada etkin bir rol üstlenmiştir⁸⁷.

2008 küresel ekonomik krizinden en çok etkilenen ülkelerden biri olan İngiltere’de, koalisyon hükümeti tarafından 2010 yılı Haziran ayında hazırlanan bütçe programında; artan bütçe açığını dengelemek amacıyla borçlanma yerine tasarruf, yatırım ve girişime dayalı yeni bir ekonomik büyüme modelinin benimsenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bu dönüşümün gerçekleştirilmesinde, özel sektör güdümünde, bölgeler ve sektörler arasında dengeli ve sürdürülebilir büyümenin sağlanmasının atılması gereken ilk adım olduğu vurgulanmıştır. Bu amaçla, yarı kamu kurumu niteliği taşıyan ve büyük oranda kamu tarafından finanse edilen kalkınma ajanslarının, gereksiz harcamalardan dolayı bütçe giderlerini artırdıkları savunulmuş; bunların yerine yeni modele uygun, özel sektör öncülüğünde yerel girişim ortaklıklarının kurulması kararlaştırılmıştır. Örneğin; İngiliz Vergi Mükellefleri Birliğince hazırlanan bir raporda, kalkınma ajanslarının pahalı bir başarısızlık olduğu vurgulanmış; Ajansların sadece İngiliz Hükümeti’ne karşı sorumlu olduğu, yerel veya bölgesel otoritelere karşı bir sorumluluklarının bulunmadığı, ajansların birçoğunun sorumluluklarının başka kamu kurumlarınca da paylaşıldığı ve bu durumun ciddi bir israfa neden olduğu belirtilmiştir.⁸⁸ Ajansların kapatılma gerekçeleri şu şekilde sunulmuştur:

- Ajansların tanınırlığının ve bilinirliğinin olmaması veya yalnızca fon dağıtan kuruluşlar olarak algılanmaları,
- Diğer kamu teşvikleri/destekleri ile benzer destek sunmaları/desteklerinin çakışması,
- Birbirleri ile ortak ihtiyacı paylaşmayan illerin tek bir bölgede toplanmış olması ve tek bir strateji doğrultusunda kalkınma araçlarının uygulanması,
- Ajansların diğer kurumlar ile olan ilişkilerinin net olmayışı.

Ancak, İngiltere’de ajansların 2002-2007 arası dönemde performans değerlendirmelerini yapmak üzere dönemin ajanslarla ilgili Bakanlığı tarafından görevlendirilen Pricewaterhouse

⁸⁷ İZKA A.g.e.:283

⁸⁸ Kalkınma ajanslarının kapatılmasına ilişkin Tax Payer’s Alliance Raporu

Coopers şirketinin hazırladığı rapora göre, ajansların görevlerine ilişkin belirlenen hedefler ile bu görevlerde gerçekleştirdikleri performans verileri incelendiğinde, ajansların hedeflerin üzerinde bir performans sergilediği görülmüştür. Bu veriler dikkate alındığında, ajansların başarısız olmaları nedeniyle kapatıldıkları şeklindeki argümanların çok geçerli olmadığı ortaya çıkmaktadır”.⁸⁹

1999-2011 döneminde Londra Kalkınma Ajansı dışındaki sekiz ajans toplam 17,6 milyar Sterlin yatırım yapmıştır. 2005-2006 ile 2010-2011 arası beş yıllık dönemde dokuz ajansın ortalama yıllık bütçesi 2 milyar Sterlin olmuştur. Kapatılma kararının alındığı Haziran 2010 tarihi itibarıyla, Londra Kalkınma Ajansı dışındaki sekiz ajans toplam 1,6 milyar Sterlin harcama taahhüdü ile 9.683 projeyi yürütmekte ve toplam 110 kuruluşta temsil edilmekteydi. İstihdamın en yüksek olduğu 2008-2009 döneminde ajansların toplam personel sayısı 3.470 olmuştur.⁹⁰

Ajanslar kapatıldıktan sonra bölgesel kalkınmada daha etkin kurumlar olarak lanse edilen ve amaçları yerel iktisadi kalkınmayı sağlamak olan Yerel Girişim Ortaklıkları (**Local Enterprise Partnerships-LEPs**) ismiyle yeni yapılar oluşturulmuştur.

Yerel Girişim Ortaklıkları, yerel yönetimler ve işletmeler arasındaki ortaklıklardır. Londra'nın tamamını kapsayan bir Yerel Girişim Ortaklığı da dâhil olmak üzere, toplam 39 adet Yerel Girişim Ortaklığı bulunmakta olup, İngiltere'nin tüm alanları bunların kapsamındadır. Devlet bu kuruluşların yasal statüleri ile ilgili kanunda herhangi bir zorunluluk belirtmemiştir. Mevcut kuruluşların %51'i “garanti ile sınırlı şirket”⁹¹ ve %41'i de yerel yönetimler ve şirketlerin gönüllü olarak oluşturdukları adi ortaklık statüsündedir. Diğer taraftan, önceki kalkınma ajansları deneyiminin aksine, devlet bu kuruluşların yönetimini özel sektöre bırakmıştır. Bu kapsamda, Yerel Girişim Ortaklıklarının yönetim kurulu başkanlarının özel sektör temsilcisi olması zorunluluk olup, üyelerin de büyük çoğunluğu yine özel sektör temsilcileridir.⁹²

Yerel Girişim Ortaklıkları, bölgesel kalkınma ajanslarının sorumluluklarının birçoğunu üstlenmiştir. Ayrıca Sanayi Bölgelerinden de (*Enterprise Zone*) sorumludurlar. Bu bölgeler, vergi teşviklerinden ve basitleştirilmiş yerel planlama düzenlemelerinden yararlanabilmektedir.

⁸⁹ Demiroğlu, A.g.e.:193

⁹⁰ Birleşik Krallık İş, Yenilik ve Beceri Geliştirme Bakanlığı Kalkınma Ajansları Raporu

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/34749/12-986-closing-rdas-lessons-from-transition-and-closure-programme.pdf

⁹¹ Garanti ile sınırlı şirket (*company limited by guarantee*), İngiltere ve İrlanda Ticaret Hukukunda tanımlı ve çoğunlukla yardım dernekleri ve vakıflar gibi kâr amacı gütmeyen yapılar tarafından kurulan bir şirket türüdür. Bu tür şirketlerde hissedarlar yerine üyeler bulunmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarca oluşturulan bu şirketlerin üyelerine kâr dağıtılmaz ve şirketin elde ettiği bir kâr varsa, bu daha sonra ya şirketin kendisi ya da herhangi bir başka amaç için kullanılır.

⁹² Yerel Girişim Ortaklığı ağı, Birleşik Krallık Ulusal Denetim Ofisi Yerel Girişim Ortaklıkları Raporu

Yerel Girişim Ortaklıklarına, özel sektörü teşvik etme amacıyla kurulan Yerel Büyüme Fonundan (*Local Growth Fund*) 2016 itibarıyla 7,3 milyar sterlin tahsis edilmiştir. Ortaklıklar, 2015-2016 ve 2020-2021 yılları arasındaki beş yıllık dönemde 12 milyar sterlinlik kaynağı kullanma hakkına sahiptir. Yerel Girişim Ortaklıkları ulaştırma, turizm, çevre ve enerji sektörlerindeki altyapı yatırımları için de Yerel Büyüme Fonundan yararlanabilmektedir.⁹³

Yerel Girişim Ortaklıklarının bilgi ve tecrübe paylaşımlarına yardımcı olmak için, www.lepnetwork.net uzantısı altında bir ağ kurulmuştur. Ağ üyeliği, İngiltere'deki tüm yerel ortaklık temsilcilerine açıktır.

⁹³ Birleşik Krallık Ulusal Denetim Ofisi Yerel Girişim Ortaklıkları Raporu

İRLANDA

İrlanda, bağımsızlığını kazandığı 1922 yılından 1950'lerin sonuna kadar yüksek oranlı gümrük tarifelerinin uygulandığı, yabancı mülkiyetin sınırlandığı ve devlet eliyle yönetilen iktisadi yapıların kurulduğu içe dönük ve korumacı bir politika izlemiştir. Bu politika, İrlanda ekonomisinin durgunlaşmasına ve dış ticaretin çoğunlukla Birleşik Krallıkla sınırlı kalmasına yol açmıştır.⁹⁴

1958 yılında "İktisadi Kalkınma" adıyla dönemin Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan belge doğrultusunda önemli bir karar alınarak ihracata dayalı kalkınma stratejisine geçilmiştir. Bu kapsamda, ülkenin en temel sorunları olan işsizlik ve göçü önlemek üzere tarımsal üretim dışı ticarete açılmış ve ihracatı teşvik edici programlar uygulanmaya başlanmıştır. Ayrıca, doğrudan sermaye yatırımlarının önü açılmıştır.⁹⁵ İrlanda, iktisadi olarak dışı açılmasını kolaylaştıran Serbest Ticaret Bölgesi Anlaşmasını 1965 yılında İngiltere ile imzalamıştır. İrlanda ekonomisinin dışı bağımlılığının azaltılmasındaki önemli adımlarından biri de 1973 yılında gerçekleşen AB üyeliğidir.⁹⁶ İhracata dayalı kalkınma stratejisine geçiş ve AB'ye üyelikle birlikte İrlanda ekonomisi, dışı açılma ve küresel ekonomiye entegrasyon konusunda 1960 ve 1970'li yıllarda büyük ilerleme kaydetmiştir. Bu gelişmelere rağmen, çeşitli nedenlerden dolayı 1980'lerde İspanya, Portekiz ve Yunanistan'la birlikte iktisadi açıdan en geri kalmış AB ülkeleri arasında yer almıştır.

İrlanda ekonomisi 1990'larda tekrar ivme kazanmış ve "Kelt Kaplanı" unvanını alarak önemli bir büyüme performansı göstermiştir. Bu performansın arka planında dışı ticareti ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını teşvik edici liberal politikalar ile ülkenin ihtiyaçları doğrultusunda kullanılan AB fonları bulunmaktadır. Bunun yanında, işgücü piyasasına uyumlu bir şekilde yönlendirilen genç ve dinamik nüfus ile ilgili tüm kesimler (hükümet, işçi-işveren sendikaları, sivil toplum kuruluşları vb.) arasında tesis edilen Sosyal Ortaklık yaklaşımının büyüme sürecine önemli katkıları olmuştur. Ar-Ge ve yenilikçilik ile eğitim ve teknolojik gelişmeye atfedilen özel önem ve uygulamaya ilişkin takip edilen pragmatik yaklaşım, gösterilen başarılı performansın arkasında yatan nedenlerdendir.⁹⁷

İrlanda'da bölgesel kalkınma politikası ekonomik büyüme odaklı ulusal politikalar sonucunda zayıf kalmıştır. Ayrıca, 1999 yılına kadar ülkenin tek bir düzey 2 bölgesi olarak tanımlanması sonucunda AB Yapısal Fonları büyük oranda merkezi bir yaklaşımla yönetilmiştir. 1999 yılında ülkenin iki düzey 2 bölgesine ayrılması ve her bir düzey 2 bölgesinde bölgesel meclislerin kurulmasıyla birlikte adem-i merkezîyetçilik ve politika geliştirme süreçlerine bölgelerin katılımı sağlanmıştır.⁹⁸

⁹⁴ Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) Heyetinin İrlanda Çalışma Ziyareti Raporu, 2010:1-2

⁹⁵ Ruane F., 2008: 2-3

⁹⁶ Yeter A.H., 2004: 4-5

⁹⁷ Özcan M., 2008: 2

⁹⁸ OECD, 2010: 164

İrlanda'da ulusal ve bölgesel düzeyde faaliyet gösteren dört önemli kalkınma ajansı bulunmaktadır. Bunlar içerisinde, İrlanda Endüstriyel Kalkınma Ajansı (*Industrial Development Agency-IDA*), ülkeye yabancı yatırım çekmek ve mevcut yabancı yatırımların gelişmesini sağlamak amacıyla 1949 yılında devlet destekli-özerk bir yapı olarak kurulmuş ulusal kalkınma ajansıdır. Ajans, ağırlıklı olarak kamu tarafından finanse edilmekle birlikte AB fonlarından da faydalanmaktadır. Endüstriyel gelişmeyi teşvik etmekten sorumlu olan Ajans, İrlanda'da iş kurmaya ilişkin tüm konularda tek elden bilgi ve danışmanlık hizmeti sağlamaktadır.

IDA birçok ülkede açtığı yatırım büroları vasıtasıyla yabancı yatırımcılara yerinden hizmet verirken, merkezden kurduğu bağlantılarla yabancı yatırım çekmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır.⁹⁹

IDA, Girişim, Ticaret ve İstihdam Bakanına rapor sunmakla yükümlü olup, Ajansın başkanı ve kamu ve özel sektör temsilcilerinden oluşan yönetim kurulu da aynı Bakan tarafından atanmaktadır.¹⁰⁰

1994 yılında Hükümetin yaptığı değerlendirme neticesinde, endüstriyel kalkınma alanında üç kurum sorumluluğu paylaşmaya başlamıştır. Bu tarihten sonra, IDA temel olarak doğrudan yabancı sermayenin artırılmasına yoğunlaşırken özellikle bilgi iletişim teknolojileri, yazılım ve bilişim, finansal piyasalar ile tıbbi teknolojiler gibi yüksek performanslı imalat sanayi ve uluslararası hizmet sektörlerine önem vermiştir.¹⁰¹ Forfás Kalkınma Ajansı politika düzeyinde yürütülen çalışmalardan ve genel koordinasyondan sorumludur. İrlanda Girişimi (*Enterprise Ireland -EI*) ise yerli sanayinin gelişmesini desteklemektedir.¹⁰² EI da faaliyetlerini IDA gibi ulusal ölçekte sürdürmektedir. Temel amacı, İrlanda menşeli firmaların kurumsal ve ekonomik kapasitesini geliştirmek suretiyle dünya pazarlarındaki konumlarını güçlendirmek ve böylece sanayinin gelişmesine ve ulusal-bölgesel refahın artmasına katkı sağlamaktır.¹⁰³

Shannon Kalkınma Ajansı (*Shannon Development*)

Shannon Kalkınma Ajansı, 1950'li yıllarda transatlantik hava ulaşımında yakıt ikmal noktası olan, ancak uçuş teknolojilerinin gelişmesiyle stratejik önemini kaybeden Shannon Havaalanının işletme ve geliştirme görevini üstlenen bir limited şirket (Shannon Serbest Havaalanı Kalkınma Şirketi) olarak merkezi hükümet tarafından 1959 yılında kurulmuştur. Ajansın öncelikli amacı hava ulaşımının Shannon üzerinden devam etmesini sağlamaktır. Bununla birlikte, bölgenin kalkınmasına yönelik olarak bütüncül bir yaklaşım benimsemiş ve Ajans bölgenin yeniden yapılandırılması sürecini yöneten bir rol üstlenmiştir. Ajans 1978

⁹⁹ OKA, A.g.e., s.1-2.

¹⁰⁰ <http://www.encyclopedia.com/international/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/investment-and-development-agency-ida-ireland>

¹⁰¹ OKA, A.g.e., s.8.

¹⁰² <http://www.encyclopedia.com/international/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/investment-and-development-agency-ida-ireland>

¹⁰³ OKA, A.g.e., s.9.

yılında bölge içi yatırımı teşvik eden ve sanayinin gelişmesini hedefleyen bir program başlatmıştır. Program çerçevesinde 1984 yılında Ulusal Teknoloji Parkı kurulmuştur. 1986 yılında Limerick Gıda Merkezi ve 1991 yılında Shannon Dünya Havacılık Parkı açılmıştır. Günümüzde Shannon Kalkınma Ajansı, İrlanda'nın tek bölgesel kalkınma ajansı olarak ifade edilebilmektedir.¹⁰⁴

Ajansın kamu ve özel sektörü bir araya getiren faaliyetleri çerçevesinde odaklandığı hedefler özellikle iki sektöre yöneliktir: turizm ile bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı sanayi. Bu çerçevede, Ajansın amaçları özetle şu şekildedir.¹⁰⁵

- Shannon bölgesinde, girişimcilik kültürü oluşturmak ve bilgi toplumunun faydaları hakkında farkındalık yaratmak,
- Shannon Serbest Bölgesini, uluslararası ticaret ve üretim alanında dünya ölçeğine taşımak,
- Bilgi ağları oluşturmak ve yönetmek; firmaların kuluçka sürecini geliştiren, diğer kesimlerle ve yabancı yatırımcılarla ilişki ve etkileşim içinde olan iş parkları oluşturmak,
- Bölge turizmini geliştirmek,
- Yeni turizm projeleri geliştirmeye yönelik olarak AB Programlarından sağlanan fonları dağıtmak ve yönetmek,
- Ticari turizm girişimleri geliştirmek; tarihi kaleleri restore ettirmek ve turistler için cazibe noktaları oluşturmak,
- Kırsal kalkınmayı hızlandırmak.

1990'lı yılların sonlarına kadar bir kamu kurumu niteliğinde olan Shannon Kalkınma Ajansı 2000'lerden itibaren özel şirket olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Başka bir ifade ile merkezi bütçeden pay almayı kendi gelirlerini kazanmaya başlamıştır. Bununla birlikte Ajans, ulusal ve bölgesel kalkınma politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında merkezi hükümetle birlikte hareket etmeye devam etmiştir. Gerçekleştirilen faaliyetleri ve gelecek dönem hedeflerini Girişim, Ticaret ve İstihdam Bakanlığına doğrudan raporlamayı da sürdürmüştür.¹⁰⁶

2014 yılında Shannon Group plc adı altında yeni bir örgütlenmeye gidilmiştir. Bu çerçevede, Shannon Mirası (*Shannon Heritage*) organizasyonu ile Shannon Havaalanı bu yeni oluşum çatısı altında toplanmıştır.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Demir, E., 2016:48

¹⁰⁵ OKA, A.g.e., s.13.

¹⁰⁶ OKA, A.g.e.,s.12-13.

¹⁰⁷ Shannon Group plc web sitesi

İSPANYA

İspanya devlet yönetimi üniter ve federal devlet sistemi arasında yer alan bölgesel devlet modelinde yapılandırılmıştır. Ulusal düzeyde bölgesel politikadan sorumlu kuruluş Ekonomi, Sanayi ve Rekabet Edebilirlik Bakanlığıdır.¹⁰⁸ Ülkede Kanarya Adaları da dâhil 19 düzey 2 bölgesi bulunmaktadır. Düzey 2 bölgeleri İspanya idari yapısının önemli birimleri olan Otonom Topluluklar dikkate alınarak belirlenmiştir.

Geleneksel olarak bölgesel gelişmişlik farkları sorunu ile karşı karşıya olan İspanya'da geri kalmış bölgeleri dört ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar; sanayi dönüşümünden etkilenen bölgeler (Austrias, Cantabria ve Galicia'nın bir bölümü), düşük nüfus yoğunluğu ve yavaş iktisadi kalkınma sorunu olan bölgeler (Galicia kıyıları dışındaki Endülüs ve Castilla-Leon bölgesinin bir bölümü), yüksek oranda dış göç veren bölgeler (Extremadura, Castilla-La Mancha ve Castilla-Leon bölgesinin bir bölümü) ve özel bir coğrafi durumu olan bölgelerdir (Kanarya Adaları, İspanya'nın Kuzey Afrika'daki toprağı olan Ceuta ve Melilla şehirleri).¹⁰⁹

1986 yılında Portekiz ile birlikte AB'ye üye olan İspanya, bu tarihten sonra uzun bir dönem Birliğin Yapısal Fonlarından en çok faydalanan ülkelerden biri olmuştur. Fransa, İtalya ve Yunanistan'ın faydalandığı çok boyutlu ve çok yıllık olarak hazırlanan Entegre Akdeniz Programlarına üyelik sonrası İspanya ve Portekiz de dâhil olmuştur. AB'nin 1989–1993 Programlama Döneminde ilk defa Hedef 1 olarak adlandırılan bölgeler tanımlanmıştır. Buna göre, üye ülkelerin satın alma gücü paritesine göre kişi başına düşen GSYİH'si Topluluk ortalamasının %75'inden az olan düzey 2 bazındaki geri kalmış bölgeleri Hedef 1 bölgeleri olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde İspanya'nın büyük bir bölümü Hedef 1 kapsamına girmektedir.

Diğer taraftan İspanya 1993 yılından itibaren Portekiz, Yunanistan ve İrlanda ile birlikte kişi başına düşen GSYİH'si AB ortalamasının %90'ından az olan ülkelere sağlanan Uyum Fonundan da yararlanmaya başlamıştır. Ancak, 2000-2006 Programlama dönemi ile birlikte Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin AB'ye üye olması sonrası, bazı bölgeler önce Geçiş Dönemi Desteğı adı altındaki fonlardan yararlanmış ve daha sonra kademeli olarak bu kapsamdan çıkmıştır.

İspanya'da kalkınma ajansları genel olarak 1980'li yılların başlarında özel kanuna tabi kamu şirketleri olarak kurulmuştur. Bu durum, personel istihdamı ve genel yönetim faaliyetleri gibi günlük işlerinde ajanslara daha fazla esneklik ve özerklik sağlama amacını yansıtmaktadır. Sanayi sektöründe faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının (SPRI, the IFRM, CIDEM, IMPIVA gibi) Bölgesel Sanayi, Ticaret ve Turizm Bakanlığına, sektörel odak gözetmeden faaliyet

¹⁰⁸ 2016 yılından önce Ekonomi ve Maliye Bakanlığı olarak adlandırılmaktaydı.

¹⁰⁹ Strathclyde Üniversitesi Avrupa Politikaları Araştırmaları Merkezi tarafından 24-26 Nisan 2005 tarihinde Letonya'da düzenlenen 2. Uluslararası "Benchmarking Regional Policy in Europe" Konferansı için hazırlanan makale <http://www.eprc.strath.ac.uk/benchmarking2/documents/Spain.pdf> 15.12.2017

gösteren kalkınma ajanslarının ise genellikle Ekonomi, Sanayi ve Rekabet Edebilirlik Bakanlığına bağlı oldukları görülmektedir.¹¹⁰

Kalkınma ajanslarının gelirleri, genel olarak bölgesel yönetimlerin yıllık bütçesinden aktarılan paylardan oluşmaktadır. Diğer gelir kaynakları şu şekildedir: Kamu ve özel finans kurumlarından alınan krediler, diğer kurumlardan sağlanan yardımlar ve katkılar, sunulan hizmet karşılığı ve varlık mülkiyetinden elde edilen gelirler. Bunlara ek olarak, AB Yapısal Fonları başta geri kalmış bölgelerde bulunanlar olmak üzere kalkınma ajanslarının yararlandığı kaynaklar arasında yer almaktadır.

İspanya'da kalkınma ajanslarının görevleri özetle şu şekildedir:¹¹¹

- Tasarlanan özel programlarla başta gençler ve kadınlar olmak üzere girişimciliği teşvik etmek,
- Faiz desteği, kredi garanti desteği, girişim sermayesi ve sermaye desteği gibi araçlarla, KOBİ'lere ve girişimcilere destek sağlamak,
- Ar-Ge, yenilikçilik ve teknolojiyi teşvik etmek,
- Bölgenin sanayi ve teknolojik altyapısını geliştirmek (teknoloji parkları/enstitüleri, Avrupa İş ve Yenilik Merkezleri),
- İhracatı teşvik etmek ve bölgeye yabancı yatırım çekmek (önemli küresel finans ve iş merkezlerinde ofisler açmak),
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, bölgede yeni işbirliklerinin kurulması ve çeşitli sektörlere odaklı çalışmalar yapılmasına ilişkin faaliyetler yürütmek,
- Dengeli bir bölgesel kalkınmayı teşvik etmek.

Çalışma kapsamında Endülüs Yenilik ve Geliştirme Ajansı (IDEA) incelenmiştir.

IDEA

IDEA, Endülüs bölgesinin kalkınması amacıyla kurulmuş, alanında uzmanlaşmış ve bölge tarafından benimsenmiş bir kuruluştur. Ajans, firmalara sağlamış olduğu danışmanlık ve teşvik desteklerinden, Bölgesel Ekonomi Bakanlığı ile İnovasyon, Bilim ve İstihdam Bakanlığı programlarının yönetimine kadar farklı alanlarda yürüttüğü faaliyetlerle Endülüs ekonomisini desteklemektedir.¹¹²

Endülüs Yenilik ve Geliştirme Ajansının dört birimi bulunmaktadır: Ekonomi ve Finansman Birimi, Yatırım Çekme ve Gelişmiş Hizmetler Birimi, Yenilikçi Alanlar ve Stratejik Sektörler Birimi ve Finansman ve Girişimciliğin Geliştirilmesi Birimi.

Ajansın ana faaliyet alanları şunlardır:

¹¹⁰Canzanelli, G., 2011:7

¹¹¹ A.g.e. , s. 8

¹¹² IDEA Ajansı web sitesi

- Finansman ve İş Geliştirme: Destekler ve özel sektöre yönelik finansman araçlarını geliştirmek,
- Yenilikçi Alanlar ve Stratejik Sektörler: Bölge altyapısı ile bölgede bulunan sanayi alanlarının geliştirilmesi ve stratejik sektör/kümelerle ilişkilendirilerek canlandırılmasını sağlamak,
- Yatırım Çekme ve Gelişmiş Hizmetler: Başta Endülüs bölgesine yatırım çekme amaçlı olmak üzere girişimci ve işadamlarına sunulan hizmetlerin tasarımını yapmak.

Ajansın Almería, Granada, Cordoba, Seville, Jaén, Málaga, Cádiz ve Huelva kentlerinde ofisleri bulunmaktadır. AB politikalarını yakından takip etmek ve fonlardan daha etkin yararlanmak üzere Brüksel Ofisi de mevcuttur. Ajansın organizasyon şeması aşağıda yer almaktadır.

IDEA Organizasyon Şeması



Kaynak: IDEA Ajansı web sitesi

İSVEÇ

Parlamentar anayasal monarşi ile yönetilen İsveç sekiz düzey 2 ve 21 düzey 3 bölgesinden oluşmaktadır. İsveç'te bölgesel kalkınma politikalarından sorumlu kuruluş 2007 yılına kadar NUTEK (*Swedish Agency for Economic and Regional Development*) iken, bu yıldan sonra Tillväxtverket (*Swedish Agency for Economic and Regional Growth*) Ajansı olmuştur.

Tillväxtverket Ajansı, İşletme ve Yenilik Bakanlığı bünyesinde yer alan bir kamu kurumudur. Ajans, özel sektörü ve girişimciliği destekleyerek ekonomik büyümeyi hedeflerken, yatırım ortamını iyileştirerek bölgelerin rekabet edebilirliğini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, AB Fonları ile uygulanan bölgesel kalkınma programlarının yönetim otoritesi olarak görev üstlenmektedir. AB fonları ile bölgesel kalkınma ve istihdama yönelik projelerin finanse edilmesini sağlamak Ajansın temel görevleri arasındadır. Arjeplog, Gävle, Göteborg, Jönköping, Luleå, Malmö, Örebro, Östersund ve Stockholm'de (merkez) ofisleri bulunan Ajans, yaklaşık 430 çalışan ile hizmet vermektedir.¹¹³

Ajansın vizyonu, büyüme isteği ve kapasitesi olan firma sayısının artırılması olarak belirlenmiştir. Bu hedefe ulaşmak için Ajans, bilgi, iletişim ağları ve finansmanı bir araç olarak kullanmaktadır.¹¹⁴

İsveç'te bölgesel kalkınma ajansı olarak nitelendirilebilecek kuruluş ALMI Företagspartner AB (ALMI)'dir. ALMI 1990'lardan sonra, rekabet edebilirlik ve bölgesel kalkınma odaklı AB fonlarının artmasının da etkisiyle 1994 yılında kurulmuştur. İsveç Sanayi Bakanlığına bağlı olan ALMI, bölgelerde bağlı iştiraklere (*regional subsidiaries*) sahip olup genel olarak firmalara yönelik hizmetler sunmaktadır. ALMI, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmayı temel hedef olarak belirlemiştir.

ALMI, 16 bölgesel nitelikli bağlı iştirak, ALMI Invest AB ve IFS Rådgivning AB'den oluşan bir grubun çatı kuruluşu niteliğindedir. Her bir bölgesel kuruluşun %51'i ana kuruluşa, kalan bölümü ise il meclisi ile bölgede yer alan diğer paydaşlara aittir.¹¹⁵

2009 yılında kurulan ALMI Invest'in sermayesinin yarısı AB Yapısal Fonlarından, diğer yarısı ise bölgesel paydaşlar ile ALMI Företagspartner AB'den gelmektedir. ALMI Invest, sektör bağımsız olarak ülkedeki genç firmalara girişim sermayesi sağlamakta ve firmaların gelişimine katkı sunmaktadır. ALMI faaliyetlerini üç temel konuda yürütmektedir:¹¹⁶

- Krediler
- Girişim sermayesi

¹¹³ İsveç İktisadi ve Bölgesel Büyüme Ajansı web sitesi

¹¹⁴ İsveç İktisadi ve Bölgesel Büyüme Ajansı web sitesi

¹¹⁵ ALMI web sitesi

¹¹⁶ ALMI web sitesi

- Danışmanlık hizmeti

Krediler

ALMI, bir çalışanı olan yeni firmalardan 250 çalışanı bulunan KOBİ'lere kadar farklı nitelikteki firmalara kredi desteği sağlamaktadır. ALMI tarafından verilen kredilerin faizi ticari bankaların ortalama faiz oranından daha yüksektir. Bunun sebebi, bankaların riskli bularak kredi vermediği firmalara mali kaynak sağlarken ortaya çıkan riski üstlenmesidir. ALMI, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren firmalara kurumsal krediler ve mikro krediler gibi çeşitli finansman imkânları sağlamakta ve yenilikçi firmalar için özel olarak tasarlanmış finansman araçları sunmaktadır.

Girişim Sermayesi

ALMI, riskin yüksek ve sermayenin kısıtlı olduğu durumlarda, başlangıç, büyüme veya genişleme aşamalarından birinde bulunan firmalara yatırım kararı alabilmektedir. Böylece, potansiyeli olan firmalara küresel pazarda büyümek ve rekabet etmek için fırsatlar yaratmayı amaçlamaktadır.

Danışmanlık Hizmetleri

ALMI konusunda uzman kişilerle sözleşme yaparak ihtiyaçları doğrultusunda firmalara dışarıdan danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

İTALYA

İtalya, tarihsel olarak yerel kimliğin ve yerel idarelerin oldukça güçlü olduğu bir ülkedir. II. Dünya savaşının ardından ülkenin kuzeyi ve güneyi arasındaki sosyo-ekonomik gelişmişlik farkları iyice açılmıştır. Bunun da etkisiyle, 1900'lerin başından beri devlet eliyle yürütülen sanayi ve yatırım politikaları uygulamaları, özellikle 1950'li ve 60'lı yıllarda kamu yatırımları ile gerçekleşen kalkınma hamlesine dönüşmüştür.¹¹⁷

1977 yılında çıkarılan bir kanunla, İtalya bölgelerinde seçimle işbaşına gelen bir bölge idaresi oluşturulmuştur. Söz konusu idarelere, kanun koyma yetkisi verilerek bölgesel planlama yapma ve eğitim, sağlık gibi bazı hizmetleri yerelde sunma imkânı tanınmıştır.¹¹⁸

Geçmiş 1970'lerde çıkarılan kanunlara dayanan İtalya'daki kalkınma ajansları için tek tip bir modelden söz etmek mümkün değildir. Bununla beraber, ajansların büyük bir bölümü kamu limited şirketi şeklinde kurulmuş olup, ilişkili oldukları kuruluş Ekonomi ve Maliye Bakanlığıdır. Yetki alanlarına göre, ulusal, bölgesel ve yerel ajanslar olmak üzere sınıflandırılabilir.¹¹⁹

Bu kapsamda, sermayesinin tümü Ekonomi ve Maliye Bakanlığınca karşılanan, Yönetim Kurulunun Başbakana karşı sorumlu olduğu bir ulusal kalkınma ajansı (Sviluppo Italia) 1999 yılında kurulmuş ve 2000 yılında faaliyete geçmiştir. Sviluppo Italia, özellikle İtalya'nın güney bölgelerinin rekabet gücünü arttırmak ve bu bölgelerde gerekli olan fiziki, ekonomik ve idari altyapıyı oluşturmak suretiyle girişimcilik kültürünü yerleştirmek ve aynı zamanda 'proje üretme becerisini' geliştirmek üzere kurulmuştur. Böylece, bu bölgelerde AB Fonlarını sürdürülebilir bir biçimde yönetebilecek bir kapasite oluşturulması amaçlanmıştır.¹¹⁹ Söz konusu ajansın adı 2010'ların başında Ulusal Yatırım ve Kalkınma Ajansı INVITALIA (*Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.*) olarak değişmiştir.

INVITALIA'nın görevleri şu şekilde sıralanabilir:¹²⁰

- Kalkınma ve istihdam için stratejik öneme sahip sektörlerle odaklanarak ülkenin iktisadi büyümesine katkı sağlamak,
- Ülkeye yatırım çekmek (fizibilite planının teknik değerlendirmesi, yer seçimi, doğrudan finansal yardım, kamu kurumlarıyla bağlantıların kurulması ve uygulama sonrası teknik yardım vb. gibi yatırım projesinin her aşamasında destek),
- Yeni firmaların ve genç yenilikçi şirketlerin (start-up) kurulmasını sağlamaya yönelik tüm ulusal teşvikleri yönetmek,
- Özellikle yenilikçi ve katma değeri yüksek sektörlerde büyük ve küçük ölçekli projeleri finanse etmek,

¹¹⁷ ÖZEN P.,2005:14.

¹¹⁸ A.g.e., s.14.

¹¹⁹ İZKA, A.g.e.:376-377.

¹²⁰ INVITALIA web sitesi

- Kültürel mirasın korunması ile AB ve ulusal fon kullanımının hızlandırılmasına yönelik olarak kamu hizmetlerine destek sağlamak,
- Yerelde stratejik faaliyetlerin yürütülmesi için satın alma birimi ve sözleşme makamı olarak görev yapmak.

INVITALIA'nın görevleri doğrultusunda yürüttüğü faaliyetler aşağıda yer almaktadır:¹²¹

- Rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak yenilikçiliği destekleme faaliyetleri
 - Sanayi bölgelerinin kurulmasına ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler
 - Yenilikçi şirketlerin doğmasına ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler (katılımcı sermaye ve girişim sermayesi fonları)
 - Geniş bantlı telekomünikasyon altyapısı oluşturulmasına yönelik faaliyetler
- Bölgesel kalkınmaya yönelik faaliyetler
 - Bölgesel kalkınmaya yönelik kurumsal işbirliğini geliştirmeye yönelik faaliyetler
 - Merkezi ve bölgesel yönetimlere yönelik destek faaliyetleri
 - Ülkede kullanılmayan sanayi bölgelerinin yeniden değerlendirilmesine yönelik faaliyetler
- İş ve işletmelerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler
 - Kendi işini yaratmak isteyen kişiler için finansal destek
 - Genç işletmeler fonu-yeni kurulan işletmelere yönelik fonlar
 - Kriz alanlarının yeniden işlevlendirilmesine yönelik fonlar
 - İşletme yaratma ve erken dönem fonları
 - İnkübatör (kuluçka merkezleri) destekleri
- Dış yatırımların çekilmesine yönelik faaliyetler (Tek durak ofis olarak çalışmaktadır)
 - Bölgesel yatırım olanaklarının belirlenmesi
 - Tanıtım ve izleme faaliyetleri
 - Yatırım kararının sözleşmelendirilmesi

Bölge yönetimlerinin girişimleri ile kurulan bölgesel ajanslar ise INVITALIA'dan bağımsız olarak bölge idarelerine bağlı olarak oluşturulmuştur. Hisselerinin büyük bölümü bölge idareleri tarafından kontrol edilmektedir. Bölgesel ajanslar, bölgede faaliyet gösteren özel finans kuruluşlarıyla da ortaklıklar kurmaktadır. Emilia Romagna Bölgesinde faaliyet gösteren ERVET Ajansı, bu tür ajansların en aktif örneklerinden biridir. Yerel ajansların ise bölgesel yönetimden bağımsız olarak yereldeki belediyelerce oluşturulduğu, bölgenin özel ihtiyaçları doğrultusunda ve öne çıkan sektörlerinde olmak üzere ulusal ve bölgesel kalkınma ajanslarından daha küçük ölçekli faaliyetler yürüttüğü görülmektedir. Kuzey Milano ya da Torino Ajansları yerel ajanslara örnek olarak gösterilebilir.¹²²

İtalya'da bölgesel kalkınma ajansları kuruluş şekilleri açısından incelendiğinde INVITALIA tarafından kurulan ve yönetilenler ile bölge yönetimleri tarafından kurulan ve yönetilenler

¹²¹ INVITALIA web sitesi , İZKA, A.g.e.:379-382

¹²² ŞİMŞEK A., 2013: 88-89

olarak ikiye ayrıldıkları görülmektedir. Bu çerçevede, İtalya'nın bazı bölgelerinde iki tip ajans aynı anda mevcut olabileceği gibi (örneğin Emilia Romagna Bölgesi), bazı bölgelerde yalnızca INVITALIA'nın şubelerine rastlanmaktadır (örneğin Puglia Bölgesi). Bununla birlikte, her iki tip ajansın yapılanmasında özel sektörün, özellikle finans sektöründe çalışan firmaların ve bankaların önemli rolü olsa da ajansların tüm faaliyetleri, hisselerinin de büyük bölümüne sahip olan kamunun kontrolündedir.¹²³

Emiglia Romagna Bölgesel Kalkınma Ajansı (*Ente Regionale per la Valorizzazione Economica del Territorio /ERVET*) :

Bölgesel kalkınma ajansları içerisinde alanında aktif olarak görev yapan ajanslardan biri Emilia Romagna Bölgesel Kalkınma Ajansı'dır. ERVET, İtalya'nın ve Avrupa'nın en gelişmiş bölgelerinden biri olan Emilia Romagna'da 1974'ten beri faaliyetlerini sürdürmektedir. Ana hisse sahibi Emilia Romagna Bölgesi (Bölge) olan ERVET özel şirket olarak kurulmuştur. Bölge, stratejiyi belirleyen ve denetimi sağlayan bir rol üstlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında ERVET ile Bölge arasındaki ilişki kuruluştan bu yana üç farklı bölgesel yasa ile şekillenmiş ve üç aşamadan geçmiştir.¹²⁴

1970'lerin başında, Bölge'nin amacı iktisadi olarak az gelişmiş alanların sanayileşmesine katkıda bulunarak bölgeyi dengelemek olmuştur. ERVET, bu dönemde endüstriyel faaliyetler açısından avantajlı durumdaki alanlara destek vermiştir.

1980'lerde, KOBİ'lerin hızlı bir biçimde büyümesini takiben, Bölge'nin stratejisi rekabet edebilirliği geliştirmeye dönük bir yaklaşıma evrilmiştir.

*"Bu yeni hedefi başarmak için, ERVET, ana sanayi birlikleriyle işbirliği içinde şekillenen ve temel sanayi sektörlerinin analizini baz alan yenilikçi hizmetler geliştirdi. Hizmetler, özelleşmiş merkezlerle, hizmet türüne (inovasyon, kalite yönetimi vb.) ve sektöre (tarımsal mekanik, giyim, ayakkabı sanayisi vb.) göre veriliyordu."*¹²⁵

1990'lı yıllarda ERVET, bir hizmet merkezleri ağının koordinasyonu ve finansmanından sorumlu olmuştur.

*"Bölgesel ekonomik politika uygulama aracı' gibi çalışarak, hizmet merkezlerinin faaliyetlerini, kalite geliştirme, inovasyon ve teknoloji transferi alanlarında işletmeleri destekleyecek biçimde yönlendirdi. Ajans, ERVET SİSTEMİ olarak bilinen, hizmet merkezlerinin finansal ve stratejik yönetimi için bir çeşit **holding**'e dönüştü. Ajans özellikle 'sınır ekonomisi sektörlerindeki' inovasyonu, piyasa temelinde sunulamayan teknik hizmetler yoluyla teşvik etti."*¹²⁶

¹²³ İZKA, A.g.e.:384-385

¹²⁴ Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2017

¹²⁵ Dall'Olio, R., 2006: 70

¹²⁶ A.g.e., s.70.

ERVET'in koordine ettiği hizmet merkezleri şu şekilde sıralanmaktadır: teknolojik kalkınma merkezi, seramik sanayisini güçlendirme merkezi, ayakkabı sektörünü güçlendirme merkezi, kalite kontrol merkezi, tarım araçlarına yönelik makineler merkezi, giyim ve tekstil KOBİ'lerine destek merkezi, otomasyon sektörünü kalkındırma merkezi, inşaat sektörü merkezi, tarım ve gıda sektörü merkezi ve son olarak da diğer yerel ajansların çalışmalarını izleme merkezi.¹²⁷ ERVET söz konusu hizmet merkezleri aracılığıyla ürün sertifikasyonu, ürün inovasyonu, teknoloji transferi gibi çeşitli konularda bilgilendirme ve danışmanlık hizmetleri vermiştir. ERVET, ayrıca, kendi alanlarında uzmanlaşmış bu hizmet merkezleriyle sanayi, tarım, ticaret, turizm, ulaştırma ve sosyal uyum projeleri yürütmüştür.

ERVET'in bütçesi incelendiğinde, 1980'ler ve 90'lar boyunca bütçenin % 87'sinin Bölge tarafından karşılandığı, %4'ünün AB fonlarından, %3'ünün özel firmalardan ve %6'sının kamu kurumlarından geldiği görülmektedir. 1990'ların sonunda, Bölgenin ekonomik durumundaki değişimlerle beraber, ERVET, holding olmaktan çıkıp, bölgenin sosyo-ekonomik gelişimi için politika tasarlanması ve uygulanmasında bölgesel ve yerel kurumlara destek veren bir kamu kurumu niteliği kazanmıştır. Böylece, 2000'lerin ortalarından itibaren ERVET piyasaya hizmet verilmesinde ve uzmanlaşmış hizmet merkezlerinin yönetiminde merkezi bir rol üstlenmekten uzaklaşarak, genellikle Bölge tarafından ortaya çıkarılan programların yöneticisi olarak faaliyet göstermeye başlamıştır.¹²⁸

Bölgenin 2000'li yıllarda daha fazla dışa açılmasıyla birlikte yeni görevler üstlenen Ajansın faaliyetleri şu şekildedir:¹²⁹

- Bölgesel, ulusal ya da AB kaynaklarıyla finanse edilen bölgesel kalkınma programları yürütmek, bu alanda bölgesel idarelere ve yerel yönetimlere teknik destek vermek ve bölgesel kalkınma girişimlerini teşvik etmek ve koordinasyonunu sağlamak,
- Diğer Avrupa bölgeleri ile işbirliği halinde, ulusal ve uluslararası kurumlarda ve AB kurumlarında bölgeye ilişkin faaliyetleri yürütmek,
- Ulusal ve/veya AB fonları ile finanse edilen, Uyum Politikası, kalkınmada işbirliği ile yenilikçilik ve rekabet edebilirliğe yönelik proje ve programlara teknik destek sağlamak,
- Başta kaynakların araştırılması, yatırımcıların desteklenmesi, verimli yerleşimlerin lehine yapılan bölgesel anlaşmaların sonuçlandırılması için teknik destek sağlanması gibi konularda olmak üzere bölgede yabancı yatırımın teşvik edilmesi için girişimlerde bulunmak,
- Projelerin ortaklaşa finanse edilmesine yönelik yöntemlerin kullanılması da dâhil olmak üzere kamu ve özel sektör kuruluşları arasında ortaklığı teşvik etmek,
- Emilia-Romagna Bölgesinde ve yerel yönetimlerde satın alma usullerinin nitelikli bir biçimde yönetilmesini teşvik etmek,

¹²⁷ Özen P., A.g.e., s.16

¹²⁸ Dall'Olio, R., A.g.e.:71

¹²⁹ ERVET Kalkınma Ajansı web sitesi

- Kurumsal, bölgesel, sosyal ve ekonomik süreçlere ilişkin araştırmaların yapılması da dâhil olmak üzere bölgenin planlama faaliyetlerini desteklemeyi amaçlayacak şekilde teknik yardım sağlamak,
- Bölgesel politikaların belirlenmesi, uygulanması ve izlenmesine yönelik teknik ve bilimsel destek sağlamak.

ERVET, 3 yıllık eylem planları yapmaktadır. Bu çerçevede faaliyetlerini; bölgesel rekabet edebilirliğin artırılması, ekonomik büyümenin sağlanması, turizme dayalı ve yeşil büyümenin sağlanması ve AB bölgesel kalkınma fonuna ilişkin uygulamaların yönlendirilmesi gibi başlıklar altında yürüttüğü görülmektedir. Her 3 yıllık dönemin sonunda Bölge eylem planının sonuçlarını izleme ve değerlendirme hakkını elinde tutmaktadır.

Ajans, dört ana birimden oluşmaktadır: 1- Bölgesel Kalkınma ve Çekim (*Territorial Development and Attractiveness*) 2- İktisadi Kalkınma ve Çevre (*Economic Development and Environment*) 3- Avrupa Birliği, Bölgesel İşbirliği ve Sosyal Uyum (*European Union, Territorial Cooperation and Social Cohesion*) 4- Yapısal Fonlar (*Structural Funds*)¹³⁰

¹³⁰ ERVET Kalkınma Ajansı web sitesi

MACARİSTAN

II. Dünya Savaşından 1989 yılına kadar geçen süre içinde Macaristan'ın yerel örgütlenmesi tamamen merkezi idarenin hiyerarşik yönetimi ve denetimine bağlı bir biçimde işlemiştir. 1989 yılından sonra rejim değişikliği ile birlikte yerel yönetimlere önemli ölçüde geniş yetkiler ve özerklik tanınmıştır. Macaristan'ın bu dönemde kurduğu sistem, orta düzey yönetim birimi olan illerin zayıflatılarak, merkez ve yereli temel alan iki düzeyli bir yönetim anlayışına dayanmaktadır. İlerleyen yıllarda il yönetimlerinin gücünü artırmaya yönelik düzenlemeler yapılsa da uygulamada çok başarılı olunamamıştır.¹³¹

“Macaristan'daki Yerel Yönetim Sistemi'ni üç yapısal yönü ile özetlemek mümkündür. Birincisi, çok sayıda yerel yönetim birimi oluşmasına izin verildiği için; bölünmüş belediyelerin varlığıdır. İkincisi, merkeziyetçi yapıyı yansıtan bakanlıkların hizmet birimlerinin taşrada olması ve yetki genişliği ilkesinin uygulanmasından dolayı; seçilmiş ama zayıf yerel birimlerdir. Üçüncüsü, bir önceki nedene ek olarak, yerel düzeyde hizmetlerin verimli ve etkili bir şekilde sunulması için yeterli mali kaynaklara sahip olmamalarına da bağlı olarak bölgesel düzeyde güçlü bir merkezi devlet yapısının varlığını devam ettirmesidir.”¹³²

Macaristan'ın en temel bölgesel sorunları doğu-batı arasındaki gelişmişlik farkı ile ekonomik ve demografik olarak Budapeşte'nin yarattığı merkez-çevre eşitsizliğidir.

Ülkede 1990'lardan önce bölgesel kalkınma politikalarına yeterli önem verilmemiştir. Bu dönemde, pazar ve rekabet yoksunluğu nedeniyle ekonomik açıdan geri kalmış bölgelere merkezden daha fazla kaynak aktarılmasına yönelik uygulamalar ön plandadır. Bu anlayış, bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmayı hedeflemekle birlikte ekonominin dinamizmini azaltan bir etki yaratmıştır.¹³³

1996 yılında kabul edilen Bölgesel Kalkınma ve Planlama Kanunu ile bölgesel kalkınma araçları belirlenmiş ve böylece bölgesel politikaların somutlaştırılması sağlanmıştır. Bu Kanun, yerinden yönetim ilkesini temel almıştır.¹³⁴

1996 tarihli Kanunla, illerde bölgesel kalkınma politikalarını koordine etmek üzere “il kalkınma meclisleri” kurulmuştur. İl genel meclisi, belediyeler, ticaret odaları, mikro bölge birlikleri, işçi konseyleri ve Tarım ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığının temsilcilerinden oluşan meclis üyeleri kanunla belirlenmiştir.

İl Kalkınma Meclislerinin temel görevleri;¹³⁵

¹³¹ Atatorun M., 2016: 40-41

¹³² A.g.e.:42

¹³³ İZKA, A.g.e.:404

¹³⁴ A.g.e.:404-405

¹³⁵ TEPAV, 2006:21

- Merkezi ve yerel yönetimler ile ildeki diğer aktörlerin kalkınma konusundaki görüşlerinin koordinasyonu,
- İllerin sosyo-ekonomik durumlarının, uzun vadeli kalkınma yaklaşımının ve orta vadeli programların değerlendirilmesi,
- Destek ve fonların yönetimi konusunda karar verme sürecine yerel yönetimlerin dâhil edilmesi,
- Programların değerlendirilmesi için usul ve esasların belirlenmesi olarak sayılabilir.

İl kalkınma meclisleri bir planlama birimi olarak faaliyet göstermektedir. İl kalkınma planlarının onaylanması ve tahsis edilen kaynakların dağıtılması görevleri arasında yer almaktadır. Hem bir planlama birimi olması hem de ulusal kaynaklar ve AB fonlarının dağıtılması görevi nedeniyle, il kalkınma meclisleri yerel yönetim sisteminde kayda değer bir konuma sahiptir.

Bölgesel Kalkınma ve Planlama Kanununda 1999 yılında yapılan değişiklikle Macaristan yedi düzey 2 bölgesine ayrılmıştır. Ayrıca, söz konusu düzey 2 bölgelerinde “bölge kalkınma meclisleri” kurulması zorunlu hale getirilmiştir. Bölge kalkınma meclisleri, illere benzer bir şekilde bölgesel kalkınmayı planlama, koordine etme ve kaynak tahsisi alanlarında yetkilere sahip olmuştur. Bu meclislere ilgili bakanlık temsilcileri, il kalkınma meclislerinin başkanları, yerel yönetim temsilcileri olarak belediye başkanları, Bölgesel Turizm Komitesi'nin yerel temsilcileri, odalar, işçi temsilcileri ve her ilden yerel yönetim birliklerinin birer temsilcisi katılım sağlamaktadır.

Kanunda 1999 yılında yapılan değişiklikle iş ve işçi federasyonlarının meclislerdeki rolü istişarî niteliğe dönüşmüştür. Bununla birlikte, Tarım ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığının meclis içindeki siyasi rolü artmıştır. Bu durum, bölgeler arası işbirliği düzeyinin azalmasına ve mali kaynakların paylaşılmasında bölgelerin birbirlerini rakip olarak görmelerine yol açmıştır.¹³⁶ İl ve bölge kalkınma meclisleri sadece yasaya uygunluk denetimine tabidir ve bunun haricinde tamamen bağımsızdır.

İl ve bölge kalkınma meclislerinin yanı sıra ulusal ölçekte de bir kalkınma meclisi kurulmuştur. Ulusal kalkınma meclisinin başkanlığını Tarım ve Bölgesel Kalkınma Bakanı yapmaktadır. İl ve bölge kalkınma meclislerinde yer alan üyelerden biri olan Tarım ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı temsilcisinin meclis kararları üzerinde veto yetkisi vardır.¹³⁷ Kalkınma meclislerinin kuruluş kanununda üyesi olarak belirtilen ticaret odası temsilcilerinin daha sonra yapılan bir düzenlemeyle meclis dışında bırakılması, mecliste merkezi yönetimin ağırlığının artmasına neden olmuş ve meclisi siyasi baskılara daha açık hale getirmiştir.

Bölge kalkınma meclislerinin çalışmaları, kâr amacı gütmeyen bir yapı olarak kurulmuş olan bölgesel kalkınma ajansı tarafından desteklenmektedir. Bu ajanslar çoğunlukla şirket olarak kurulmuş olup, bölgesel kalkınma meclislerinin organı olarak görev yapmaktadır. Bölgesel

¹³⁶ Atatorun M., A.g.e.,46-47

¹³⁷ TEPAV, A.g.e.:30

kalkınma ajansları, bölgelerdeki kalkınma politikalarının uygulanmasında koordinasyonun ve mali yardımların verilmesinde etkinliğin sağlanmasını amaçlamaktadır. Bölge kalkınma meclisleri, önceliklerin belirlenmesi ve yerel çıkarların gözetilmesinde ajanslara yol göstermektedir.

Ülke genelinde Merkez Macaristan Bölgesel Kalkınma Ajansı, Merkez Transdanubia Bölgesel Kalkınma Ajansı, Güney Transdanubia Bölgesel Kalkınma Ajansı, Güney Büyük Ova Bölgesel Kalkınma Ajansı, Kuzey Büyük Ova Bölgesel Kalkınma Ajansı, Kuzey Macaristan Bölgesel Kalkınma Ajansı ve Batı Transdanubia (Batı Pannon) Bölgesel Kalkınma Ajansı olmak üzere yedi adet bölgesel kalkınma ajansı faaliyet göstermektedir.¹³⁸

2004 yılında Bölgesel Kalkınma ve Planlama Kanununda yapılan değişikliklerle bölgesel kalkınma ajanslarının varlığı garanti altına alınmıştır. Bunun yanı sıra, sivil toplum örgütleri için danışma hakkı düzenlenmiştir. Ancak AB'ye üyelikle birlikte; Avrupa Komisyonunun zayıf bölgesel kapasiteye ilişkin eleştirileri ve Yapısal Fonların merkezden yönetilmesi gerektiğine yönelik tavrı, özellikle bölge kalkınma meclislerinin kalkınma politikaları üzerindeki etkilerini yitirmesine ve bölgesel politikanın merkezileşmesine neden olmuştur. Bölgesel aktörlere yerelde sadece işbirliğini sağlama görevi verilmiştir.¹³⁹

*“Her ne kadar 2007-2013 dönemi için hazırlanan ulusal kalkınma planında hükümet, planlama sürecinde bölgelere önem verdiğini ifade etse de, müzakereler sonucunda hükümet merkezi bir yönetimden yana görüş bildirmiş ve 2004-2006 planında olduğu gibi bölgesel kalkınma ajanslarına yine katkıda bulunma rolü verilmesinden ve bölge kalkınma meclislerinin de danışman ortaklar olarak görülmesinden yana olmuştur”.*¹⁴⁰

Sonuç olarak, çeşitli yasal girişimlere rağmen uygulamada yerel aktörlerin merkezi yönetime olan bağımlılıklarının ortadan kaldırılamaması, bölgesel politikanın uygulanmasında, söz konusu aktörlerin merkezi yönetimle sadece işbirliği içinde olma rolünü oynamalarına yol açmıştır.¹⁴¹

Macaristan'da bölgesel politika uygulamalarının tam olarak başarıya ulaşamamasının altında yatan nedenler; bölge meclisleri ve bunlara bağlı ajanslar için yeterince kaynak ayrılmaması, kamu-sivil toplum işbirliği için gerekli zeminin oluşturulamaması, yerinden yönetim ilkesine aykırı olarak merkezi yönetim temsilcilerinin bölge ve il meclislerindeki ağırlığı, bölgesel bilinç ve sahiplenmenin yaygınlaştırılmaması ve AB'nin bölgelerdeki idari ve sosyal kapasitenin gelişimine yeterli ilgiyi göstermemesi olarak sayılabilir.¹⁴²

¹³⁸ Usta S., Akyol. B., 2015: 1063

¹³⁹ Atatorun M., A.g.e.:48

¹⁴⁰ Atatorun M., A.g.e.:48

¹⁴¹ Atatorun M., A.g.e.:52

¹⁴² İZKA, A.g.e.:415

POLONYA

1989 yılında serbest piyasa ekonomisine geçiş yapan Polonya’da, 1992 yılında bölgesel politikayı da yakından ilgilendiren bir idari reform gerçekleştirilmiştir. Reform ile, bölgelerde karar alma organı olmaktan ziyade izleme ve danışma platformu işlevi görecek bölge meclisleri kurulmasına imkân tanınmıştır. Ancak bu yapıların, AB’ye adaylık süreci ile birlikte ülkeye sağlanan bölgesel kalkınma amaçlı fonların yönetimi için gerekli olan idari ve kurumsal kapasiteye sahip olmadıkları görülmektedir.

Ülkede 1991 yılından itibaren bölgesel kalkınma ajansları kurulmaya başlanmıştır. İlk ajanslar iki temel ihtiyaç çerçevesinde ortaya çıkmıştır:¹⁴³

- PHARE Programı¹⁴⁴ kapsamında desteklenen yerel kalkınma girişimleri
- Zarar eden kamu teşebbüslerinin yeniden yapılandırılması

1999 yılında gerçekleştirilen bir sonraki reform kapsamında kamu idaresi ve mali yönetimi daha âdemi merkezîyetçi bir yapıya kavuşturulmuştur. Bu dönemde yürürlüğe giren Bölgesel Kalkınma Kanunu kapsamında, bölgeler ile bölgesel kalkınmadan sorumlu Bakanlık arasında bir sözleşme imzalanması öngörülmüştür. Bu çerçevede, yerel ve bölgesel aktörlerin başta üyelikle devreye girecek Yapısal Fonlar olmak üzere AB mali yardımlarının yönetimi için hazırlık yapabilmesi ve özellikle geri kalmış bölgelerdeki yerel aktörlerin eş finansman için ihtiyaç duyduğu kaynağın merkezi bütçeden sağlanması hedeflenmiştir.¹⁴⁵ Diğer taraftan söz konusu reform kapsamında Polonya’da 16 düzey 2 bölgesi tanımlanmıştır.¹⁴⁶

AB bölgesel politikalarına uyum süreci, birçok Orta ve Doğu Avrupa ülkesinde olduğu gibi Polonya’da da kalkınma ajanslarının kuruluşu için esas katalizör olmuştur. Hem adaylık sürecinde hem de 2004 yılında başlayan üyelik sürecinde kalkınma ajansları entegre bölgesel kalkınma programları ve sektörel operasyonel programlar aracılığıyla bölgelerde işletmeler, insan kaynakları ve altyapıların desteklenmesinde önemli roller üstlenmiştir.

Polonya’da çoğunluğu düzey 2 bazında olmak üzere 57 Ajans bulunmaktadır.¹⁴⁷ Kuruluş sermayeleri, genelde kamuya ait binaların devri şeklinde aynı katkı olarak devlet tarafından

¹⁴³ Kilianski T., 2011: 6

¹⁴⁴ PHARE (*Poland Hungary Aid for the Reconstruction of the Economy*) Programı: AB’nin 1989 yılında, Birliğe katılmaya aday Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde rejimlerin değişmesinin ardından, bu ülkelerin ekonomilerini yeniden yapılandırma çabalarını desteklemek amacıyla başlattığı katılım öncesi mali yardım ögelerinden biridir. Program başta sadece Polonya ve Macaristan ile başlamış, ancak daha sonra Arnavutluk, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Litvanya, Letonya, Romanya, Slovakya, Slovenya, Bosna-Hersek ve Makedonya’yı da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. 2007 yılından sonra AB’nin mali yardım programları Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (*IPA-Instrument for Pre-accession Assistance*) olarak tek çatı altında birleştirilmiştir.

¹⁴⁵ Kilianski T., A.g.e.: 10-11

¹⁴⁶ Polonya’da idari yapı üç kademededen oluşmaktadır. Bunlar 16 adet voyvodalık (il düzeyi), 379 adet powiat (ilçe düzeyi) ve 2478 gmina’dır (belediye düzeyi) .

¹⁴⁷ Kilianski T., A.g.e.: 6

karşılana n Ajansların büyük çoğunluğu anonim şirket olarak, küçük bir kısmı da limited şirket ya da vakıf olarak kurulmuştur.

Ajansların sermaye yapılarına bakıldığında, esas finansman kaynağının merkezi bütçe ve yerel idareler olduğu görülmektedir. Bunun dışında Sanayi Kalkınma Ajansı (IDA), oda ve borsalar gibi birlikler, finans kuruluşları ve yer yer özel sektör sermaye ortağı olarak yer almaktadır.

Polonya'da kalkınma ajanslarının genel amacının buldukları bölgenin sosyo-ekonomik kalkınmasına katkı sağlamak olduğu görülmektedir. Ajanslar sürdürdükleri faaliyetleri finanse edecek mali kaynakların kısıtlı olması nedeniyle gelir getirici faaliyetler gerçekleştirmeye başlamıştır. AB fonları dışında Birleşik Krallık ve ABD kaynaklı projeler de yürütülmüştür.

AB fonlarının yönetiminde aracı kuruluş olarak daha aktif görevler üstlenen ajansların, zaman içinde özellikle özel sektörün desteklenmesi konusunda kendilerini oldukça geliştirdiği görülmektedir. Hâlihazırda pek çok kalkınma ajansı için birinci derecede önemli faaliyet, bölgenin yerli ve yabancı yatırımcılara tanıtılması ve bölgeye yatırım çekilmesidir. Bunu, girişimcilere profesyonel danışmanlık hizmetleri sunulması izlemektedir. Bunlar dışında ajanslar, eğitim programları düzenlenmesi, 'iş inkübatörleri' kurulması, mikro kredi ve kredi garanti fonu gibi finansman imkânları sunulması ve fuarlar organize edilmesine ilişkin faaliyetler yürütmektedir.

Polonya'da üç merkezi kurum bölgesel kalkınma ajanslarıyla ilişki içerisinde. Bunlardan ilki Polonya Bölgesel Kalkınma Ajansı'dır (PARD). PARD, AB ve dış kaynaklı fonların bölgesel ya da yerel kalkınma ajanslarına tahsisatını gerçekleştiren ve tüm programları koordine eden kamu otoritesidir.¹⁴⁸ İkincisi, yerel düzeyde faaliyet gösteren pek çok ajansın sermaye ortağı olan Sanayi Kalkınma Ajansı'dır (IDA). Sonuncusu ise kalkınma ajansları için çeşitli faaliyetler (eğitim, işbirliği ağı oluşturma, bilgi paylaşımı vb.) yürüten ve bir STK olan Bölgesel Kalkınma Ajansları Ulusal Birliğidir. Yerel ve bölgesel düzeyde faaliyet gösteren ajansların en büyük ortağı olan voyvodalıklar, ajansların karar alma süreçlerinde de söz sahibidir. Ajansların diğer önemli ortakları ise yerel yönetimler, bankalar ve IDA'dır.¹⁴⁹

Sonuç olarak Polonya'da kalkınma ajansları, yürüttükleri proje ve programlar doğrultusunda yerel/bölgesel kalkınma ve özel sektörün desteklenmesi konularında kayda değer seviyede tecrübe, uzmanlık ve birikim edinmiştir. Ajanslar, bu konularda pek çok kamu kuruluşuna kıyasla daha nitelikli hizmet sunar hale gelmiş ve bölgesel kalkınma girişimleri ve programlama konusunda temel aktör olmuştur.

Çalışma kapsamında Polonya'da kalkınma ajansı örneği olarak Bielsko-Biala Bölgesel Kalkınma Ajansı incelenmiştir.

¹⁴⁸ İZKA, A.g.e., s.424

¹⁴⁹ TEPAV

Bielsko-Biala Bölgesel Kalkınma Ajansı¹⁵⁰

Ajans Polonya'nın Silesian Voyvodalığının güney bölgesinde 1992 yılında kurulmuştur. 1990'lı yıllara kadar bu bölgede devlet eliyle işletilen tekstil ve imalat sanayii kuruluşları yer almaktaydı. Ancak, serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte devlet bu kuruluşların işletmeciliğinden çekilmiş ve bunun neticesinde bu kuruluşlar kapanmıştır. Bu dönemde Ajans, kamu mülkiyetinde bulunan bina ve arsaları devralarak bunları restore ettirmiş, altyapılarını yenilemiş ve tekrar piyasaya arz etmiştir. Kısacası Ajans kurulduğu ilk dönemlerde gayrimenkul yönetimine odaklanmış ve bunun sonucunda bölgede sermaye birikimi sağlamayı amaçlamıştır.

1999 yılında gerçekleştirilen idari reform sonrasında Ajans yeni görevler üstlenmiştir. Polonya'da bir bölgede birden fazla kalkınma ajansı bulunabilmektedir. Bu durum ajanslar arasında rekabete neden olmaktadır. Bielsko-Biala Kalkınma Ajansı da bölgesindeki diğer ajanslarla bu rekabeti tecrübe etmiştir. Ajans temel olarak bölgedeki firmalara destek sağlama, bölgeye yatırım çekme ve bölge ekonomisini yeniden yapılandırma konularında faaliyetler yürütmüştür. Özelliklere KOBİ ve girişimcilere danışmanlık hizmetleri sunma ve bunların çeşitli fuar ve organizasyonlara katılımını destekleme türünde faaliyetlere ağırlık vermiştir. Diğer taraftan Ajans, AB fonlarının Birlik politikalarıyla uyumlu olarak bölgelerde kullanılmasına da aracılık etmiştir.

Ajansın bölgede öncülük ettiği önemli projelerden biri Beskid Teknoloji İnkübatörü'dür. Burada Ajans, kendi kurduğu bir limited şirket aracılığıyla yenilikçi fikirlere sahip firmaların projelerine en fazla yüzde 50 oranında ortak olmakta ve söz konusu firmalara başlangıç sermayesi sağlamaktadır. Projeler, Ajansta görev yapan 5 kişilik bir uzman ekip ve gerektiğinde dışarıdan istihdam edilen uzmanlar tarafından değerlendirilmekte ve seçilmektedir. Firmalara sermaye desteğinin yanı sıra danışmanlık ve yönlendirme hizmetleri ile donanım ve mekân imkânları da sağlanmaktadır. 2009 yılından bugüne kadar Ajans 16 projeye toplam 2,6 milyon Avro destek sağlamıştır. Ajans ortağı olduğu projelerden en fazla 7 yıl içinde çıkış yapmakta ve hisselerini firma sahibine veya piyasadaki bir başka firmaya devretmektedir.

¹⁵⁰ Bu bölümde yer alan bilgiler 26-27 Eylül 2017 tarihlerinde İstanbul Kalkınma Ajansı ve EURADA işbirliği ile İstanbul'da düzenlenen AB Projeleri Eğitiminde Bielsko-Biala Kalkınma Ajansı CEO'su Stanislaw Ginda tarafından yapılan sunuştan derlenmiştir.

PORTEKİZ

Azor ve Madeira Adalarındaki özerk yönetimler hariç üniter devlet yapısına sahip olan Portekiz'in nüfusu 2016 yılı OECD verilerine göre 10,4 milyondur. Ülkenin kişi başına GSYİH'sı 29.200 dolardır. Ancak, yoğun nüfuslu ve dinamik sahil kesimleri ile kırsal iç kesim arasındaki gelişmişlik farkları gelişmiş diğer AB ülkelerine kıyasla daha fazladır.¹⁵¹

1986 yılında İspanya ile birlikte AB'ye üye olan Portekiz, bu tarihten sonra uzun bir dönem Birliğin Yapısal Fonlarından en çok faydalanan ülkelerden biri olmuştur. Ülkede bölgesel politika yaklaşımlarının genel çerçevesi ve zaman içinde değişerek günümüzdeki halini alan yapısı, AB Bölgesel Politikası (Uyum Politikası) ve Yapısal Fonlardan derinden etkilenmiştir.¹⁵² Uyum Politikası kapsamında Portekiz'e 2007-2013 döneminde 22 milyar Avro, 2014-2020 döneminde ise 25,8 milyar Avro kaynak tahsis edilmiştir.

AB tarafından 2000 yılında kabul edilen ve 2010 yılına ilişkin hedefleri içeren Lizbon Stratejisi¹⁵³ Portekiz'in geleneksel bölgesel politikalarında değişime neden olmuştur. 2000-2010 döneminde hayata geçirilen bölgesel kalkınma politikalarında büyüme, istihdam, Ar-Ge, inovasyon ve sosyal içerme konularına yapılan vurgu dikkat çekmektedir. 2010 yılına gelindiğinde ise Avrupa Komisyonu AB'nin yeni uzun vadeli stratejisi "Avrupa 2020 Stratejisi: Akıllı, Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Büyüme için Avrupa Stratejisi"ni ortaya koymuştur. Lizbon Stratejisi'nin devamı niteliğinde olan AB 2020 Stratejisi, 2009 yılında baş gösteren küresel ekonomik ve mali krizin Avrupa ekonomisi üzerindeki etkilerini hafifletmek ve AB'ye on yıllık bir rota çizmek üzere oluşturulmuştur. Üye ülkeler 2014-2020 programlama dönemi politikalarını bu strateji çerçevesinde belirlemiştir.

Portekiz'in 2014-2020 dönemi bölgesel politikalarının genel çerçevesi AB ile imzalanan Ortaklık Anlaşmasında belirlenmiştir. Buna göre Altyapı ve Kalkınma Bakanlığı, bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması ve bölgelerin rekabet edebilirliğinin artırılmasına yönelik politikalarından sorumlu kuruluştur. Bakanlık ayrıca, yenilikçi işletmelerin kümeler ve finansal teşviklere erişimine ve bu işletmeler için eğitim programları düzenlenmesine yönelik faaliyetler yürütmektedir.

2013 yılında kurulan Kalkınma ve Uyum Ajansı ise AB Yapısal Fonları ile bölgesel politikaların koordinasyonundan sorumlu birimdir. Ajans, bölgesel kalkınma politikalarının hazırlanması ve uygulanması sürecini koordine etmek ve bunların diğer politikalarla uyumunu gözetmekle yükümlüdür. Uyum Politikası kapsamındaki fonların genel koordinasyonunun tek bir çatı

¹⁵¹ OECD, 2016: 321

¹⁵² de Noronha, T., 2011: 39

¹⁵³ Lizbon Stratejisi 2010 yılına gelindiğinde AB'nin dünyanın en rekabetçi ve dinamik bilgi ekonomisi olması amacını gütmüştür. Stratejinin temel hedefi AB ülkelerinde bilgi teknolojilerine dayalı olarak, daha fazla ve daha iyi istihdam ve sosyal uyumun eşlik ettiği bir sürdürülebilir büyümedir. Ar-Ge, inovasyon gibi alanlarda ilerleme sağlanmış olmakla birlikte, Lizbon Stratejisinin başta öngörülen hedeflere genel olarak ulaşamadığı görülmektedir.

altında toplanmasının, AB fonlarının etkin kullanımı ve ulusal kaynaklarla tamamlayıcılığı konularında önemli kazanımlar sağladığı görülmektedir.¹⁵⁴

AB ile imzalanan Ortaklık Anlaşması doğrultusunda Portekiz’de 2014-2020 dönemi için 11 tematik ve ikisi özerk bölgeler için olmak üzere yedi bölgesel operasyonel program hazırlanmıştır. Söz konusu bölgesel operasyonel programlar, ilgili bölgelerde kurulan Bölgesel Koordinasyon ve Kalkınma Komisyonları (*Regional Co-ordination and Development Commissions*) aracılığıyla uygulanmaktadır. İdari ve mali otonomiye sahip olan bu Komisyonlar, Altyapı ve Kalkınma Bakanlığına bağlı olmakla birlikte âdemi merkezi bir yapıdadır. Komisyonların diğer görevleri şunlardır:¹⁵⁵

- Buldukları bölgede bölgesel planlama ve kalkınma politikaları ile çevre politikalarını koordine etmek,
- Arazi kullanımını yönetmek,
- Yerel idareler ve bunların birliklerine yönelik teknik destek hizmetlerini koordine etmek.

Ülkede kalkınma ajanslarının kuruluşunu teşvik etmek ve mevcut ajansların kapasitelerini geliştirmek üzere 1997 yılında “Kalkınma Ajanslarının Kapasitesinin İyileştirilmesi” programları “*Implementation and Qualification of Development Agencies-IQADE*” başlatılmıştır. Programlar, merkezi yönetim katkısı ve AB eş finansmanı ile 2 fazda yürütülmüş ve 2000 yılında tamamlanmıştır. Her iki program kapsamında kamu kurumu veya özel sektör kuruluşu statüsünde olan 22 ajans desteklenmiş, ancak bunlardan 5 tanesi programların tamamlanmasından sonra kapanmıştır. Hâlihazırda Portekiz’de beş düzey 2 bölgesi ve farklı statülerde 17 bölgesel kalkınma ajansı bulunmaktadır. Faaliyetteki ajanslar ülkenin büyük bir kısmını kapsamına almıştır. Özerk bölgelerden yalnızca Madeira Adasında ajans bulunmaktadır. Ajanslar “*ulusal kalkınma politikaları ve stratejiler çerçevesinde, bölgelerin ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda ilerlemesini sağlamak*” üzere 1999 yılında yürürlüğe giren Kanun çerçevesinde günümüzdeki halini almıştır.¹⁵⁶

Ajansların ortakları arasında merkezi yönetim, yerel idareler, kamu kuruluşları ve özel sektör temsilcilerinin yer aldığı görülmektedir. Ajansların temel işlevleri bölgeye yatırım çekilmesi, girişimciliğin teşvik edilmesi ve bölgesel plan/programların hazırlanmasıdır. Çalışma kapsamında örnek olarak ADRAL ve ADRAVE Kalkınma Ajansları incelenmiştir.

ADRAL

ADRAL, ülkenin en az gelişmiş bölgesi olan Alentejo bölgesinin kalkınmasına katkı sağlamak üzere 2000 yılında kurulmuştur. Ajans, farklı alanlarda faaliyet gösteren kamu ve özel sektör

¹⁵⁴ <https://www.portaldocidadao.pt/en/web/agencia-para-o-desenvolvimento-e-coesao/agencia-para-o-desenvolvimento-e-coesao>

¹⁵⁵ Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ’ler Genel Müdürlüğü web sitesi (c)

¹⁵⁶ Juliao, R. P., Salvador P., Ferreira J., 2000: 3

kurum/kuruluşları arasındaki ortaklık ve işbirliği anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve günümüzde de bu anlayış doğrultusunda hizmet vermektedir. Alentejo Bölgesel Koordinasyon ve Kalkınma Komisyonu da Ajansın ortakları arasında yer almaktadır.

Ajansın temel görevleri arasında yerel aktörlerle işbirliği halinde bölgenin iş ortamının iyileştirilmesine yönelik ortak proje ve girişimlerin desteklenmesi, mekânsal planlama faaliyetlerinin yürütülmesi ile firmalara girişimcilik kültürünü ve rekabet edebilirliklerini artırmaya dönük danışmanlık sunulması yer almaktadır. Ajansın faaliyetleri ile ulaşmak istediği hedefler şu şekildedir:¹⁵⁷

- Bölgenin uluslararası konumunun güçlendirilmesi,
- Bölgesel verimlilik düzeyinin artırılması,
- Yenilikçilik ve ürün niteliğinin geliştirilmesi,
- Nitelikli ve daha fazla istidamın teşvik edilmesi ve bölgede sosyal uyumun sağlanması,
- Kalkınma için kurumsal işbirliği ve sosyal mobilizasyona yönelik yaratıcı yöntemlerin teşvik edilmesi.

ADRAVE

1998 yılında kurulan ADRAVE kalkınma ajansı Vale do Ave` s bölgesinin kalkınması için bir araya gelen kamu sektörü ve özel sektör temsilcilerinin oluşturduğu bir platformdur.¹⁵⁸ 1999 yılında yürürlüğe giren Kanunla, diğerleri ile birlikte kâr amacı gütmeyen ve kamu yararına çalışan bir kalkınma ajansı statüsüne kavuşmuştur.

Ajans, projeler ve Ar-Ge faaliyetleri aracılığıyla bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel modernizasyonunu sağlama hedefinin yanında bölgedeki yeni faaliyetlere öncülük eden bir profile sahiptir.

ADRAVE, kuruluşundan itibaren bölgesel kalkınma alanında referans bir kurum olmuştur. Bölgenin kalkınma stratejisinin oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmiş ve AB Sosyal Fonuna ilişkin temel hedef ve önceliklerin projelere entegre edilmesine önemli katkılar sağlamıştır.

Ajansın farklı konularda uzmanlaşmış bir ekibi ve gerektiğinde profesyonel hizmet aldığı danışmanları bulunmaktadır. İktisadi kalkınma, sosyal içerme, işletme kurulması ve geliştirilmesi Ajansın destek sağladığı proje alanları arasında yer almaktadır.

¹⁵⁷ Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ'ler Genel Müdürlüğü web sitesi (d), ADRAL Kalkınma Ajansı web sitesi

¹⁵⁸ ADRAVE Kalkınma Ajansı web sitesi

ROMANYA

Pek çok Orta ve Doğu Avrupa ülkesinde olduğu gibi Romanya'da da, bölgesel kalkınma politikalarının gelişimi AB'ye üyelik sürecinden etkilenmiştir. Kalkınma ajanslarının kurulması da AB'ye uyum süreci ile birlikte gündeme gelmiştir. 1998 yılında çıkarılan Bölgesel Kalkınma Kanununda 2004 yılında bazı değişiklikler yapılmış ve bölgesel politikanın kurumsal çerçevesi ve amaçları belirlenmiştir. Buna göre bölgesel kalkınma politikası, iktisadi kalkınmanın sağlanması, kalkınma bölgeleri olarak tanımlanan coğrafi alanların dengeli ve sürdürülebilir sosyal kalkınmasının teşvik edilmesi, Romanya'nın uluslararası rekabet edebilirliğinin güçlendirilmesi ve AB üye ülkeleri ile Romanya arasındaki ekonomik ve sosyal gelişmişlik farklarının azaltılması için ilgili sosyal ve ekonomik taraflarla işbirliği içinde merkezi kamu kuruluşları, yerel idareler ve bölgesel kuruluşlar tarafından yürütülen politikalar olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁹

Söz konusu Kanun ile Romanya'da sekiz kalkınma bölgesi tanımlanmıştır. Bu bölgeler, herhangi bir idari yapıdan ziyade istatistikî amaçlı olarak AB'nin İBBS düzey 2 sınıflandırması baz alınarak oluşturulmuştur. Kalkınma bölgelerinin her birinde birer kalkınma ajansı kurulmuştur.

Kanuna göre bölgesel kalkınma politikasının amaçları şunlardır:

- Dengeli kalkınmanın teşvik edilmesi, tarihi, coğrafi, iktisadi, sosyal ve siyasi nedenlerle geri kalmış bölgelerdeki gelişmişlik farklarının giderilmesi ve ortaya çıkabilecek yeni dengesizliklerin önlenmesi yoluyla bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması,
- AB'deki yapılara uyumun ve Yapısal Fonlar ve Uyum Fonuna erişimin sağlanması amacıyla kurumsal çerçevenin hazırlanması,
- Kalıcı sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmeyi sağlamak üzere, bölgelerdeki girişimlerin teşvik edilmesi ve yerel/bölgesel iyi uygulamalara geçilmesi yoluyla sektörel ve bölgesel faaliyetler ve politikalar arasında eşgüdüm sağlanması,
- Bölge içi, bölgeler arası, uluslararası ve sınır ötesi işbirliğinin artırılması ve bölgelerin kurumsal ve iktisadi gelişmesini sağlamak üzere ortak projeler yoluyla AB'deki yapılara dâhil edilmesinin sağlanması.

Bölgesel Kalkınma Kanunu doğrultusunda bölgesel kalkınmanın kurumsal çerçevesi şu şekilde oluşturulmuştur:

Bölgesel Kalkınma ve Turizm Bakanlığı, ekonomik ve sosyal uyum politikası ile birlikte bölgesel kalkınma politikalarının planlanma, koordinasyon, yönetim, uygulama ve izleme görevlerini üstlenmiştir. Bölgesel Kalkınma Ulusal Kurulunun sekreteryaya hizmetlerini de yürütmekle görevlidir.

¹⁵⁹ Romanya Bölgesel Kalkınma Kanunu, Romanya Kuzey Doğu Bölgesi Kalkınma Ajansı web sitesinden alınmıştır.

Ulusal bir ortaklık platformu olan **Bölgesel Kalkınma Ulusal Kurulu'nun** bölgesel kalkınma politikalarının tasarım ve uygulamaları üzerinde karar verici bir rolü vardır. Bölgesel Kalkınma Kurullarının başkanları ve kamu kurumlarının temsilcilerinden oluşmaktadır. Temel görevleri Ulusal Kalkınma Planını ve Ulusal Bölgesel Kalkınma Stratejisini onaylamak, Bölgesel Kalkınma Fonunun kullanılmasına ilişkin ilke ve öncelikleri belirlemek, Bölgesel Kalkınma Fonu ile finanse edilecek öncelikli programları Bakanlar Kurulu'nun onayına sunmak, Bölgesel Kalkınma Kurulları tarafından sunulan raporlar doğrultusunda Bölgesel Kalkınma Fonundan kalkınma ajanslarına tahsis edilen fonların kullanım durumlarına ilişkin analizler yapmak ve bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşma durumunu izlemektir.

Bölgesel Kalkınma Kurulu, bölgesel kalkınma politikalarını koordine etmek üzere her bölgede kurulmuş, katılımçılık ve ortaklık ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösteren ve tüzel kişiliği olmayan bölgesel yapıdır. İl konseyleri başkanları ile bölgede bulunan belediye, ilçe ve köylerin yerel konseylerinin birer temsilcisinden oluşmaktadır. Görevleri bölgesel kalkınma stratejisi ve programlarını onaylamak, Bölgesel Kalkınma Fonunun kullanımı için ilke, öncelik ve tahsisatları onaylamak, kalkınma ajansının üç aylık faaliyet raporlarını onaylamak, kalkınma ajansının üçüncü şahıslar ile yapmış olduğu sözleşme, anlaşma ve protokollere onay vermek ve kalkınma ajansının organizasyon yapısı ile faaliyet usul ve esaslarını onaylamaktır.

Kalkınma Ajansları, her kalkınma bölgesinde faaliyet gösteren, kamu kuruluşu olmamakla birlikte kamu yararını gözeten ve kar amacı gütmeyen tüzel kişiliği haiz yapılardır. Bölgesel kalkınma programı yürüten ilgili ulusal kuruluşlar veya ulusal düzeyde program yürüten kuruluşlar, yürütmüş oldukları programın bölgesel düzeyde uygulamalarını koordine etmek üzere kalkınma ajansları ile sözleşme imzalayarak görevlerinin bir kısmını ajanslara devredebilmektedir. Kalkınma ajanslarının görevleri şunlardır:

- Bölge planı, bölgesel kalkınma stratejisi ve bölgesel kalkınma programlarını hazırlamak ve onay için Kalkınma Kuruluna sunmak,
- Bölgesel Kalkınma Fonunun teknik ve mali yönetimini yürütmek,
- Bölgesel kalkınma programları kapsamında seçilen projeleri onay için Kalkınma Kuruluna sunmak,
- AB tarafından finanse edilen bölgesel kalkınma programları veya ulusal programlar çerçevesinde, bölgesel düzeyde uygulamaları koordine etmek üzere ulusal kuruluşlar ile sözleşme yapıldığı durumlarda (aracı kurum olunan durumlarda), programların teknik ve mali uygulama, izleme ve kontrollerinden sorumlu olmak,
- AB politikaları ve uygulamalarının bölgesel düzeyde tanıtımını yapmak,
- Ortaklıkları ve işbirliklerini teşvik etmek, bölgenin tanıtımını yapmak ve bölgeye yabancı yatırımcı çekmek,
- Bölgesel Kalkınma Kurulunun sekreteryası hizmetlerini yürütmek,
- Ulusal Kalkınma Planının hazırlanmasına katkıda bulunmak,

- AB kırsal kalkınma fonları kapsamında finanse edilen kırsal kalkınma projelerinin ön seçimi ve kontrolü dâhil olmak üzere başvuru formlarının dağıtımı ve teslim alınması süreçlerini yürütmek.

Çalışma kapsamında örnek olarak Kuzeydoğu Bölgesel Kalkınma Ajansı incelenmiştir.

Kuzeydoğu Bölgesel Kalkınma Ajansı

Ajans 1999 yılında bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasını desteklemek, bölgesel kalkınma politikalarını geliştirmek ve uygulamak, bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltarak yaşam kalitesini artırmak ve Avrupa standartlarını yakalamak üzere kurulmuştur.¹⁶⁰

PHARE kapsamında sağlanan fonlarla yürütülen projeleri uygulama birimi olarak kurulmuş olan Ajans, Romanya'nın AB üyesi olmasından sonra Kuzeydoğu Bölgesi Bölgesel Operasyonel Programının aracı kuruluşu görevini üstlenmiştir. Mart 2013'ten itibaren ise yine AB fonları ile desteklenen Ekonomik Rekabet Edebilirliğin Artırılması Operasyonel Programının 1. ve 3. eksenleri için aracı kuruluş rolünü yürütmektedir. Bu çerçevede Ajans; teknoloji transferi, KOBİ'lerin rekabet edebilirliği, iş geliştirme merkezleri, düşük karbon ekonomisine geçiş, kültürel miras, ulaştırma, turizm, sağlık, eğitim ve sosyal altyapı konularında Operasyonel Program kapsamında bölgeye sağlanan fonların yönetimini sağlamaktadır.¹⁶¹ Ajans tarafından AB'den kaynak tahsisine yönelik referans belge olarak Kuzeydoğu Bölgesel Kalkınma Planı hazırlanmıştır.

AB fonlarının yönetimine ilişkin görevlerinin yanı sıra Ajans strateji geliştirme (Bölgesel İnnovasyon Stratejisi, Akıllı İhtisaslaşma Stratejisi), doğrudan yabancı yatırımlar gibi farklı finansman kaynaklarını bölgeye çekme, çeşitli finansman programları tanımlama ve uygulama ve iktisadi kalkınmayı teşvik etme alanlarında hizmetler (Avrupa Girişim İşbirliği Merkezi- *Enterprise Europe Network Center*) sunmaktadır. Bölgenin kalkınmasına yönelik hayata geçirilen büyük ölçekli projelerde Ajans lider rolü üstlenebildiği gibi ortak olarak da görevler yürütebilmektedir.

¹⁶⁰ Kuzeydoğu Bölgesel Kalkınma Ajansı web sitesi

¹⁶¹ Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ'ler Genel Müdürlüğü web sitesi (e)

SLOVENYA

2016 yılı itibarıyla yaklaşık 2,1 milyon nüfusa ve 21,3 bin dolar kişi başı GSYİH'ye sahip olan Slovenya 2004 yılındaki genişleme ile AB'ye üye olmuş bir Balkan ülkesidir. AB'nin istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre iki düzey 2 bölgesine sahip olan Slovenya'da 12 düzey 3 bölgesi bulunmaktadır.

Slovenya'da bölgesel kalkınma politikalarından sorumlu kuruluş Slovenya İktisadi Kalkınma ve Teknoloji Bakanlığıdır. Bakanlık bölgesel kalkınmaya tahsis edilen fonların amacına uygun kullanımını sağlamakta ve bunun yanında kalkınma ajanslarının çalışmalarını koordine etmektedir. Bakanlık ayrıca, ulusal kalkınma programının hazırlanması ve bölgesel kalkınma programlarının koordinasyonundan sorumludur. Diğer taraftan, Bakanlığın yönetim görevini üstlendiği müstakil bir "Bölgesel Kalkınma Fonu" nun bulunması dikkat çekmektedir.

2014-2020 döneminde Slovenya'ya Uyum Politikası kapsamında AB'den yaklaşık 3,1 milyar avro kaynak tahsis edilmiştir. Bu dönemde, altyapı desteklerinden ziyade, Slovenya ekonomisinin önde gelen sektörlerini tanımlayan Akıllı İhtisaslaşma Stratejisi doğrultusunda Ar-Ge, yenilikçilik ve rekabet edebilirlik alanındaki projelere ağırlık verildiği görülmektedir.¹⁶²

Ülkede düzey 3 bazında faaliyet gösteren 12 kalkınma ajansı bulunmaktadır. Kalkınma ajanslarının temel görevleri; bölgesel kalkınma planlarının hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi ile bölgesel politikaya ilişkin diğer faaliyetlerin yürütülmesi olarak sıralanmaktadır.

Ajansların yasal statüleri bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Limited şirket, kamu kurumu ya da STK kimliğiyle faaliyet gösteren ajanslar bulunmaktadır. Çalışma kapsamında örnek olarak Maribor ve Green Karst Kalkınma Ajansları incelenmiştir.

MRA RRA Podravje (Maribor Kalkınma Ajansı)

Maribor Kalkınma Ajansı, Podravje bölgesinde hizmet veren ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Bölgesel kalkınma alanında uzmanlaşmış bir ekiple faaliyetlerini yürüten ajans, gerektiğinde dış uzman desteğine başvurmaktadır. Ajans tarafından bölgede, girişimcilik, turizm ve insan kaynaklarının geliştirilmesi teşvik edilmektedir. 1993 yılında kurulan ajansın görevleri şu şekildedir:¹⁶³

- Bölgesel Kalkınma Programının hazırlanması ve uygulanması,
- Kalkınma alanında bölgesel bir yaklaşımın teşvik edilmesi,
- Sürdürülebilir kalkınmanın teşvik edilmesi ve turizm ile kırsal alanların geliştirilmesi,
- Bölgenin kalkınmasına katkı verecek yatırım ve girişimlerin bölgeye çekilmesi,

¹⁶² Avrupa Komisyonu Bölgesel Politika web sitesi

¹⁶³ Maribor Kalkınma Ajansı web sitesi

- Küresel pazarlara açılma, uluslararasılaşma, finansman vb. konularda işletmelere danışmanlık hizmeti sunulması,
- Akademik çevre ile saha arasında ilişki kurulması,
- Yerel yönetimler ve meslek kuruluşlarıyla işbirliği kurulması.

RRA Zeleni Kras (Green Karst Bölgesel Kalkınma Ajansı)

Green Karst Bölgesel Kalkınma Ajansı, altı belediye (Pivka, Postojna, Cerknica, Loška Dolina, Bloke ve Logatec) ve diğer beş yerel, bölgesel ve ulusal paydaş tarafından 2000 yılında kurulmuştur. Ajans, özel bir şirket olmasına rağmen, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak faaliyet göstermektedir. Ajansın bulunduğu Primorsko-notranjska bölgesi (düzey 3) altı belediyeyi kapsamakta olup Doğu Slovenya Bölgesinin (düzey 2) bir parçasıdır.¹⁶⁴

Ajansın hissedarları Slovenya Bölgesel Kalkınma Fonu, bölgede yer alan 6 belediye, Pivka Yerel Destek Merkezi, Slovenya Ticaret ve Sanayi Odası, Slovenya Esnaf ve Zanaatkarlar Odasının 2 yerel ofisi ve Slovenya Bilim ve Sanat Akademisi Araştırma Merkezidir. Ajans, 11 uzman personel ile aşağıda yer alan ve oldukça geniş bir yelpazeyi kapsayan alanlarda görev yapmaktadır;

- Bölgesel kalkınma
- Ekonomi
- İnsan kaynakları
- Çevre ve doğanın korunması
- Kültürel miras
- Turizm
- Kırsal alanlar

Primorsko-notranjska bölgesinin kalkınmasını teşvik etmek amacıyla kurulan Green Karst Ajansı, aşağıdaki faaliyetleri yürütmektedir.¹⁶⁵

- Bölgesel kalkınma programını hazırlamak, uygulamak ve izlemek,
- Bölgede proje geliştirilmesine yönelik hizmet sunmak,
- İşletmelere danışmanlık hizmeti sunmak,
- Yenilik ve teknoloji geliştirme alanlarında danışmanlık yapmak,
- Eğitim programları organize etmek,
- Diğer bölgesel kalkınma faaliyetlerini yürütmek.

Green Karst Ajansı önemli bir bilgi birikimine sahiptir ve birçoğu AB tarafından finanse edilen çeşitli bölgesel, ulusal ve uluslararası projelere katkı vermektedir.

¹⁶⁴ Green Karst Bölgesel Kalkınma Ajansı web sitesi

¹⁶⁵ Green Karst Bölgesel Kalkınma Ajansı web sitesi

YUNANİSTAN

Yunanistan'ın kamu yönetimi merkezi ve yerel yönetimler olmak üzere iki kademeli bir yapıya sahiptir. Ülkede merkezi yönetim dışında yer alan yerel yönetimler 7 Adet Adem-i Merkezileşmiş Yönetim, 13 bölge¹⁶⁶ ve 325 belediyeden oluşmaktadır.¹⁶⁷ Yunanistan'da bölgesel yönetimler, kendi kendini yöneten bölgesel kamu kuruluşlarıdır. Bölgeler, ulusal politikalar ve AB politikalarını dikkate alarak, ülkenin sürdürülebilir kalkınması ve sosyal uyum ilkelerine uygun olarak, bölgesel düzeyde politikaları planlamakta ve hayata geçirmektedir.

1981'de AB'ye üye olan Yunanistan, özellikle AB fonlarından yararlanabilmek için bölgesel kalkınma politikasında kapsamlı reformlar gerçekleştirmiş ve merkezi planlamadan vazgeçerek mevzuatlarında bölgeselleşmeyi destekleyici unsurlara yer vermiştir.

1990'larda AB'nin istatistiki bölge birimleri sınıflandırmasına göre tanımlamalar yapılmış, bölgesel kalkınma ajansları kurulmuş ve bölgesel kalkınma politikalarına ilişkin usul, esas ve uygulama prosedürleri belirlenmiştir.¹⁶⁸

13 bölgede faaliyet gösteren bölgesel kalkınma ajanslarının limited şirket olarak kurulduğu görülmektedir.¹⁶⁹ Çalışma kapsamında Yunanistan'da bulunan ajanslara örnek teşkil etmesi amacıyla Girit'in Heraklion Bölgesinde faaliyet gösteren Heraklion Kalkınma Ajansının görev ve sorumlulukları ile ortaklık yapısı incelenmiştir.

Heraklion Kalkınma Ajansı

Heraklion Kalkınma Ajansı 1989 yılında Archanes Belediyesi ve Kato Archanes, Vassilies ve Skalani toplulukları tarafından kurulmuştur. Daha sonraki yıllarda yerel yönetim, bölgedeki bazı belediyeler ve kooperatiflerin de bu ortaklığa üye oldukları görülmektedir. Ajansın başlıca hedefleri şunlardır:¹⁷⁰

- Yerel idarelerin geliştirilmesi,
- Yerleşim alanlarının geliştirilmesini amaçlayan tasarımlar hazırlanması,
- Proje ve programlar aracılığıyla ulusal ve AB fonlarından yararlanılması,
- Eğitim, yaşam kalitesi ve genel olarak sosyo-ekonomik kalkınma alanlarında bireylere ve gruplara teknik destek sağlanması,
- Çevrenin ve kültürel mirasın korunması, güçlendirilmesi gibi alanlarda girişimlerde bulunulması.

¹⁶⁶ Bunlar, Attika, Merkezi Yunanistan, Merkezi Makedonya, Girit, Doğu Makedonya ve Trakya, Epir, İyonya Adaları, Kuzey Ege, Peloponezya, Güney Ege, Teselya, Batı Yunanistan ve Batı Makedonya'dır.

¹⁶⁷ Tunç, A., Pak, A. B., 2017: 1197

¹⁶⁸ Koçak, S.Y., Ökmen, M., 2010: 2-3

¹⁶⁹ Koçak, S.Y., Ökmen, M., A.g.e.: 2-3

¹⁷⁰ Heraklion Kalkınma Ajansı web sitesi

Ajans, dört yıllık bir dönem için hissedarlar tarafından Genel Kurulda seçilen 11 üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulu başkan ve başkan yardımcısı, ajansın da ortağı olan Asterousia ve Faistos Belediyelerinin belediye başkanlarıdır. Yönetim kurulunun yapısı incelendiğinde, kurulun daha çok ortaklığı olan belediye başkanlarından oluştuğu, bunun yanında bir bölgesel danışman ve ortaklardan olan bir kooperatif yöneticisinin de kurulda yer aldığı görülmektedir. Ajansın faaliyetleri aşağıdaki birimlerce yürütülmektedir.¹⁷¹

- İdari ve Ekonomik Hizmetler
- Kırsal Kalkınma
- Sosyal Kalkınma
- Planlama ve Halkla İlişkiler
- Turizm ve Kültürel Kalkınma

Ajans'ta ağırlıklı olarak ekonomi, tarım, inşaat mühendisliği, tarih ve arkeoloji dallarında uzmanlaşmış 14 kişi istihdam edilmektedir. Personelin %70'i yükseköğrenim mezunudur. Ajans, çeşitli alanlarda akademisyen ve uzmanlarla ortak çalışmalar gerçekleştirmektedir.¹⁷²

Gelişmiş bölgelerde faaliyet gösteren ajansların ortaklık yapılarına bakıldığında kooperatif ve ticaret odalarının hatta bankaların ortaklar arasında yer aldığı görülmektedir. Bu ajanslar daha çok Ar-Ge, inovasyon, teknoloji ve enerji sektörlerine odaklanmaktadır.¹⁷³

¹⁷¹ Heraklion Kalkınma Ajansı web sitesi

¹⁷² Heraklion Kalkınma Ajansı web sitesi

¹⁷³ Lavdas K. A.,1997: 190

GENEL DEĞERLENDİRME

AB bölgesel kalkınma politikaları temel olarak, hem üye ülkeler arasında hem de ülkelerin kendi içinde bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmayı amaçlamaktadır. Üye ülkeler bazında değişkenlik gösteren bölgesel kalkınma politikaları, başta Birlik politikaları olmak üzere çeşitli faktörlerin etkisiyle zaman içinde bir dizi değişim ve dönüşüm geçirmiştir.

Avrupa ülkelerinde II. Dünya Savaşı sonrası özellikle geri kalmış bölgelerde ortaya çıkan yapısal sorunlar, ilk aşamada merkezi yönetimlerin sunduğu araçlar ve aktardığı kaynaklarla çözülmeye çalışılmıştır. 1950-70 döneminde bu bölgelere sağlanan kaynaklar ve uygulanan büyük ölçekli yatırım projeleri ile altyapının sağlanması, ekonominin canlanması ve istihdamın artırılması hedeflenmiştir. Diğer taraftan, geri kalmış bölgelerde özel sektörün gelişmesine ve bu bölgelere yatırım çekilmesine yönelik teşvikler sunulmuştur.

70'li yıllarda yaşanan krizlerle birlikte küresel düzeyde toplam refah azalma eğilimine girmiş, bunun sonucunda toplu üretimden esnek üretime doğru bir geçiş yaşanmıştır. Esnek üretimde "mekân" kavramı önem kazanmış, kentlerin ve bölgelerin nitelikleriyle uyumlu ve rekabet üstünlüklerini temel alan bir üretim yapısına geçiş ülkelerin öncelikleri arasına girmiştir. Bu dönemde geleneksel bölge politikaları, bölgelerin potansiyelini ve dinamiklerini odağa alan yeni bölgesel kalkınma politikaları yaklaşımına doğru bir dönüşüm geçirmiştir.

Yeni yaklaşımla bölgeler, edilgen bir konumdan kalkınma sürecinde bizatihi yer alan aktif birer aktör konumuna gelmiştir. Bölgeler, bu konumları ile bir taraftan ulusal karar alma süreçlerine dâhil olurken diğer taraftan küresel sistemle doğrudan ilişki kurmaya başlamıştır. Daha çok rekabet temelinde kurulan bu ilişkide, bilgiyi elde eden ve kullanan, yenilikçi alanlar açan ve yerel kaynaklara dayalı kalkınma stratejileri geliştirebilen bölgeler avantaj kazanmıştır.

Sahip oldukları kurumsal sermaye, bölgelerin küresel düzlemde rekabet edebilme kabiliyetini kazanabilmeleri için özel önem taşımaktadır. Kalkınma odaklı kurumsal örgütlenmeler olarak kalkınma ajansları, bölgede kurumlar arası işbirliğini ve etkileşimi kolaylaştırıcı bir rol oynamakta ve bölgenin çok düzeyli yönetim (*multi-level governance*) ağlarına katılımını sağlamaktadır.

İlk olarak 1930'lu yıllarda ABD'de kurulan kalkınma ajanslarının Avrupa'daki ilk örnekleri 1950'li yıllarda ortaya çıkmıştır. 1970'li yıllarda yaşanan krizlerle mekân kavramının önem kazanması ve AB'nin bölgesel kalkınma politikalarında yaşanan dönüşümle birlikte yerel kalkınmaya verilen önem artmış, bölgesel ve yerel kurumların sayısı çoğalmıştır. Kalkınma ajansları bu kurumların başında gelmektedir. Ajansların yapıları ve faaliyetleri bölgesel kalkınma politikalarında yaşanan değişime paralel olarak zamanla dönüşüm geçirmiştir. Bu dönüşüm, bölgelerin küresel sistemde karşı karşıya kaldığı rekabet koşullarına ve yönetim ortamına paralel olarak gerçekleşmiştir.

AB ülkelerinde kalkınma ajansları, kuruluş ve işleyiş şekilleri bakımından farklılık göstermektedir. Bazı örnekler, ülke içinde bile ajanslar arasında farklılıklar bulunduğunu işaret etmektedir. Uygulama farklılıkları ülkelerin ve bölgelerin kendi koşulları doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bu koşullar; sosyo-ekonomik gelişmişlik seviyesi, idari yapı, merkez-yerel ilişkileri ve bölgelerin ihtiyaç ve öncelikleri ile küresel sistemle ilişki kurma biçimleri olarak sıralanabilmektedir.

Homojen bir kalkınma ajansı uygulaması olmayan AB coğrafyasında ülkeden ülkeye değişen farklı örnekler bulunmaktadır. Bununla birlikte birçok ajansın sahip olduğu bazı ortak özellikler mevcuttur. Bunlar; bölgesel ölçekte örgütlenmeye ve tabandan tavana bir kalkınma yaklaşımına sahip olma, klasik bürokrasi ve kamu kurumu olmama, uzun vadeli düşünebilme ve esnek hareket edebilme kabiliyetine sahip olma, özel sektörü geliştirme ve bölgeye yatırım çekme odaklı faaliyet yürütme olarak sıralanmaktadır.

AB'de kalkınma ajansları kuruluş şekillerine göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar; merkezi yönetimler tarafından kurulanlar, bölgesel/yerel yönetimler tarafından kurulanlar ve kamu-özel işbirliği ile kurulanlar olarak sıralanmaktadır. Merkezi yönetim tarafından kurulan kalkınma ajansları, merkezle kurulan güçlü ilişkiler ve merkezi bütçeden tahsis edilen kaynaklar bağlamında avantaja sahiptir. Türkiye ve Romanya'da bulunan kalkınma ajansları bu tür ajanslara örnek teşkil etmektedir. Bölgesel otoriteler/yerel yönetimler tarafından kurulan kalkınma ajansları, genellikle bölgesel yönetimlerin güçlü ve özerk olduğu ülkelerde yaygındır. Belçika ve İspanya'da yer alan ajanslar bu tür kalkınma ajanslarına örnektir. Kamu özel işbirliği ile kurulan ajanslar, özel sektörün yoğun olduğu veya öncelikle hızlı bir özel sektör gelişimi hedeflenen bölgelerde yer almaktadır. Bu tür ajansların faaliyetleri ağırlıklı olarak özel sektöre yöneliktir. Polonya'daki ajansların birçoğu kamu özel işbirliği ile kurulmuştur.

Bazı incelemelerde ajanslar üstlendikleri görevler temel alınarak güçlü ve zayıf ajanslar olarak sınıflandırılmaktadır. Firmaları destekleme ve bölgeye yatırımcı çekme gibi faaliyetleri asli vazifesi olarak belirleyen, az sayıda işleve sahip olan ajanslar zayıf ajanslar olarak nitelendirilmektedir. AB'deki ajansların birçoğu bu şekildedir. Sosyal ve ekonomik kalkınma, kentleşme, altyapı, istihdam ve çevre gibi birçok alanda görev üstlenen, proje yürüten veya projelere destek sağlayan ajanslar güçlü olarak tanımlanmaktadır.

Yasal statüleri açısından karşılaştırıldığında, AB'de kalkınma ajanslarının ülkeler bazında farklılık gösterdiği görülmektedir. Hatta aynı ülkede farklı statülere sahip ajansların bulunabildiği örnekler mevcuttur. Ancak, hızlı karar alma ve hareket etme yeteneğine sahip olmak ve mali işler ve personel yönetiminde esnekliği sağlamak üzere ajansların birçoğunun özel hukuka tabi kuruluşlar olarak yapılandırıldığı görülmektedir.

Avrupa örnekleri incelendiğinde ajansların çoğunlukla kâr amacı gütmeyen kuruluş veya anonim/limited şirket statüsüne sahip yapılar olduğu görülmektedir. Birçok ülkede uygulama birliği olmaması dikkati çekmektedir. Macaristan gibi bazı ülkelerde ajansların kâr amacı

gütmeyen şirket olarak yapılandırıldığı görülmektedir. Almanya’da da kar amacı gütmeyen şirket statüsüne sahip olan ajanslar bulunmaktadır. Bu kurumlar sahip oldukları statü ile gelir getirici faaliyetler yürütebilmektedir. Ancak, elde ettikleri gelirler ortaklarına aktarılmamakta ve ajansın faaliyetlerini ve kurumsal giderlerini finanse etmek için kullanılmaktadır. Bu durum ajansın mali olarak bağımsız olmasına ve ayakta kalmasına katkı sağlamaktadır. Ülkemizde Türk Ticaret Kanunu veya diğer mevzuatta kar amacı gütmeyen şirket tanımı veya buna benzer bir statü bulunmamaktadır. Ülkemizde ajansların yasal statüleri, Kanunla düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi tüzel kişilik olarak belirlenmiştir. Böylece ajansların esnek olarak hareket edebilen, küçük fakat etkin ve dinamik birimler olmaları amaçlanmıştır.

Ajansların idari ve organizasyon yapısı, üstlendikleri roller ve yasal statülerine göre şekillenmiştir. Şirket statüsüne sahip olan ve özel sektöre yönelik olarak faaliyet gösteren ajanslar bir yönetim kurulu ve CEO başkanlığında profesyonel bir yönetim anlayışı ile idare edilmektedir. Almanya, Avusturya ve Polonya’daki ajansların büyük bir çoğunluğu bu şekilde bir idari yapıya sahiptir. İngiltere’de yerel makamlar ve işletmeler arasındaki ortaklıklar şeklinde yeni bir yapı olarak ortaya çıkan Yerel Girişim Ortaklıklarının yönetim kurulu, yarı yarıya özel sektör ve kamu temsilcilerinden oluşmaktadır. Romanya’da kalkınma ajanslarının sekreteryaya görevini yürüttükleri kalkınma kurulları, yerel idari birim temsilcilerinden oluşması yönüyle kamu kesimi ağırlığı olan istişari bir organ görevi görmekte ve ajansın birçok faaliyetini onaylaması yönüyle de karar alıcı bir rol üstlenmektedir. Yunanistan’da yönetim kurulu başkanları belediye başkanı olan ajanslar bulunmaktadır. Ekonomik kalkınma amacı doğrultusunda hizmet sunulan hedef kitlenin ağırlıklı olarak özel sektör olması nedeniyle, ajansların kamu kurumu olduğu ülkelerde bile klasik kamu kurumundan daha esnek ve sorunlara daha hızlı cevap verebilen yapılar olarak organize edildiği görülmektedir. Ülkemizde ise ajanslar, danışma işlevi gören geniş katımlı bir kalkınma kurulundan, karar alma organı olarak kamu-özel sektör işbirliği ile çalışan bir yönetim kurulundan ve bir özel sektör kuruluşu gibi faaliyet gösteren icra organı niteliğindeki genel sekreterlikten oluşmaktadır.

Kaynak ve finansman açısından incelendiğinde AB’deki ajansların gelirlerinin genel olarak şu kalemlerden oluştuğu görülmektedir: Merkezi bütçe ve yerel yönetim bütçesinden aktarılan paylar, Ticaret ve Sanayi Odaları, Vakıflar, Araştırma Merkezleri ve özel sektörden sağlanan kaynaklar, AB ve diğer uluslararası kuruluşlardan sağlanan fonlar ve sunulan hizmetler karşılığında elde edilen gelirler. Yerel yönetim payları ve hizmet karşılığı elde edilen kaynakların birçok ajans için ana gelir kalemleri olduğu görülmektedir. AB’deki birçok ajansın merkezi yönetimlerden ziyade yerel inisiyatif ve yerel yönetimler öncülüğünde kurulmuş olması gelir kalemleri arasında yerel yönetim paylarını ön plana çıkarmaktadır. Polonya ve Bulgaristan gibi bazı ülkelerde ise ajanslar çoğunlukla gelir getirici faaliyetlerle kendilerine kaynak yaratarak ayakta kalmaya çalışmaktadır. Diğer taraftan ajanslar bizzat proje uygulayarak veya AB fonları ile uygulanan programların bölgelerinde uygulanmasına aracılık ederek gelir bütçelerine bu fonları da eklemektedir. AB fonları, özellikle Orta ve Doğu Avrupa

ülkelerindeki ajanslar tarafından potansiyel bir gelir kalemi olarak görülmektedir. Finansman konusu özellikle STK ve şirket statüsündeki ajanslar için önemlidir. AB'deki genel eğilim, merkezden aktarılan kaynakların zamanla azaldığını ve bu durumun ajansları hizmet kalitesini ve uzman niteliğini artırma yönünde etkilediğini göstermektedir. Ülkemizdeki ajansların en temel gelir kalemi merkezi bütçeden aktarılan paylardır. Bunun yanında, yerel yönetim payları ile sanayi ve ticaret odalarından aktarılan paylar ajansların diğer gelir kalemleridir. 5449 sayılı Kanunda AB ve diğer uluslararası fonlardan sağlanacak kaynaklar da ajansların gelirleri arasında sayılmıştır.

AB ülkelerinde kalkınma ajanslarının üstlendikleri görevler ve yürüttükleri faaliyetler çeşitlilik göstermektedir. Ülkelerin kendilerine özgü sosyo-ekonomik nitelikleri ve idari yapıları, bölgesel kalkınma politikalarında yaşanan değişimler ve mali krizler gibi etmenler bu çeşitliliği tetiklemektedir. Esasında bu çeşitlilik, bölgesel kalkınma politikalarının doğasında bulunmaktadır. Bölgesel kalkınma, yerel potansiyel ve içsel dinamiklere bağlı olarak politika tasarlamayı ve buna uygun uygulama araçları geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu doğrultuda, her bölgenin kendi kaynaklarına dayalı kendine has bir kalkınma rotası vardır. Kalkınma ajanslarının yürüttükleri faaliyetler de buldukları bölgenin rotasıyla uyum göstermek durumundadır. Bununla birlikte, AB ülkelerinde ajans işlevlerinin ağırlıklı olarak girişimci ve KOBİ'leri destekleme, yurtdışından yatırımcı çekme, Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji transferi alanlarında hizmet verme ve eğitim organizasyonları ve uluslararası etkinlikler düzenleme konularında yoğunlaştığı görülmektedir.

Gelişmiş Batı Avrupa ülkeleri başta olmak üzere birçok AB ülkesinde ajansların hizmet sunduğu temel hedef kitle özel sektördür. Buldukları bölgenin ulusal ve uluslararası arenada tanıtılması, bölgeye dış yatırım çekilmesi, bölgenin rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak firmalara ve girişimcilere hizmet verilmesi ajansların yaygın olarak yürüttüğü faaliyetlerdir. Özellikle özel sektörün gelişmiş olduğu bölgelerde ajanslar ve özel sektör arasında güçlü bir işbirliği olduğu ve bölgeye sermaye çekme konusunda birlikte hareket ettikleri görülmektedir. Diğer taraftan, yasal ve teknik altyapısı uygun pek çok ajansın bölgelerinde yenilikçi fikirlere sahip girişimcilere yönelik olarak kredi garanti fonu, girişim sermayesi ve kümelenme gibi alanlarda imkanlar sunduğu görülmektedir.

Ajansların hizmet verdikleri bir diğer önemli faaliyet alanı, bölgelerin öğrenme kapasitelerinin ve insan kaynaklarının geliştirilmesini sağlamak üzere eğitim organizasyonları düzenlemek ve ihtiyaç duyan paydaşlara teknik destek sağlamaktır. Ajanslar bunun yanında kurumlar arası ilişkiyi artırmak ve kurumsal ilişkilerle sağlanan sinerjiyi azami seviyeye çıkarmak üzere faaliyetler yürütmektedir. Ajansların özel sektör kesimi dışındaki bölge paydaşlarına (yerel yönetimler, kamu kurumları, STK, vb.) yönelik hizmetleri, eğitim vermek ve teknik destek sağlamak ile bölge aktörleri arasında işbirliği için moderatör görevi görmek olarak sıralanmaktadır. Kimi zaman ulusal ya da AB kaynaklarıyla finanse edilen bölgesel kalkınma programlarının yürütülmesi veya bölgesel kalkınma girişimlerinin hayata geçirilmesi gibi

konularda destek sağlanmasını da içeren bu tür faaliyetler, özellikle geri kalmış bölgelerdeki paydaşlar açısından kritik öneme sahiptir.

AB'de ajanslar genel olarak, büyük ölçekli yatırım (altyapı, vb.) projelerinden ziyade düşük maliyetli ve etkileri daha uzun zamanda ortaya çıkabilen “soft” projelere odaklı bir yaklaşımı takip etmektedir. Bu yaklaşım ajansların uzun vadeli düşünebilme özelliklerinin dolaylı bir neticesidir. “Soft” projeler; bölge için kaldıraç ve tetikleyici etkiye sahip insan kaynaklarının geliştirilmesi, kurumlar ve firmalar arası işbirlikleri kurulması, tanıtım ve pazarlama etkinlikleri düzenlenmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

AB örneklerinde istisnai durumlar haricinde ajansların mekânsal öncelikleri de içeren bölge planlama yetkilerinin olmadığı, bu yetkinin yerel ve bölgesel yönetimlerde olduğu görülmektedir. Bazı ülkelerde ajanslar, bölgenin potansiyelini ortaya çıkarmak üzere kurumsal, bölgesel, sosyal ve iktisadi süreçlere ilişkin araştırmalar yaparak yerel yönetimlerin bölge planlama faaliyetlerine teknik destekler sağlamaktadır.

İncelenen ülke örneklerindeki ajansların büyük bir kısmı, başta AB olmak üzere uluslararası kaynakların kullanımında görev üstlenmektedir. Bunlardan bir bölümü bizatihi kendileri proje sahibi olarak proje yürütürken bir bölümü ise AB programlarının hazırlık ve uygulama aşamalarını koordine etmektedir. Özellikle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde AB Yapısal Fonlarından aktarılan rekabet edebilirlik ve yenilikçilik temalı AB kaynaklarının bir kısmı ajanslar üzerinden kullanılmaktadır. Ayrıca birçok ajans bölgede istihdamın artırılmasına yönelik desteklerden de yararlanmaktadır. AB'den sağlanan kaynakların belirli bir strateji çerçevesinde kullanımı zorunlu olduğundan, ajanslar buna yönelik operasyonel programların hazırlanmasına ve yereldeki uygulamalara önemli katkılar sağlamaktadır. AB'den sağlanan kaynaklar özellikle STK statüsündeki ajansların beşeri ve finansal sürdürülebilirlikleri açısından önem arz etmektedir. AB proje uygulamalarının ajansların kapasitelerinin geliştirilmesine ciddi katkısı olmuştur.

Ülkemizde ajanslar Avrupa ülkelerindeki benzerlerine kıyasla çok geniş bir görev ve yetki alanına sahiptir. Kalkınma ajanslarının Kanunda yer alan görevleri şunlardır:

- Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,
- Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Kalkınma Bakanlığına bildirmek,
- Bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak,
- Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek,

- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- Ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak,
- Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek,
- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak,
- Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek,
- Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek,
- Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak,
- Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

Kanunda ajansa verilen görevlerde bölge plan ve programlarına yapılan vurgu dikkati çekmektedir. Ancak, Kanunda ajanslara bölge planı hazırlama görevi verilmemiştir. Bununla birlikte ajanslara, plan hazırlıklarına girdi teşkil eden strateji ve analiz çalışmalarının hazırlanması, planın hayata geçirilmesinde koordinasyonun sağlanması, bölgenin iş ve yatırım imkânlarının tanıtılması ve yatırım süreçlerinin kolaylaştırılması, girişimciliğin, yenilikçiliğin ve KOBİ'lerin desteklenmesi, yerel paydaşların kapasitesinin geliştirilmesi ve önemli projelerin izlenmesi gibi görevler verilmiştir. Bölge planlarını hazırlama görevi Kalkınma Bakanlığının uhdesinde olmakla birlikte Bakanlık plan hazırlıklarına ilişkin birçok faaliyeti ajanslara delege etmiştir. Bölge planlarını hazırlama çalışmaları kapsamında ajanslar; plan hazırlıkları için bölge düzeyinde koordinasyon işlevini üstlenmiş, plan hazırlıklarını Bakanlıkla birlikte ulusal politikalarla uyum sağlayacak şekilde yürütmüş ve plan taslaklarını Bakanlığın yönlendirmesiyle tabandan tavana bir yaklaşımla oluşturmuştur.

Bölge planları, bölgeye uzun vadeli bir bakış açısı kazandırmakla birlikte planlar çoğunlukla politika düzeyinde kalmış ve operasyonel araçlarla sahaya yansımaları kısıtlı olarak gerçekleştirilebilmiştir. Bölge planının merkezi düzeyde ve bölgede yeterince sahiplenilmemesi ve finansman boyutuna ilişkin belirsizlikler planların uygulama boyutunun zayıf kalmasının başlıca nedenleridir. Bölgedeki diğer kurumlarca temel referans doküman olarak kullanılmayan bölge planları bizzat ajansın sınırlı kaynakları ve faaliyetleriyle hayata geçirilmeye çalışılmıştır.

Kalkınma Bakanlığı tarafından Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisinde, bölge planlarının hayata geçirilmesinin bir aracı olarak orta vadeli eylem planları niteliğinde bölgesel programlar hazırlanabileceği belirtilmektedir. Buna göre *“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.”*¹⁷⁴

2018 yılından itibaren ajanslar, Kalkınma Bakanlığının yönlendirmesiyle Sonuç Odaklı Programlar (SOP) hazırlamaya başlamıştır. SOP’lar stratejik olarak belirlenmiş kalkınma hedeflerini yakalamak üzere, belirli bir sektör, tema veya mekânda kalkınma sonuçları elde etmek amacıyla alt program, proje ve faaliyetleri içeren, nitelikli analize dayanan, ilgili kurumlarla işbirliği halinde hazırlanan, ölçülebilir sonuç ve çıktı hedefleri olan orta vadeli programlardır.

SOP’ların hazırlanma ve uygulamaya geçiş aşamaları uzun vadede öğrenerek kapasite geliştirme süreci olarak kurgulanmıştır. Buna göre ilk etapta ajanslar, bölge planlarında yer verilen alanlardan öncelikli olarak hayata geçirilebilecek olanları tespit etmiş ve böylece bölge için stratejik alanları belirlemiştir. Sonrasında, belirlenen stratejik alanlara yönelik olarak ajansın ve paydaşların beşeri ve mali kaynakları ile elde edilebilecek sonuçları almak üzere orta vadeli programlar hazırlanması planlanmaktadır. Böylelikle, bir taraftan ajansın desteklerini ve faaliyetlerini orta vadede sistematik olarak belirli alanlara odaklaması sağlanırken, diğer taraftan paydaşların kapasitelerinin geliştirilmesi ve işbirliklerinin kurumsallaşması suretiyle sahiplenme ve katılım düzeyinin artırılması hedeflenmektedir.

Bu tasarımla, SOP’lar tüm bölge planının aynı anda hayata geçirilmesini sağlamaktan ziyade, ajansın ve paydaşların orta vadede sonuç alabileceği alanlara yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, ajansların bölgelerde oluşturduğu işbirliği ağlarını proje temelli eylemlere dönüştürmeleri ve yereldeki kurumların sahip olduğu veri ve bilgiyi daha etkili bir şekilde kullanmaya imkân vermeleri özellikleriyle SOP’ların bölge planlarının hayata geçirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. İlerleyen dönemlerde SOP uygulamasının farklı konulara yaygınlaştırılması ve SOP kapsamının daha fazla paydaşı ve daha köklü kalkınma konularını ele almak üzere genişletilmesi hedeflenmektedir.

2018 yılından itibaren ajansların tek başına kendi kaynakları ile projelere destek sağlamasından ziyade SOP’lar vasıtasıyla farklı kurumların kaynaklarının ortak amaçlar doğrultusunda kullanılması öngörülmektedir. Böylece bölgenin potansiyel arz eden sektör ve alanlarına odaklanma sağlanacak ve kurumlar arası etkileşimden sağlanan sinerji azami seviyeye çıkarılacaktır.

Yaklaşık on yıldır bölgelerde aktif bir şekilde faaliyet gösteren ajanslar, bütçelerinin önemli bir kısmını proje teklif çağrıları, güdümlü proje destekleri, teknik destekler ve doğrudan faaliyet desteği araçları vasıtasıyla bölge planlarında yer alan öncelikler doğrultusunda hazırlanan

¹⁷⁴ A.g.e.: 138

projelere tahsis etmiştir. Bu destekler, yeni kurulan yapılar olarak ajanslara hareket alanı açmış, ajansların bölgelerde tanınmasını sağlamış ve bölgelerde projecilik kültürünün gelişmesine katkı sunmuştur. Ancak, ajanslara verilen misyon bu yapıların sadece proje finansmanı sağlayan yapılar olmamalarını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, ajansların yerel paydaşları aynı fikir etrafında toplayıp yerel/bölgesel kalkınmada konsensüs sağlayan arabulucu/kolaylaştırıcı işlevlerini artırmaları beklenmektedir.

Ülkemizde ajansların bazı uygulamalarda ve bölgelerde merkezi yönetim kurumları olarak algılandığı görülmektedir. Bu durum ajansların kuruluş amaçlarını gereği gibi yerine getirmelerini zorlaştırmaktadır. Ajanslar; tabandan tavana kalkınma sürecini inşa etmek, yerelin sorunlarına yerele özgün çözümler üretmek ve içsel dinamiklere dayalı büyümeyi desteklemek üzere kurulan kurumlardır. Merkezi yönetim bütçesinden kaynak tahsis edilmesi ajansların bu niteliklerini değiştirmeyecektir. Yereldeki aktörler için koordinatör, kolaylaştırıcı ve yönlendirici olma yönleri, ajansların yerele ait olmadığı anlamına gelmemekte aksine yerelde üstlendikleri görevleri yerine getirmeleri için onlara çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte, ortak çalışmak üzere ajansların diğer kurumlarla ilişkileri yönünden konumlarının netleştirilmesi önem taşımaktadır. Diğer taraftan, yerel yönetimlerin stratejik planları ve yereldeki diğer önemli stratejik dokümanlar hazırlanırken ajansların sürece katkı vermesi ve bu dokümanların bölge planı ile uyumunun gözetilmesi ayrıca önemlidir. Bu durum, ajansların görev ve öneminin bölge tarafından anlaşılmasına katkı verecek ve SOP'ların uygulanma sürecini kolaylaştıracaktır.

Ajanslar mali ve teknik desteklerin yanı sıra bölge için farklı konularda strateji ve analiz çalışmaları yürütmüştür. Ayrıca, ajansların yürüttüğü çeşitli faaliyetler çerçevesinde belediyeler, üniversiteler, STK'lar ve diğer paydaşlarla önemli işbirlikleri oluşturulmuş ve bu kurumların kapasitelerini geliştirmeye yönelik önemli katkılar verilmiştir.

Bölgenin tanıtımının yapılmasına ve bölgeye yerli/yabancı yatırımcı çekilmesine yönelik faaliyetler ajansların kuruldukları günden bu yana öncelik verdikleri alanlardan biridir. Önümüzdeki dönemde özellikle yatırım destek ofislerinin güçlendirilmesi ile birlikte ajansların bu alanda daha etkin çalışmalar yapması beklenmektedir. Diğer taraftan, girişim sermayesi ve faiz/faizsiz kredi desteği gibi yenilikçi finansman araçlarının geliştirilmesi ve özel sektörün bu araçlar vasıtasıyla desteklenmesi hedeflenmektedir.

Kalkınma ajansları, ülkemize tahsis edilen AB fonlarının kullanım kapasitesinin artırılmasına ve bölgelere fon kazandırılmasına yönelik faaliyetler de yürütmektedir. Esasında, kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarından biri adaylık ve üyelik döneminde ülkemize tahsis edilecek AB fonlarından faydalanmak üzere bölgesel düzeyde kurumsal altyapının geliştirilmesidir. Bu hedef doğrultusunda ajanslar, proje faydalanıcısı sıfatıyla çeşitli projeler uygulayarak bölgelerine AB kaynağı kazandırmaktadır. Bunun yanında, ajansların bizatihi uygulayıcısı olmayıp ortak oldukları veya teknik destek sağladıkları ve yönlendirdikleri AB projeleri ile bölgelerde önemli miktarda kaynak hayata geçirilmektedir.

Ajanslar bizatihi uygulayıcı değil, uygulamayı koordine edici ve yönlendirici kuruluşlardır. Bu çerçevede ajanslar, doğrudan proje uygulamaktan ziyade, bölgedeki uygulayıcı kuruluş ve yerel aktörlerin proje geliştirme çalışmalarına teknik destek sağlamak ve onları yönlendirmekle görevlidir. Bu görev, uluslararası kaynaklarla uygulanan programlar kapsamındaki uygulamalar için de geçerlidir. Bu doğrultuda ideal durum, ajansların AB fonlarıyla bizzat proje sahibi olmaları değil AB fonları ile yürütülen programların yerel düzeyde etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak üzere koordine edici görev üstlenmeleridir. Fakat IPA'nın hâlihazırdaki tasarımı nedeniyle ajansların bölgelerde kaynak dağıtımında görev üstlenmeleri mümkün olmamakta ve bunun sonucunda IPA çerçevesinde doğrudan ajanslar üzerinden kullanılan AB kaynağı bulunmamaktadır.

IPA öncesi 2004-2006 döneminde Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda AB eş-finansmanlı bölgesel kalkınma programları yürütülmüştür. Bu programlar kapsamında AB fonları, Avrupa Komisyonunun akredite ettiği bir sistemde bölgesel kalkınma amaçlı olarak kullanılmıştır. Entegre kalkınma programı niteliği taşıyan bu programlar çerçevesinde yerel kalkınma girişimlerinin teşvik edilmesi, KOBİ'lerin desteklenmesi, küçük ölçekli altyapının iyileştirilmesi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi alanlarda bölgesel ve yerel ölçekte küçük müdahaleler finanse edilmiştir. Programlar çerçevesinde, düzey 2 bölgesi bazında mahalli idare birlikleri bünyesinde kurulan Program Uygulama Birimleri programların yerel düzeyde koordinasyonunu sağlamıştır.

IPA'nın 2007-13 ve 2014-20 dönemlerinde ise bölgesel kalkınma alanına tahsis edilmiş bir fon bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle yerel düzeyde entegre müdahaleler içeren, IPA öncesine benzer bölgesel programlar uygulanmamaktadır. Bunun yanında, IPA kapsamında finanse edilen sektörel operasyonel programların proje havuzlarında yer alan projelerin bütçe ve faaliyetleri IPA öncesi döneme kıyasla oldukça büyüktür. Bu durum finanse edilen proje sayısını azaltmakta ve uygulamanın büyük oranda merkezden idare edilmesine sebep olmaktadır. Programların bu özellikleri nedeniyle ajansların programlara doğrudan katkısı sınırlı düzeyde kalmaktadır. Ajanslar yukarıda belirtildiği şekilde, proje sahibi veya ortağı olarak ya da diğer kurumların proje çalışmalarına teknik destek sağlayarak bölgelerindeki AB programlarına ve IPA sürecine katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan, ajansların AB fonlarını kullanma ve kullandırma kapasitelerinin geliştirilmesi ve önümüzdeki dönemde IPA altında daha aktif görev üstlenmelerine yönelik çalışmalar yapılması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda ajanslar ile IPA kapsamındaki Programlar arasında işbirlikleri kurulmasına yönelik çalışmalar yapılabilecektir. Bu durum, AB fonlarının ulusal öncelikler doğrultusunda yerelde daha etkin uygulanmasına katkı verecek ve ajansların bölgedeki diğer kurumların görev alanlarına girmeden kendilerine alan açmalarını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AB İstatistik Ofisi (EUROSTAT) web sitesi (a), 19.12.2017, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>
- AB İstatistik Ofisi (EUROSTAT) web sitesi (b) 22.01.2018 <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7962764/1-30032017-AP-EN.pdf/4e9c09e5-c743-41a5-afc8-eb4aa89913f6>
- AB Resmi web sitesi 16.01.2018: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/france_en
- ADRAL Kalkınma Ajansı web sitesi, 20.12.2017, <http://www.adral.pt/en/a-adral/Paginas/Fields-of-Activity.aspx>
- ADRAVE Kalkınma Ajansı web sitesi, 03.08.2017, <http://www.adrave.pt/>
- Almanya Federal İstatistik Ofisi (*Statistisches Bundesamt*) web sitesi, 17.04.2018, <https://www.destatis.de/Europa/EN/Country/EUMemberStates/Germany.html>
- Almanya Ekonomi ve Enerji Bakanlığı web sitesi, 10.11.2017, <http://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/regional-policy.html>
- Almanya Kuzey Ren-Vestfalya İktisadi Kalkınma Ajansı web sitesi, 13.11.2017, <https://www.nrwinvest.com/tr/home/>
- Almanya Brandenburg İktisadi Kalkınma Şirketi web sitesi, 13.11.2017, <https://www.wfbb.de/en>
- Aşağı Avusturya İş Ajansı web sitesi, 18.04.2018, <https://www.ecoplus.at/business-location-lower-austria/>
- ATATORUN Mustafa, "Avrupa Birliği Bölgesel Politikasının Yönetmel Boyutu: Macaristan Uygulaması", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:24, Isparta, 2016
- Avrupa Parlamentosu Araştırma Servisi web sitesi, 25.11.2017, <https://epthinktank.eu/2012/09/17/economy-of-the-eu-regions/>
- Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu kapsamında uygulanan 'Food-Port' projesi web sitesi, 22.08.2017, <http://www.food-port.eu/partners/belgium/pom-west-flanders>
- Avusturya İstatistik Kurumu (*Statistik Austria*) web sitesi, 17.04.2018, http://www.statistik.at/web_en/statistics/index.html
- Avrupa Komisyonu Araştırma ve İnovasyon web sitesi, 27.12.2017, <https://rio.irc.ec.europa.eu/en/organisations/ministry-regional-development-and-eu-funds>
- Avrupa Komisyonu Bölgesel Politika web sitesi, 24.12.2017: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/
- Avrupa Komisyonu Bölgesel Politika Arşivi Veri Tabanı, 29.12.2017, http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/debate/document/futur/member/departement_of_trade_and_industry_mar_03.pdf

Avrupa Komisyonu Bölgesel Politika web sitesi 2014-2020 Hırvatistan Özet Bilgi Formu, 27.12.2017, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/information/cohesion-policy-achievement-and-future-investment/factsheet/croatia_en.pdf

Avrupa Komisyonu Bölgesel Politika web sitesi 2014-2020 Slovenya Özet Bilgi Formu, 23.03.2018, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/information/cohesion-policy-achievement-and-future-investment/factsheet/slovenia_en.pdf

Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ'ler Genel Müdürlüğü web sitesi (a), 25.01.2018, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/ministry-regional-development-and-public-works>

Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ'ler Genel Müdürlüğü web sitesi (b), 10.11.2017, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/moravskoslezsko/regional-development-agency-ostrava>

Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ'ler Genel Müdürlüğü web sitesi (c) 20.11.2017, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/norte-regional-coordination-and-development-commission-ccdr-n>

Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ'ler Genel Müdürlüğü web sitesi (d) 03.08.2017, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/adral-%E2%80%93alentejo-regional-development-agency>

Avrupa Komisyonu İç Pazar, Sanayi, Girişimcilik ve KOBİ'ler Genel Müdürlüğü web sitesi (e) 10.08.2017 <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/north-east-regional-development-agency-romania>

Avrupa Komisyonu, “2007-2013 Uyum Politikası Programlarının Ex post Değerlendirmesi Hırvatistan Raporu (Ex post evaluation of Cohesion Policy Programmes 2007-2013, Focusing on The European Regional Development Fund (ERDF) and The Cohesion Fund (CF) Croatia Country Report), Brüksel, 2016

Avrupa Komisyonu Yapısal Fonlar ve Uyum Fonu web sitesi 25.12.2017: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/>

Avusturya Hükümeti web sitesi, 19.12.2017, <https://www.federal-chancellery.gv.at/>

Avusturya Mekânsal Planlama Konferansı web sitesi, 21.08.2017, <http://www.oerok.gv.at/english-summary/>

BACHTLER, John, “Regional disparities in the United Kingdom”, In: Karl, Helmut; Rollet, Philippe (Ed.): *Employment and regional development policy: Market efficiency versus policy intervention*, 36-49, Hannover, 2004

Belçika Batı Flaman Bölgesi Kalkınma Ajansı web sitesi, 20.12.2017, <http://www.investinwestflanders.org/>

Belçika Brüksel Bölge Kalkınma Ajansı web sitesi, 24.08.2017, <http://www.citydev.brussels/brussels/mainf.asp>

Belçika Brüksel İstatistik ve Analiz Enstitüsü web sitesi, 20.12.2017, <http://statistics.brussels>

Belçika IGRETEC Ajansı web sitesi, 25.08.2017, <http://www.igretec.com/en/>

Birleşik Krallık İş, Yenilik ve Beceri Geliştirme Bakanlığı Kalkınma Ajansları Raporu https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/34749/12-986-closing-rdas-lessons-from-transition-and-closure-programme.pdf

Birleşik Krallık Ulusal Denetim Ofisi Yerel Girişim Ortaklıkları Raporu, 11.08.2017;
<https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2016/03/Local-Enterprise-Partnerships.pdf>

BRUSIS, Martin, “*The Regional Challenge in Central and Eastern Europe: Regionalisation in the Czech and Slovak Republics: Comparing the Influence of the European Union*”, 89-105, Paris, 2003

Bulgaristan Ulusal İstatistik Enstitüsü web sitesi 21.12.2017: <http://www.nsi.bg/en>

Bulgaristan Stara Zagora Bölge Kalkınma Ajansı web sitesi, 10.08.2017, <https://www.szeda.eu/en/>

Bulgaristan Varna İktisadi Kalkınma Ajansı web sitesi, 10.08.2017: <https://www.veda-bg.eu/>

CANZANELLI, Giancarlo, “*Models of Territorial Development Agencies in Europe and in the World*”, ILS LEDA paper no 13, 2011, 15.12.2017, http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/models_for_rda_435520.pdf

Çekya Pilsen Kalkınma Ajansı web sitesi, 07.12.2017, http://www.rra-pk.cz/175-regional_development_agency_of_the_pilsen_region

DALL’OLIO, Roberta, “*Emilia-Romagna’da Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim: ERVET Deneyimi*”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Kitabı, 69-72, Ankara, 2006

DE NORONHA, Teresa, “*The Impacts of Public Policies for Regional Development in Portugal*” Spatial and Organizational Dynamics Discussion Papers, CIEO-Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics, University of Algarve, 39-51, Faro, 2011

DEMİR, Ercan, “*Bölgesel Kalkınmanın Finansmanında Kalkınma Ajanslarının Rolü: DAKA Örneği*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 2016

DEMİROĞLU, Mahsut, DEMİROĞLU TOPAL, Elif, “*Türkiye ve İngiltere Kalkınma Ajansları: İngiltere Deneyiminden Alınabilecek Dersler*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:13, sayı:48, 188-190. 2014

Doğu Hollanda Kalkınma Ajansı web sitesi, 05.09.2017, <http://www.oostnv.com/page/organization>

DRAGIČEVIĆ, Mirjana., LETUNIĆ, Paula., “*Strengths and Constraints of Regional Development in Croatia*”, Zagreb, 2008

DÜHR Stefanie, “*Regional development and regional policy in the Netherlands: are there peripheral regions?*” Raumforsch&Raumordn Dergisi Vol. 67 s. 300-309, Köln, 2009

- Dünya Bankası web sitesi (a), 21.12.2017: <http://www.worldbank.org/en/country/bulgaria/overview>
- Dünya Bankası web sitesi (b), 26.12.2017: <http://www.worldbank.org/en/country/croatia/overview>
- Dünya Bankası Dış Ticaret İstatistikleri, 17.04.2018, <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/BEL>
- ERVET Kalkınma Ajansı web sitesi, 13.12.2017, http://ing2.ervet.it/?page_id=1771
- Estonya Girişimi web sitesi 13.11.2017 : <https://www.eas.ee/eas/?lang=en>
- Estonya İçişleri Bakanlığı web sitesi 13.11.2017: <https://www.siseministerium.ee/en/regional-affairs/regional-development>
- Estonya İstatistik Ofisi web sitesi: <https://www.stat.ee/population>
- Fransa Bölgesel Eşitlik Genel Komisyonu web sitesi 18.01.2018: <http://www.cget.gouv.fr/>
- Fransa Bölgesel Uyum Bakanlığı web sitesi 18.01.2018: <http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/>
- Fransa Franche-Comte Bölgesi Kalkınma Ajansı web sitesi, 19.01.2018: <http://www.ardfc.org/>
- Fransa Yatırım ve Ekonomik Kalkınma Ajansları Federasyonu web sitesi, 18.01.2018: <http://en.cner-france.com/>
- Green Karst Bölgesel Kalkınma Ajansı web sitesi, 12.08.2017, <http://www.rra-zk.si/en>
- GUNLICKS, Arthur B., "The Länder and German Federalism", Manchester University Press, Manchester and New York, 2003.
- Heraklion Kalkınma Ajansı web sitesi, 20.01.2018, http://www.anher.gr/en/index.php?option=com_content&task=view&id=125&Itemid=218
- Hırvatistan Dubrovnik-Neretva Bölgesi DUNEA LLC Bölge Kalkınma Ajansı web sitesi, 27.12.2017, <http://www.dunea.hr/en/>
- Hırvatistan Dubrovnik-Neretva Bölgesi Turizm Bürosu web sitesi, 27.12.2017, <http://www.visitdubrovnik.hr/index.php/en/1327-about-the-county>
- Hırvatistan KOBİ, İnovasyon ve Yatırım Ajansı web sitesi 27.12.2017, <http://www.investcroatia.hr/one-stop-service-centres/>
- Hollanda Noord-Brabant Kalkınma Ajansı web sitesi, 06.09.2017, <https://www.bom.nl/over-bom>
- HOWARTH, David, "A History of British Regional Policy in the 1970s", Yale Law and Policy Review, Volume 2, Issue 2, New Heaven, 1983
- IDEA Ajansı web sitesi: <http://www.agenciaidea.es/web/eng/about-the-agency>

İngiltere Yerel Ekonomik Stratejiler Merkezi Bülteni, "Bülten No 21: Bölgesel Kalkınma Ajansları: Beş Yıl Sonra", Manchester, 2004 25.01.2018

<https://cles.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/No.-21-RDA-after-5yrs.pdf>

INVITALIA web sitesi, 25.08.2017, <http://www.invitalia.it/site/eng/home/who-we-are/the-agency.html>

İsveç ALMI web sitesi, 22.11.2017, <https://www.almi.se/English/>

İsveç İktisadi ve Bölgesel Büyüme Ajansı web sitesi, 22.11.2017, <https://tillvaxtverket.se/english.html>

İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA), "Avrupa'da Kalkınma Ajansları", İzmir, 2008

JANİKSON Karen., KLİİMASK Jaak., "Central and Eastern Europe on the Way into the European Union: Reforms of Regional Administration in Bulgaria, the Czech Republic, Estonia, Hungary, Poland and Slovakia: Regional policy in Estonia", CAP Working Paper 65-89, Munich, 1999

JAUHIAINEN Jussi, RİSTKOK Priidu, "Development of regional policy in Estonia Fifth Nordic-Baltic Conference in Regional Science, "Global-Local Interplay in the Baltic Sea Region", Parnu, 1998

JULİAO, Rui Pedro, SALVADOR Regino, FERREİRA Jorge, , " Regional Development Agencies in Portugal", 40th Congress of the European Regional Science Association, 2000

Kalkınma Bakanlığı, "Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS)", Ankara 2014

KARASU, Koray, "Der. TURAN, Menaf, Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?: İngiltere'de Bölge Kalkınma Ajansları" 197-238, Ankara, 2005

KİLİANSKİ Tomasz, "Regional Development Agencies Country Case Study: Poland", Belgrad, 2011

KLİİMASK Jaak., "Regional Development In Estonia: Development Measure Impact Analysis (DEMIA) on regional development related to logistics and ICT", 2007, Turku, Finlandiya.

KOÇAK, Süleyman Yaman, ÖKMEN, Mustafa, "Merkezi Planlamadan Bölgesel Planlamaya: Yunanistan ve Türkiye Örnekleri", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 27, 20.01.2018, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55627>

LAVDAS Kostas A., "The Europeanization of Greece:Interest Politics and the Crises of Integration", Londra, 1997

Maribor Kalkınma Ajansı web sitesi, 12.08.2017, www.mra.si

OECD istatistik web sitesi, 19.12.2017, <https://data.oecd.org/>

OECD, "Regional Development Policies in OECD Countries", OECD Publishing, Paris, 2010

OECD, "OECD Regional Outlook 2014: Regions and Cities: Where Policies and People Meet", OECD Publishing, Paris, 2014

OECD “Regional Outlook 2016: Productive Regions For Inclusive Societies” OECD Publishing, Paris, 2016

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) Heyetinin İrlanda Çalışma Ziyareti Raporu, 2010

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA), Dünyada ve Türkiye’de Kalkınma Ajansları, Samsun, 2017

ÖZCAN M., “İrlanda Ekonomisi ve Küresel Ekonomik Kriz”, Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı 29, Ankara, 2008

ÖZEN Pınar, “Bölge Kalkınma Ajansları”, Ankara, 2005

Paris Val de Marne Kalkınma Ajansı web sitesi, 19.01.2018:
<http://www.valdemarne.com/en/home-english>

Romanya Kuzey Doğu Bölgesi Kalkınma Ajansı web sitesi
http://www.adrnordest.ro/user/file/library%20law%20ro%20and%20en/Law%20No_%20315%20-%202004.pdf

RUANE Frances, “Resonances from Economic Development for Current Economic Policymaking” ESRI Working Papers No:267, Dublin, 2008

Shannon Group plc we sitesi <https://www.shannongroup.ie/about-us/>

SLEEGERS, Wilfred, “Regional Development Agencies in Europe: Regional Development Agencies in the Netherlands, Twenty Years of Shareholding”, 66-79, Londra, 1998

ŞİMŞEK Ahmet, “Kalkınma Ajanslarının Performans Ölçümü”, Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara, 2013

Tax Payer’s Alliance Raporu, 14.08.2017,
http://tpa.typepad.com/home/files/structure_of_government_3_the_case_for_abolishing_rdas_e.pdf

TEPAV, “Çek Cumhuriyeti’nde Bölgesel Kalkınma”, 2007, 25.01.2018,
http://www.tepav.org.tr/upload/files/1271250638r4812.Cek_Cumhuriyetinde_Bolgesel_Kalkinma.pdf

TEPAV, “Macaristan’da Bölgesel Kalkınma ve Kalkınma Meclisleri” 2006, 26.01.2018,
http://www.tepav.org.tr/upload/files/1271248654r6905.Macaristan_da_Bolgesel_Kalkinma_ve_Kalkinma_Meclisleri.pdf

TEPAV, “Polonya’da Kalkınma Ajansları”, 26.01.2018
http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269868392r9967.Polonya_da_Kalkinma_Ajanslari.pdf

TUNÇ, Ahmet, PAK, Emre, Baran, “Yunanistan’da Devlet ve Kamu Yönetimi Yapısı”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 4, 1189-1201, Isparta, 2017

Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı web sitesi, 19.12.2017, <http://www.mfa.gov.tr/avusturya-siyasi-gorunumu.tr.mfa>

USTA Sefa, AKYOL Bilal, “Bölgesel Kalkınma Aracı Olarak Bölgesel Kalkınma Ajansları: Macaristan Örneği”, 7. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, Erzurum, 2015 http://personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanicilar/bilalakyol/dosyalar/dosya_ve_belgeler/B%C3%96LGESEL%20KALKINMA%20ARACI%20OLARAK%20B%C3%96LGESEL%20KALKINMA%20AJANSLARI.pdf

Yerel Girişim Ortaklığı ağı, 15.08.2017, <http://www.lepnetwork.net>

Yeter A.H., “Yapısal Fonların Hedef, Kapsam ve Yöntemlerinin Örnek Ülke Uygulamaları Çerçevesinde İncelenmesi (İrlanda Örneği)”, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2004

Yukarı Avusturya İş Ajansı web sitesi, 17.04.2018, <https://www.biz-up.at/en/>



T.C.
KALKINMA BAKANLIĞI
YÖNETİM HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI
Temmuz 2018

Necatibey Cad. No: 110/A 06100 Yücetepe - ANKARA
Tel: +90 (312) 294 50 00 • Faks: +90 (312) 294 69 77

ISBN NO : 978-605-2270-23-3

KALKINMA BAKANLIĞI YAYINLARI BEDELSİZDİR, SATILAMAZ.