

KALKINMA AJANSLARI VE YÖNETİŞİM

Doç. Dr. Mustafa Çelen
Marmara Üniversitesi,
İ.İ.B.F, Maliye Bölümü,
34560, Bahçelievler, İstanbul
mcelen@marmara.edu.tr

Giriş

Günümüzde farklı toplumsal kesimlerin yönetme işlevine katkıda bulunması, yükselen bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede yeni idari mekanizmaların kurulması gündeme gelmektedir. Ülkemizde de kalkınma ajansları yerel düzeyde katılımı sağlayacak bir yapıda şekillendirilmektedir.

Kalkınma ajanslarının idari yapısının kurgulanmasında yönetim belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle tebliğ kalkınma ajansları ve yönetim ilişkisine odaklanmaktadır. Tebliğ üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetim kavramı, içerimleri ve unsurları ile birlikte ayrıntılı olarak incelenecektir. İkinci bölümde ise, bölgesel kalkınma ajansları işlevleri ve türleri ile ortaya konulacaktır. Son bölümde, Türkiye'deki kalkınma ajansları, yönetim ilkeleri çerçevesinde analiz edilecektir.

1. YÖNETİŞİM

1990'ların başında sosyal bilim literatürüne girmiş olan yönetim; ekonomiden siyaset bilimine, kamu yönetiminden sosyolojiye geçişkenliği olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın tanımlanması ve içeriğinin oluşturulması daha çok ulus üstü kurumlar tarafından gerçekleştirilmiş ve günümüzde geniş bir literatür ortaya çıkmıştır.

1.1. Yönetişimin Anlamı

Yönetişim kavramının günümüzdeki anlamı ile ortaya çıkması Dünya Bankası tarafından 1989 yılında Sahra altı Afrika'sı üzerine yayınlanan bir çalışmaya dayanır (World Bank, 1989). Söz konusu çalışmada, yapılan kalkınma yardımlarının istenilen sonuca ulaşamamasının sorumlusu olarak Sahra altı Afrika ülkelerindeki yönetim eksikliği (krizi) gösterilmektedir. Diğer koşullar karşılanırsa bile yönetim sorunları taşıyan (güçler arasında dengenin olmaması, kamusal hesap verebilirlik eksikliği, bilginin kontrolü, hukukun üstünlüğü) ülkelerde makro ekonomik politika reform çabalarının başarılı ol(a)mayacağını ortaya konulmaktadır.

Dünya Bankası öncülüğünde kavramlaştırılan yönetim; Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) (OECD 1995), Birleşmiş Milletler (UN)(ve ona bağlı olan bir yapı olan Kalkınma Programı – UNDP-) (UNDP 2004, 2009) ve Avrupa Birliği (EU) (Commission of the European Communities, 2001) gibi

küresel aktörler tarafından da sahip çıkılmış ve geliştirilmiştir. Bu kurumlar hem yerel, hem ulusal, hem de küresel düzlemlerde yönetişimin uygulanması amacıyla yönlendirme işlevi görmüşlerdir.

Yönetişim hakkında benzer anlamları içeren birçok tanıma ulaşmak mümkündür. Dünya Bankası yönetişimi; “bir ülkenin kalkınması için gerekli olan ekonomik ve sosyal kaynakların yönetiminde yetkinin (power) kullanılma biçimi”(World Bank, 1991) olarak tanımlamaktadır.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’na göre yönetişim; bir ülkeyi idare etmek için siyasi, ekonomik ve idari otoritenin kullanımınıdır. Diğer bir ifade ile yönetişim; karmaşık mekanizmalar, süreçler ve kurumlar aracılığı ile vatandaşların ve sosyal grupların, kendi çıkarlarını ifade etme, yasal hakları ve yükümlülüklerini kullanma ve aralarındaki farklılıkları uzlaştırma (mediate) şeklidir (UNDP, 1997: 9).

Avrupa Birliği ise, yönetişimi; “süreçten ekonomik, sosyal ve kurumsal kalkınma sağlamak, devlet, sivil toplum ve piyasa arasında sağlıklı dengeyi oluşturabilmek ve bu amaçla vatandaşların aktif katılımını açıkça tesis etmek için ortaya konulan bir yönetme biçimi” (EU, 2010: 2) olarak tarif etmektedir.

OECD, kavramı “bir ülkenin güç ve yetkilerini icra etmesi için kullandığı anayasal, yasal ve idari düzenlemeler” olarak kullanmaktadır. Yapılan tanımlar ve yönetişimin genel ilke ve özellikleri göz önüne alınarak şöyle bir genel tanıma erişilmektedir: “Yönetişim demokrasi, hukukun üstünlüğü ve insan hak ve özgürlüklerine önem veren, katılımcılığın, etkinlik ve etkililiğin, denetimin, yerinden yönetimin, açıklık, saydamlık ve hesap verebilirliğin, kalitenin, liyakatin ve etiğin hakim olduğu, sivil toplumu ön plana çıkaran ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesinin önünü açan, bağımsız işleyen bir yargı düzenine sahip olan, teknolojiye uyumlu bir ekonomik ve siyasi düzendir”(DPT, 2007: 5).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi yönetişim klasik yöneten yönetilen ilişkisinde köklü bir dönüşüme yol açmaktadır. Yöneten yönetilen ilişkisinde temsili demokrasi mekanizması (yönetilenlerin belirli bir zaman için bu yetkiyi seçim mekanizması yoluyla devretmesi) günümüz dünyasında yetersiz kalmaktadır. Çünkü bu yapı içerisinde bir sonraki seçim sürecine kadar yönetilenlerin sisteme müdahalesi kısıtlanmaktadır. Klasik yönetim şeklinin yetersizliğinde diğer bir etken, asil-vekil ilişkisinin (agency problem) beklenen/istenilen şekilde işlememesidir. Asil, adına faaliyette bulunan, vekil ile asil adına doğrudan faaliyette bulunan kişidir. Temsil sisteminde asil ve vekil arasında çıkar uyumsuzluğu veya yetkiyi kötüye kullanma durumları ile karşılaşılabilir. Burada vekil asilin çıkarının ötesinde kendinin veya üçüncü kişilerin çıkarını kollama yoluna sapabilmekte, böylece toplumsal bazda pareto etkisizliğe yol açabilmektedir.

Yönetişim klasik yöneten yönetilen ilişkisini yeniden dizayn etmektedir. Böylelikle bir sonraki seçime kadar devredilen yetkinin sınırsız ve denetimsiz kullanımı ihtimali ortadan kalkmaktadır. Aynı şekilde asil ve vekil ilişkisinde asilin sürece katılması ve vekili denetlemesi imkânı doğmaktadır. Asil, süreçlere işlerken katkıda/katılımda bulunabilecek, oluşacak sapmalara müdahale edebilecektir. Böylelikle asil vekil arasındaki çıkar uyumsuzluğu ve çatışması olasılığı en aza indirilebilecektir.

1.2. Yönetişimin İçerimleri

Yönetişim (governance) İngilizce devlet ve hükümet sözcüklerinden türediği ifade edilmektedir. Ama kullanım alanları bakımından özel sektörü de (corporate governance) ve hatta uluslararası ilişkiler aktörlerini de içerisine alan (global governance) geniş bir kullanım çerçevesi kazandığı görülmektedir.

Yönetişim dikey, formel, bürokratik ve hiyerarşik bir karar alma modelinden, yatay, heterarşik, informal, toplumdaki yönetilen diğer unsurlara paydaş olarak bakan, esnek ve etkileşimi temel alan bir modele geçişi ifade etmektedir. Burada tek yönlü değil, karşılıklı (interaktif) bir etkileşim söz konusudur. Etkileşime tabi hükümet ve paydaşlar arasında uzlaşma istenir olsa bile her zaman bunun kurulması mümkün olmadığı durumlar ile de karşılaşılabilir. Yönetişim illa da uzlaşan çıkarların yönetilmesini gerektirmez. Birbirleri ile çıkarları çatışan paydaşların ve hükümetin yönetilmesini de yönetim kapsamında değerlendirmek gerekir. Yönetişim çatışmalarının da yönetilebilmesini içeren bir kavramdır.

Yönetim kelimesi hükümet etme fiili ile ikame edilebilirken, yönetim, birlikte yönetmek edimi ile ikame edilebilmektedir. Yönetim devletin resmi kurumlarını ve kanallarını kapsamaktadır. Hükümet edebilmek için siyasi otorite ve yönetilenler gibi iki kategori yeterli iken, yönetim için çok boyutlu ve farklı kategorilerden aktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunları devlet, özel sektör ve sivil toplum gibi üç temel üst başlıkta ortaya koyabiliriz. Devlet başlığı altında; merkezi, bölgesel ve yerel yönetim birimleri, özel sektör altında; gerçek ve tüzel kar güdüsü ile çalışan yapılar, sivil toplum altında ise, bağımsız bireylerden, işçiler ve işçi sendikaları, dernek ve vakıfları, hükümet dışı bütün kişi ve kurumlar içerilmektedir. Devlet dışındaki yönetim aktörlerinin kendi kendilerini örgütleyebilecek bilince ve ağırlara sahip olmalarının, var ve etkili olmalarının önemli koşullarından biri olduğu unutulmamalıdır.

Yönetişim aktif, sorumluluk sahibi, bilinçli ve yapıcı bir birey ve topluma (STK'lara) ihtiyaç duymaktadır. Böyle olunca bu tür birey ve topluma sahip olmayan gelişmekte olan ülkelerde yönetim zihniyetinin hakim olmasında sorunlar ile karşılaşılabilir unutulmamalıdır.

Yönetişim; dikey hiyerarşiye dayalı yönetim yapılarının yönetebilme kabiliyetlerini yitirmesi/azalması nedeniyle yeniden yönetilebilir kılma çabalarının bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Burada mevcut toplumsal koşullar değişimi dayatmaktadır. Diğer bir ifade ile hükümet etme anlamındaki yönetim başarısızlıkları, özel kesim ve sivil toplumun katılımı ve işbirliği ile aşmaya çalışılmaktadır. Yönetişim idari mekanizmanın yeniden yapılandırılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılandırmada belirleyici olan merkezileştirilmiş bazı yetkilerin diğer aktörlerle ve toplumla paylaşılmasıdır. Yetki devri olarak da adlandırabileceğimiz bu süreç yönetişimin olmazsa olmaz şartlarından biridir.

Yönetişimin yatay ilişki ağlarına dayanması dikey hiyerarşinin hiçbir şekilde var olmayacağı anlamına gelmemektedir. İlişki ağlarına taraf bütün aktörlerin yönetme işlevine bir şekilde katkı sunabileceği yatay ilişki zincirlerinin daha yoğun olduğu bir yapıdan söz etmek daha doğru olacaktır. Burada ontolojik bir hiyerarşi reddedilmekte, epistemolojik hiyerarşi ise, olabilecek ölçüde sınırlandırılmaya çalışılmaktadır.

Yönetişim, doğrudan kararlara katılmanın yanında, müzakere süreçlerinde var olma veya görüş bildirme mekanizmaları ile de yönetim süreçlerine katkıda bulunulabileceğini öngörür. Böylelikle toplumsal uzlaşma ve ikna imkânlarına daha az çatışma ile ulaşabilmek mümkün olacaktır.

Artık önceden belirlenen ortak bir amacı gerçekleştirmek için, tek öznel, merkezi, hiyerarşik bir iş bölümü içinde, araçsal rasyonelliği ön plâna alarak, yapan, üreten, bunun için kaynakları ve yetkileri kendilerinde toplayan yönetimden, insan haklarına dayalı performans ölçütlerini gerçekleştirecek, çok aktörlü, yerel, ağsal ilişkiler içinde iletişimsel bir rasyonellik anlayışı içinde, kendisi yapmaktan çok

toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışına geçilmektedir. Bu özellikleriyle yönetim siyasal ve ekonomik gücün daha yaygın dağılımını da içermektedir (Tekeli, 1996: 51).

Yönetişimin ön şartlarından birinin bilginin paylaşılmasının aktarılmasının ve kullanılmasının önündeki engellerin minimize edilmesidir. Bilgiye ulaşmada yaşanan sorunlar ve işlem maliyetlerinin yüksek olması paydaşların kararlara katılımını ve etkileme gücünü sekteye uğratabilmektedir. Bu bağlamda son yıllarda gelişen e-devlet uygulamalarının yeni ve maliyetsiz yönetim kanalları yarattığından söz edilebilir.

Yönetişim, öncelikle kamu yönetimi kavramı gibi gözükse bile, ulusüstü kurumlar tarafından (DB, IMF, OECD) iktisadi kalkınma literatürünün bir unsuru olarak kullanılması nedeniyle, kamu maliyecilerinin karşısına çıkmaktadır. Bu çerçevede yönetim hem ulusal hem de küresel düzlemde sürdürülebilir kalkınmanın bir koşulu olarak sunulmaktadır. Nitekim yönetim kavramının vazettiği katılım anlayışı sadece ulusal ve yerel aktörlerin katılımı ile sınırlı kalmamaktadır. Uluslararası özel sektörün/sermayenin ve sivil toplum kuruluşlarının katılımının da küresel anlamda yönetişimin bir parçası olduğu unutulmamalıdır.

Aşağıdaki tabloda yönetim ve yönetişim kavramları; coğrafi ve işlevsel kapsamaları, kaynak dağılımı, normlar, karar verme sistemleri ve politika uygulamaları yönleriyle karşılaştırılmaktadır.

Tablo 1. Yönetim ve Yönetişim Karşılaştırması

	Yönetim (merkezi otorite)	Yönetişim (parçalanmış, bölünmüş otorite)
Coğrafi Kapsamı	<ul style="list-style-type: none">• Devlet	<ul style="list-style-type: none">• Farklı Devletaltı Birimler• Ulusal• Bölgesel• Kentsel• Devletüstü Birimler• Küresel
İşlevsel Kapsamı	<ul style="list-style-type: none">• Çoklu Konu Alanlar	<ul style="list-style-type: none">• Tekli Konu Alanları
Kaynakların Dağılımı	<ul style="list-style-type: none">• Merkezi	<ul style="list-style-type: none">• Yayılmış/Yaygınlaştırılmış
Normlar	<ul style="list-style-type: none">• Emir,Denetim ve Yeniden Dağılım	<ul style="list-style-type: none">• Kendi Kendini Yönetim ve Piyasa
Karar Verme Sistemleri	<ul style="list-style-type: none">• Kademeli	<ul style="list-style-type: none">• Yatay• Pazarlığa Dayalı
Politika Uygulamaları	<ul style="list-style-type: none">• Merkezi• Otorite Egemen• Bağlayıcı	<ul style="list-style-type: none">• Parçalı• Kendini Bağlayan• Gönüllü

Kaynak: Eraydın, 2008: 10

Yönetişim ile devletin idari örgütlenme biçimi arasında bir ilişki kurulabilir. Yönetişim merkeziyetçi üniter devlet örgütlenme biçimlerinden daha çok, yerel yönetimlerin daha güçlü ve

belirleyici olduğu devlet örgütlenme biçimlerini çağrıştırmaktadır. Bu bağlamda yönetim, yerelleşme ve ademi merkezîyetçilik kavramları ile birlikte sıkça kullanılmaktadır.

Yönetişim kavramının ideolojik içerimleri konusunda çok geniş bir literatür mevcuttur. Bu kavramın piyasa ekonomisi ve yeni sağ politik akımlar ile birlikte ön plana çıktığı ifade edilmektedir. Devletin kamusal mal ve hizmetler dışında üretici bir ekonomik birim olmaktan çıkması, düzenleyici ve denetleyici bir yapıya evrilmesi süreci ile yönetim kavramı arasında belirli paralellikler bulunması mümkündür. Popüler ifadesi ile “kürek çeken değil, dümen tutan devlete”¹ yönelimdir. Dümen tutmak ifadesi kamu idaresinin paydaşlar arasındaki öncelikli pozisyonuna da işaret etmektedir. Bu bağlamda yönetim; kamunun görev ve sorumluluklarının yok olmasına değil, yönlendirme ve koordinasyon fonksiyonlarının ön plana çıkmasına vurgu yapmaktadır.

Yönetişim kavramına belli bir bakış açısı çerçevesinde sahip çıkılması, tepkilerini ve ideolojik karşı pozisyonları da beraberinde getirmiştir. Özellikle sol/sosyalist yaklaşımlar, yönetişimin küresel sermaye unsurlarının ulusal siyasi yapıların etkisini daraltacak, kendilerine kontrolsüz pazarlar açacak imkânlar sunduğunu iddia etmektedir. Yönetişim çerçevesinde oluşturulan katılım yapılarının emek eksenli olmaktan çok sermaye eksenli olacağı iddia edilmektedir. Böylelikle seçilmiş siyasi iktidarların ve atanmış bürokrasinin bağımsız politika uygulamaları olasılıkları azalacak, yönetim mekanizması içerisinde sermayenin tercihleri belirleyici olabilecektir (Bayramoğlu, 2005). Benzer bir şekilde yönetim ve yerelleşmenin birbirini tamamlayan kavramlar olduğu, yetkiler yerele devredildikçe ve yerelde katılım belirleyici oldukça, ulus devletin küresel sermaye karşısında güçsüzleşeceği ve bunun da ulusal bağımsızlığı erozyona uğratacağı iddia edilmektedir (Güler, 2006, 2005).

Ancak, yönetim mantığı içerisinde seçilmiş siyasi aktörlerin aldığı kararlar üzerinde diğer paydaşların sınırlı bir denetim yetkisinden söz etmek mümkündür. Aksi halde yönetime paydaş diğer unsurların siyasa (politics) yapıcı bir konuda olması beklenemez. Burada siyasi otoritenin siyasa oluştururken etkilenmesi, görüş bildirilmesi ve katkı sunulmasından söz etmek daha doğru olacaktır. Hükümetin siyasi tercihleri çerçevesinde oluşturulacak politikaların (policy) şekillendirilmesinde yönetime belirleyici pay biçmek daha doğru olacaktır.

Yönetişim kamu hizmetleri tüketen ve ödevlerini yerine getiren vatandaş anlayışında bir dönüşüme karşılık gelmektedir. Hükümet etme/yönetme kavramı altında vatandaş edilgen, pasif kamu hizmetleri tüketicisi, durağan kamu görevleri/ödevleri yüklenicisidir. Yönetişim ise, vatandaş aktif tüketici, etken, katılımcı yönetici, eleştirel ve yapıcı yüklenici haline getirmeyi amaç edinmektedir. Diğer bir ifadeyle yönetim hükümet etme gücünün sınırlanmasına vurgu yapmaktadır. Aksi halde katılıma imkân sağlayacak alanın diğer aktörlere açılması, iktidar gücünün paylaşımı söz konusu olmayacaktır. Yönetişim; aynı zamanda vatandaşlık bilincinin yükselmesi, devlet aygıtına yüklenilen anlamın değişmesi, devletin varlık nedeninin vatandaşa/topluma hizmet ve yaşam kalitesini yükseltmek olması kabullerine dayanmaktadır.

¹ Bu slogan yeni sağ tarafından sıklıkla devletin 21. Yüzyıldaki fonksiyonun tanımlamak için kullanılmaktadır. Sloganın sahibi ve içerimleri için bakınız; OSBORNE, D., GAEBLER T., (1992), Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. USA: Penguin Books.

Yönetimden beklenen toplumsal katma değerin oluşmasında, yönetişimin kalitesi belirleyici olabilmektedir. Burada katılımın nasıl gerçekleştiği, katılımcıların katkı düzeylerinin nasıl belirlendiği, eş güdümün nasıl sağlandığı, paydaşların bilgi ve çözüm üretme kapasiteleri, çatışan çıkarların nasıl dengelendiği, eşgüdümün nasıl sağlandığı ve karar alma mekanizmalarının nasıl şekillendiği belirleyici olmaktadır. Aksi halde yönetim karar alma süreçlerinin ve maliyetlerinin arttığı, katılım aktörlerinden biri veya birkaçının sistemi kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirdiği/manipüle ettiği, yıkıcı bir rekabete yol açtığı, katılımın farklılık, çözüm ve zenginleşme doğurmadığı, hatta kaotik bir yapı haline getirdiği sonuçlar da doğurabilecektir.

Yönetişim; ekonomik, sosyal ve siyasi öncelikleri daha geniş uzlaşmaya dayalı olarak şekillendirdiğinden dolayı, bu önceliklere daha uyumlu ve daha az maliyetli ulaşılabilirlik imkanı sunmaktadır. Buna karşılık siyasetçi ve bürokratların sistem içerisindeki belirleyiciliği sınırlanmaktadır. Böyle olunca asillerin vekillerle birlikte yönetme işlevine ortak olmasının olumlu sonuçlarını gözlemek mümkün olabilmektedir.

1.3. Yönetişimin Unsurları

Yönetişim unsurları olarak birbirini tamamlayan on farklı başlıktan söz edilebilir. Bunlar; tutarlılık (öngörülebilirlik), ölçülülük, yerindenlik, hukuka bağlılık, etkinlik, katılımcılık, sorumluluk, saydamlık, adillik ve hesap verebilirliktir (Toksöz, 2008: 18). Bu unsurları birbirinden bağımsız ve hiçbir kesişim kümesi olmayan bir yapıda düşünmek doğru değildir. Daha çok birbirini tamamlayan ve birçok kesişim kümesine sahip yapılar olarak anlamak gerekir.

Tutarlılık veya öngörülebilirlikten kamu otoritesi tarafından paydaşlar ile etkileşimli bir biçimde alınan kararların ilişkili diğer kararlarla uyumlu olması anlaşılmalıdır. Tutarlılığın sadece mikro politikalar bağlamında oluşması yeterli değildir. Bunun yanında makro politikalar düzleminde de uyumluluğun sağlanması başarının ön şartı konumundadır. Kamu otoritesinin tutarlılığı ve öngörülebilirliği vatandaşların uzun dönemli plan, program ve öngöründe bulunmalarına imkân sağlar. Böylelikle vatandaş ve seçmen de miyop davranış kalıplarından kurtulup, uzun vadede güven duygusunu güçlendirir.

Ölçülülük; temel kişisel hakların ve kamu yararının bağdaştırılmasını ve dengelenmesini içeren bir kavramdır. Ölçülülük ilkesi konulmadan tanımlanan kamu yararı kavramı tek tek bireylerin ve farklı toplumsal kesimlerin temel hak ve hürriyetlerini kısıtlayıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Ölçülülük birey, toplum devlet dengesinin kurulmasında temel unsurdur.

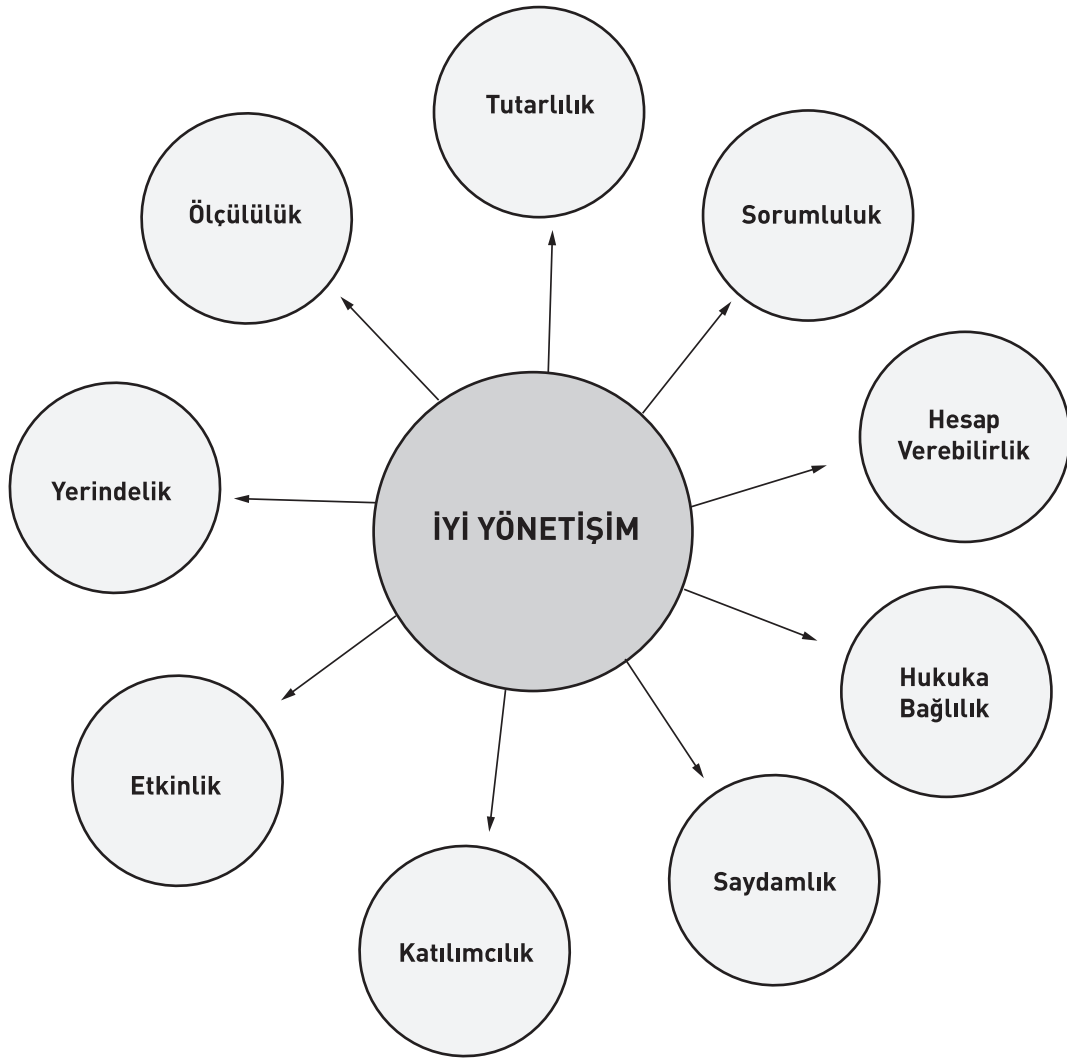
Sorumluluk, siyasi ve idari otoritenin toplumsal gelişimden bağımsız olmamasını ve gerisinde kalmamasını, değişimlere hızla uyum sağlamasını gerektirir. Aksi halde kamu otoritesi, topluma hizmet üretmenin ötesinde ayak bağı olma durumuna düşebilir. Sorumluluk bir anlamda kapasite ve esneklik problemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu otoritesinin değişim süreçlerini takip etmesi ve buna bağlı olarak idari mekanizmalara esneklik kazandırması ile ancak iyi yönetişime erişilebilir.

Hesap verebilirlik, siyasi ve idari yansımaları olması ile birlikte, daha çok mali ve bütçesel çerçevede değerlendirilen bir unsurdur. Siyasi otorite ve bürokrasinin, vergiler ve diğer kamusal ödentiler ile vatandaştan toplanan kaynakların nasıl kullanıldığı konusunda kamuoyuna hesap verebilmeleri gereklidir.

Bu hesap verme muhasebe denetiminden öte bütçe tasarısında öngörülen ve yasama organında onaylanan kaynakların tasarı metnindeki önceliklere göre yerine getirilip getirilmediğidir. Hesap verebilirliğin en önemli boyutu karmaşık mali bilgilerin anlaşılır bir biçimde tanımlı zaman aralıklarında (periyodik) kamuoyuna raporlanmasını da içerir.

Adillik farklı toplum kesimlerine ve farklı bireylere devlet aygıtının tarafsız ve adaletli bir şekilde davranması olarak tanımlanabilir. Bu, vatandaşın ve farklı toplum kesimlerinin tabi olacağı kuralların açık bir biçimde ortaya konmasını ve herhangi bir kayırmacılığa imkân vermeyecek şekilde uygulanmasını gerekli kılar. Böylelikle kamunun kişilere ve topluma sunduğu kamusal mal ve hizmetlerden adil bir biçimde yararlanma olasılığı sosyal adaletin gerçekleştirilmesine de imkân sağlar.

Şekil 1. Yönetişimin Unsurları



Kaynak: Toksöz, 2008: 20

Şeffaflık ise; hem devlet hem de toplumu ilgilendiren karar alma süreçlerinin ve politika demetlerinin kamuoyuna açık ve paylaşılabılır olmasını içeren bir kavramdır. Aksi halde alınan idari, siyasi ve hukuki kararlardan haberi olmayanların, bu kararlara katılımı, etkilemesi ve yönlendirmesi söz konusu olmaz. Şeffaflık bilginin açık olmasının yanında, anlaşılabilir olmasını da gerektirir. Yoksa teknik bir

kanun metni halinde sunulan idari bir bilginin toplum ve paydaşlar tarafından anlaşılabilirliği kısıtlıdır. Şeffaflık kamuoyu denetimini beraberinde getirdiği için yolsuzlukların azaltılması ve hesap verebilirliğin arttırılması gibi sonuçlar da doğurabilecektir.

Katılımcılık, karar alma süreçlerine, yönetime taraf bütün unsurların dahil olma imkanlarının oluşturulmasını ifade eder. Buradaki katılım, kararların izlenmesi, etkilenmesi, şekillendirilmesi gibi farklı düzeylerde birçok aşamayı içermektedir. Katılımcılık karar alıcı kamu otoritesine de ciddi faydalar sağlayabilmektedir. Bunların başında kararlara karşı toplumsal muhalefetin yumuşatılması, meşruiyet sağlanması, yapılacak yanlışlıkların ve eksikliklerin daha önceden tespit edilmesi, kararların daha etkin uygulanabilmesi gelmektedir. Katılım yöneten ile yönetilen arasında etkileşimi arttırmakta ve yönetileni pasif unsur olmaktan çıkarıp aktif unsur haline getirmektedir.

Etkinlik, kamu otoritesinin kullandığı kaynaklar ve girdiler ile ürettiği hizmetler ve çıktılar arasında girdileri minimize, çıktıları maksimize edecek bir ilişki kurabilmesidir. Etkinliği belirleyen en önemli unsurlar; kaynakların en iyi şekilde kullanımı, beşeri sermayenin organize olabilme becerisi, birikimi ve teknik (teknolojik) altyapıdır. Etkinlik kamu otoritesinin ölçüm becerisine sahip olmasını gerektirir. Bireylerin ve toplumsal kesimlerin yönetime ve karar alma süreçlerine katılmaları etkinliği arttırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hukuka bağlılık, kamu otoritesinin hukukun üstünlüğüne inanarak ve buna uygun davranarak karar alma süreçlerini inşa edebilmesini ifade eder. Hukuka bağlılık aynı zamanda kamu otoritesinin sağlam bir idare hukuku geleneğine sahip olmasını gerekli kılar. Hukuka bağlılığın diğer bir anlamı kanunların ve uygulamaların kamuoyu denetimine açık olmasıdır. Bağımsız ve tarafsız yargıçlar, tutarlı ve günün gereklerine uygun yasalar ve verimli çalışan mahkemeler hukuka bağlılığı güçlendirecek unsurlardır.

Yerindenlik, kamu otoritesinin aldığı kararların bu kararlardan etkilenenlere en yakın düzeyde alınmasını ifade eder. Yerindenlik, karara konu kitlelerin daha iyi tanınmasına imkan tanıdığı gibi, bu kitlelerin bu kararlara dâhil olma imkanlarını ve kanallarını da arttırmaktadır. Yerindenlik idari hiyerarşiyi kabul etmekle birlikte bireye en yakın düzeyden alınan kararların demokrasiyi ve katılımı arttıracığı vurgusunu da taşımaktadır. İktisadi yönüyle yerindenlik ise, kamu hizmetinin en etkin şekilde ve düzeyde üretilmesine imkan tanır.

1.4. Yönetimden Demokratik Yönetime Geçiş

Demokratik yönetim yönetimin bir üst aşamasını temsil etmektedir. Bu aşama temsili demokrasi ve iyi yönetim süreçlerini kurmuş ve başarılı bir biçimde işleten ülkelerdeki hedef düzeyi oluşturmaktadır. Temsili demokrasilerde yetkinin kaynağını seçim sonuçları oluştururken, iyi yönetimde sadece oy çokluğuna dayalı seçim sonuçlarının dayanak olamayacağı kabul edilmekte ve buna katılımın eklenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Demokratik yönetimde ise, katılımın tek başına beklentileri karşılamayacağı ve uzlaşma ile ancak gerçek anlamda siyasi otoritelerin yetki dayanağına kavuşabileceği ortaya konmaktadır.



Tablo 2. Yönetimden Yönetişime Geçiş Süreçleri

Demokrasinin Gelişimi	Doğrudan Demokrasi (Atina Demokrasisi)	Temsili Demokrasi	İyi Yönetişim	Demokratik Yönetişim
Yetkinin Dayanağı	Toprakè Halk	Seçim	Katılım	Uzlaşma
Hak	Doğrudan	Oylama	Katılım	İletişim/Bilgi Paylaşımı
Yetki	Halkın	Seçilmiş Temsilcilerin (Tam Yetki)	Saydam	Paylaşılmış
Birey	Etkin (Tam Anlamıyla)	Edilgin	Etkin (Kurumlar Aracılığıyla)	Etkin (Müzakere Yoluyla)
Çatışma	Çözülür	Sürdürülür	Görüşülür	Dönüştürülür
Sorun Tanımı	Vatandaşa	Vatandaşın Dışında	Ortak	
Karar Alma	Basit Çoğunluk	Seçilmişe Münhasır	Çıkar Grupları Tarafından Etkilenerek	Anlaşma, Rızı Etme, Oybirliği Sağlama Yoluyla
Temsil	Bireysel	Siyasi Gruplar	Paydaşlar	
Bilgi Paylaşımı	Yeterli	Sınırlı	Gelişmiş	Tam
Katılım	Doğal	Çevresel	Kapsayıcı	Dönüştürücü/Uzlaştırıcı
İletişim	Açık	Tek Yönlü	İyileştirilmiş Tek Yönlü	Çok Yönlü
Uygulama	Halk Tarafından	Kurumlar Tarafından	Kurumlar Tarafından (Sistem Halka Açık)	Kurumlar Tarafından (Sistem Halk Tarafından Tasarlanmış)

Kaynak: Toksöz, 2008: 16-17

Demokratik yönetim ileri düzeyde bir idari mekanizmaya karşılık gelmektedir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerin iyi yönetim gereklerini tam olarak yerine getirmesinden sonraki hedefleri içermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise hala temsili demokrasinin gereklerinin tam olarak yerine

getirildiği söylenemez. Bu ülkelerin temsili demokrasi ve iyi yönetişimi beraberce kurmaya çalıştıkları görülmektedir. Yükselen piyasa ekonomileri ise, daha çok iyi yönetim gereklerini yerine getirme süreçlerindedirler.

2. Kalkınma Ajansları

Kalkınma ajansları hem yerel yönetişimin hem de yerel kalkınmanın en önemli unsurlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya ölçeğinde ilk (bölgesel) kalkınma ajansı olarak nitelendirilebilecek örnek Amerika Birleşik Devletleri'nde 1933 yılında kurulan Tennessee Vadisi Otoritesi'dir (Tennessee Valley Authority). Günümüzde kalkınma ajanslarının daha çok Avrupa Birliği ülke uygulamaları çerçevesinde ön plana çıktıkları görülmektedir. Ülkemizde ise, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin bir sonucu olarak bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması gündeme gelmiştir.

Kalkınma ajansları, merkezi planlama teşkilatlarının bölgesel kalkınma çabalarında istenilen başarıyı gösterememelerinin nihayetinde ön plana çıktığı söylenebilir. Bu aynı zamanda kalkınma paradigmasındaki evrim sürecinin bir sonucudur. Bölgesel kalkınma temelde yerel aktörlerce uygulanabileceği mantığı üzerine kuruludur. Bu nedenle bölgesel kalkınma programları içerisinde ajansların önemli bir yer işgal etmeye başladığı görülmektedir.

2.1. Kalkınma Ajansları Tanımı ve İşlevi

Kalkınma ajansları benzer içeriğe sahip farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Avrupa Kalkınma Ajansı Birliğine göre; kalkınma ajansı bir bölgenin sektörel ve genel kalkınma sorunlarını tanımlayan ve bu tanımlar çerçevesinde çözüm için yöntemler ve projeler meydana getiren, gerçekleştiren operasyonel bir yapıdır (Eurada, 2008: 16).

Başka bir görüşe göre ise, kalkınma ajansları, sınırları belirli bir alanda, toplumsal kalkınmayı gerçekleştirmek amacıyla, kalkınmanın tüm aktörlerinin aktif katılımı ile yerel ekonomik kalkınmanın stratejik planını hazırlayan, bu planı hayata geçirmek için yerel aktörler arasında koordinasyonu sağlayan, bu amaçla yerel kaynakları harekete geçiren ve bölge dışındaki kaynakları bölgeye çeken, finansal bakımdan tamamen veya kısmen merkezi veya yerel yönetimlere bağımlı, yönetsel anlamda ise duruma göre değişen düzeylerde özerkliğe sahip olan kurumlardır (Çakmak, 2006: 66).

Genel kabul gören yaklaşıma göre ise; kalkınma ajansları, merkezi hükümetten bağımsız (özerk) bir idari yapıda, sınırları çizilmiş belli bir bölgenin sosyo-ekonomik koşullarını geliştirip canlandırmak amacıyla kurulmuş ve faaliyetlerini tamamen veya kısmen kamunun finanse ettiği kurumlardır (Taner, 2008: 11).

Bölgesel kalkınma ajanslarından beklenen işlevleri çeşitli başlıklar altında özetleyebiliriz. Bunlar (Clark, 2005: 19);

- Kalkınma inisiyatiflerinin ortaya çıkması için oluşacak koalisyonları desteklemek,
- Yerel aktörlerin eşgüdümünü sağlamak/liderlik etmek,
- Bölgesel ulusal ve uluslar arası yatırımcıların/bağışçıların eşgüdümünü sağlamak

- Yerel ekonomideki gelişmeleri izlemek,
- Bölgesel ekonomi için stratejik plan hazırlamak,
- Altyapı ve üstyapı yatırımlarını desteklemek,
- Arazi ve gayrimenkullerin geliştirilmesi ve yönetilmesi faaliyetlerinde bulunmak,
- Firmalara ve/veya yatırım projelerine fon yönetimi ve borç verme hizmetleri vermek,
- Gelir ve kaynak yaratmak için diğer formlarda finansal aracılık hizmetlerinde bulunmak,
- Teknolojik gelişmelere, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa destek olmak,
- İstihdam yaratmak, işçi bulma konusunda aracılık hizmeti vermek,
- İşgücü ve becerilerin geliştirilmesine destek olmak,
- Girişimciliği ve KOBİ'leri teşvik etmek,
- Sektör ve küme kalkınma programlarını oluşturmak,
- İşletmeler ve diğer organizasyonlar için bağış ve yardım yönetiminde bulunmak,
- Temel projeler için proje yönetimi ve tasarımı faaliyetlerinde bulunmak,
- İyi öğrenme ve uygulama tekniklerini belirlemek,
- Sınır ötesi, bölgeler ve uluslararası işbirliğini geliştirmek,
- Yabancı yatırımlar için bölgesel pazarlama ve destek/kolaylaştırma hizmetleri sunmak,
- Bölgede gerçekleştirilecek diğer tür faaliyetleri (turizm, eğitim aktiviteleri, spor, tanıtım, v.b.) teşvik etmektir.

2.2. Kalkınma Ajansları Türleri

Bölgesel kalkınma ajansları kurucu yapı ve faaliyetleri üzerinden farklı sınıflandırmalara tabi tutulabilir. (Eurada, 2008: 18) Kurucularına göre kalkınma ajansları dört ana başlıkta incelenebilir;

Merkezi Hükümet Tarafından Kurulanlar Ajanslar: Üniter yapıya sahip gelişmekte olan ülkelerdeki kalkınma ajansları genelde bu başlık içerisinde ele alınmaktadır. Merkezi hükümet tarafından kurulan ajanslar siyasi iktidara bağımlılığı fazla olması nedeniyle politik istikrarsızlıktan büyük oranda etkilenmektedirler. Artıları ise merkezi hükümet ve bürokrasi ile koordinasyonsuzluk sorunları yaşamamasıdır.

Yerel veya Bölgesel Yönetimlerin İçerisinde Kurulan Ajanslar: Bu ajanslar yerel ve bölgesel otoritenin bir parçası olarak faaliyet göstermektedir. Yerel düzeyde yatırım destek faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bütçe kısıtları yerel idare bütçesi tarafından doğrudan şekillendirilmektedir. Yerel bürokrasi ile eşgüdüm sorunları en alt düzeyde gerçekleşmektedir.

Yerel veya Bölgesel Yönetimler Tarafından Kurulanlar Ajanslar: Bu tür ajanslar yerel ve bölgesel yönetimin bir organı gibi değil, onlar tarafından kurulan bir tüzel hukuki yapı gibi çalışmaktadır. Yerel düzeydeki politik ve bürokratik çekişmelerden etkilenme olasılıkları yüksektir. Buna karşın yerel bilgiye ulaşma ve koordinasyon sorunlarını rahatça aşabilmektedirler.

Kamu Özel Ortaklığı (public-private partnership) Tarafından Kurulan Bağımsız Ajanslar: Bu tür ajanslar yönetim modeline en uygun yapılardır. Kamunun mali gücü ile özeline dinamizmini ve etkin çalışma süreçlerini bir araya getirebilirler. Yerel ilişki ağlarına rahat girebilir, geniş ve nitelikli katılım

sağlayabilirler. Aynı zamanda merkezi ve yerel bürokrasi ile eşgüdüm sorunlarını minimize edebilirler. En önemli artışı ise, kamu bütçesinden kaynak sağlama imkânlarına sahip olmasıdır.

Faaliyetlerine göre kalkınma ajansları ise, dört çeşide ayrılabilir (Eurada, 2008: 18).

Stratejik Kalkınma Ajansları: Bu tür ajanslar bölgenin sosyal, kültürel, ekonomik alanları hakkında araştırma yaparlar. Bilgi bankası oluşturulması ve bu bilgilerin ihtiyaç sahipleri ile paylaşımını sağlarlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelere destek verirler. Girişimcilerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi hizmetleri sunarlar.

Küresel Operasyonel Kalkınma Ajansları: Bu tür ajanslar kendi bölgelerinin küresel düzlemde diğer bölgeler ile rekabet edebilirliklerini sağlamaya çalışırlar. Sektörler arası kalkınma projelerine destek sağlarlar. Bu tür projelerin yönetilmesinden teknik bilgi ve finansman yönüyle desteklenmesine kadar birçok hizmet sunarlar.

Sektörel Operasyonel Kalkınma Ajansları: Bu tür ajanslar tanımlı bölge içerisindeki belli bir sektördeki belli projeleri desteklemek amacıyla kurulurlar. Kendi sektörleri hakkında hem yerel ve bölgesel hem de ulusal ve küresel düzeyde ayrıntılı bilgiye sahiptirler. Bu sektörün stratejik bir sektör olması ve girdi ve çıktıları yardımıyla diğer sektörleri harekete geçirme kabiliyeti göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.

Dış Yatırım Amaçlı Kalkınma Ajansları: Bu tür ajanslar dış yatırım destek ofisleri gibi faaliyet gösterirler. Yabancı yatırımcılara bölgenin iş olanakları, imkânları, güçlü yönleri hakkında bilgi sunarlar. Ayrıca yatırım başvuru işlemlerinin yapılması, takip edilmesi, ulusal ve yerel bürokratik engellerin aşılması konusunda da hizmet verirler.

Dünya uygulamalarında tek tek bu faaliyet ayrımı ekseninde kurulan bölgesel kalkınma ajanslarına rastlanabileceği gibi, bu faaliyetlerinin bütünü veya birkaçını kendi bünyesinde toplayan hibrit yapılar da söz konusu olabilmektedir.

3. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI VE YÖNETİŞİM

Ülkemizde kalkınma ajansları, 5449 sayılı kanun ile 25.01.2006 tarihinde kurulmuş kamu tüzel kişiliğine haiz, özel hukuk hükümlerine tabi idari yapılardır. Kalkınma ajanslarının kuruluşundaki amaç; *kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgelerarası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak* olarak tanımlanmıştır.

İlgili kanunun 1. maddesinin gerekçesinde kalkınma ajanslarının kurulmasıyla ulaşılmaya öngörülen hedefler belirtilmektedir. *Piyasa mekanizması ya da merkezi hükümet uygulamalarının yerelde kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmekte yetersiz kalması, bölgesel gelişme ve yerel kalkınma anlayışının kurumsallaşmasının sağlanamaması, sektör bazlı kaynak kullanımından mekan bazlı kaynak kullanımına dönüşümün gerçekleşmesi, yerelde Kalkınma Ajansları*

gibi esnek, şeffaf ve katılımcı kurumların oluşturulmasını kaçınılmaz kılmıştır. Bunun yanında, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi ancak bu kaynakların kullanımının yerelde izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetimiyle mümkün olmaktadır. Zira, merkezi bir denetim mekanizması, çoğu zaman kaynakların yerinde ve verimli kullanılmasını temin edememekte, yalnızca hukuki bir denetim ile yetinmek zorunda kalmaktadır. Türkiye’de selektif olmayan teşvikler ve yerel ekonomik stratejilerden yoksun “yerleşik bölgesel politikalar” uzaklaşarak; her yerel/bölgesel ekonominin kendine has sosyo-ekonomik dokusuna ait kaynaklarının harekete geçirilmesi sonucunda “bölgesel rekabetçi üstünlüğü” ön plana çıkaran, “modern/yeni bölgesel politikalar” geçiş yapılması hedeflenmektedir. Yerel/bölgesel ekonomide gelişmenin sağlanması kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının karşılıklı etkileşimli işbirliğinin “kurumsal bir yapıya” kavuşmasını zorunlu kılmaktadır. Bölge ölçeğinde kamu kesimi-özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında etkileşim ve çok düzeyli yönetim, bu kanunun temel prensibi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kanunda belirtilen “kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak” ifadesi ile “hizmette halka yakınlık ve yerinden uygulama ilkesinin” de gözetildiği ve hatta bu temel ilkenin kanunun tüm ruhuna yansıtılmış olduğu açıktır.

Ülkemizde, 2006 yılında pilot uygulama olarak İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları kurulmuş, daha sonra ajans kanununun hukuki süreçlere taşınması (Danıştay, Anayasa Mahkemesi) sonucu süreç ke-sintiye uğramıştır. 2009 yılından itibaren ise, yeni ajansların kurulması süreci hızlanmıştır. Ülkemizde kurulması öngörülen kalkınma ajansı sayısı 26’dır.

Türkiye’de kalkınma ajanslarının yönetim ilkeleri yönünden incelenmesinde teşkilat yapısı, say-damlık ve hesap verme sorumluluğu ve bütçe denetimi önemli başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalkınma ajanslarının teşkilat yapısını oluşturan dört öğeden söz edilebilir. Bunlar;

- a) Kalkınma kurulu.
- b) Yönetim kurulu.
- c) Genel sekreterlik.
- d) Yatırım destek ofisleridir.

Genel sekreterlik icra makamıdır. Yatırım destek ofisleri ise doğrudan kalkınma desteklerinin ve-rildiği ve izlendiği ajansın sahadaki birimleridir. Kalkınma ve yönetim kurulu ile interaktif ve uyumlu çalışacak genel sekreterlik ajansın başarısının ön şartı konumundadır. Operasyonel anlamda başarı her şeyden önce bilgi ve teknik donanıma sahip iyi yetişmiş, bölgeye ve dünyayı algılayabilen kadrolara ihtiyaç duyar. Bu kadro hem kalkınma kurulu tarafından üretilen tavsiye ve bilgileri değerlendirebilecek, hem de yönetim kadrosu tarafından konulan hedefleri ve vizyonu gerçekleştirebilecektir.

Yönetişim bağlamında incelenecek teşkilat yapıları yönetim ve kalkınma kurullarıdır.

3.1. Kalkınma Kurulları ve Yönetişim

Kalkınma kurulları ajansların danışma organı niteliğini taşırlar. Kalkınma kurulunun yapısı ve yetki-leri ilgili kanunun 8. ve 9. maddelerinde düzenlemiştir.²

² Bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere kalkınma kurulu oluşturulur.

Kalkınma kurulları, ajansların yönetim ilkeleri çerçevesinde şekillendirilmesinde en önemli organdır. Bu organ danışma kurulu niteliklerine haiz olsa bile geniş katılım skalası nedeniyle bölge içerisinde örgütlü ve gönüllü kurumların birçoğunu, az gelişmiş bölgelerde neredeyse bütüne yakınına içerebilmektedir.

Kalkınma kurulu içerisinde kamu kurum ve kuruluşları adına katılan temsilciler dışındaki özel kesim ve sivil toplum kuruluşları sayısının ağırlığı, kalkınma kuruluna gerçek anlamda sivil katılımın ölçüsü olarak alınabilir.

Kalkınma kurulları ajans yönetim kuruluna bölge içerisinde bilgi, fikir, sorun, çözüm önerisi taşıma işlevini yerine getirmektedirler. Çünkü kurul ekonomik ve sosyal sahanın temsilcilerinden oluştuğundan dolayı; hem sorunları en yakından tespit edip, hem de çözüm önerileri üretebilmektedir. Kurul üyelerinin bölgenin öncelikleri, güçlü ve zayıf yönleri hakkındaki bilgileri, yönetim kurulunun uygulayacağı politikalar için önemli girdiler sağlayabilecektir.

Ülkemizdeki kalkınma ajanslarındaki kurul üye sayısının birçoğunda üst sınır (100) düzeyinde olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında Ahiler Kalkınma Ajansı gibi kurul üye sayısı 77 olan örneklere de rastlanabilmektedir. Kalkınma kurullarının toplantı sıklığına bakıldığında yılda en az iki olmak üzere değişebildiği gözlenmektedir. Toplantı yeter sayısı ise salt çoğunluktur. Karar sayısı ise, toplantı yeter sayısının yarısından bir fazladır.

Kalkınma kurulu üyelerinin seçiminde iki karar alıcının etkili olduğu gözlenmektedir. Bunlardan birincisi kalkınma ajansının kurulacağı ilin/illerin valileridir. İkincisi ise DPT'dir. Ajansın kurulacağı ilin/illerin valileri kurul üye üst sınırının iki katı kadar (yaklaşık 200 üye) aday belirlemekte ve bunu DPT'ne bildirmektedir. Çok illi ajanslarda aday üye sayısının illere göre dağılımında il sayısı temel alınmaktadır. Bu listeler oluşturulurken valiler il koordinasyon kurulundan destek almaktadır. İkiyüz kişilik kurul üye aday listeleri içerisinde DPT tarafından bir eleme yapılmakta ve yüz asil, on yedek üye belirlenmektedir. Bu listeler ajansın kuruluş kararname ile birlikte kesinleşmekte ve resmi gazetede yayınlanmaktadır. DPT aday listeyi asil listeye indirirken üyelerin kalkınma ajansına katkı yapma kapasitelerini temel almaktadır.

Kalkınma kurulu, illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda, en fazla yüz üyeden oluşur.

Kalkınma kuruluna temsilci gönderecek kamu kurum ve kuruluşları ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının gönderecekleri temsilcilerin sayısı, görev süresi ve diğer hususlar kuruluş kararnamesi ile belirlenir.

Kalkınma kurulu, yapacağı ilk toplantıda kendi üyeleri arasından bir Başkan ve bir Başkan Vekili seçer. Başkan ve Başkan Vekilinin görev süresi iki yıldır. Başkan ve Başkan Vekilinin temsil ettiği kurum ile mensubiyeti sona erdiğinde Kurul Başkanlığı ve Başkan Vekilliği görevleri de sona erer ve ilk toplantıda yeniden Başkan ve Başkan Vekili seçimi yapılır.

Kalkınma kurulu, Kurul Başkanının daveti üzerine yılda en az iki defa toplanır. Ayrıca Kurul, üye tam sayısının beşte birinin talebi üzerine Kurul Başkanı tarafından toplantıya çağrılır.

Kalkınma kurulu, üye tam sayısının yarısından bir fazlası ile toplanır, katılanların çoğunluğu ile karar alır. Toplantı yeter sayısı sağlanamayan hallerde onbeş günü aşmayacak şekilde yeni toplantı tarihi Başkan tarafından belirlenir ve bu toplantıda toplantı yeter sayısı aranmaz.

Kalkınma kurulunun görev ve yetkileri şunlardır:

- Tek ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulunda yer alacak özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşları temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek.
- Ajansın yıllık faaliyet ve iç denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak.
- Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak.
- Toplantı sonuçlarını DPT Müsteşarlığına raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak.

Üye aday listelerinde elden geldiğince merkezi yönetim birimleri, yerel idareler, odalar ve birlikler, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar arasında bir denge gözetilmeye çalışılmaktadır. Bölgenin kalkınmışlık düzeyine göre kurul üye adaylarının kamu, özel dağılımı değişebilmektedir. Az gelişmiş bölgelerde kamu, üye sayısında ön plana çıkarken gelişmiş bölgelerde özel kesim ve STK'ların ağırlığı artabilmektedir.

Kalkınma kurulu aday ve üyelerinin belirlenmesi yukarıda anlatıldığı üzere yine kamu otoritesinin iki unsuru tarafından gerçekleştirilmektedir. Diğer bir ifade ile kalkınma kuruluna girmek isteyen özel kurum ve kuruluşlarının vali, il koordinasyon kurulu ve DPT tarafından beğenilip onaylanması gerekmektedir. Bu da yönetim mantığı açısından anlaşılması kolay bir durum olduğu söylenemez.

Kalkınma kurulunun yönetim bağlamında esas katkısı Ankara, İstanbul ve İzmir kalkınma ajanslarında yönetim kuruluna 3 asil 6 yedek üye göndermesidir. Böyle olunca kurul sadece danışma, yönlendirme, öneride bulunma değerlendirme dışında ajans yönetimine kendi içerisinde çıkardığı üyeler ile katılma imkânına sahiptir. Kalkınma kurullarında kamu dışında özel sektörün ağırlığı anlaşılır bir şeydir. Sivil toplum kuruluşları içerisinde işçi/çalışan temsilcilerinin olması da bir gerekliliktir. Bunun eksik kalması temsilde kapsayıcılık sorunlarını da beraberinde getirecektir. Ayrıca kalkınma ajanslarına mesafeli duran ve ciddi eleştiriler yöneltten sol/sosyalist kesimlerin endişelerini haklı çıkaracaktır.

Tek ilden oluşan kalkınma ajansları haricindeki 23 bölge kalkınma ajanslarında kalkınma kurulu yönetim kuruluna üye gönderememektedir. Bu çok illi ajanslarda kalkınma kurulunun işlevini ve önemini zayıflatmaktadır. Uygulamanın böyle şekillenmesinde çok illi ajansların bölgelerindeki özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşmış temsil kabiliyetine sahip olmamaları gösterilebilir. Ama bu argüman kalkınma ajanslarının bütünü için geçersizdir. Sadece sayısı 5'i geçmeyecek az gelişmiş bölgelerdeki kalkınma ajansları için kısmen doğru olabilir. Bunlar içerisinde bile en az bir üyenin kalkınma kurulları içerisindeki özel kesim ve sivil toplum üyeleri içerisinde gelmesinde büyük yarar vardır. Diğer çok illi kalkınma ajanslarında ise, sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre iki veya üç üye ve bu üyelerin iki katı yedek üyenin kalkınma kurullarının içerisindeki özel sektör ve sivil toplum üyeleri arasından seçilmesi doğru olacaktır.

Gördüğü işlevler ve yaptığı katkılar göz önüne alındığında orta ve uzun vadede yönetim kurulu üyelerinin içerisindeki kalkınma üyelerinin sayısının toplam üye sayısının yarısından fazlasına ulaşması gereklidir. Bu özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının güçlenmesi ve toplumsal kararlara katılma güdüsünün gelişmesi ile doğru orantılı olarak düşünülmelidir.

Kalkınma kurullarının denetim işlevi, faaliyet ve iş denetim raporlarının görüşülmesi ve değerlendirilmesi ile sınırlıdır. Bu faaliyetler ve denetimler ile ilgili yaptırım gücü (onaylama gibi) yoktur. Sadece bu konularda yönetim kuruluna önerilerde bulunabilmektedir. Kalkınma kurullarının faaliyet ve iş denetim raporları konusundaki yetkileri artırılması, çekince koyduğu konularla ilgili fazladan açıklama isteme gibi daha ileri yetkiler ile donatılması gerekir.

Kalkınma kurulunun diğer görevi ise, toplantı sonuçlarını DPT Müsteşarlığına raporlamanın yanında toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisini kamuoyu ile paylaşmaktır. Bunun formel denetimlerin ötesinde şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, tutarlılık ve katılımçılık gibi yönetim unsurları çerçevesin-

de değerlendirilmesi gerekir. Böylelikle kalkınma kurulları kamuoyu denetimine açık hale gelmekte, alınan tavsiye kararlarının yönetim kurulu tarafından ne kadar dikkate alındığı da gözlenebilmektedir.

Aşağıdaki tabloda ülkemizdeki kalkınma ajanslarının bütünü (26 tane) kalkınma kurulları üyelerini sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Her ajans için kurul üye sayı dağılımı ise Ek 1’de verilmiştir.

Tablo 3. Kalkınma Kurullarındaki Üye Sayısının Dağılımı

KURUMLAR	TOPLAM
Kamu Kurumları	696
Kaymakamlıklar	138
Müdürlükler	545
Merkezler/Kurullar/Ajanslar/Birlikler	12
Yerel Yönetimler	426
İl Özel İdareleri	92
Belediyeler	331
Meslek Odaları	399
Ticaret ve Sanayi Odaları	181
Ziraat Odası	83
Esnaf ve Sanatkârlar Odası	83
Mühendis ve Mimarlar Odası	17
Esnaf ve Sanatkârlar Kefalet Kooperatifi	8
Diğer	31
Sanayi Bölgeleri	95
Serbest Bölgeler	7
Altın/Ticaret Borsası/İMKB	70
Üretici/İş Çevresi Birlikleri/Kooperatifler	231
İşadamları Dernekleri	242
STK	224
Sosyal	170
Ekonomik	54
Üniversite Sanayi İşbirlikleri	10
Üniversiteler	124
Sendikalar	10
TOPLAM	2.553

Kaynak: 26 Kalkınma Ajansının Web Sayfaları

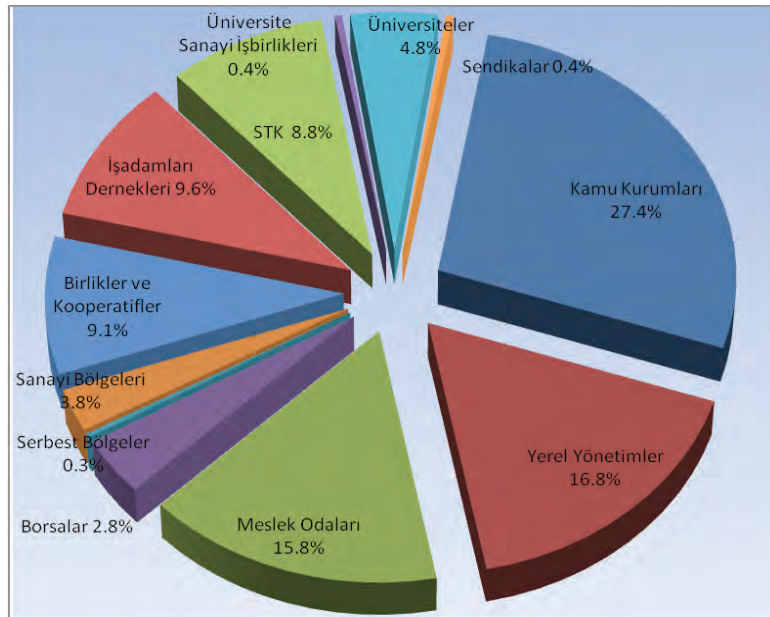
Tablodan da görülebileceği gibi kalkınma kurullarında kümülatif anlamda kamu ağırlığı devam etmektedir. Bu kurulların üyelerinin yaklaşık yüzde 27'si kaymakamlar, kamudaki çeşitli birimlere ait merkez, müdürlük ve kurul amirlerinden oluşmaktadır. Kurullardaki ikinci büyük temsil yerel yönetimler (yüzde 16,8) tarafından sağlanmaktadır. Burada il özel idarelerinden daha çok belediyelerin temsil edildiği ifade edilmektedir.

Yerel yönetimleri meslek odaları takip etmektedir. Yarı kamusal nitelikteki meslek odalarının yapı içerisindeki ağırlığı yüzde 15,8 düzeyindedir. Bunlar içerisinde sanayi ve ticaret odaları ana belirleyici kitledir. Ayrıca ziraat ve esnaf ve sanatkâr odalarının da belli bir ağırlığı sahip olduğu söylenebilir.

Kurullar içerisinde dördüncü büyük pay ise; yüzde 9,6 ile iş adamları derneklerine aittir. Meslek odalardan farklı olarak işadamları dernekleri, katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle olunca temsil yeteneklerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Üretici/tüketici birlik ve kooperatiflerinin kalkınma kurullarındaki payı ise yüzde 9,1 düzeyindedir. Bu birlik ve kooperatiflerin özellikle az gelişmiş bölgelerde ön plana çıktıkları gözlenmektedir.

Türkiye'deki kalkınma kurulları içerisinde sivil toplum örgütlerinin payı yönetim beklentilerinin altında kalmaktadır. Sivil toplum örgütlerinin kalkınma kurulları içerisindeki payı sadece yüzde 8,8 seviyesindedir. Bunlar içerisinde yaklaşık dörtte üçünün sosyal amaçlı STK'lerden oluştuğu gözlenmektedir. Ekonomik amaçlı STK'ların sayısı azınlıktadır. Üniversitelerin ve üniversite sanayi işbirliği yapılarının sistem içerisindeki payı yüzde 5'in biraz üzerindedir. Bunlardan daha az olmak üzere sanayi ve serbest bölge temsilcilerinin (yüzde 4,1) kalkınma kurullarında yer aldığı gözlenmektedir. Farklı nitelikteki borsaların kurullarda az bir oranda (yüzde 2,8) temsil edildiği ifade edilebilir. Son olarak sendikaların kurullar içerisindeki temsil düzeyinden söz edilebilir. Bu oran binde 4 seviyesindedir ve nispeten gelişmiş bölgelerde yoğunlaşmaktadır. Sendikaların sistem içerisindeki yetersiz temsili kaçınılmaz olarak eleştirileri de beraberinde getirmektedir.

Şekil 2. Kalkınma Kurullarındaki Üyelerin Yüzde Dağılımı



Kalkınma kurullarının yapısının yanında bu kurulların dönemsel olarak yapılan toplantılarına katılma düzeyi de yönetim mantığının içselleştirilmesi yönüyle önemli bir göstergedir. Bazı kalkınma ajanslarının (İzmir, Çukurova, Mevlana, Serhat, Fırat) kurul katılım listelerine web sayfalarından ulaşmak mümkündür. Sadece bu örnekler üzerinde bazı genellemeler yapılabilir. Bunlardan birincisi bazı yerel yönetim ve kamu kurumu (özellikle kaymakam) temsilcilerinin kalkınma kurulu toplantılarına katılmakta yeterli hassasiyeti göstermedikleri görülmektedir. Üretici birlikleri ve işadamları derneklerinde de katılmama yüzdeleri oldukça yüksektir. Buna karşılık sivil toplum örgütlerinin kalkınma kurulu toplantılarına birkaç istisnai durum dışında düzenli olarak katılım sağladıkları görülmektedir. Buradan kamu, yerel yönetim ve özel sektör temsilcilerinin katılım ve yönetim mantığını tam olarak algılayamadıklarını, buna karşılık sivil toplum kuruluşlarının algılama düzeylerinin daha ileri seviyede olduğu ifade edilebilir.

3.2. Yönetim Kurulları ve Yönetişim

Yönetim kurulunun yapısı ve yetkileri ilgili kanunun 10. ve 11. maddelerinde düzenlemiştir.³

3 Yönetim kurulu, ajansın karar organıdır.

Yönetim kurulu, tek ilden oluşan bölgelerde vali, büyükşehir belediye başkanı, il genel meclisi başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile kalkınma kurulu tarafından özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilecek üç temsilciden; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Ancak, birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.

Ajansı, yönetim kurulu başkanı temsil eder. Yönetim kurulunun başkanı validir. Yönetim kurulu ilk toplantısında üyeleri arasından bir başkan vekili seçer.

Birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı; ilk yıl ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülür.

Tek ilden oluşan bölgelerde kalkınma kurulu tarafından seçilen yönetim kurulu üyelerinin görev süresi iki yıl olup görev sürelerini tamamlamadan herhangi bir şekilde üyeliklerinin sona ermesi halinde, kalan süreleri sırasına göre yedek üyelerce tamamlanır. Görevi sona eren üyeler tekrar seçilebilir. Yönetim kurulu üyeliği, üyelerin temsil ettikleri kurum ve kuruluşlardaki görevlerini sürdürmelerine engel teşkil etmez.

Yönetim kurulu üyeleri ajans ile ilgili gizlilik taşıyan bilgileri ve bu Kanunun uygulanması sırasında öğrendikleri çalışma alanlarındaki sırları, görevlerinden ayrılmış olsalar bile ifşa edemezler, kendilerinin veya başkalarının menfaatine kullanamazlar.

Yönetim kurulu üyeleri, kendileri, eşleri ve ikinci dereceye kadar kan ve kayın hısımlarını doğrudan ilgilendiren konular ile sahibi ya da ortağı oldukları ticari işletmelere ilişkin toplantıya ve oylamaya katılamaz.

Yönetim kurulu, başkanın daveti üzerine üye tamsayısının yarısından bir fazlası ile her ay en az bir kere toplanır. Yönetim kurulu toplantılarına başkanın yokluğunda başkan vekili başkanlık eder.

Yönetim kurulu, toplantıya katılanların oy çokluğu ile karar alır. Eşitlik durumunda, başkanın oyu yönünde karar alınır.

Ajans genel sekreteri, oy hakkı olmamak kaydı ile yönetim kurulu toplantılarına katılır.

Yönetim kurulunun görev ve yetkileri şunlardır:

a)Yıllık çalışma programını kabul etmek ve DPT Müsteşarlığının onayına sunmak.

b)Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek.

c)Yıllık mali raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak.

d)Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralınması ile hizmet alımına karar vermek.

e)Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu DPT Müsteşarlığına göndermek.

f)Ajans bütçesini onaylamak ve DPT Müsteşarlığına göndermek.

g)Genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak.

h)Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek.

Kalkınma ajanslarında yönetim kurulları, orta ve uzun vadeli stratejik kararların alındığı ve hedeflerin belirlendiği organlardır. Yönetim kurulları icra organı değildir. Ajanslarda bu işlevi yerine getirmek için genel sekreterlik makamı ihdas edilmiştir. Bu nedenle yönetim kurulunun hem sahadaki uygulamalar konusunda bilgi sahibi, hem de ortaya orta ve uzun vadeli hedefler koyabilecek vizyon sahibi üyelerden oluşması gerekir. Yerel kamu görevlileri veya yarı kamusal niteliğe haiz oda temsilcileri tarafından yönetilen bir kurulun, yerindenlik dışında herhangi bir yönetim ilkesi ile uyduğu söylenemez.

Kalkınma kurulları ile ilgili bölümde de belirtildiği gibi yönetim kurulundaki kalkınma kurulu kökenli üyelerin sayısının yetersiz olması ciddi bir handicap olarak karşımıza çıkmaktadır. Ankara, İstanbul ve İzmir dışında ajanslarda özel sektör ve/veya sivil toplum temsilcilerinin yönetim kuruluna dahil olmadığı bir gerçektir. Böyle olunca çok illi ajanslar devlet memuru valiler, belediye başkanları ve yarı kamusal tüzel kişiliğe haiz kurum (il genel meclisi başkanları, sanayi ve ticaret odası başkanları) yöneticileri tarafından idare edilir hale gelmektedir. Bu yönetim yapısı ile kalkınma ajanslarının kamunun öngörülen amaçlara ulaşması konusunda önemli zorluklar yaşayabileceği ifade edilebilir.

Çok illi kalkınma ajanslarında yönetim kurulu başkanlığının kapsadığı il valileri arasında her yıl dönüşümlü olarak yapılması ilkesi benimsenmiştir. Bu durum yönetim istikrarını engelleyebilecek nitelik taşımaktadır. Bir valinin daha tam olarak konulara hakimiyet sağlamadan değiştirilmesi iş verimliliğini etkileyebilecektir. Nihayetinde valiler dışında yönetim kurulu başkanlarının belirlenmesi kalkınma ajanslarına daha sağlıklı bir işleyiş şekli kazandıracak iddia edilebilmektedir. Eğer bu mümkün değil ise, iller içerisinden bölge merkezi olarak algılanan (ekonomik anlamda en çok GSYH payı olan) ilin valisinin yönetim kuruluna başkanlık etmesi ikinci en iyi çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ajans yönetim kurulları başkanlarının valiler olması eleştiriye açık bir unsurdur. Valilerin kanunlar ile tanımlanmış birçok idari görevleri dışında kalkınma ajanslarına yeterince vakit ayırmalarında güçlükler yaşanabilecektir. Ayrıca valilerin uzmanlık isteyen bölgesel kalkınma konularına yakınlığı ve bilgi birikimleri sorgulanabilmektedir. Böyle olunca kalkınma ajansı yönetim kurulu başkanlarının valiler dışındaki üyelerden seçilebilmesine opsiyonunun gündeme gelmesi söz konusudur. Aksi halde kalkınma ajanslarının il yönetiminin bürokratik bir parçası haline dönüşme tehlikesi ortaya çıkmaktadır. Bu sorun yönetim kurulu başkan vekilinin ekonomi konularına daha yakın sanayi ve ticaret odası temsilcilerinden birinin seçilmesi ile belli ölçülerde hafifletilebilir. Böylelikle valinin yetkileri bu konulara daha yakın vekili yoluyla kullanılabilir.

Tablo 4. Tek İlli Kalkınma Ajanslarından Yönetim Kuruluna Seçilen Üyeler

i) Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek.

j) Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki işbölümünü onaylamak.

k) Genel sekreteri belirlemek ve DPT Müsteşarlığının onayına sunmak.

l) Taahhüt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek.

Yönetim kurulu gerekli gördüğü hallerde yukarıda sayılan yetkilerinden bir kısmını, sınırlarını açıkça belirlemek şartıyla genel sekretere devredebilir.

İzmir Kalkınma Ajansı	Ankara Kalkınma Ajansı	İstanbul Kalkınma Ajansı
İzmir Ziraat Odası Yönetim Kurulu Başkanı	OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Başkanı	Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı
İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı	Ankaralılar Vakfı Başkanı	Türkiye İşadamları ve Sanayiciler Konfederasyonu
Batı Anadolu Sanayici ve İş Adamları Dernekleri Federasyonu Yönetim Kurulu Başkanı	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi Başkanı	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği

Kalkınma ajanslarındaki yönetim kurulu yapısının katılım dışında bazı avantajları da taşıdığı ifade edilebilir. Bunların başında o bölgedeki kamu icra kuvvetine sahip vali, belediye başkanı ve il genel meclisi başkanları gibi unsurların kamu ilintili faaliyetleri ciddi ölçüde kolaylaştıracağı ve koordinasyonsuzluk problemlerini minimize edeceği söylenebilir. Ayrıca ticaret ve sanayi odası başkanlarının ekonomik faaliyetlerin meşruiyeti ve girişimci yaratma işlevlerinde öncü rolü üstlenebileceği düşünülebilir. Bu yapı, merkezi düzeydeki kalkınma kamu malını, yerel düzeyde sunabilecek kamu/yarı kamu karışımı olarak da görülebilir. Bir anlamda kalkınma hizmetinin yerinden sunumudur. Bu yapıya uyumlu bir ajans genel sekreterliğinin özellikle az gelişmiş bölgelerde işlev görebilme olasılığı yüksektir.

Kalkınma ajansı yönetim kurulunun aylık en az bir defa toplanması kanuni bir zorunluluktur. Kalkınma kurullarına benzer şekilde toplantı yeter sayısı salt çoğunluktur. Karar sayısı ise, toplantı yeter sayısının yarısından bir fazladır. Eşitlik halinde başkanın oyu belirleyici olmaktadır. Ajans genel sekreteri oy hakkı olmaksızın yönetim kurulu toplantılarına katılabilmektedir. Yönetim kurulu yetkilerinin bir kısmını genel sekretere devredebilmektedir.

Yönetim kuruluna kanun ile çeşitli görev ve yetkiler tanınmıştır. Genel olarak bunlar, program ve bütçelerin onaylanması, DPT ile ilişkilerin yürütülmesi, satın alma, işe alma ve kiralama kararlarının verilmesi gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bunların dışında yönetim kurulunun esas görevi genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylanmasıdır. Bu görev, ajans çerçevesinde hangi alanların destekleneceği gibi stratejik kararları içerdiği ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde belirleyici olduğu için önemlidir.

3.3. Kalkınma Ajanslarında Mali Saydamlık ve Hesap Verme Sorumluluğu

Yönetişim ilkeleri çerçevesinde kalkınma ajanslarında mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğu ilgili kanunun 21. maddesinde düzenlemiştir.⁴

⁴ Ajanslar, finansal kaynaklarının elde edilmesi ve kullanılmasında, denetimin sağlanması amacıyla, kamuoyunu zamanında bilgilendirmekle yükümlüdür. Bu amaçla;

a)Görev, yetki ve sorumlulukların açık olarak tanımlanması,

Kalkınma ajansları kanununda mali saydamlığa ve hesap verme sorumluluğuna yönelik hükümlerin varlığı yönetim çerçevesindeki algı düzeyini göstermesi bakımından önemlidir. Mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğu devletin idari kademelerine yönelik bir düzenleme değildir. Doğrudan kamuoyunu hedef almaktadır. Finansal hesapların kamuoyu bilgisine sunulmasının belirli kurallar dahilinde, periyodik olarak ve anlaşılır tarzda dipnotlar ile desteklenir şekilde olması gerekir. Aksi halde belirsiz aralıklar ile düzensiz ve geç yayınlanan bilgilerin kamuoyunu aydınlatıcı özelliği kaybolabilmektedir. Bu çerçevede önceki dönemler ile yapılacak karşılaştırmalar finansal bilgileri ve yönelimleri daha açık hale getirecektir. Kamuoyunun bilgilendirilmesinde bilgi işlem teknolojileri ve internet, ajanslara geniş imkânlar sunmaktadır. Ajansların web sayfaları hem finansal hem de diğer bilgilerin paylaşımında kullanılacak en uygun araç konumundadır. İlk kurulan İzmir ve Çukurova kalkınma ajansları başta olmak üzere kuruluş aşamasını geçmiş ve kanunda tanımlı görevlerine başlamış ajansların ihale, iş ilanı, proje çağrısı gibi bilgilerini de web sayfaları aracılığı ile kamuoyuna duyurdukları görülmektedir.

Mali saydamlık ve hesap verebilirlik konusunda yatırım destek ofisleri tarafından yapılan proje destekleri ve bu destek kriterleri öncelikli izlenmesi gereken konulardır. Böylelikle ajansların amaç fonksiyonları çerçevesinde yaptıkları giderlerin uyumluluğunun denetlenmesi ve etkinliklerinin göz önüne alınabilmesi mümkün olacaktır. Proje destekleri üçüncü kişilere ve kurumlara kamu kaynaklı fonların aktarımıdır. Bu nedenle saydamlığa ve hesap verebilirliğe en fazla ihtiyaç duyulan alanı oluşturur. Ajans desteklerinin adil ve hukuka uygun bir biçimde kullanılması gerekir. Bu alanda hangi içeriğe sahip projelerin, ne kadar ajans desteği aldığı kamuoyunca bilinmesi önemli hale gelmektedir. Bunun iki nedeninden bahsedilebilir. Birincisi kamuoyu denetiminin gerçekleştirilmesidir. İkincisi ise, ajanstan proje desteği almak isteyen yatırımcıların hangi projelerin ne kadar destek alabildiği konusunda ön bir bilgiye sahip olabilmeleridir. Bu nedenler ile proje desteklerinin bir yılı geçmeyecek şekilde periyodik olarak açıklanması önem arz etmektedir.

Herhangi bir organizasyonda çalışanların ve hizmet üretenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının açık ve net bir biçimde belirlenmesi etkin ve sağlıklı bir iş akışının gerçekleştirilmesi için bir gerekliliktir. Aksi halde görev ve yetki çatışmaları ile karşı karşıya kalınması söz konusu olabilecektir. Ayrıca her yetki çatışması aynı zamanda bazı sorumluluk alanlarının boş kalması sonucunu doğurabilecektir. Bu nedenle ajansların etkin işleyebilmesi için genel sekreterden idari personele kadar iş tanımlarının açık

b)Yıllık çalışma programı ile bütçenin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması,

c)Ajanslar tarafından proje ve faaliyetlere sağlanan desteklerin bir yılı geçmemek üzere belirli dönemler itibarıyla kamuoyuna açıklanması,

d)Ajans hesaplarının standart bir muhasebe sistemi ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun bir muhasebe düzenine göre oluşturulması, zorunludur.

Ajansların mali ve finansal kaynaklarının elde edilmesi, kullanılması ve mali denetiminin sağlanmasında görevli ve yetkili olanlar; kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur.

ve net bir biçimde yapılması yönetişime ulaşmak bakımından destekleyici bir unsur olacaktır.

Muhasebe herhangi bir organizasyonda yönetici ve karar alıcıların mevcut finansal durumu okuyabilmelerine ve bunlara dayalı olarak geleceğe yönelik öngöründe bulunabilmelerine imkan tanıyan kayıt düzenidir. Bu kayıt düzeninin sağlıklı bilgi üretebilmesi için genel kabul görmüş kurallara uygun tutulması gereklidir. Ajansın periyodik hazırladığı raporlar bu bilgilere dayalı olarak şekillendirilmektedir. Ayrıca sağlıklı ve genel kabul görmüş kurallara dayalı olmayan muhasebe kayıtlarının denetime elvermesi de mümkün değildir. Bu nedenle kalkınma ajanslarının finansal fotoğrafının çekilmesinde ve bu fotoğrafın kamuoyu tarafından okunabilir kılınmasında sağlıklı bir kayıt düzeninin önemi büyüktür. Sağlıklı bir kayıt düzeni olmayan kurumlarda şeffaflık, hesap verebilirlik, hukuka uygunluk, etkinlik, öngörülebilirlik ve ölçülülük gibi yönetim unsurlarının sağlanması söz konusu olamayacaktır.

Yukarıda sayılan nedenlerden ötürü ajans yöneticileri ve karar alıcıları için emredici nitelikteki kanun hükmü ile saydamlığın ve hesap verebilirliğin sağlanması yoluna gidilmiştir. Aksi halde ajans kaynaklarının yolsuzluk, nepotizm, siyasi ve idari yozlaşma üretecek şekilde dağıtımı söz konusu olabilecektir. Ajansların kalkınmayı desteklemekten ziyade rant üretici bir mekanizma haline gelebilecek ve mali kaynaklarının kötüye kullanılmasına imkan tanıyabilecektir. Bu nedenle kanun ajans yönetimine, karar alıcı ve hatta danışma kurulu niteliğindeki birimlerine, kamu kaynaklarının amaç dışı kullanımını önlemek amacıyla sorumluluk yüklemektedir.

3.4. Kalkınma Ajanslarının Denetimi

Kalkınma ajanslarında iç ve dış denetim ilgili kanunun 25. maddesinde düzenlenmiştir.⁵

Türkiye’de kalkınma ajansları iç ve dış denetime tabidir. İç denetimin, ajansların içerisinde istihdam edeceği iç denetçi eliyle yönetim kurulu ve genel sekreter tarafından yürütüleceği öngörülmüştür. İç denetim raporlarının yönetim ve kalkınma kurullarına sunulması gerekmektedir. Yönetişim ilkeleri yönüyle iç denetim raporlarının kalkınma kuruluna sunulması, bütün paydaşlar ile paylaşılması anlamına gelmektedir. Şeffaflığın sağlanması ve ajansların denetlenebilir kılınması bağlamında önem taşımaktadır. İç denetim birimleri hem özel hem de kamu sektöründe işlemlerin kanuniliğinin, bütçesel

5 Ajanslarda iç ve dış denetim yapısı:

İç denetimde; ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri ve performansı yönetim kurulu başkanı veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından denetlenir. İç denetim raporları yönetim kuruluna ve kalkınma kuruluna sunulur.

Dış denetimde; İçişleri Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca müştereken belirlenecek esas ve usullere göre ajansın her türlü hesap ve işlemleri, yönetim kurulu tarafından her yıl en geç mart ayında ve gerekli görülen hallerde her zaman Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatına göre kurulmuş bağımsız denetim kuruluşlarına incelenir. Bağımsız dış denetim kuruluşları, hazırladıkları raporu eş zamanlı olarak İçişleri Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına sunar. Denetim sonucu suç teşkil eden hususlarla ilgili gerekli işlemleri yapmaya İçişleri Bakanlığı, performansla ilgili değerlendirmeleri yapmaya ve gerekli tedbirleri almaya Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.

Bu maddeye göre bağımsız denetim yapan kuruluşların ortakları, yöneticileri ve çalışanlarının cezai sorumluluğu hakkında 28/7/1981 tarihli ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 47 nci maddesinin (B) bendinin (3) numaralı alt bendi ile 48 ve 49 uncu maddeleri hükümleri uygulanır.

tutarlılığının ve performansların değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Ajansların bütçe dışı harcama yapamayacakları emredici hükümdür. Bütçe harcamalarının iç denetimi bu yönü ile de göz önünde bulundurulması gerekir.

Ajansların dış denetimi ise, bağımsız denetim şirketleri tarafından yapılmaktadır. Bu şirketler Sermaye Piyasası Kanunu'nun ilgili hükümleri çerçevesinde faaliyette bulunan dış denetim kuruluşlarıdır. Kalkınma ajansları Sayıştay denetimine tabi değildir. Bunda ajansların kanunla düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olması önemli bir etkidir. Benzer bir şekilde ajanslarda istihdam edilenlerin işlemleri iş mevzuatı hükümlerine göre yürütülmekte, itilaf durumunda idare mahkemeleri değil iş mahkemeleri yetkili kılınmaktadır. Ayrıca ajanslar, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 8/9/1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4/1/2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine tabi değildir. Bu nedenle dış denetimin bağımsız denetim şirketlerine yaptırılması anlaşılabilir bir durumdur.

Dış denetimde uygulanacak süreçlerin, denetim planının ve kuralların şekillendirilmesi Maliye Bakanlığı ve DPT tarafından beraberce belirlenmektedir. Dış denetim raporlarının en geç mart ayında hazırlanması gerekmektedir. Bu raporlar hem Maliye Bakanlığı'na hem de DPT'na sunulmakta, yapılan işlemlerin kanuniliği yönüyle Maliye Bakanlığı, etkinliği ve performansı yönüyle DPT tarafından değerlendirilmektedir.

Bağımsız denetim şirketlerinin ve denetçilerinin yaptıkları dış denetimin sağlıklılığının ve doğruluğunun sağlanması, yolsuzluk doğurucu ilişkilerin engellenmesi amacıyla yaptırım mekanizmaları da kanun metninde belirtilmiştir. Bağımsız dış denetimin sağlanabilmesi için bu şirketlerin ortakları, yöneticileri ve çalışanları cezai sorumluluğa tabidir. Buna göre; gerçeğe aykırı defter ve kayıt tutan, hesap açan veya bunlarda her türlü muhasebe hilesi yapan ya da gerçeğe aykırı bağımsız denetleme raporu düzenleyenler ile düzenlenmesini sağlayanlar, Türk Ceza Kanununun belgede sahtecilik suçuna ilişkin hükümlerine göre cezalandırılmaktadır.

Sonuç

Yönetişim ilkeleri çerçevesinde kamu idari mekanizmalarının oluşturulması ülkemizde emekleme aşamasındadır. Vergi konseyi gibi bunun çeşitli örneklerini görmek mümkündür. Yerel kalkınma bağlamında yönetim temelli yapıların kurulması 2000'li yılların başında Avrupa Birliği'ne üyelik süreciyle gündeme gelmiştir. Bu çerçevede kurulan kalkınma ajanslarının yapısında ve yönetiminde kamu dışındaki özel kesim ve STK'larını da içerisine alan geniş bir katılım yelpazesi benimsenmiştir.

Yönetişim, yerel ve merkezi bürokrasi dışındaki toplum kesimlerinin bilinçlenme seviyesine bağlı olarak gerçekleşebilecektir. Kalkınma kurulları içerisindeki hükümet dışı unsurların ciddi bir temsili söz konusu olsa da, yönetim kurullarındaki temsilleri oldukça kısıtlıdır. Hükümet dışı unsurların temsil kabiliyetleri bölgelerin gelişmişlik düzeylerine göre de farklılık göstermektedir.

Bu haliyle bile kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınmanın itici unsuru olabileceği ve yerel ekonomik, toplumsal ağların inşa edilmesine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BEER, A., CLOWER, T.L., MAUDE, A. and HAUGHTON, G. (2004), "Multinational Lessons from Local and Regional Economic Development Agencies", Annual Meeting of The European Regional Science Association, Porto, Portugal, <http://www.unt.edu/cedr/presentations/ersa2004.pdf>, Erişim tarihi: 01.09.2010.
- CLARK G., HUXLEY, J. and MOUNTFORD D. (2010), Organizing Local Economic Development, The Role of Development Agencies and Companies, OECD.
- COLLIS, C. and WEBB, D. (2000), "Regional Development Agencies: New Strategic Regional Planning Issues? ", Regional Studies, Vol. 34, No.9, Regional Studies Association, UK, s.859-864.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001), European Governance a White Paper, Brussels, Erişim tarihi: 11.09.2010.
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf,
- ÇAKMAK, E. (2006), Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, Ankara.
- DPT (2007), Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.
- DTI (2006), "Evaluating the Impact of England's Regional Development Agencies: Developing a Methodology and Evaluation Framework", DTI Occasional Paper, No. 2, February, http://www.sqw.co.uk/file_download/25, Erişim Tarihi: 24.09.2010.
- DURGUN, Y.Ö. (2007). "The Transition Period of Regional Development Policy of Turkey: From Traditional Ways to Development Agencies", Blekinge Teniska University. Master Thesis of European Spatial Planning and Regional Development, [http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/80533a602a3fc01bc125735f004bdacf/\\$file/MasterThesis_YetkinOzumDurgun.pdf](http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/80533a602a3fc01bc125735f004bdacf/$file/MasterThesis_YetkinOzumDurgun.pdf), Erişim Tarihi: 02.09.2010.
- EURODA, "What we do?", <http://www.eurada.org/whatwedo.php?menu=2>, Erişim tarihi: 01.09.2010.
- EUROPEAN UNION (2010), A System For Good Governance in EU, Contributions to the White Paper on Governance, Euro-Mediterranean Network of Social Economy, http://ec.europa.eu/governance/contrib_euromed_en.pdf, Erişim tarihi: 11.10.2010.
- FİLİZTEKİN, A. (2008), Türkiye'de Bölgesel Farklar ve Politikalar, Tusiad Yayınları, İstanbul.
- GÜLER, B.A. (2005), "Sunus Yazısı", Bölge Kalkınma Ajansları: Nedir, Ne Değildir?, (Derleyen: Menaf Turan), Paragraf Yayınları, Ankara.
- HALKIER, H. (2006), "Regional Development Agencies and Multilevel Governance: European Perspectives", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Bildiri Kitabı, ODTÜ-Tepav 6-7 Eylül 2006.
- HARDING, R. (2006), "Regional Development Agency Experiences in England and Romania", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Bildiri Kitabı, ODTÜ-Tepav 6-7 Eylül 2006.
- KESSIDES, C. (2009), "Dengeli Kalkınmanın Tabandan Yukarıya Doğru Harekete Geçirilmesi: 2009 Dünya Kalkınma Raporu'na Dayanan Bir Yerel Kalkınma Perspektifi", Yerel Kalkınmanın Yönetişi, İstanbul.
- LLOYD, M.G. and ROBERTS, P.W. (2000), "Regional Development Agencies: New Strategic Regional Planning Issues? ", Regional Studies, Vol. 34, No.1, Regional Studies Association, UK, pp.75-78.
- LOEWENDAHL-ERTUGAL, E. (2005), "Europeanisation of Regional Policy and Regional Governance: The Case of Turkey", European Political Economy Review, Vol. 3, No. 1, Spring, pp. 18-53.
- OECD (1995). DAC Orientations on Participatory Development and Good Governance, Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/27/13/31857685.pdf>, Erişim tarihi: 11.12.2010.
- OECD (2009), "The Role Of Local Development Agencies - Main Issues For Discussion", CDC LEED Konferansı Sunumu, Paris.
- OSBORNE, D. and GAEBLER T. (1992), Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, Penguin Books, USA.
- ÖZER A., (2006) "Yönetişim Üzerine Notlar", Sayıştay Dergisi, Sayı: 63
- SOBACI, Z. (2009), "Regional Development Agencies in Turkey: Are They Examples of Obligated Policy Transfer? ", Public Organiz Review, No.9
- TEKELİ, İ. (1996), "Yönetim Kavramı Yanısıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine", Sosyal Demokrat Değişim, Sayı: 3, ss.45-54.
- TOKSÖZ, F. (2008), İyi Yönetişim El Kitabı, Tesev Yayınları, İstanbul.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (1997). "Reconceptualising Governance", Discussion Paper 2, New York, <http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/reconceptualizing.pdf>, Erişim tarihi: 01.02.2011.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2004), Decentralised Governance for Development: A Combined Practice Note on Decentralisation, Local Governance and Urban/Rural Development, http://www.undp.org/governance/focus_local_governance_publications.shtml, Erişim tarihi: 22.12.2010.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2009), Users' Guide to Measuring Local Governance, Oslo.

WALBURN, D. (2006), "Regional Development Agencies: The Tool to Stimulate Economic Development in Regions", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Bildiri Kitabı, ODTÜ-Tepav 6-7 Eylül 2006.

WORLD BANK (1989), Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth. A long-term Perspective Study, Washington, DC.

WORLD BANK (1991), Managing Development - The Governance Dimension, Washington D.C.
http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/03/07/000090341_20060307104630/Rendered/PDF/34899.pdf, Erişim tarihi: 30.12.2010.

YAMAN A., DERViŞ Z., KINDAP A. (2009), "Yerel ve Bölgesel Kalkınmanın Kurumsal Altyapısının Oluşturmada Kalkınma Ajanslarının Rolü", Yerel Kalkınmanın Yönetişimi, İstanbul.

<http://www.dpt.gov.tr>

Kalkınma Ajansları Web Adresleri (www.ahi-ka.org.tr, www.ankaraka.org.tr, www.baka.org.tr, www.bakka.org.tr, [26. TÜRKİYE MALİYE SEMPOZYUMU](http://www.beb-</u></p></div><div data-bbox=)

Ek 1. Türkiye’de Kalkınma Kurullarındaki Üye Sayısının Ayrıntılı Dağılımı

KURUMLAR	İstanbul KA (İSKA)	İzmir KA (İZKA)	Çukurova KA (CKA)	Mevlana Ka (MEVKA)	Orta Karadeniz KA (OKA)	Doğu Anadolu KA (DAKA)	Kuzey Doğu Anadolu KA (KUDAKA)	Dicle KA (DİKA)	Trakya KA (TRAKYA)	Güney Marmara KA (GMKA)	Kuzey Ege KA (GEKA)	Bursa Eskişehir Bilecik KA (BEBKA)	Doğu Marmara KA (MARKA)	Ankara KA (Ankara)	Batı Karadeniz KA (BAKA)	Doğu Akdeniz KA (DOGAKA)	Batı Karadeniz KA (BAKKA)	Doğu Karadeniz KA (DOKA)	Serhat KA (SERKA)	Fırat KA (FIRAT KA)	İpekyolu KA (İKA)	Karacadağ KA (Karacadağ)	Güney Ege KA (GEKA)	Ahiler KA (Ahiler)	Orta Anadolu KA (ORAN)	Kuzey Anadolu KA (KUZKA)	TOPLAM
Kamu Kurumları	21	12	25	24	30	47	34	40	21	18	24	21	16	12	37	26	37	26	38	33	37	35	16	19	26	30	696
Kaymakamlıklar	2	4	17	3	4	10	5	7	7	3	3	5	1	7	6	4	6	3	7	10	6	5	1	5	6	4	138
Müdürlükler	17	8	7	19	24	36	29	33	14	15	21	16	15	5	31	22	31	23	31	24	31	27	14	13	19	26	545
Merkezler/Kurullar/Ajanslar/Birlikler	2	-	1	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1	1	1	-	12
Yerel Yönetimler	8	12	15	15	14	19	18	24	16	18	16	16	21	14	12	17	12	21	17	16	18	22	16	11	15	17	426
İli Özel İdareleri	2	3	2	3	3	5	3	8	3	2	4	3	5	3	3	3	3	6	4	4	3	4	3	4	3	3	92
Belediyeler	6	9	13	9	11	14	15	16	13	16	12	13	16	11	9	15	13	15	13	12	15	18	13	7	12	14	331
Meslek Odaları	5	11	19	21	14	15	11	14	19	15	22	15	22	13	18	15	18	20	18	10	14	7	16	17	15	17	399
Ticaret ve Sanayi Odaları	3	11	11	6	6	5	3	5	9	9	11	6	11	5	8	8	8	10	7	4	5	1	9	9	4	7	181
Ziraat Odası	-	-	3	7	3	3	4	3	5	3	4	6	5	-	1	3	1	3	5	3	3	2	4	3	4	4	83
Esnaf ve Sanatkarlar Odası	1	-	2	2	4	5	3	4	5	2	4	3	5	1	4	3	4	6	4	3	3	3	3	4	3	3	83
Mühendis ve Mimarlar Odası	-	-	-	3	-	2	-	1	-	-	2	-	1	1	3	1	3	1	-	-	1	-	-	1	-	-	17
Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifi	-	-	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	-	1	1	-	-	1	-	8
Diğer	1	-	3	1	1	-	1	-	-	1	1	4	-	6	1	1	1	-	1	-	1	-	-	-	3	3	31
Sanayi Bölgeleri	3	5	2	3	2	2	3	3	3	6	5	11	2	4	4	3	4	3	-	7	3	2	6	1	5	6	95
Serbest Bölgeler	-	2	-	-	-	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	7
Alın/Ticaret Borsası/İMKB Uretici/İş Çevresi Birlikleri/Kooperatifler	3	2	3	2	1	1	2	1	5	3	5	2	2	4	-	4	-	4	2	1	2	2	5	4	4	3	70
İşadamları Dernekleri	16	19	6	10	5	3	7	1	16	15	8	6	3	6	7	5	10	5	10	8	3	8	15	4	14	10	231
STK	13	13	17	10	8	4	6	5	11	14	10	11	17	6	3	9	3	9	7	8	6	9	14	10	12	4	242
Sosyal	26	9	5	9	9	4	11	5	4	7	7	12	8	27	3	6	3	7	3	10	13	11	6	6	1	10	224
Ekonomik	19	8	4	9	6	3	9	4	3	6	6	10	6	14	3	5	3	5	3	8	9	8	4	4	1	10	170
Üniversite Sana-yi İşbirlikleri	7	1	1	-	3	1	2	1	1	1	1	2	2	13	2	1	-	2	-	2	4	3	2	2	-	-	54
Üniversiteler	5	9	2	3	4	5	4	6	4	4	3	5	7	7	4	4	4	5	5	6	4	3	6	5	6	3	124

ka.org.tr, www.cka.org.tr, www.daka.org.tr, www.dika.org.tr, www.doga.org.tr, www.doka.org.tr, www.fka.org.tr, www.geka.org.tr, www.gmka.org.tr, www.gmka.org.tr, www.ika.org.tr, www.iska.org.tr, www.izka.org.tr, www.kuzka.org.tr, www.kudaka.org.tr, www.keka.org.tr, www.kudaka.org.tr, www.kuzka.org.tr, www.maraka.org.tr, www.mevka.org.tr, www.oka.org.tr, www.oran.org.tr, www.serka.org.tr, www.trakya.org.tr