



T.C.  
Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İktisat Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

**YEREL PROJELERİN YEREL KALKINMADAKİ ROLÜ:  
SERKA ÖRNEĞİ**

Tamer AĞAOĞLU  
Iğdır 2019

T.C.  
İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İktisat Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**YEREL PROJELERİN YEREL KALKINMADAKİ ROLÜ:  
SERKA ÖRNEĞİ**

Hazırlayan:  
Tamer AĞAOĞLU

Danışman:  
Doç. Dr. Haktan SEVİNÇ

İkinci Danışman:  
Doç. Dr. Meltem İNCE YENİLMEZ

İğdır 2019

**TAAHHÜTNAME**  
**(Bilimsel Etiğe Uygunluk Metni)**

**Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne**

İğdır Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**YEREL PROJELERİN YEREL KALKINMADAKİ ROLÜ: SERKA ÖRNEĞİ**” adlı çalışmanın kendi çalışma ve gayretim sonucunda meydana geldiğini, alıntılara kaynak gösterdiğimi ve yürürlükteki tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, bu çalışmamın kâğıt ve elektronik kopyalarının İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirtilen koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri doğrultusunda gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin tamamının veya uygun görülen kısımlarının erişime açılması tamamen Sosyal Bilimler Enstitüsünün takdirindedir.
- Tezim sadece İğdır Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

**Tamer AĞAOĞLU**

**05/09/2019**

## KABUL ve ONAY

**TAMER AĞAOĞLU** tarafından hazırlanan **YEREL PROJELERİN YEREL KALKINMADAKİ ROLÜ: SERKA ÖRNEĞİ** adlı çalışma, **05/09/2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından **İKTİSAT ANABİLİM DALI, İKTİSAT BİLİM** Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

(İmza)

Prof.Dr. Şevki ÖZBİLEN

(Başkan)

(İmza)

Doç.Dr. Erkan TOKUCU

Üye

(İmza)

Doç. Dr. Haktan SEVİNÇ (Danışman)

Üye

## ÖZET

Günümüzde hem devlet hem de özel destekli çeşitli projeler ve programlar yürütülmektedir. Projeler coğrafi olarak uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel projeler olarak sınıflandırılabilir. Bu çalışma TRA2 illerinde 2010 ile 2018 yılları arasında yürütülen ve tamamlanan projelerin yerel ekonomiye etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaç için 2010-2018 yıllarında belirlenen projelere verilen hibe ve fonların miktarı, bu desteklerin belirtilen yıllar içinde yerelde sağladığı getiriler ve yerel kalkınmaya etkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır. 2010 ile 2018 yılları arasında Kars, Ağrı, Ardahan ve Iğdır illerindeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen, tamamlanan ve koordine edilen projelerin yıllar içinde yereldeki etkisi, proje başvurularında hangi konular üzerinde ağırlıklı durulduğu, başvurusu kabul edilen projelerin hangi konuları kapsadığı belirlenecek, verilen destekler ve projelerin uygulanmasıyla ortaya çıkan çıktılar arasındaki ilişkiler irdelenecektir. Bununla beraber başvurusu kabul edilen projelerin ilin stratejik kalkınma planı ve yıllık kalkınma planlarına ne düzeyde bağlantılı olduğu da araştırılacaktır. Bu durumlar göz önünde bulundurularak TRA2 bölgesine sağlanan desteklerin hibe, fon ve kaynakların plan ve programların amaç ve öncelikleri doğrultusunda dağılımın yapıp yapılmadığını, günümüz ihtiyaçları bakımından tasarlanan stratejik hesaplamalar üzerinde durularak TRA2 bölgesinin kalkınma programı doğrultusunda ekonomik, ticari, sosyal ve kültürel büyüme hedeflerine yönelik uygun proje desteklerinin durumu üzerinde değerlendirmelerde bulunulacaktır. Ayrıca, 2010 ile 2018 yılları arasında ajans faaliyetlerinin yereldeki etkisi veriler ile incelenerek Değerlendirmeler bulunulacaktır. Değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan çıktıların detaylı analizi yapılarak, bu analiz üzerinden Serhat Kalkınma Ajansı aracılığıyla TRA2 bölgesinde yürütülen projelerin daha etkin uygulanabilmesi için çözüm ve öneriler sunulacaktır.

**Anahtar kelimeler:** Yerel Projeler, Kalkınma, TRA2 İlleri, Yerel Kalkınma, SERKA

## ABSTRACT

Today, a variety of projects, both private and government supported, are being implemented. Projects can be classified geographically as international, national, regional and local projects. This study was carried out in Iğdır in order to determine the local economy effects of the projects completed between 2010 and 2018. For this purpose, the amount of the grants and funds awarded to the projects determined in the years 2010-2018 will be tried to be proved, the effects of these supports on the locally provided income and the local growth. The effect of the completed and coordinated projects carried out by public institutions, organizations, non-governmental organizations, foreign embassies, the European Union, the United Nations and foreign states in Iğdır between years 2010 and 2018 over the years, which subjects are emphasized on the project applications, the topics covered by the accepted projects will be determined and the relations between the outputs given by the implementation of the projects and the supports given will be examined. However, it will also be investigated to what extent the proposed projects are linked to the strategic and annual development plans of the province. Considering these situations, it will be evaluated whether there are healthy distributions related to the grants, funds and resources that are brought to bear, whether there are appropriate project supports for economic, commercial, social and cultural growth targets in line with the 2023 growth program, focusing on predictive and strategic calculations made in terms of today's problems. In addition, the impact of the packaged activities of the activities between 2010 and 2018 will be evaluated in the EU harmonization acquis. performing a detailed analysis of the resulting output as a result of the evaluation, through this analysis solution for more effective implementation of projects and Iğdir in Turkey and recommendations will be presented.

**Key words:** Local Projects, Growth, Development, Iğdır province, Kars province, Ardahan province, Ağrı province, Local Development.

## ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Ülkemizde yürütülen projeler, bu projelerin yereldeki amaçları, hedefleri, hedef kitlesi faaliyetleri ve gerekçeleri ne olduğu. Bu konuyu seçmemizdeki amacımız yürütülen ve koordine edilen uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel projelerin teoride tasarlanan programların uygulama aşamasında beklenen sonuca ulaşıp ulaşımadığı incelenecektir.

2010 ile 2018 yıllarında yürütülen proje ve programların örnekleri üzerinde çalışma yapılacaktır. Dünyada ve Türkiyede Kalkınma Ajansları irdelencektir. TRA2 bölgesi ilgili olan politika, plan, program ve projeler analiz edilecektir. Bu faaliyetlerin istihdama, eğitime, ihracata, hayvancılığa ve yenilikçi uygulamalara TRA2 illerine etkisi değerlendirilecektir.

2010 ile 2018 yılları arasında yapılan çalışmalar kapsamında TRA2 illeri Kars, Ağrı, Ardahan ve Iğdır yörelerinde uygulanan politika, plan, proje, programlar ve programlar ait verileri incelenecektir. Yıllara göre kabul edilen projelerin illere göre dağılımı ve sektörel bazlı yorumlanarak TRA2 illerine yatırım miktarları açıklanacaktır. Gelecekte bölge planının öngörülerinde yer alan hedefler doğrultusunda yapılması ve yürütülmesi tasarlanan proje ağacını profil çizerek gösterilen yol haritası doğrultusunda çözüm önerileri sunulacaktır. Bu çalışmamda; baskısını ve öğütlerini esirgemeyen gözümün nuru çok kıymetli Annem Refika AĞAOĞLU'na ve yüksek lisans eğitimim boyunca kayıt tarihinden çıkış tarihine kadar her aşamasında yanımda olan desteğini esirgemeyen aslan yürekli abime Nejdet AĞAOĞLU'na, aileme, kardeşlerime ve yeğenlerime yine bitireceğime inancı olan destek olan eşim Fatma AĞAOĞLU'na çok teşekkür ederim. Ayrıca bu süreçte bana danışmanlık yapan, yol gösteren, bilgi ve deneyimi ile beni akademik hayata ısındıran tez danışmanım Doç. Dr. Haktan Sevinç'e şükranlarımı sunarım.

**Tamer AĞAOĞLU**

**Iğdır 2019**

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ .....	1
KALKINMA KAVRAMI İLE İLGİLİ TEORİK ALTYAPI .....	2
1.1. Kalkınmanın Temel Kavramları.....	2
1.1.2. Kalkınma Planı nedir?.....	3
1.1.3. Kalkınma programı nedir? .....	4
1.1.4. Kalkınma Projesi nedir?.....	4
1.2. Kalkınma Tipleri.....	5
1.2.1. Sürdürülebilir Kalkınma .....	5
1.2.2. Bölgesel Kalkınma.....	7
1.2.3. Toplumsal Kalkınma.....	8
1.2.4. Yerel Kalkınma.....	9
1.3.1. Yerel Kalkınma Türleri.....	10
1.3.2. Yerel Kalkınmanın Aşamaları .....	11
1.3.3. Yerel Kalkınma Ajansları .....	19
1.3. Proje Kavramı ve Proje Döngüsü Yönetimi (PCM).....	19
1.4.1. Projelerin Amaçları .....	23
1.4.2. Projelerin Hedefi ve Önemi .....	23
1.4.3. Projelerin Öncelikleri.....	26
1.4.4. Projelerin Kitleleri .....	26



1.4.6. Projelerin Riskleri Ve Varsayımları.....	28
1.4.9.Projelerin Sonuçları.....	29
2. BÖLÜM.....	31
KALKINMA AJANSI KAVRAMI VE SERKA’NIN YEREL KALKINMADAKİ YERİ VE ÖNEMİ .....	31
2.1. Kalkınma Ajansları .....	31
2.1.1. Bölgesel Kalkınma Ajansları .....	31
2.2.1.SERKA’nın Amaç Ve Hedefleri.....	43
2.2.1.1.SERKA’nın 2010 – 2013 Yılları Amaç Ve Hedefleri.....	43
2.2.1.2. SERKA’ nın 2014 – 2023 Yılları Amaç ve Hedefleri .....	44
2.2.2.SERKA Temel Politika Ve Öncelikleri .....	45
2.2.2.1.SERKA’nın 2010 – 2013 Yılları Temel Politikaları ve Öncelikleri .....	45
2.3. SERKA’nın Program Bazlı Proje Destekleri .....	59
2.3.1.İGMD – 1 (KOBİ’ler İçin).....	60
2.3.2.İGMD - 2.....	63
2.3.3.KÖAMD .....	64
2.3.4.ÖBHİGMD -1 .....	66
2.3.5.İGMD – 3 .....	67
2.3.6.KUBES (Kar Amacı Gütmeyen Kurum ve Kuruluşlar) .....	69
2.3.7.ÖBHİGMD -2 .....	71
2.3.8.KÖAMD -3 .....	72
2.3.9.İGMD – 4.....	73
2.3.10.ÖBHİGMD -3 .....	76
2.3.11.İGMD- 5.....	77
2.3.12.SKMD .....	79
2.3.13.SOSKAP .....	80
2.3.14.İGMD - 6.....	81
2.3.15.Kentsel Altyapının İyileştirilmesine Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı.....	83
2.3.16.ÖBHİGMD-4 .....	84
2.3.17.Teknik Destek Programı .....	86
2.3.18.Fizibilite Destek Programı .....	88
2.4.Ajansın Genel Yatırımları.....	90
2.4.1.SERKA’nın Proje Bazlı İstihdam Desteği .....	92

2.4.2.SERKA'nın Proje Bazlı İhracat Desteği .....	95
2.4.3.SERKA'nın Proje Bazlı Yenilikçilik Desteği .....	95
2.4. 4. SERKA'nın Proje Bazlı Eğitim Desteği .....	96
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	99
KAYNAKÇA.....	102



## KISALTMALAR

<b>AB.</b>	Avrupa Birliği
<b>BKA.</b>	Bölgesel Kalkınma Ajansı
<b>c.</b>	Cilt
<b>DAP.</b>	Doğu Anadolu Projesi
<b>DFD.</b>	Doğrudan Faaliyet Desteği
<b>DOKAP.</b>	Doğu Karadeniz Projesi
<b>DPT.</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>FDP.</b>	Fizibilite Deteği Programı
<b>GAP.</b>	Güneydoğu Anadolu Projesi
<b>GPĐ.</b>	Güdümlü Proje Desteği
<b>GSYİH.</b>	Gayrisafı yurtiçi hasıla
<b>İGMD.</b>	İktisadi Gelişme Mali Destek Programı
<b>İMİB.</b>	İdari ve Mali İşler Birimi
<b>KA.</b>	Kalkınma Ajansı
<b>KAPFDY.</b>	Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
<b>KAPFDY.</b>	Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
<b>KÖA.</b>	Küçük Ölçekli Altyapı
<b>KUBES.</b>	Kurumsal Kapasitenin ve Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi Mali Destek
<b>ÖBHİGMD.</b>	Örnek Kombine Büyükbaş Hayvancılık İşletmelerinin Geliştirilmesi
<b>PGYB.</b>	Program Geliştirme ve Yönetim Birimi
<b>PTÇ.</b>	Proje Teklif Çağrısı
<b>SERKA.</b>	Serhat Kalkınma Ajansı
<b>SKMDP.</b>	Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı

***TDP.*** Teknik Destek Programı  
***YDO.*** Yatırım Destek Ofisi  
***YEK.*** Yerel Ekonomik Kalkınma



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Yerel Kalkınmanın Bileşenleri.....	10
<b>Şekil 2:</b> Proje Döngüsü Yönetimi (PCM).....	21
<b>Şekil 3:</b> Kalkınma Ajanslarının Teşkilat Yapısı.....	39
<b>Şekil 4:</b> KA'ları Tarafından Verilen Destekler.....	41
<b>Şekil 5:</b> SERKA Ajansı Organizasyon Mekanizması.....	51
<b>Şekil 6:</b> Ajans Destek Mekanizmaları .....	55



## TABLÖLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Yerel Ekonomik Kalkınmanın Gelişim Sürecinin Aşmalarının Odak Noktaları ve Araçları .....	14
<b>Tablo 2:</b> Geleneksel Kalkınma ile Yerel Ekonomik Kalkınma Yaklaşımları Arasındaki Temel Farklar .....	17
<b>Tablo 3:</b> TRA2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Gelişme Eksenleri ve Öncelikler .....	44
<b>Tablo 4:</b> İGMD (Kobiler İçin) - 1 .....	61
<b>Tablo 5:</b> İGMD -1 (Küçük Ölçekli Altyapı) .....	62
<b>Tablo 6:</b> İGMD - 2 .....	64
<b>Tablo 7:</b> KÖAMD .....	65
<b>Tablo 8:</b> ÖBHİGMD 1 .....	66
<b>Tablo 9:</b> İGMD - 3 .....	67
<b>Tablo 10:</b> KUBES .....	69
<b>Tablo 11:</b> ÖBHİGMD 2 .....	71
<b>Tablo 12:</b> KÖAMD .....	73
<b>Tablo 13:</b> İGMD – 4.....	74
<b>Tablo 14:</b> ÖBHİGMD 3 .....	77
<b>Tablo 15:</b> İGMD 5.....	78
<b>Tablo 16:</b> Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı .....	80
<b>Tablo 17:</b> SOSKAP .....	81
<b>Tablo 18:</b> İGMD – 6.....	82
<b>Tablo 19:</b> Kentsel Altyapının İyileştirilmesine Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı.....	83
<b>Tablo 20:</b> ÖBHİGMD 4 .....	85
<b>Tablo 21:</b> SERKA Teknik Destek Programının Yıllara Göre Desteklenen Firma/Kurum Sayısı ve Destek Tutarı.....	87
<b>Tablo 22:</b> SERKA TRA2 2018 Fizibilite Destekleri ve Destek Miktarları .....	90
<b>Tablo 23:</b> Örnek Büyükbaş Hayvan Sayısı ve Destek Tutarı.....	91
<b>Tablo 24:</b> Ajans desteği ile yıllara göre değişen istihdam sayıları.....	92
<b>Tablo 25:</b> İhracat Yatırımlarının Yıllara Göre Değişimi.....	95
<b>Tablo 26:</b> Yenilikçilik Desteği .....	95

**Tablo 27:** Teknik Destek Programı Kapsamında Eğitilen Kişi Sayısı .....96

**Tablo 28:** SERKA Yatırım Destekleri .....97



## **GİRİŞ**

Kalkınma, insanlık tarihinden beri süregelen ve tüm ülkelerin üzerinde önemle durdukları bir kavramdır. Kalkınma üretim artışıyla birlikte sosyo-kültürel, politik, çevresel tüm alanında birey başına sağlanan iyileşme ve gelişme olarak adlandırılmaktadır. Yerel veya bölgesel kalkınma ise kalkınma kavramının lokale indirgenmesi ve büyüme ve kalkınma politikalarının yerel ve bölgesel ölçekteki planlara uygulanması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Kalkınmacı devlet anlayışı ile bölgeler arası gelişmişlik farkını en aza indirmek amacıyla bölgesel ve yerel kalkınma ile ilgili politika, plan ve programlar belirleyerek bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri uygulamaya başlayan Türkiye, söz konusu hedefleri sağlamak için çeşitli bölgesel veya yerel plan ve proje faaliyetleri yürütmektedir. Ayrıca uzun bir dönemdir uyguladığı yerel ve bölgesel kalkınma politikalarını AB müktesebatı uyum çerçevesinde düzenleyerek mevcut bölge planlamasını 2006 yılında İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) kapsamında 26 alt bölgeye ayırmıştır. Bu 26 alt bölgeden biri ise Ağrı, Kars, Iğdır ve Ardahan illerinden oluşan TRA2 alt bölgesidir.

Türkiye'nin AB üyelik başvurusunun görüşülmeye başlandığı dönemden beri gerek ulusal gerekse bölgesel ve yerel çağlı projeler oluşturulmaya başlamış ve özellikle yerel ve bölgesel ölçekli kalkınma plan ve programları bu projeler vasıtasıyla geliştirilmeye çalışılmıştır. Özellikle ulusal, bölgesel ve yerel kalkınmayı destekleyen tüm kamu, özel ve sivil toplum kesim için bu projeler giderek önem kazanmış ve yerel ve bölgesel ölçekli kalkınmanın vazgeçilmez bir aracı haline gelmiştir. Ayrıca bölgeler arası geri kalmışlığı minimize etmek, bölgesel ölçekli projelerde öncülük yapmak ve gerçekleştirilecek projeleri yönlendirmek amacıyla oluşturulan Kalkınma Ajansları, bölgeler için kalkınma politikalarını yürüten en önemli otoriteler haline gelmişlerdir. Bu bağlamda 2006 yılında TRA2 bölgesinde ise 2010 yılında Serhat Kalkınma Ajansı kurulmuştur. SERKA'ı Kars, Iğdır, Ağrı ve Ardahan illerinde Yatırım Destek Ofisleri açarak mali ve teknik programlar ile yerel kalkınmaya katkı sağlamaya çalışmıştır. SERKA özellikle politik öncelikler doğrultusunda tarım, hayvancılık, sanayi, turizm, kurumsal kapasite geliştirme, kentsel alt yapı, sosyal kalkınma ve alt yapı gibi sektörlere ağırlık vererek yerel ve bölgesel ölçekteki kalkınmaya ivme kazandırmıştır.



Bu çalışmanın amacı da SERKA tarafından yürütülen mali ve teknik programların yerel kalkınmaya etkisini istihdam, eğitim, ihracat ve yenilikçilik ekseninde incelemektir. Bu çerçevede SERKA'nın proje verilerini analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen projelere ait hibe ve fon desteklerinin bilgileri ışığında kalkınmaya etkileri değerlendirilecektir. Çalışmanın ilk bölümünde kalkınma kavramı ile ilgili teorik altyapı ve proje kavramı, proje döngüsü yönetimi verilmiş, ikinci bölümde kalkınma ajansı kavramı ve SERKA'nın yerel kalkınmadaki yeri ve önemine değinerek mali ve teknik programları ayrıntılı açıklanarak TRA2 bölgesinin politika, plan, program ve projelerin değerlendirilmesinde bulunulacak, son olarak sonuç ve öneriler kısmı ile çalışma tamamlanacaktır.

## **1. BÖLÜM**

### **KALKINMA KAVRAMI İLE İLGİLİ TEORİK ALTYAPI**

#### **1.1. Kalkınmanın Temel Kavramları**

##### **1.1.1. Kalkınma nedir?**

Kalkınma iktisadi, politik ve sosyokültürel anlamda gelişmenin ve değişimin olmasıdır. İnsanların yaşam standartlarının iyileşmesi ve refahın artması olarak da açıklanabilir.

Bir başka deyişle kalkınma, ekonomik gelişmenin yarattığı nimetlerden tüm halkın yararlanmasına ortam hazırlayan, topyekün bir değişmeyi de içermektedir (Demirci ve Arıkan, 1998:343). Türk'e (1970: 55) göre kalkınma, üretim ve birey başına düşen milli gelirin artırılmasıyla ekonomi ve sosyokültürel yapıda meydana gelen değişimler olarak ifade etmektedir. Karaduman (1992: 16) ise kalkınmayı, kişi başına düşen milli gelirin reel, dengeli ve devamlı olarak artması şeklinde tanımlanmaktadır.

Ekonomik kalkınma ise, yerel iş imkânlarının artırılmasıyla istihdamın artırılması, üretimin teşvik edilmesi ve yerel anlamda kişi başına düşen milli gelirin artırılması gibi yerel izlenim kazanmaktadır (Beer ve Maude, 1996:2). Kalkınma genel olarak ekonomik büyüme olarak algılanmaktadır. Fakat her ne kadar kendimizi ekonomik boyuta kısıtlısak da ekonomik kalkınma, ekonomik büyümenin dışında olduğu

nettir. Yani iktisadi kalkınma, üretim ve istihdamdaki niceliksel değişmelerle beraber sosyokültürel değişmelerinde yaşanmasıdır (Kuznets, 1966: 8).

### **1.1.2. Kalkınma Planı nedir?**

Plan, bazı hedeflere erişmek amacıyla, herhangi bir karar mekanizmasının ekonominin ilgili aldığı tedbirlerin tamamını plan olarak açıklayabiliriz.

Kalkınma planı, bir ülkenin bütünü ya da belirlenen bir alanı için istenilen ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşılması için kalkınma hedefleri çerçevesinde hazırlanan ve kamusal zümreler için emredici iken, özel zümreler için yol gösterici bir niteliğe sahip olan plana denilebilir.

Ülkelerde yapılan iktisadi planlar belirli makro hedefler doğrultusunda hazırlandığı için ekonomik gelişmenin diğer bölgelerde tam olarak görülmemesine neden olabilmektedir. Bu durumda bölgeler arası gelişim farkı, dengesizlik ortaya çıkmaktadır. Bölgeler arası dengesizlikleri orantısızlıkları en azami seviyeye getirmek için bölgesel planların yapılma zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Birçok ülkede ekonomik ve sosyal faaliyetler belli merkezler etrafında yoğunlaşmış ve buda bölgeler arasında önemli derecede dengesizlikler ve gelişim farklılıkları ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bu durum, bölgeler için yapılan ekonomik kalkınma etkinliklerini, çevreyi, kentsel yaşamı, nüfus dağılımı ve doğal dokunun bütünlük yapısını bozarak sosyal ve ekonomik maliyetleri yükseltmiş ve gelişmeye engel olacak sorunları ortaya çıkarmıştır. (Arslan, 2005: 276).

Bir ülkenin ekonomik birliğinin güçlendirilmesi, refah seviyesinin artırılması, az gözetilen gelişmemiş bölgelerin kalkındırılması ve dengeli bir kalkınma için farklılıkların azaltılmaya çalışılması bölgesel kalkınma politikaların temel amacıdır. (Pınar ve Arıkan, 2003: 93). Ayrıca bölgesel kalkınma politikaları, ulusal devletlerin yurtiçi üretimini korumak amacıyla yüksek miktarda devlet yardımı vermesi sonucunda bu fazla transfer harcamalarının etkisiz kullanılmasının önüne geçilmesini sağlamaktadır.(Collie, 2000: 867).

Bölgesel planlama, bölgenin fiziki, sosyo-ekonomik açıdan koordinasyonun yapılmasıdır. Yani bir bölgenin daha mantıklı şekilde düzenlenmesi ve bu düzenin gereğine uygun biçimde tasarlanmasıdır. Bu tasarımı, devletin transferleri olan hammadde,

sulama, ulaşım, enerji kaynakları, konut destekleri, hibeler, krediler ve organize sanayi teşvikleri gibi bütün araçları en iyi şekilde kullanma amacı taşır. Bölge planlamasının esas gayesi bölgeler arası bulunan gelişmişlik farklarının giderilmesini sağlamaktır. (DPT, 2000: 10).

Bölgesel planlamanın amacı, bölgelerarası dengesizlikleri giderebilmek için yerel öncelikleri göz önünde bulundurması ve yerel hedefler doğrultusunda ulusal anlamda mekansal bir bütün sağlayacak sektörel programları desteklemektir. Dolayısıyla kalkınmaya pozitif bir değer taşımakta ve bu çerçevede bölgesel planlama, bölgesel kalkınma politikası için önemli bir araçtır.

### **1.1.3. Kalkınma programı nedir?**

*Program*, belirli bir hedefi gerçekleştirmek maksadıyla yapılan proje ya da birçok faaliyeti içeren tasarıya denmektedir (Meydan, 2014). Birden fazla faaliyetten meydana gelen ve aynı metotlerin artılarından yararlanan düzene denilebilir.

*Kalkınma programı* ise, kalkınma hedefleri doğrultusunda üretim ve istihdamın artması, birey başına tekabül eden milli gelirin yükseltilmesi, ekonomik, kültürel yapının geliştirilmesi için politikaların belirlenmesi, söz konusu politikalar doğrultusunda planlamaların yapılması, yapılan planların projelendirilerek değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

### **1.1.4. Kalkınma Projesi nedir?**

*Proje*; Belirli amaca erişmek için, belirli bir zaman ve bütçe çerçevesinde, insanların fiziksel kaynakları kullanarak, planlanması önceden yapılmış faaliyetlerin ve görevlerin uygulayarak faaliyetleri yürütülmesi diye ifade edebiliriz

*Kalkınma projesi*; yerel halkın yaşam standartlarının iyileştirilmesi, refah seviyesinin yükseltilmesi, üretim ve istihdama katkı sağlaması, gelişim farklılıklarını azaltılması, geri kalkmışlığı minimize edilmesi amacıyla belirli bir hedef kitleye, belirli bir coğrafi bölgeye, belirli bir süre içinde uygulanan fikirlerin sonucunda bazı çıktıların elde edilmesi denilebilir.

## 1.2. Kalkınma Tipleri

### 1.2.1. Sürdürülebilir Kalkınma

BM'lere 1987 yılında sunulmuş olan bir rapora göre sürdürülebilir kalkınma, “bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeden karşılaması” olarak açıklanmaktadır. Önceleri kalkınma modeli sadece çevresel konular üstünde düşünülürken, zamanla bu düşünceyle beraber sosyal, kültürel ve siyasal alanlar da gündem konusu olmuştur. Sürdürülebilir kalkınmanın temel mantığında kaynakların gelecek kuşaklara bırakılması ve geliştirilmesi yer almaktadır. Yani kaynaklardan yararlanılırken devamlı korunması, özellikle yenilenebilen kaynakların yenilenirken özüne karışmadan yararlanılması gibi çevreyi koruyan düşüncenin temelini oluşturmaktadır. (Çakılcıoğlu, 2002).

Ayrıca sürdürülebilir kalkınma, çevrenin korunmasının yanı sıra ekonomik, sosyal, toplumsal ve kültürel gibi çok geniş bir boyuta sahip ve bugünün kaynaklarını gelecek nesiller ile bu günkü nesillerin eşit bir şekilde kullanılmasını kapsamaktadır. Sürdürülebilir gelişme kavramının ortaya çıkışıyla “bugünün ihtiyaçlarıyla beraber, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama becerilerini göz önünde bulunduran gelişme biçimi” olarak bilinmektedir.

Bu gelişmenin temel kavramlarını gelişme ve gelecek kuşak oluşturmaktadır. Buradaki büyüme ise, ekonomik gelişmenin büyüklüğü ve fiziksel genişleme şeklinde tanımlanmaktadır. Gelişme: ekonomik, kültürel, sosyal boyutları, ilerleme ise niteliksel boyutları göstermektedir. Sürdürülebilir gelişme, meydana gelen gelişmelerle beraber doğanın kendisini yenilemesini engellemek ve verimliliğin korunmasını sağlamaktır. Sonuç olarak kentsel yaşamın ve doğal kaynakların sürdürülebilirliğinin desteklenmesinde, taşıma kapasitesi dikkate değer kelimelerinden biridir (İŞGED; 2007, ss. 53).

Bu tanımlar da dikkate alınarak, sürdürülebilir kalkınma ve büyüme modelinin temel özellikleri ve amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İhtiyaç kavramı özellikle yoksullar için algılandığından ihtiyaçların karşılanmasına önem verilmiştir.

- Hem günümüzde hem de gelecekte kuşakların gereksinimlerini giderilmesi amacıyla devletlerin, kalkınmalarını sürdürülebilirlik prensibine doğrultusunda yeni bir tanımlama prensibi kabul görülmelidir.
  - Büyüme ve kalkınma, meydana gelen gelişmelerle birlikte doğaya zarar vermeden, kalkınma ve doğa arasındaki dengeyi koruyan kriterdir.
  - Varolan doğal kaynakları koruyan, doğaya zarar vermeden kullanabilen ve sürdürülebilirliğini devam ettiren kriteri bulunmaktadır.
  - Kaynakların tüketilmesinden öte yönetilmesine dayanır.
  - Ekonomik kalkınmanın çevre ile ilgili fayda ve maliyet analizlerinin yapılarak bugünkü nesiller ile gelecek nesiller arasında adaletli bir paylaşımın sağlanması ilkesine dayanmaktadır.
  - Eğitim, sosyal ve sağlık alanında refah seviyesini artırmayı hedeflemektedir.
  - Bugünkü kuşakların ihtiyaçları giderilirken gelecek kuşakların da ihtiyaçları giderme imkanını tehlikeye sokmadan gidermeyi amaçlamaktadır.
  - İnsanlar ile doğa arasında entegrasyonu artırmayı hedeflemektedir.
  - Sürdürülebilir kalkınmada gelişmiş ülkelere önemli sorumluluklar düşmektedir.
- (Acar, 2002, s. 118).

İktisadi kalkınma ile doğa koruması kavramlarının uzun vadeli süreçte ortak payda da düşünceye dayalı sürdürülebilirlik anlayışı, ekonomik faaliyetlerinden olan nüfus kontrolü, teknik değişim gibi birçok yönü kapsamaktadır. Sürdürülebilir iktisatla çevre ekonomisi arasında bir bütünleşme gözetilirken, bu modelle meydana gelecek gelişmelerle toplumun ilerlemesi ve kalkınması temel amaçtır (Yıldırım & Öner, 2003, 6-27).

Uzun süreçte, optimum kullanım sağlanırken, kaynakların israfını engellenmesini amaç olarak gören sürdürülebilir kalkınma modelidir. Kısacası ekonomik kalkınmanın yeni trendi olan bu akım, doğal kaynakların ve çevresel kalitenin korunması dikkate alarak ekonomik büyümeyi ekolojik dengeyle ele almaktadır (Yıldırım ve Öner, 2003, s. 6-27).

Sürdürülebilir iktisadi kalkınma programlarının yerelde sürdürülebilirliğinin sağlanmasının önemi, yerel toplumda perçinleşmiş bir değişimin oluşturulması, kapsamlı bir planlama, sınırları ölçülü bir şekilde çizme, sermayeyi artırma ve mevzuat

hazırlama gibi programlarının toplu ve hızlı olarak ele alınması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınmada devamlılığın sağlanmasında stratejik planlamanın kabul görmesi bu alan için önemli bir adımdır. (Eceral-Özelçi ve Özmen-Altınkaya, 2009, s. 46-74) .

### **1.2.2. Bölgesel Kalkınma**

Bölge, kısacası idari sınırları, ekonomik bütünlüğü, iklimi, toprağı ve bitki özellikleriyle özdeşleşen belirli bir kara parçası olarak tanımlanmaktadır. Bölgeler ise, yeryüzünde belirli özellikleri bir arada taşıyan yerlerin bir sahada yer almasına denir. Fakat, bazı kriterlere göre homojenlik gösteren bu yerlerde, bazen mekan biriminde bile farklılıklar görülebilmektedir. Dolayısıyla bu tarz yerlerin bölge olarak seçilmesinin kriteri, sorun neye, hangi kritere göre mekân biriminin incelendiğidir. Bundan dolayı bölge kavramı genel olarak incelenmektedir. Yeryüzünde hiçbir mekân diğer mekanlar ile bire bir uyuşmamaktadır ve aynı değildir. (Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, 1993, s. 16).

Bölgesel dengesizlik, bir ülkenin farklı bölgeleri arasında görülen farklılıkları ve çeşitliliği eşitsizlik olarak nitelenirse, dünyanın her yerinde az veya çok bölgesel dengesizlikler bulunmaktadır. Bölgesel dengesizlik, yaşam standartlarının, refah seviyesinin düşük olması, ekonomik ve sosyal fırsat eşitsizliğinin varlığında ortaya çıkmaktadır. Ekonomik fırsat eşitsizliği, farklı bölgelerde yaşayan bireylerin iş bulma, aynı reel ücrette çalışma gibi ekonomik durumlarda eşit fırsatlara sahip olmamasıdır. Sosyal fırsat eşitsizliği ise, bu bireylerin yaşadıkları bölgelerde sağlık ve sanatsal faaliyetler gibi olanaklardan eşit derecede faydalanamaması ve hatta eş seçiminde bile aynı imkânlarla sahip olunmamasıdır. (Dinler, 1994, s. 123). Sonuç olarak ekonomik fırsat eşitsizliği, ekonomik durumlarındaki farklılıklarla ilgilenirken, sosyal fırsat eşitsizliği ise, bireylerin sosyo-kültürel yaşamlarındaki farklılıklara bakmaktadır.

Ülke genelinde yer alan her bölgenin kendine has olan özelliklerine göre, mekansal planlama yaklaşımları izlenerek, gelişme potansiyelini artırmak amacıyla farklı bölgesel politikalar üretilmelidir. Yani ülke de yürütülmesi düşünülen sosyal ve ekonomik önceliklerle bölgesel gelişme politikalarıyla orantılı olmasına dikkat edilmelidir. (Devlet Planlama Teşkilatı, 1995, s. 5).

Bu modelin temel özü, ulusal kalkınmanın gerçekleşmesi için bölgesel kalkınmadan yararlanması gerektiğini temel almaktadır.

### **1.2.3. Toplumsal Kalkınma**

2. dünya harbinden sonra ülkenin kalkınması özellikle iktisadi gelişim düzeyi ile orantılı görülmekteydi, yani her bireye tekabül eden milli gelir gelişmişliğin ölçütü olarak algılanmaktaydı ama zamanla bu algı yerini toplumun tüm kesimlerinin kalkınma düzeyi ile orantılı olduğu fikrinin oluşmasıyla “Toplumsal Kalkınma” kavramını meydana getirmiştir. (Pendik Belediyesi, 2010).

Toplumsal kalkınma kavramı, “Kırsal ve kentsel yerel toplulukların toplumsal ve ekonomik sorunlarını çözmek amacıyla girişkenliği ele alarak yerel güçlerle işbirliği yapılması, Öz güçlerini ortaya koyması, imkânların yetersiz olması durumunda giriştiği bu gönüllü çabaların kamusal yatırımlarla desteklenmesi ilkesi çerçevesinde bir dayanışma, özüne yardım ve dayanışma sürecidir. Bu sorun çözmeye ve duyulan ihtiyaca dayalı planları, programları, demokratik uygulama yöntemlerini içeren eğitsel ve örgütsel bir süreç” olarak açıklanmaktadır (Bilir, 2003).

Toplumsal kalkınma, yerel girişkenliğin canlandırılması ve etkinleştirilmesi için gerekli eğitsel tedbirlerin alınmalıdır. Bu maksatla toplum kalkınması uygulamalarıyla topluluk üyelerini sağlık, tarım, hayvancılık, el berçerileri, tanıtım ve reklam, kooperatifçilik ev ekonomisi gibi farklı konularda yeterlilik sağlamaya çalışılır. (Miser, 1995, 528’den aktaran Bilir, 2003).

Toplumsal kalkınma diye adlandırılan “toplum”; gerçekte toplumun parçası olan yerel bir topluluğu oluşturmaktadır. Yerel oluşumları açıklayan üç özellik bulunmaktadır; bunların ilki biz duygusudur, ikincisi, yüz yüze birincil ilişkilerdir, sonuncusu ise topluluğun ortak sorunları üzerinde dayanışma ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Yerel bir topluluk, yoğunluğu ve derecesi toplumdan topluma farklılık arz etmekle beraber bir coğrafi yerleşim alanında yaşayan bir insan kümesi olarak tanımlanmaktadır. Toplum kalkınmanın hedef kitlesi olarak, köyde, kırsalda veya kentte yaşayan fakat temel özelliklerini bünyesinde barındıran oluşumlar, yerel bir topluluğu ifade etmektedir. (Miser, 1999: 102’den aktaran Çetin, 2009).

Toplumsal kalkınmada modelinde üzerinde durulan bir başka konuda kalkınmadır. “Kalkınma”; toplumun gelir seviyesinin artırılmasıyla birlikte refah seviyesinin, kültürel ve siyasi gelişim faktörlerinin de iyileşmesini kapsayan süreçtir. Ayrıca toplumsal kalkınma, devletin makro ölçekte yaptığı yönetimler olan ulusal kalkınmadan dışında, yerel düzeydeki toplumsal ve ekonomik şartların düzeltmek amacı ile halk odaklı ve mikro çapta etkinlikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. (Ayhan, 1993, s. 488’den aktaran, Çetin, 2009).

#### **1.2.4. Yerel Kalkınma**

Yerel kalkınma, kırsal alanda doğal kaynak kullanımının esas olarak, bir yandan yörede bulunan tüm bireylerin gelir düzeyleri ve yaşam kalitelerinin iyileştirmesi, gelişim farklarının eşitlenmesini sağlama amacını güden, diğer yandan ise çevresel, kültürel öğelerin gelişmesini ve korunmasını isteyen, yerelde değişen dinamikleri, potansiyelleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurarak, çok sektörlü yaklaşımla tasarlanan etkinliklerin bütünü olarak kabul görmektedir. (Yalçın, 2013. S.33-34)

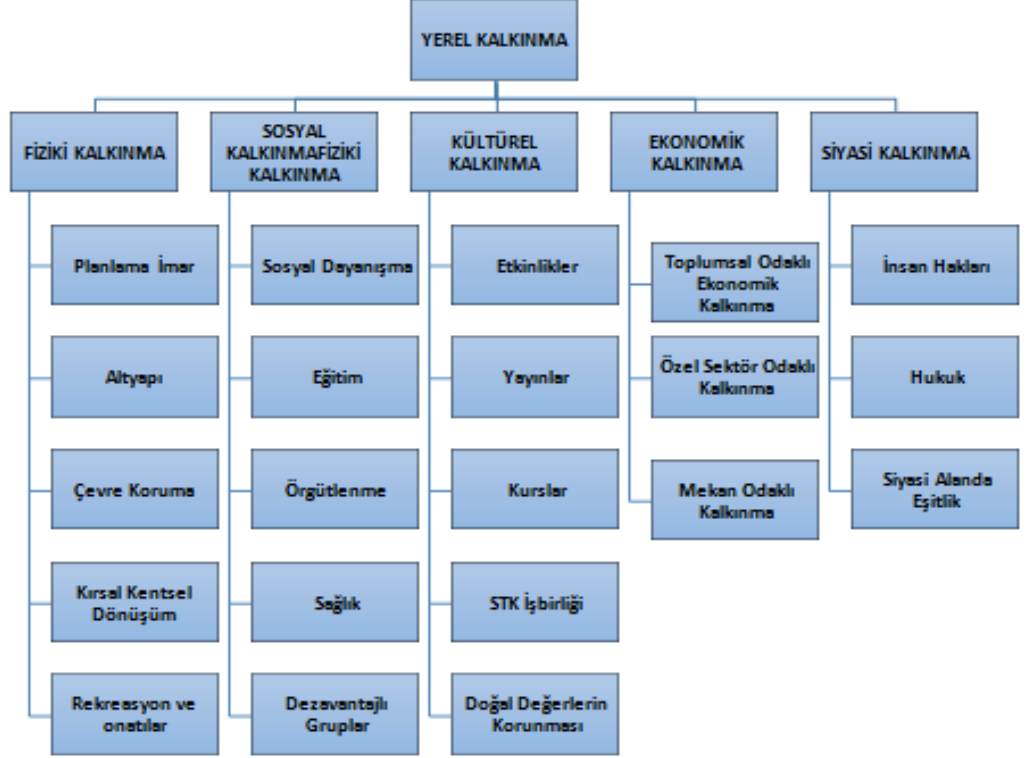
Ulusal kalkınma, bölgesel kalkınmanın, bölgesel kalkınmada yerel kalkınmanın üst basamağını halindedir. Toplumların ekonomik ve sosyal alanlarda yaşam kalitesinin yükselmesi kalkınmayı ifade ederken, toplumların ekonomik, kültürel, sosyal, fiziki ve siyasal konularda sürdürülebilir kalkınma prensiplerine doğrultusunda gelişmeyi sağlanması ise yerel kalkınma yaklaşımını göstermektedir. Bu yaklaşımın temel amacı; sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için, sorunların var olmasının temel sebeplerini tespit ederek sorunlara kaynak oluşturan bu sebeplerin ortadan kaldırılmasını sağlayarak ve bu amaçla sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirebilmektir. Ayrıca yerel kalkınmayı gerçekleştirmek amacıyla milletlerin karşılaştırmalı üstünlüğü yerine bölgelerin, illerin ve kırsal yerlerin orantılı üstünlüğünün incelenmesi gerekmektedir. (Kahraman, 2004).

Yerelde ekonomik kalkınma planları, ulusal ihtiyaç ve hedefler göz önünde bulundurularak yapılabilmesi için, hali hazırda bulunan bölge planlamasının ötesine geçilerek yeni planlamaların yapılmasını gerektirebilmektedir. Yerel kalkınma, yerel aktörlerin dinamiklerinin oluşumunda, bu yerel alanda bulunan toplulukların sorunlarının nedenlerini keşfetmeyi öğrenmesine ve bu sorunların çözülmesini sağlayacak bilince sahip olmalarını sağlayarak alt yapının hazırlanması önemlidir.



Ayrıca yerel kalkınmada sürdürülebilirliği gerçekleştirmek için var olan değerlerin yaşatılmasına önem verilmeli ve nesilden nesile aktarılmalıdır.

Şekil 1: Yerel Kalkınmanın Bileşenleri



Kaynak: (Aytekin, 2013)

### 1.3.1. Yerel Kalkınma Türleri

Yerel kalkınma türleri fiziki, kültürel, sosyal, iktisadi ve siyasi kalkınma olarak beş farklı türe ayrılmaktadır.

Bu bağlamda *Fiziki Kalkınma*; fiziki yönden yeterliliğinin olması kentin kalkınmasında önemli unsurdur. Fiziksel ihtiyaçların giderilmesi, planlı ve düzenli şehirleşmenin sağlanması, altyapı ihtiyaçlarının karşılanması yapı ve imar planlaması yapılması gerekenlerden bazılarıdır. Fiziki kalkınma işletmelerin etkinliğini, verimliliğini artırır, işletmelerin kapasitesini büyütür, maliyetleri azaltıp üretkenlik ve büyüme artar. Bu sayede iş gücü ve refah düzeyi artar. Kaliteli yaşam standartlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir.

*Sosyal Kalkınma;* Esas hedefte insan vardır. İnsana ve beşeri sermayeye olan yatırımlar göz önünde bulundurulur. Sosyal kalkınma; gelir dağılımı, istihdamda istikrar, yerel refah, eşitsizliklerinin engellenmesi ihtiyaçların giderilebilmesi için yeterli olanakların sağlanması amaçlanmaktadır.

*Kültürel Kalkınma;* Eğitim seviyesinin yükselmesi, sosyal ve kültürel aktivitelerin artması, sosyal ilişkilerin gelişmesi, kültürel varlıklarının korunması ile meydana gelen kalkınma biçimidir.

*Ekonomik Kalkınma;* Herhangi bir ülkede birey başına tekabül milli gelirin artmasıyla beraber o toplumun sosyal, sağlık ve siyasal alanlarda da bir iyileşmenin gerçekleşmesi iktisadi kalkınma olarak açıklanmaktadır (Arı, 2011).

*Siyasi Kalkınma;* Bir ülke halkının karar ve hedeflerine katılımı sağlamak ve bu katılımlarda katılımcılık oranını artırmak, demokrasi bilinci kurallarıyla halka benimsetilmesi, halkın demokratik kararlar kabullenerek siyasal kararlarla demokratik katılım göstermesi siyasi kalkınmanın oluşumunu gerçekleştirmesidir (Kaya,2008).

### **1.3.2. Yerel Kalkınmanın Aşamaları**

Yerel kalkınmanın temelleri birbirini izleyen beş aşamadan meydana gelmektedir (Çetin,2000). Bu aşamalar; alansal analizler ve kuramsal çerçeve, konsensus oluşturma, yerel forum oluşturma, yerel kalkınmanın stratejisinin oluşturulması ve yerel kalkınmanın stratejisinin uygulanmasından oluşmaktadır.

*Alansal Analizler ve Kurumsal Çerçeve;* Alansal analizler, bir bölge hakkında istenilen bilgilerin bölgeye ait verilerin analizler sonucunda elde edilmesidir. Alansal analizleri yapılabilmesi için ilkin, yerel ekonomi ve onun öğeleri ilgili bilgi toplanmalıdır. Daha sonra toplanan bu bilgiler istatistiksel ve anketler vasıtasıyla bölgenin temel sosyo-ekonomik ve politik özellikleri elde edilir. Kurumsal çerçeve aşaması, değişik yerel aktör ve dinamiklerin etkinlikleri hedefleriyle ilgilenir. Bilgi sağlama analiz yapmanın ilk adımıdır (<http://www.ekonomikyorumlar.com.tr>).

*Konsensüs oluşturma;* Bu ikinci adım kalkınma sürecini sahiplenmeye başlama aşaması olarak kabul görmektedir. Burada göze çarpan özellik, birçok seminer, sunum ve araştırmalar yapılarak bu sürece katkı yapılır. Yapılan bu faaliyetler sonucunda, yerel aktörlerin etkinliği kadar yerel kalkınma yaklaşımından da bahsedilmesini

sağlamaktadır. Ayrıca aktörlerin bu faaliyetlerle bir araya gelmesi, yerel çevre hakkındaki bilgiler paylaşılmasına ve yerel bir form oluşturulması sağlanmaktadır. Karar verme ve bilgi paylaşımı ile yerellik kapsamında ilk basamağın oluşumudur (Solmaz,2013). *Yerel Forum Oluşturma*; İkinci adımın devamını oluşturmaktadır. Ayrıca ikinci adımda yer alan yerel aktörler ve katılımcıların görevlerinden oluşmaktadır. Bu görevler ise; karar verme, bilgi paylaşımı ve katılımcıların sorumlulukları doğrultusunda şeffaf bir yerel kalkınma stratejisinin sağlanması önem arz etmektedir.(Solmaz,2013). *Yerel Kalkınma Stratejisinin Oluşturulması*; Bu adım araştırmalar ve analizler sonucu SWOT analizinin gerçekleştirildiği adımdır. Planlamaların yapıldığı ilk adım olan bu aşamada, kısa, orta ve uzun vadeli dönemlere ait hazırlanan faaliyet ve hedeflerin planı açıklanır. Yapılan bu planlar spesifik politikalar, araçlar ve projeler için sunulan öneriler somuttur. Bu şekilde aktörler ve katılımcılar öz spesifik kalkınma hedeflerine ulaşmaktadırlar. (Solmaz,2013).

*Yerel Kalkınma Stratejisinin Uygulanması*; Dördüncü adımda oluşturulan planların yerel katılımcı ve aktörlerin kendi yeteneklerine, kaynaklarına ve kapasitelerine göre yerel kalkınmaların uygulanması ve bunun için gerekli olan yapının oluşturmaları başlıca görevleridir. Geleneksel kalkınma projelerinin aksine yerel kalkınma stratejilerin uygulanmasının birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlar, ekonomik ve sosyal faktörler olarak kategorize etmek mümkündür. Yerel kalkınma stratejileri, uygulayıcı birimler ile yerel kalkınma program, politika ve araçlarından oluşmaktadır. Yerel aktörler ile yerel katılımcılar tarafından alansal analizlere uygun olarak oluşturulan yerel kalkınma stratejilerinin içeriği, farklı özelliklere sahip yörelere göre farklılık arz edecektir. Ayrıca uygulanan yerel stratejik politika, araç ve projeleri uygulayan kurumların etkin kullanılması için güçlendirilmesi ve desteklenmesi önemlidir. (Van Boekel ve Van Logtestijn, 2002:8). Yani yerel kalkınmanın gerçekleştirilmesi için yerel kalkınma planının uygulanmasından yerel katılımcıların sorumlu olduğu adımdır. (Solmaz,2013).

#### *a. Yerel Ekonomik Kalkınma*

Yerel ekonomik kalkınmayı açıklamaya yönelik birden fazla tanımla karşılaşılmaktadır. Bu tanımlamaların anlamı dönemin şartlarına göre değişiklik göstermektedir. Başta yerel ekonomik kalkınma (YEK), dış sanayi yatırımlarının bir

bölgeye çekilmesini sağlaması gerekir. İlk zamanlarda kabul gören geleneksel anlamda YEK, istihdam olanağını artıracak büyük sanayi yatırımlarını bir bölgeye çekmeyi amaçlayan stratejiler olarak düşünülmüştür. Bu düşüncenin temelini, belirli alanlardaki işgücü, toprak ve sermaye gibi üretim faktörlerinden elde ettikleri kazanç ve sermaye/emek oranı ile işgücü ve nüfus düzeyinde meydana gelen değişimlerle yakından ilgilidir. Fakat daha sonraki dönemde YEK geleneksel anlamının ötesinde yeni bir anlam kazanmıştır. Bu anlamı ifade eden isim ise kurumsal çerçevede YEK'tir. Kurumsal çerçevede YEK, yerel hükümet veya topluluk tabanlı organizasyonların, işletme faaliyetlerini ve/veya istihdamı devam ettirmek veya teşvik etmek için yoğunlaştıkları süreçleri ifade etmektedir.

Bir başka yaklaşımda YEK, yerel hükümetin özel yatırım fırsatlarını teşvik etmek için yeni iş ve vergi kaynaklarının yaratması ve kıt kaynakların iyi yönetildiği süreç olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla böyle yapılarda yerel hükümetler, planladıkları ve teşvik etmek istedikleri faaliyetlerini uygulamaya koymakla uğraşabilir ya da bu faaliyetlerini gerçekleştirmek için toplumsal organizasyonlar ile özel sektör gibi kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapabilmektedir. (Özmen,2007).

Dünya Bankası'na göre YEK; yerel yönetimlerin özel sektör, yerel örgütler ve kar amacı gütmeyen sektörlerle ekonomik gelişmeleri sağlamak için işbirliği içinde çalışmaları olarak tanımlamaktadır. Sürdürülebilir büyüme ile rekabetçiliği artıran bir süreç olduğu ve bu sürece ekonomik büyümenin dahil edildiğini ifade etmektedir. YEK, fiziksel, ekonomi ve pazarlama gibi çeşitli disiplinlere ait planları kapsamakla birlikte ve çevre planlama, iş gelişimi, emlak gelişimi, finans ve altyapı sağlama gibi çeşitli yerel ve özel sektörlerin faaliyetleri kapsar. (Dünya Bankası (2006), <http://www.worldbank.org/urban/led/>).

YEK kavramına baktığımızda yerel yönetimlerin içerisinde öz denetimin var olması gerektiğini kabul etmektedirler. Bu yüzden, YEK aktörleri toplumun ekonomik ve sosyal refah önceliklerinin ne olduğunu belirlerken yerel katılım ile uzlaşmayı aktif halde tutması temel amaçtır. Kısacası YEK, bölgede bulunan doğal, iktisadi, teknolojik ve kültürel kaynakların etkin ve mantıklı bir şekilde kullanılmasını kapsar. Yerel kalkınmanın sağlanması için, bu alanlardaki turizmin teşvik edilmesi, yöreye has gıda ürünlerinin tanıtılması, yerel iş olanakların artırılması ve son olarak da sanayi gelişimin

olmasıyla gerçekleşmektedir. YEK'in gerçekleşmesi için rol oynayan değişkenler ise; işletmeler, STK'lar (dernekler, vakıflar, kooperatifler vb.) ile yerel yönetimlerdir. YEK, bölgesel politikalarda istenildiği gibi ekonomik ve sosyal faktörlerin tüm bölgelerde uyum içinde olmasını sağlamaktadır.

#### *b. Yerel Ekonomik Kalkınmanın Gelişim Süreci*

Yerel Ekonomik Kalkınma kavramı 1970'lere dayanmasına karşın, bu yılın sonlarına kadar iş olanakları, girişimcilik, yerel ortaklıkların ve alt yapının iyileştirilmesi gibi dinamik ve yerel iktisadı içeren strateji modeli hazırlanmamıştır.

Fakat bu dönemden sonra bu stratejilerin değişmesinde gelir eşitsizliği ile bölgeler arasında artan gelişmişlik farkı gibi birçok faktör etkili olmuştur. Ayrıca globalleşme süreciyle ekonominin bütünleşik ve homojen bir yapı göstermesi YEK yaklaşımlarından farklı bakış açılarının meydana gelmesine neden olmuştur. (Timurçin,2010).

YEK süreci 1960 senesinden beri 3 gelişme olmuştur. Bu 3 gelişmenin süreci nasıl olduğu kalkınma uzmanları tarafından gerçekleşen başarılı ve başarısız programlar baz alınarak bu farklılıklar ortaya konulmuştur. Tablo 1'de bu aşamalara ait bilgiler sırasıyla verilmiştir.

**Tablo 1:** Yerel Ekonomik Kalkınmanın Gelişim Sürecinin Aşamalarının Odak Noktaları ve Araçları

GELİŞMELER	ODAK NOKTALARI	ARAÇLAR
1. Gelişme (1960-1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geçici üretim yatırımları</li> <li>Dış yatırımların teşvik edilmesi</li> <li>Dış yatırımların özendirilmesi,</li> <li>Yabancı sermaye yatırımlarının özendirilmesi,</li> <li>Yüksek maliyetli altyapı yatırımları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hibeler</li> <li>Daha çok yerel üretim yatırımlarına yönelik sübvansiyonlu krediler,</li> <li>Vergi indirimleri,</li> <li>Sübvansiyonlu ağır altyapı yatırımları,</li> <li>Pahalı endüstriyel istihdam yöntemleri</li> </ul>
2. Gelişme (1980-1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut yerel işletmelerin geliştirilmesi,</li> <li>Yerel yatırımların belirli sektörler dahilinde özendirilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel üreticilere yapılan direk ödemeler,</li> <li>İş geliştirme konusunda danışmanlık hizmetleri</li> <li>KOBİ'lere yönelik eğitim</li> </ul>

		<p>programları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni iş kuruculara sağlanan destekler,</li> <li>• Yüksek ve düşük maliyetli altyapı yatırımları.</li> </ul>
3. Gelişme (1990-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük maliyetli altyapı yatırımları,</li> <li>• Kamu ve özel ortaklıkları,</li> <li>• Kamu yatırımlarına destek olması için özel sektörün teşvik edilmesi,</li> <li>• Yerel alanlar da rekabet üstünlüğü sağlayabileceği alanlarda yoğun yatırımların yapılması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerel firmaların çoğalması</li> <li>• Rekabet edebilir yerel yatırım ortamlarının sağlanması,</li> <li>• İşbirliği ağlarının oluşturulmasının teşviki ve desteklenmesi,</li> <li>• İş kümelerinin geliştirilmesi için teşviklerin uygulanması,</li> <li>• Yerel yatırımların kümeleme gelişimi ile desteklenmesi,</li> </ul>

Kaynak: (ALÜFTEKİN, 2007)

### c. Yerel Ekonomik Kalkınmanın İlkeleri

Bölgeler arası var olan gelişmişlik farklarını azaltmak, düzenli ve devamlı bir kalkınmayı gerçekleştirmek için amacıyla birden fazla politika araçları geliştirilmiştir. Ayrıca yerel aşamada bölgelerin kendi kaynaklarıyla bilgi ve tecrübelerden yararlanarak kullanarak kalkınmaya çalışmalarında bazı temel ilkeler bulunmaktadır.

Bu ilkeler;

- Kalkınmanın odağında insan olmalıdır.
- Sadece GSYİH'nın etkisinin değil, büyümenin bireyler ve toplumlarda da nasıl etki etiyile de ilgilenmelidir.
- Kalkınma aşamasında eşit pay alamayan kesimlerin durumlarını düzeltebilmek için bu kesimleri gözetmeli ve pozitif davranışlarda bulunulmalıdır.
- Yerel ekonomik kalkınma her zaman kapsayıcı ve eşitleyici özeliğe sahip olmalıdır.

- Kalkınma siyasal, iktisadi ve sosyo-kültürel etmenler birbirlerini tamamlayıcı etkileşimde olmalıdırlar.(Göymen,2005).
- Yerel yönetimler, kendi sınırlarının iktisadi kalkınmasını sağlayabilmelidir.
- Bölge, yöre ve yakın çevrelerin sosyal ve ekonomik açıdan eşit hale getirilmelidir.
- Üretimin gelişimini teşvik edebilmek için yeterli altyapının mevcudiyetiyle iktisadi gelişme ve ilerleme sağlanabilmektedir.
- YEK amacıyla kamu ve özel sektörün iş birliği içinde olması gerekir (<http://www.mo.org.tr>).

Bu ilkeler çerçevesinde yerel kaynakların kullanım alanlarının artırılması ve bölgesel gelişimlerin yükselmesini amaçlamaktadır.

#### *d. Yerel Ekonomik Kalkınma Politikaları*

*Genel politikalar (stratejik planlama yaklaşımı);* Yerel yönetimlerin bir bölgenin coğrafi konumunun avantajları ile toplumsal, ekonomik ve doğal kaynaklarının uzun dönemli, geniş ölçekli ve geleceğe yönelik olarak hazırlanan planlama sürecidir. Stratejik planlama yaklaşımında önemli olan doğru işlerin bulunup onlar üzerine yoğunlaşması özel sektörün teşvik edilmesi ve desteklenmesini sağlamak, ekonominin düzelmesinde liderlik yapabilme ve kamusal altyapı yatırımlarının tamamlamağı kapsar ([www.iibfdergi.ibu.edu.tr](http://www.iibfdergi.ibu.edu.tr)).

*Dar Kapsamlı Politikalar;* YEK için kapasite büyütmeyi özel sektöre yükleyen ve kamu kesimine özel sektör yatırımlarını kolaylaştırmak, yönlendirmek için görevler yönlendirici politikalarlardır. Bu politikalar ise, artan vergilerle istihdam, gelir ve kapasiteyi artırmaya yönelik yapılan faaliyetlerdir.

*Özel Sektöre Koşullu Destek Politikaları;* Bu kalkınma politikasında, bir bölgede özel girişimciler ile işletmecilerin yapacakları hizmet karşılığında, kamusal yarar sağlayacak bir projeyi sunmak veya o yörenin gereksinimlerine yönelik hizmetler geliştirilmesi şart koşulmaktadır. Özel yatırımların neden olduğu kamusal maliyetler ve yerel kalkınma sonucu gelirin adaletli dağıtılamaması sonucunda politikada sıkıntılar ile karşılaşmaktadır.

*Canlandırma ya da Islah Politikaları;* Yoksulluğun, işsizliğin ve toplumsal sıkıntılar ağırlıklı olan bir yörenin hayat şartlarının iyileştirilmesini hedeflemektedir. Az gelişmiş bir bölgenin ıslahını, sosyal ve ekonomik açıdan kalkınmasını hedeflemektedir. Ayrıca dar kapsamlı politikalardan biridir.

*Topluluk Türüne Göre Oluşturulan Politikalar;* Büyüme potansiyeline sahip bir kent bölgesinin ekonomik kalkınma politikası çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Bunlar yerleşim, ticaret ve sanayi alanlarına göre gelişimi planlanan ve çevre koruyucu politikalardır. Ayrıca bir bölgenin yeniden yapılandırmasını oluşturan politikalar ise yerel ekonomik yapı, işgücü ve işletmelerin niteliklerini geliştiren, değişen bölgesel - ulusal - küresel ekonomik yapıya uyumu kolaylaştıran ve son olarak yeni ekonomik faaliyetler alanlarının gelişimini teşvik eden politikalardır.

Küçülen ekonomiye sahip bölgeler için kamusal kaynakları verimli ve etkin yöneten, alternatif ekonomik faaliyetlerin gelişimine öncülük eden, ulusal işletmelerin yatırımını sağlayacak kentsel altyapıyı geliştiren, istihdam sağlayacak politikalar uygulanmalıdır. (Gül,2004).

*e. Yerel Ekonomik Kalkınmanın Öne Çıkmasındaki Etkenler*

Geleneksel kalkınma yaklaşımlarından istenen gelişmeler elde edilmeyince, yerel ekonomik kalkınma yaklaşımı daha fazla önem kazanmıştır. Geleneksel kalkınma yaklaşımlarının başarısız olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu başarısızlıkların temel nedeni Şekil 2’de yerel ekonomik kalkınma ile karşılaştırılmasında gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Geleneksel Kalkınma ile Yerel Ekonomik Kalkınma Yaklaşımları Arasındaki Temel Farklar



<b>Geleneksel Kalkınma Yaklaşımı</b>	<b>Yerel Ekonomik Kalkınma</b>
Yöre ve bölgelerle ilgili kararlar yukarıdan- aşağıya doğru (merkezden) alınır.	Kalkınma tüm alansal düzeyde aşağıdan (yerelden) alınan inisiyatifle gerçekleştirilir
Yönetim şekli merkezidir.	Yönetim şekli merkez değildir. Yönetim kararları için kamu ve özel kesim arasında dikey ve yatay şeklinde bir işbirliği söz konusudur.
Kalkınmak için sektörel yaklaşım baz alınmaktadır.	Kalkınmak için yerleşme, çevre vb. gibi alansal yaklaşımlar geçerlidir.
Diğer ekonomik aktiviteleri destekleyecek büyük endüstriyel projeler geliştirilir.	Yerel ekonomik sistemin değişen ekonomik çevreye uyum sağlayabilmek için her bir yörenin kalkınma potansiyelinden azami istifade sağlanır.
Ekonomik aktivitelerin gerçekleştirmek için finansal teşvikler uygulanır.	Ekonomik aktivitelerin gelişmesi için temel bazı koşulların gerçekleştirmek için çalışılır.

*Kaynak: (ÇETİN,2007)*

Geleneksel kalkınm politikaları, bakanlar kurulu veya merkez yönetimi tarafından genel çerçevede belirlenmesi, uygulanması ve yönetilmesi yapılırken, yerel kalkınma politikalarında ise, planlama, uygulanma ve yönetilme yerel aktörlerin katılımını ön planda tutan ve bütün aktörlerin yatay ve dikey işbirliği içinde olmasıyla gerçekleştirilir.

Geleneksel politikalar, sektörel faaliyetleri baz alırken, Yerel ekonomik kalkınma ise alansal/bölgesel yapıyı baz almaktadır. Dolayısıyla geleneksel yaklaşımın sektör bazlı olması, bölgeye has ekonomik, sosyal ve kurumsal potansiyelin gözardı edilmesine ve kalkınmak için istenilen verimin alınmamasına neden olmakta ve buda yerel ekonomik kalkınmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca yerel ekonomik kalkınma temel ekonomik aktiviteleri iyileştirmeye çalışarak, geleceğe yönelik ekonomik aktivitelerin gelişmesini sağlarken, geleneksel politikalar ise, ekonomik faaliyetleri gerçekleştirmek için finansal destekler ve teşvik paketleriyle ilgilenir (Çetin,2007).

Sonuç olarak geleneksel kalkınma politikaları olumsuz sonuçlara sebebiyet vermiştir. Böylece kalkınma yaklaşımlarının geçerliliği sorgulanmış ve sonuç olarak yeni yerel ekonomik kalkınma politikaları ve stratejileri ortaya konulmuştur. şahıslar, işletmeler ve bölgeler kendi farklı yapılarının var olmasından dolayı değişik sosyal ve iktisadi stratejiler yürütmek zorundadırlar. Bu sebeple, bir alansal düzey için hazırlanan bir planın, başka bir bölgenin herhangi bir yöresine uygulanması söz konusu olamaz (Çetin,2007).

### 1.3.3. Yerel Kalkınma Ajansları

Yerel kalkınma ajansları, uluslararası organizasyonların yerel kalkınma faaliyetlerin uygulanmasında ve bu faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasını temel almaktadır. İlk kez 1950'lerde oluşturulan bu ajanslar, kar amacı gütmeyen profesyonel birlikler ile sivil toplum örgütlerini kapsayan kamu ve özel sektör kurumların yer aldığı bağımsız organizasyonları kapsamaktadır. (Küçük,2010).

Yerel kalkınma ajanslarının, yerel ekonomik kalkınmayı sağlayan özellikleri;

- Faaliyetlerde işbirliğinin var olması,
  - Bölgesel bir düzen sergilemesi,
  - Sosyal görüşme ve diyaloglar amacıyla bir forum özelliği taşıması,
  - Yerel kalkınma planlarını uygulanmasında koordineyi sağlaması,
  -
- oksulluğun azaltılması için araç olarak kullanılması

### 1.3. Proje Kavramı ve Proje Döngüsü Yönetimi (PCM)

*Proje Tanımı:* Belirli bir amaca yoğunlaşmış, sınırlı bütçeyle bütünlük teşkil eden, belirli zamanı ve rutin çalışmaların bütünü olan sorunları çözme ve iyileştirme olarak tanımlanmaktadır.

Projeler, toplumda görülen bazı sorunları veya aksaklıkları çözümler getirmek ve bu çözümlerin sonucunda mevcut durumdan daha iyi bir duruma gelmek için uygulanan müdahalelerdir (Tekindağ,2005) .

Bu bağlamda, proje belirli girdileri alıp işleyen ve daha faydalı çıktılar üreten bir mikro sistem anlayışını ifade etmektedir. Bununla birlikte, hiçbir proje belirli bir makro

bağlamdan ayrı olarak düşünülmemelidir. Projeler, makro bağlamda ulusal kalkınma planları ve bunların belirttiği hedeflere ulaşmak için oluşturulan programların birer parçasıdır. Yani, her bir proje ulusal ve sektörel hedefler için, ulusal plan ve önceliklerin çizdiği çerçeve içerisinde uygulanan mikro faaliyetlerdir. Bu nedenle projelerin kökleri politika, program, proje ve faaliyetler üzerine temellidir. Dolayısıyla, olağan yapının ya da mevcut sistemde değişimin sağlanması amacıyla iyi proje tasarısının yapılmasıyla ve mevcut durum analizin de çok iyi yapılmış olması gerekmektedir (<http://bap.beun.edu.tr>).

“Proje” kavramının en genel geçer tanımı, “belirli bir yerde, belirli bir zaman ve bütçe çerçevesinde, belirli başlama ve bitiş takvimine sahip, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmayı sağlayacak olan faaliyetler bütünü” olarak verilmektedir. Bu tanıma göre, bir “proje” aşağıdaki şartları kesinlikle taşımaktadır.

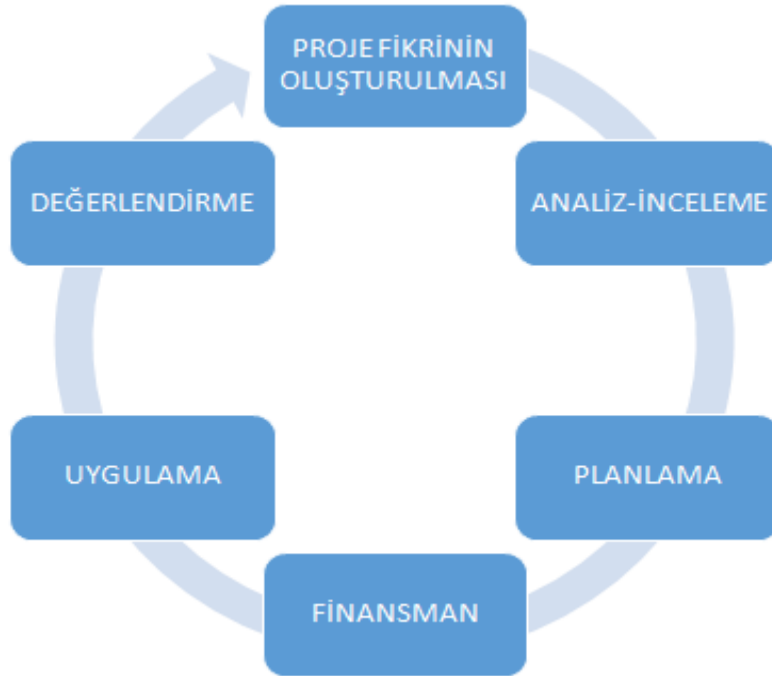
- a. Projenin yürütüleceği yer belli olmalı,
- b. proje tarihi belirgin olmalı,
- c. Bütçesi açık ve net belirtilmeli,
- d. Diğer ibaresine yer verilmeli(Hesapta olmayan faaliyetler).

Projeler insanoğlunun fikirlerinin ürünüdür yalnız her fikir bir proje olarak algılanmamalıdır. Fikirler yalnız başlarına belirli bir sorunun çözümü için üretilmiş iyi niyetli fikirler ve ifadeler olmaktadır. Bir fikrin projeye dönüşebilmesi için nerede uygulanacağı, ne kadar sürede uygulanacağı, uygulanabilmesi için ne kadar mali kaynak gerektiği, hangi faaliyetleri içereceği gibi soruların olabildiğince kapsamlı ve mantıklı bir şekilde cevaplanabilmesi gerekmektedir (SERKA PGYB, 2013). Dolayısıyla, günümüzün proje uygulama anlayışı fikir aşamasından sürdürülebilirliğe kadar birbirini tamamlayan bütüncül bir yaklaşımla gerçekleştirilmekte olup, bu süreç “Proje Döngüsü Yönetimi” (Project Cycle Management- PCM) olarak adlandırılmaktadır.

*Proje Döngüsü Yönetimi (PCM) Nedir?:* Bir projenin fikir aşamasından hazırlık, incelenmesine, kabulüne, yürütülmesine ve değerlendirilmesine kadar olan aşamaya proje döngüsü denir. Bu döngü çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin bütününe proje döngüsü yönetimi denilmektedir.

Proje döngüsünün ilk modelii Baum, 1970'lerde Dünya Bankasına yönelik hazırlanmıştır. Baum'a göre; "PCM'in 4 aşaması vardır; Proje Oluşturma, Proje Hazırlama, Proje Analizi, Uygulama. Bu döngüye Uygulama Sonra ise Değerlendirme aşamasında eklenmiştir" (Yılmaz ve Akça: 2012:379-380). Bu temel üzerine yıllar içerisinde değişik kuruluşlar, uygulayıcılar ve akademisyenlerin gerek pratik gerek teorik katkılarıyla günümüzde de kullanılan PCM yöntemi geliştirilmiştir. PCM projelerin fikir aşamasından sonuç aşamasına kadar tasarlanmasını, kaynaklandırılmasını, uygulanmasını ve değerlendirilmesini bütüncül bir süreç olarak ele alan ve birbirini takip eden altı aşamada gerçekleştirilen bir süreçtir (Şekil 6). Proje fikrinin uygulanabilirliğinin herhangi bir kaynak israfına yol açmadan, amaçlara ulaşabilmek için en etkin yollarla gerçekleştirilebilmesi ve günümüzde sürdürülebilirliğin önem kazanmış olması nedeniyle PCM proje yönetiminde en uygun yöntem olarak öne çıkmaktadır.

Şekil 2: Proje Döngüsü Yönetimi (PCM)



PCM çerçevesinde bir projenin planlanması ve uygulanması aşağıda belirtilen süreçlerden geçerek düzenlenmektedir (<http://panel.stgm.org.tr>).

*Proje Fikrinin Oluşması;* İhtiyaçlar doğrultusunda projeye ilgili fikirlerin ortaya atıldığı süreçtir.

Proje fikri geliştirilirken sorunlar incelenmeli, projenin geleceğinin sağlıklı olması için her şey açık ve net bir biçimde açıklanmalıdır. Bu aşamanın temelinde mevcut durumun detaylı ve iyi bir şekilde analiz edilmesi yatmaktadır. Bu bağlamda, ilk aşamada aşağıdaki sorulara cevaplar bulunmaya çalışılır (SERKA, 2013:21)

- Bu projenin hazırlanmasına neden olan sıkıntı nedir?
- Sektörünüzün, yararlanıcıları, hizmet verilecek topluluğun sıkıntıları nelerdir?
- Belirlenen ihtiyaçların nedenleri nelerdir?
- Bu sıkıntıların hangileri daha ağır basmaktadır?
- Hangileri varolan duruma doğrudan olumsuz etki etmektedir?
- Hangileri farklı yollardan varolan olumsuz duruma etkilemektedir?

*Proje Fikrinin Analizi/ İncelenmesi;* Projenin teknik ve operasyonel açıdan ayrıntılı biçimde planlanan sürecidir. Bu süreçte ortaya konulan sorunların giderilmesiyle neyin veya neleri hedeflendiğinin açık bir şekilde tarif edilmesi gerekmektedir. Proje ile içinde bulunulan sektörün, bölgenin, ilin veya topluluğun hangi sorununun giderilmesinin hedeflendiği, kısaca projenin neyi amaçladığı bu aşamada açıkça ortaya konulmalıdır.

*Planlama/ Ön Değerlendirme;* Taslağ bitmiş olan projenin teknik, mali, sosyal, kurumsal, çevresel öğeler bakımından tutarlılığının, bütünselliğinin ve işlevselliğinin değerlendirildiği süreçtir. Bu süreci genel olarak projenin stratejisi ile alakalıdır. İkinci süreçte tahmin edilen ve tarif edilen hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izleneceği, hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğu, kimlerin bu projenin sonuçlarından olumlu veya olumsuz etkileneceği ve kimlerin desteğinin alınması gerektiği bu süreçte faaliyetler bazında ele alınmalıdır.

*Finansman;* Proje tavsiyesinin yazıya aktarılması, finansmanın desteklenmesi sürecidir.

*Uygulama;* Projede tahmin edilen faaliyetlerin hayatta can bulması, izlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.

*Değerlendirme;* Proje bittiğinde sonuçlarının gözden taranması ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreçte başlangıçtaki durum ve proje sonrasında oluşan durum arasındaki

bağlantılar kurulur ve ikinci süreçte belirtilen hedeflere ne düzeyde ulaşıldığı ortaya konulur (<https://docplayer.biz.tr>).

#### **1.4.1.Projelerin Amaçları**

Projelerin genel amaçları, ana sorunun halledilmesi için hedef, özel gayenin, alt sorunları halledileceği hedeflerdir. Özel amaçlar kanıtlanması gerekir. Projenin genel amacı ise özel amaçlarda belirtilen hedeflerden sadece bir tanesini desteklemelidir. Özel amaçlar ise faaliyetler sonucunda gerçekleşecek olan olumlu etkilerdir.

Projelerin genel ve özel gayeleri tespit edilirken bütçe, süre, idari ve mali kapasite gibi şartlar göz önünde tutulur. Uzun dönemde erişimin imkânsız olduğu bir genel amacı ve kısa dönemde proje çalışmaları ile erişilmesi ve ulaşılabilecek olan ise özel amaçları olmalıdır. Projede gayeler belirtilirken dev çapta ve ulaşılabilecek olan mümkün olmayan açıklamalardan uzak durması gerekmektedir. Projelerin genel amaçları ile özel amacını/amaçlarını algılanması için sorun ve hedef analizleri incelenmelidir (<http://www.doka.org.tr>).

#### **1.4.2.Projelerin Hedefi ve Önemi**

Projelerde elde edilmek istenen hedefler, PCM yaklaşımı çerçevesinde “genel hedefler” ve “özel hedefler” olarak ele alınmaktadır. Genel hedef, projenin faaliyetleri uygulandıktan sonra erişim sağlanacak sonuçların hizmet ettiği temel hedefdir. Genel hedefler projenin gerçekleşmesiyle katkıda bulunabileceği uzun dönemli hedefleri temsil etmektedir. "Proje neden önemlidir?" sorusunun cevabı genel hedefi oluşturmaktadır.

Özel hedef ise, proje çerçevesinde uygulanan faaliyetler ile kazanılan sonuçlara bağlı olarak ulaşılabilmek istenen temel gayedir.

Projeler uluslararası, ulusal ve yerel de topluma hizmet sunan bir araç olduğu görülmektedir. Tüm fikirlerin proje haline getirilerek topluma hizmet sunması beklenen ve arzulan bir durumdur. Ülkemizde projeler; kalkınmanın ülkede düzenli biçimde dağılmasına, yerel gücün etkileyerek duyurulmasına, ilgili kesimler arası bilgi ve iletişim ağlarının kurulmasına ve yaygınlaştırılmasına zemin hazırlar nitelikte olduğu söylenebilmektedir. Yapılan projeler sunmuş oldukları hizmetler noktasında doğrudan toplum ile iletişim kurma amacıyla olup, talep, beklenti ve istekleri göz önünde

bulundurarak çeşitli hizmetler üretmektedir. Bu durum günümüzde baskın olan “aşağıdan yukarıya” katılımcı kalkınma politikaları ile de uyumludur.

Projeler ile sunulan hizmetler toplumun sorun veya eksiklik yaşadığı ekonomik, sosyal ve kültürel gibi vb. alanlarda sunularak, belirli konulardaki sorun veya eksiklikleri giderir. Projeler toplumdaki her bireyin sosyal refah durumlarını iyileşmesinde belirleyici rol oynar. Belli çalışmalar doğrultusunda yapılan gözlem, görüşmeler, değerlendirme ve anketler ihtiyaçların tespit edilmesine durumunda tespit edilen ihtiyaçlara yönelik projeler hazırlanmasını sağlar (<http://josc.selcuk.edu.tr>).

Genel olarak bakıldığında projelerin yukarıda bahsedilen tüm sektörlerde ve alanlarda olumlu etkileri vardır. Öncelikle projeler devletlerin finansal kaynaklarının etkin kullanılmasının önemini artırdığı günümüzde yerel kalkınma için önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlar sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeyi sağlayarak yerel kalkınmayı destekler. Finansa erişim imkanı kısıtlı olanlar finans erişimi sağlayarak “sosyal Adaleti” destekler. Yerel kalkınmayla beraber Toplumsal aidiyet mantığı gelişir. Toplum sanal yaşam tarzından kurtularak, İnsanların daha reel bir şekilde yaşamasını daha düzenli hayata kavuşmasını sağlar. Projeler ihtiyaçlar doğrultusunda sorunlara çözüm bulmak amacı hazırlanır. Projeler amacına uygun yürütüldüğünde huzurlu yaşam alanları artar.

Dezavantajlı diye belirtilen kesimler; Yaşlı, çocuk ve genç kompleks merkezleri artar. Sosyal yoksunluk içinde olan, kötü alışkanlıklar ile boğuşan kesimleri korur. Kentlilik bilinci gelişerek artar. Çarpık kentleşme azalır. Düzenli şehirleşme, Park ve çevre sorunlarının minimize olması gibi olgularla beraber mutlu aile hayatı destekleyerek sağlıklı yaşam ortamlarını çoğalmasını katkı sağlar. Bu ortamlar ile beraber ekonomik ve sosyo - kültürel kalkınmayı hızlandırarak artırır. Günümüzde tüm dünyada sorun haline gelen göçleri azaltmaktadır. Göç dalgalanmalarında en az şekilde etkilenmesini sağlamaktadır. Bu durum kurumsal, idari ve beşeri kapasitesinin gelişmesine yardımcı olur. Türkiye ölçeğinde bölgesel ve yerel gelişmişlik farklarını en az seviyeye getirir. Toplumdaki bireylerin yaşam kalitesini artırır. Bireylere köprü olan sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşmasını ve aktif olmasını sağlar. Kırsal ve şehirleşme ile ilgili yapılan projeler kentsel ve kırsal yerleşim yerlerinin cazibesini artırır aynı zamanda projeler kamu ve STK’lar işbirliğinin zemininin güçlenmesini

sağlar (<http://www.gap.gov.tr>).

Proje hedeflerine değinmeden önce her fikir proje mi? elbette değil projeye dönüştürdüğümüz fikirlerimizi proje olarak can bulan tüm çalışmalar bir hedef doğrultusunda şekillenir. Bu hedefler doğrultusunda ilerleyen projeler: Kişisel ve sosyal alanın desteklenmesi, fikirlerin şekillenmesine olanak sağlamaktadır. Bununla beraber sağlık ve eğitim hizmetlerinin iyileşmesi ve bu hizmetlere erişimin sağlanması beraberinde artı kalite getirmektedir. Ortak bir amaç etrafında toplanıp birlikte çalışmak ve örgütlemeyi desteklemek. Birey ve toplum arasında iş birliğini artırır. Toplumunda bireylerin karar alma ve yürütme aşamaları ile sosyal hayata katılımlarını tüm alanlarda etkin davranışlara yölendirir. Projeler toplumun esas haklarını, ulusal ve yerel kanallarda karar alma süreçlerini ve bu süreçlerin uygulaması ve kendilerine sunulan imkan ve hizmetler konusunda bilgilendirmeyi sağlar. Bu süreçlere gerekli katılımlar olması halinde takım ve liderlik gibi rol modellerinin artması sağlayarak. Kültürel değişimi hızlandırır. Sosyal dışlanmayı azaltarak, sosyal uyumu güçlendirir. Bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasına yardımcı olur. Dezavantajlı konularda vatandaşların bilinçlenmesine katkı sağlar. Projeler insanların kendilerini ifade edebilecekleri yapıların oluşturur bu yapıların pozitif yansımalarını destekleyerek bireyleri toplumdaki anti sosyal durumlar karşısında özgüvenler tamir eder. Projeler bireylerin topluma karşı sosyal sorumlulukları yerine getirmeyi toplumsal durum ve vakalara karşı duyarlılığı artırarak ve farkındalığın artmasını sağlar. Ayrıca internet ve sosyal ağlar ilgili bilgilendirmeyi ve dijitalleşmenin toplumsal fayda bazlı kullanılmasını destekler. Sağlık ve eğitim hizmetlerini iyileştirir. Dezavantajlı grupları sosyal düzene dahil ederek entegrasyonu sağlar (<http://www.gsb.gov.tr>). Ülkedeki tarım ürünlerin markalaşmasını sağlar. Tarımsal örgütlenmeyi güçlendirir. Ülkede turizm zenginliğinden yararlanır, farkındalığın artması ve tanınırlığı sağlar. Turizm altyapısını iyileştirir. Turizm gelirlerini artırır. Sanayi altyapısının iyileştirir. Dış ticaret ve lojistik sektörünü geliştirir. Ülkesel bölgesel ve yöresel aktörleri ve işletmeleri “etkin, doğru ve hızlı karar verme” kapasitelerini artırır. Yerel yönetimler, STK’lar, kamu kurum ve kuruluşları ilişki ve ortaklıklarını artırır (<https://www.serka.gov.tr>).



### **1.4.3. Projelerin Öncelikleri**

Projelerin öncelikleri ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenir. Bu ihtiyaçların profili çizen durum, vaka, sorun ve toplumda muzdaripleşen konulardır. Bu konular coğrafi, ekonomik ve kültürel sorunlar çatısı altında dallanıp budaklanmaktadır. Projelerin öncelikleri sorunlar çatısı altında dallanıp budaklanan konuları ön planda tutarak öncelik vererek çözüm üretme isteğidir. Her proje sunulduğu programın öncelikleri o projelerin önceliklerini belirler. Program öncelikleri projelerin genel çerçevesini ve ödeneğini belirleyen kalkınma/ büyüme araçlarıdır. Projelerin önceliği ile ilgili olmayan projeler kabul görülmezler. Bu bağlamda her fikir; proje, plan ve program döngüsü içinde iskeleti belirlenir. Belirlenen iskeletin ihtiyaç sırasına göre öncelikler dizayn edilerek çalışmalar yapılır. Bu önceliklerin bazılarına değinecek olursak, Toplumda dışlanmış bireyleri sosyal entegrasyonlarını sağlayarak sosyal yapının doğal bir ögesi haline getirilmesi. Bireylerin demokratik yaşama alıştırma vatandaşlık fikrinin oluşmasını sağlamak. Kültürel ve ekonomik farklılıklardan kaynaklanan iletişim kopukluğunu önlemek. Kültürel zenginliklerden pozitif şekilde yararlanmak. Kamu ile STK' lar arasında işbirliği kültürünün güçlendirilmesi. STK'ların kapasitelerinin artırılması. STK'ların iş gücünün artırılması. Ülkemizin öne çıkan olanaklarından yararlanılması rekabet üstünlüğüne sağlayacak sektörlerin tarım, hayvancılık, ticaret, turizm ve lojistik altyapısının imalat sanayinin geliştirilmesi. Ülkede önematfeden kara, demir ,deniz ve hava ulaşım ve erişim imkanlarının artırılması. Ülkenin değerlerinin korunması daha sonra marka haline getirilmesi. Reklam, tanıtım ve pazarlama olanaklarının artırılması. Ülkenin avantajlarından yeterince faydalanılması için başka ülkelerle ikili ve çoklu ilişkileri düzenler, gelişimini sağlar ve programa dönüştürür.

### **1.4.4. Projelerin Kitleleri**

Projelerin hedef kitleleri ve nihai yararlanıcıları insandır. Projelerde kitle diye ifade edilen sayı ve özellikler şeklinde tanımlanabilir. Hedef kitle dar kapsamlı olup projelerde kısa sürede etkilenecek olan kısa vadede doğrudan etkilenecek kişilerden oluşmaktadır. Proje hazırlama aşamasında kitlelerin profili net ve belirgin olmalı, hedef kitle projeden nasıl etkileneceklerine değinilmelidir. Nihai yararlanıcılar da kesin ve belirgin bir sayıya çok fazla ihtiyaç olmadan öngürüde bulunabilir. Nihai yararlanıcılar dolaylı olarak etkilenecek kişi ve gruplarına tekabül etmektedir. Yine nihai yararlanıcı

kitlelerinde açıklamalarına yer verilmeli ve faaliyetlerinizin uzun dönemlerdeki etkilerini bu kitlelere nasıl yansıyacağını ifade edilir. Proje hazırlık aşamasında hedef gruplar ve nihai yararlanıcılara genel geçer açıklamalar yapılarak yazılmamalıdır. Hedef kitleler belirlenirken ilgilisi olmayanları projeye dahil edilmemelidir. Projenizin konum, süre benzeri gibi sınırlar bilinerek reel öngöründe bulunulmalıdır. Genelde projelerde hedef kitleyi bireyler oluşturmaktadır. Projeler kapsamında yapılacak tüm çalışmalar insan ve insanlığa faydalı olmak için yapılır. İnsanın adım attığı her yer beşeriyetin tasarrufundadır. İnsanoğlu tüm imkanları yapabilme ve gerçekleştirme kabiliyetine sahiptir. Şunu dile getirmekte sakınca bulunmamalıdır. Tüm plan, proje ve programların hedef kitlesi insan ve insana hizmet eden unsurlardır insanlarda faaliyetleri gerçekleştirme uğraşı içindedir (<https://www.serka.gov.tr>).

#### **1.4.5.Projelerin Faaliyetleri**

Zamanı, çerçevesi ve bütçesi kısıtlı, uzun olmayan ve kolay biçimde yapılmış aciliyeti yüksek işlerdir. Neticeye varmak için yapılması gereken eylemler ve yararlanılması araçlardır. Projelerin faaliyetleri neyin yapılacağını açıklar. Projeler çerçevesinde uygulanan bütün faaliyetlerin yazıldığı kısımdır. Faaliyetler, projelerin amacına ulaşması için gerekli etkinin sağlanmasını hedefleyen tüm işlerdir. Proje faaliyetlerimizin; projelerin amacı ile alakalı olması, yeterince detaylandırılmış olması, kendi içinde mantıksal düzenenin bulunması çok önemlidir. Faaliyetlerimizin içeriği, nasıl ve hangi sürede yapılacağı, kaç kişiyle yapılacağı yürütülecek projelerde ayrıntılı bir biçimde ifade edilmelidir.

Faaliyetler açıklanırken aşağıdaki sorulara cevap verecek nitelikte olmalıdır:

- Faaliyetlerin uygulanabilmesi için izlenen metot açık bir şekilde ve detayları ile anlatıldı mı?
- Metotlarınız ve yaklaşımlarınız, hedef grubun bilgi düzeyi, altyapısı ve kendine özgü kriterlerine uygun mu?
- Proje ekibinizin önerdiğiniz metotları uygulayacak kapasite ve tecrübeye sahip olduğunu kanıtlayabildiniz mi?
- Hedef gruplarınızın önerilen proje faaliyetlerinin uygulanabilmesine engel olabilecek ön yargılar ya da kendine has ölçüt var mı?

- Hedef gruplar ile beraber çalışırken izlenecek ana metotlar ve yaklaşımları iyi bir şekilde açıkladınız mı?
- Faaliyet planında her aktivitenin sorumlusu net bir biçimde belirtildi mi?

vb sorularla projelerde faaliyet planı oluşturularak yol alınır. Projenin pratik boyutudur. Sahadaki uygulama alanıdır (<http://sbu.saglik.gov.tr>)

#### **1.4.6. Projelerin Riskleri Ve Varsayımları**

Projelerin Riskleri: Proje başvuru sahibinin dışında olan vakalardan etkilenebilir. Bu gelişmeler unsurların projenin faaliyetleri üstündede pozitif veya negatif etki bırakabilmektedir. Tasarlanan çalışmaların hayatta uygulanabilmesi birlikte iz bırakması halinde projelerin gayelerine erişmesinde aktif rol alabilir. Bu nedenle dışsal unsurlar, proje tasarımı sürecinde önemsenmelidir. Projede riskli olan unsurların belirlenmesi ve negatif etkilerinin düşürülmesi amacıyla risk analizi yapılmaktadır. Risk analizinin neticesine göre proje planında değişiklikler veya planını topyekün değiştirilebileceği gibi özel ve riskli hallerde projeyi yürütmeden durdurulabilir.

Proje riskleri farklı başlıklar altında karşılaşılabiliyor. Bunlar siyasi, ekonomik, kültürel ve sektörel alanlarda ortaya çıkabilir. Varsayımlar ise proje risklerinin olumlu ifade biçimidir. Projelerin başarısını etkileyebilecek dış unsurlardır. Bu unsurların tespiti ve önemsenmesi projelerin başarısı ve amaçlara ulaşılabilirlik açısından önemlidir. Ekonomik, sosyal, siyasi ve çevresel nitelikte olabilir. Örnek verecek olursak; Mali kaynağın dağıtılma zamanı. Proje girdi ve çıktıları için fiyat değişimleri enflasyon yükselmesi veya devalasyon yaşanması, ulusal politikalarda alınan yeni kararlar (<https://www.karacadag.gov.tr>).

#### **1.4.7. Projelerin Başarı Göstergeleri**

Projelerin riskleri projelerde göz önüne alınarak oluşturulduğunda projelerin takip edilmesinde kolaylık sağlar. Objektif göstergeler oluşturur. Projelerin amacına ulaşım ulaşmadığının takibini sağlar. Faaliyetlerin performans ölçümleri, Aktivite etkilerinin nasıl ölçüleceğini gösterir. Proje verilerinin sağlıklı izlenmesini destekler. Projelerdeki performans göstergeleri şu özelliklere sahip olmalıdır: Belirli, ölçülebilir, erişilebilir, ilgili ve süreli olmalıdır (<https://www.ahika.gov.tr>).

#### **1.4.8. Projelerin Doğrulama Kaynakları**

Göstergelerin denetimi ile takibini yapacak bilgi ve veri kaynaklarıdır. Her göstergenin doğrulama kaynağı gösterilmelidir. Raporlar, istatistikler, proje dokümanları ve proje hesapları benzer doğrulama kaynakları arasında yer alır (<http://www.tubitak.gov.tr>).

#### **1.4.9.Projelerin Sonuçları**

Bu bölümde projenin başlangıç ve bitiş tarihine kadar projede elde edilen hedef gruplar ve faydalanıcılar üzerinde beklenen etkisi, somut çıktılar, çarpan etkisi görünürlük ve sürdürülebilirlik etkisi incelenir.

*Sürdürülebilirlik*; Sürdürülebilirlik, proje bittikten sonra proje hedeflerinin varlığını devam etmesidir. Bundan dolayı projenin hedef gruplar üstünde somut bir etkiye ihtiyaç vardır. Sürdürülebilirliğin üç boyutu vardır:

- a. Mali Boyut
- b. Kurumsal Boyut
- c. Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre Boyutu

*Mali Boyut*; Mali destek yararlandıktan sonra proje aktivitelerinin nasıl finanse edileceği ifade edilmektedir. Mali sürdürülebilirlik, proje kaynaklarının mevcut olan yapıların ve varolan performanslarının ıslah edilmesi ya da yeni zeminlerin oluşturulmasına ayrıldığı durumlarda dikkate alınır.

*Kurumsal Boyut*; Kurumsal sürdürülebilirlik, proje tamamlandıktan sonra yeni oluşturulan ya da geliştirilmiş resmi ya da gayri resmi oluşumların varlığına ve devamlılığıyla ilişkilidir.

*Sürdürülebilirlik Kalkınma Ve Çevre Boyutu*; Bu kısımda projenin bitiminden sonra sürdürülebilir kalkınmaya ve çevrenin korunmasına ne gibi olumlu etkilerinin olacağı belirtilmelidir (<https://www.serka.gov.tr>).

#### **1.4.10.Projelerin Bütçesi**

Proje bütçesi, Projenin mali kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve aktiviteler arasında nasıl dağılım sağlanacağı ifade eden varsayımsal bir öngörü tablosudur.

- Kaynak belirleme ve bütçe taslağının oluşturulması.
- Piyasa araştırmasının yapılarak hazırlanması.

➤ Proje bütçesinin hazırlanması ve uygulanması.

Faaliyet tablosunda düşünölen yan aktiviteleri düşünerek; aktivite çalışmaları yönelik ihtiyaç duyulan girdileri belirler. Bu girdileri fiyatlandırılması yapılarak girdilerin maliyeti oluşturulur. Bu maliyetlerin hangi kaynaktan nasıl giderileceğini anlatır. Projelerin tasarım standartı, basit yürütme ile bu süreçte oluşabilecek sorun oranını doğrudan etkiler. Bu sebeple mantıksal çerçeve, proje bütçesi, paktiviteleri ve çalışma planının ruhuna aykırı olamamalıdır. Tüm aktiviteler ve girdiler detayları ile bütçede gösterilmelidir. Olabilecek bütün maliyetler doğru bütçe kaleminde bulundurulmalıdır. Bütçeye taşınan her türlü gider yapılacak proje faaliyetleri ile ilişkisi olmalı ve proje döngüsü içinde ihtiyaç duyulmalıdır (<http://www.cka.org.tr>).

## **2. BÖLÜM**

### **KALKINMA AJANSI KAVRAMI VE SERKA’NIN YEREL KALKINMADAKİ YERİ VE ÖNEMİ**

#### **2.1. Kalkınma Ajansları**

##### **2.1.1. Bölgesel Kalkınma Ajansları**

II. Dünya harbinden sonra Avrupa’da felaketler yaşanmış ve kayıplar olmuş, savaş sonrası yapılan dış baskılar ve teknolojik gelişimlerle, bazı bölgelerde lojistik faydalar, nitelikli insan gücü, hammaddeye yakınlık gibi nedenlerden dolayı kalkınmada artış yaşanmış, fakat bazı bölgelerin ise geri kalmasına sebep olmuştur. Bu bölgeler arasında önemli derecede farklılıklar oluşmuş ve ülkeler bu farklılıkları kapatmak için bölgesel kalkınma politikaların geliştirilmesine önem vermiştir.

Her devlette değişiklik gösteren bu kurum ve kuruluşların varoluş nedenleri sebepleri, bölgesel stratejilerin yürütülmesi, yerel ve bölgesel teşviğe yönlendirme, altyapının iyileştirilmesi, özel sektörün istikbali yerel ve bölgesel cevaplar bulmaya çalışmak ve bölgesel talepleri giderecek taze ve farklı mal, hizmetlerin üretimi amacıyla parasal değerlerle orantılı çözümlerin bulunmasıdır (Demirci, 2003).

İlk kalkınma ajansı Tennessee Valley Authority’dır (<http://www.tva.com>). Dünyada kalkınma ajansları farklı dönemlerde değişik trendlere sahip olarak kurulmuştur. Örneğin Avrupa ülkelerinde 1950-1960’lı döneminde yerel yönetimlerce bölgesel açıdan birçok kalkınma ajansı kurulmuştur. 1960-1970 döneminde Kuzey Amerika ülkelerinde kalkınma ajanslarının ilk oluşumu kuzeyde sanayisi gelişmeyen şehirlerden oluşan ve amacı bu eski sanayi bölgelerinin yeniden kalkındırabilmek ve ekonomiye yenilikler getirerek gelişimi sağlayabilmek için oluşturulmuştur. Doğu Asya ülkelerinde ise, nüfustaki artıştan dolayı barınma imkânlarını sağlamak için teknolojik ve sanayi destekli şehirlerin gelişimi sağlamak amacıyla kalkınma ajansları kurulmuştur (Mountford,2009)

1990’lı yıllarda Avrupa Birliği Bölgesel Kalkınma Stratejilerinde bölgeler arasında rekabet teşvik edilmiş ve bu destekler fonlarla gerçekleştirilmiş ve bu tarz destekleri yapan kalkınma ajansların sayısında artış gözlenmiştir. Merkezi hükümetler bahsedilen AB fonlarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak için

merkezi/kamusal kaynaklarla desteklediği farklı kalkınma ajans modelleri geliştirmiştir. Bu süreç Türkiye’de 2006 yılında görülmüştür.

Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, AB’nin yapısal fon kaynaklarından. Temel amacı, bu birliğe üye olan ülkelerin alt yapı eksikliklerini gidermeye ve bölgesel kalkınmaya yardım ederek bölgenin küresel ölçekte rekabet etmesini sağlamaktır.

Bölgesel politikaların esas gayesi, genişleme, teknoloji, bütünleşme ve küreselleşme aşamalarını önemseyerek, geri kalmış bölgelerin gelişmesini sağlayacak fon ihtiyacı karşılamak ve bu bölgeler arası gelişme farklarını önlemektir (Kayasü, 2003).

KA savunucularına göre 4 madde altında birleşmektedir:

- Yerel yönetim vasıtasıyla inşa edilen BKA’ları
- Merkezi hükümetler aracılığıyla BKA’ları
- Kamu ve özel iştirakçilerin aracılığıyla inşa edilen BKA’ları
- Yerel ve bölgesel yönetimler aracılığıyla inşa edilen BKA (Berber, 2005)

Bölgesel Kalkınma Ajansları yukarıda sıralandığı gibi farklı kuruculardan oluşmakta ve bu tüm kurucuların temel amacı bir bölgedeki içsel potansiyeli geliştirmeye yönelik faaliyetler göstermeye çalışmaktır. Ayrıca kalkınma ajansları, bütçelerini ya merkezi bütçeden ya da özel kaynaklardan karşılanması ve devlet bu ajansların kuruluşlarında aynı ve nakdi sermaye katkısı yapmaktadır. Diğer taraftan Dünya Bankası, bu ajansların sanayileşmeyi desteklemeleri için proje karşılığında kredi vermektedir.

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının temel var olma sebepleri, bölge için gerekli olan politikaları belirleyip ve daha sonra uygulamak, bölgede girişimciliğin desteklenmesi için bölgedeki içsel potansiyeli ortaya çıkarmak, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörden istenilen hizmetleri yapabilmeleri için mali destekler yapmak gibi faaliyetleri kapsar.

Günümüzde, en fazla Avrupa’da varlık gösteren KA’larının esas gayeleri aşağıda sıralanmıştır.

- Bölgeye ülkeler arası ve ülkesel yatırım sağlamak,
- Bölgelerin iktisadi ve sosyal gelişimini sağlamak,
- Bölgelerin iktisadi ve sosyal gelişimini sağlamak,
- Kalkınmaya dayalı stratejik hedefler belirlemek ya da mevzuyla alakalı kurum ve kuruluşlara yardım etmek,
- İşbirliği için de çalışmak.

Bu amaçların gerçekleşmesi için Kalkınma Ajansları, finansal ve teknik destek örgütlenmelerinde, iştirakçi ve kümelenme çalışmalarına yönlendirmek için yürütülen programlara kadar birden fazla araçlardan yararlanılmaktadır (Can,2008). Bölgesel kalkınma ajanslarının uygulanmaları Avrupa birliğinde birçok farklılık göstermektedir. Bunlar; yasal statü, kullanılan kaynaklar ve fonksiyonları açısından farklılıklar arz etmektedir. Sonuç olarak BKA'ları farklı tarihlerde değişik ülkelerde farklı amaçlarla kurulmuştur.

*Amerika Örneği;* 1929 ekonomik buhranından sonar Amerika'da inşa edilen TVA 1933 yılında ilk Bölgesel Kalkınma Ajansı (BKA) modeli durumundadır. Nüfusun yoğunluğunun fazla olduğu yerlerde nüfus göçünü önlemek amacıyla baraj projeleri yürütülmüş, tarım alanları kullanılabilir duruma dönüştürülmüştür. Barajlardan elde edilen elektrik enerjisiyle bölge ekonomisine canlandırmaya çalışılmıştır. Bu şekilde bölgesel kalkınma gerçekleştirilmiştir. Günümüzde yıllar önce pilot uygulaması sayesinde bölge Amerika'nın en önemli tarım merkezi düzeyine gelmiştir (Atay ve Sugözü, 2010).

BKA'ların çoğu Avrupa'da örgütlenmiştir. Amerika ve İngiltere gibi ülkelerde özel sektörle işbirliği yaparak inşa edilen özerk kuruluşlar şeklinde ifade edilir. Türkiye, Japonya ve Fransa gibi ülkelerde kalkınma ajansları (KA) Türkiye'deki GAP idaresinin kurulmasıyla Başkan buralarda bürokrasi ve kamu kuruluşlarının egemenliği izlemektedir. Avrupa birliği 1990'lı yılların 2. döneminde Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde inşa edilmeye başlamıştı. Bu bölgelerde kalkınmayı/büyüme gücünü güçlendirmek amacıyla bölgesel kalkınma planları düzenlenmiştir. Kalkınma planlarının finansmanı ise Avrupa birliği tarafından giderilmiştir (Atay ve Sugözü, 2010).



*Londra Örneği;* Londra KA Büyükşehir Belediyesinin Greater London Authority(GLA) bir organı ve Londra Kalınma ajansı 2000 yılında inşa edilerek Büyükşehir Belediyesinin yetki alanına planlama, ulaşım, sosyal ve ekonomik kalkınma amacıyla kurulmuştur.(Özen, 2005: 13).

Londra KA'nın diğer KA'larından farkı hükümete karşı değil, belediye başkanına karşı yükümlü olmasıdır. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kuruluş kanuna dayalı 1998'de resmi olarak onaylanan Greater London Authority (Londra Kalkınma Ajansı) temel sorumluluğu, Londra'daki varolan yatırımlara destek olması ve işsizliği azaltmak olmuştur. Bundan dolayı her yıl 300 milyon sterlin civarında yatırım yapılarak desteklemiştir (Özen, 2005: 13).

*Avusturya Örneği;* Avusturya 2. Dünya harbinden sonra Avrupa'daki birden fazla Bölgesel kalkınma Ajansından farklı şekilde bölgesel sanayi politikasını federasyon yöntemiyle uygulamıştır. Altyapı ve teknoloji projelerine ağırlık verilmiş olan sanayi politikalarında kamuya ait yatırım desteklerinden yararlanılmıştır. Teknolojik ve sanayi konulu projeleri hibe sağlamak için yararlanılan fon ve hibeler Avusturya Bilim Fonu, Avusturya Sanayi Araştırma Fonu desteğidir(Sezgin, 2013: 93).

Avusturya'da yönetimi 3 kademe şeklindedir. Bu kademeyi eyalet yönetimi, federal hükümet sistemi ve yerel yönetimlerden meydana gelmektedir. Federal hükümet ülkenin dış politika, finans, sağlık, eğitim benzeri ülkenin ana yönetimini oluşturan hizmetlerden yükümlü iken, eyalet yönetimi ise genelde bölgesel planlama ve ekonomik kalkınma alanlarında faaliyetlerini sürdürmüştür. (Sarıhan, 2011: 90).

*İrlanda;*1973 senesinde Avrupa Birliğine dahil olan İrlanda, kalkınma planlarını Avrupa Birliği bölgesel politikaları kapsamında hazırlanmıştır ve ülkenin gelişmişlik ve refah düzeyini tespiti üzerinde ağırlıkla durulmuştur. (Kayasü vd., 2003: 48).

3'ü bölgesel ve 1'i ulusal olmasıyla beraber toplamda 4 adet kalkınma ajansına sahiptir. İrlanda'nın dikkat çeken KA endüstriyel gelişimi artırmak için inşa edilen İrlanda Sanayi Kalkınma Ajansı (IDA)'dır. 1959 ile 1966 senelerinde dev sanayi yatırımlarını çekmek için faaliyetler gerçekleştirmiş ve faaliyetlerle üst düzeyde başarı elde etmiştir. İrlanda'da temeli atılan başka kalkınma ajansı Enterprise İrlanda (Teşebbüs Ajansı- EI)'dır. Bu ajansın temel misyonu ve vizyonu İrlanda kökenli

işletmelere çeşitli hibe ve fonlar sağlayarak global pazarlarda itibarını arttırmış ve teknolojik olarak gelişim sağlamak amacıyla altyapı faaliyetlerine daha fazla destek sağlamıştır (Sarıhan, 2011: 93).

### **2.1.2. Türkiye’de Kalkınma Ajansları**

Dünyada sayıları sürekli artan KA’larının kuruluş gayeleri, gerçekleştirdikleri faaliyetler ve odaklandıkları durumlar bakımından homojenlik bir yapı sergilememektedirler. Örneğin, ülkelerin kalkınma ajanslarına baktığımızda, İngiltere’nin kalkınma ajansları kanunların izniyle inşa edilip, iktidara rapor sunmakta iken, İtalya’da yerel bankalar, bölgesel hükümetler, belediyelerin ve STK’ların ortaklığından meydana gelen anonim şirket özelliğindedir. Türkiye’de T.C Cumhurbaşkanlığı Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansları bağımsız kamu şirketleri şeklinde kurulmuş ve en fazla odaklandıkları amaç ülkeye yatırım çekebilmektir. Kalkınma ajanslar kavramı Türkiye’de çok yenidir. Devlet Planlama Teşkilatının (DPT) 30 Eylül 1960’da kurulmuş, bölge planı hazırlama ve hazırlatma sorumluluğundan sonra 1963 beri beş yıllık kalkınma planları yürütülmeye başlamıştır. Fakat şimdiye kadar yapılan planlarda istenilen başarı elde edilememiştir. 10. Kalkınma planı, yerelde planlama ve bölgeyi cazibe merkezi haline getirmek için in GAP, DAP, DOKAP gibi bölgesel idareleri ile SODES ve KÖYDES uygulamaların işbirliği içerisinde çalışmaları için 26 kalkınma ajansı ve illerde YDO’leri kurulmuştur.

Türkiye’de GAP, DOKAP, DAP gibi halen faaliyetlerini sürdüren bölgesel kalkınma projeleri iken ve Kızıl Irmak, Mersin ve ZBK projeleri ise uygulanamamış ya da uygulama imkânları kısıtlı kalmış projelerdir. Bu projelerin başarısız olmasının temel nedenleri sürekli var olan, merkezi otoritenin kontrolünde yerel örgütlenmeye sahip, insan kaynağı ile belli bir bütçeyi bünyesinde barındıran kuruluşların olmamasıdır. GAP projesi, merkezi bütçeden verilen yüksek miktardaki fonlara karşın istenilen tam bir başarı elde edilememiştir. Yapılan projelerin tam etkili olabilmesi için ülkenin düzeyinde, merkezi teşkilatın himayesinde ve koordinatörlüğünde bulunan kuruluşlar, bölgedeki aktörleri barındıran ve bölgesel kalkınmaya odaklanmış bir yapıya sahip KA’larının inşa edilmesi ile gerçekleşecektir.

Türkiye, 2004-2006 Ön Ulusal Kalkınma Planını oluşturulmuş, planın amacı

AB'nin katılım öncesi mali desteklerinden aktif faydalanmak ve AB'ye üyelik alındıktan sonra da diğer uyum paketlerinden faydalanması için gerekli altyapının inşa edilmesidir. Plan'da yürütmeye alakalı sorumlulukların sektörel ve bölgesel kuruluşlar aracılığıyla "ara kurumlara" aktarılabileceği tahmin edilerek bölgesel olarak "Hizmet Birlikleri" ve "Bölgesel Kalkınma Ajansları'nın ara kurumlar olarak faaliyet göstereceği kaydedilmektedir.

Devlet Planlama Teşkilatı koordinasyonunda (şimdi bu görevi Kalkınma Bakanlığı üstlenmektedir) NUTS 2 Düzey Bölgesel ayrımlarına göre 26 adet bölgede kalkınma ajansları kurulmuştur. 26074 sayılı resmi gazetede 08.02.2006 tarihinde Kalkınma Ajanslarının kuruluşu, koordinasyonu ve görevleri hakkında kanun yayınlanmıştır.

06.07.2006 tarihli ve 26220 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 1. Maddesinde TR62 Düzey 2 bölgesi (Mersin ve Adana) ve TR32 Düzey 2 bölgesi (İzmir) bir pilot uygulama olarak kalkınma ajansları kurulmuştur.

Bakanlar kurulu kararıyla 22.11.2008 tarihli ve 27062 sayılı resmi gazete yayınlanan 8 düzey 2 bölgeye ait kalkınma ajansları aşağıda gösterilmiştir.

- TR10 İstanbul,
- TR52 Konya, Karaman,
- TR83 Tokat, Çorum, Samsun, Amasya,
- TRA1 Bayburt, Erzurum, Erzincan,
- TRB2 Muş, Van, Hakkari, Bitlis,
- TRC1 Kilis, Adıyaman, Gaziantep,
- TRC2 Şanlıurfa, Diyarbakır,
- TRC3 Siirt, Şırnak, Batman, Mardin

25.07.2009 tarihinde ve 27299 sayılı resmi gazetede yayınlanan Bakanlar Kurulu ile Kararı ile aşağıda gösterilen 10 düzey Kalkınma Ajansı ile 16 Düzey 2 Bölgesinden oluşmuştur. Bunlar;

- TR21 Edirne, Kırklareli, Tekirdağ,

- TR22 Balıkesir, Çanakkale,
- TR32 Aydın, Denizli, Muğla,
- TR33 Kütahya, Uşak, Afyonkarahisar, Manisa,
- TR41 Bilecik, Bursa, Eskişehir,
- TR42 Sakarya, Düzce, Kocaeli, Yalova, Bolu,
- TR51 Ankara,
- TR61 Antalya, Burdur, Isparta,
- TR63 Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye,
- TR71 Nevşehir, Aksaray, Kırıkkale, Niğde, Kırşehir,
- TR72 Sivas, Yozgat, Kayseri,
- TR81 Karabük, Bartın, Zonguldak,
- TR82 Sinop, Kastamonu, Çankırı,
- TR90 Ordu, Trabzon, Rize, Artvin, Giresun, Gümüşhane,
- TRA2 Iğdır, Ağrı, Ardahan, Kars,
- TRB1 Tunceli, Malatya, Elazığ, Bingöl.

Kalkınma Ajansları Klasik Türk Kamu örgütlenmesinden personel rejimi, mali ve örgütsel olarak farklılaşmakta ve bu yapılar NUTS 2 düzey bölgelerinde bölge esası ile kurulmuştur. Bu kalkınma ajanlarının yönetim şekli yönetişim anlayışıdır.

Türk yönetim sisteminde Kalkınma ajansları, yapı ve şekil açısından ara kurumlar olarak yer almaktadır. Kalkınma ajanslarının ara kurum niteliğini alması ise, merkezi idare ile yerel idare arasında örgüt olması, uygulanacak hukuk kurallarında özel ve kamu hukuku arasında kalması ve faaliyet alanlarının yerel ve ulusal arasında kalan bölgeler olmasından kaynaklıdır. (Kavruk,2009: 49).

*a. Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri*

Türkiye’de uygulanan araç ve politikalarından istenilen gelişmeler sağlanamayınca, Avrupa’da başarılı örnekleri bulunan kalkınma ajanslarının kurulmasına

karar verilmiştir. Kalkınma ajanslarının başarılı olması, bölgede bulunan potansiyeli tespit etmeye çalışması, katılımcılığın ön plana çıkarmaya çalışması, insanı odak noktası olarak alan ulusal politikaların var olması, politika ve projeleri desteklemesi ve daha esnek, işlevsel ve etkili bir vasıta olarak tasarlanması Türkiye’de de kurulması gerekliliğini Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu Ve Görevleri İlgili Kanun’un Gereçesi’nde kalkınma ajanslarının işlev ve yararları 15 madde halinde mütaala edilmiş ve netice olarak;

- Bölgeler arası gelişmişlik farklılıkları,
- Yerel ve global rekabetteki inivasyonlar,
- AB’ye entegrasyon sürecindeki yükümlülükler,
- Ekonomik ve beşeri kaynakların akılcıl dağılım zorunluluğu,
- Çevresel duyarlılıktaki artış,

Yerel kalkınma ve örgütlenme taleplerinin artışı ve bu taleplerin etkin yönlendirilmesi ihtiyacı gibi nedenler;

- Katılımcı,
- Esnek bir yapıya sahip,
- Teknik kapasitesi güçlü,

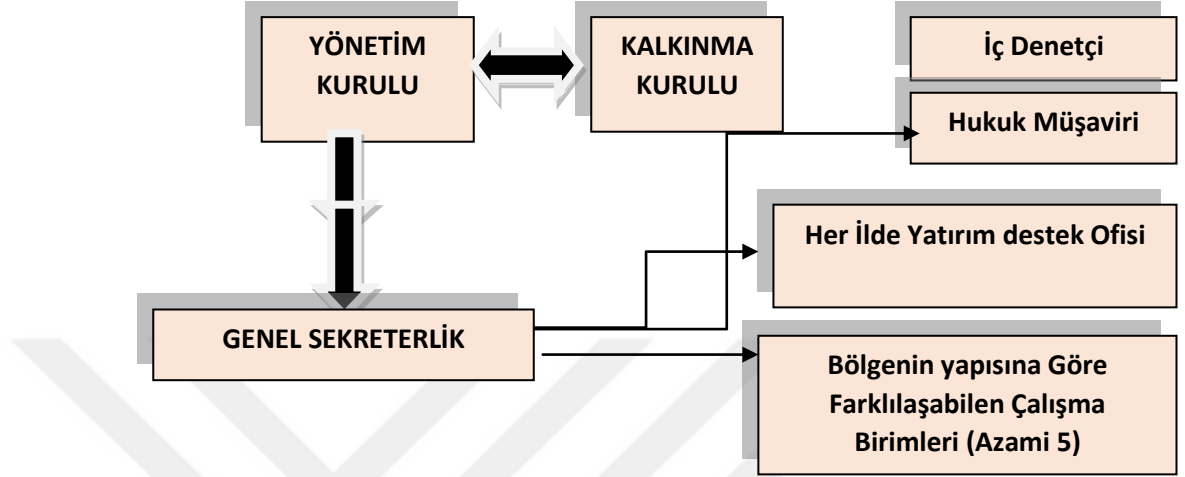
Yerel ve bölgesel gelişmeyi arttırmak amaçlı kalkınma birimleri pozisyonundaki söz konusu kalkınma ajanslarının oluşumunu ihtiyaç dışında bir zorunluluk haline getirdiği belirtilmiştir(Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu Ve Görevleri Hakkındaki Kanun’un Gereçesi).

#### *b. Kalkınma Ajanslarının Teşkilat Yapısı*

Kalkınma ajanslarının organizasyon yapıları 5449 sayılı Kanun'un 7'inci maddesinde belirtilmiştir. Bu yapılanmada Yönetim Kurulu karar alma mekanizması Kalkınma Kurulları danışma organı ile Genel Sekreterlik icra organıdır. Ayrıca yatırım destek ofisleri de bu organizasyonun bir parçasıdır. Bu Yatırım Destek Ofisleri kanunda ve teşkilat yapılanmasında bahsedilen tek birim özeliğini taşımaktadır. Diğer birimler ise, Kalkınma Ajansları Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 29. Maddesi

gereğince Yönetim Kurulu Kararına binaen teşkil edilmektedir.

Şekil 3: Kalkınma Ajanslarının Teşkilat Yapısı



*Kaynak: Kalkınma Ajansları 2015 Yılı Genel Faaliyet Raporları*

Kalkınma ajanslarının teşkilat yapısında yer alan Yönetim Kurulu, ajansın karar alma organıdır. Bu kararlar, ajansın bütçesini onaylamak, personel alım ve çıkarma kararı vermek, menkul ya da gayri menkul alım, satım ve kiralamasını onaylamak, Genel Sekreterlikçe sunulan program, faaliyet, program ve projeleri onaylamak ve Genel sekreterlikçe yapılmış bölge planları, çalışma programlarını Bakanlıkça onaylanmak üzere kabul etmek vb. gibi görevlerdir. (Detaylı Bilgi için Bknz. 25.02.2006 tarih ve 5449 numaralı Kalkınma Ajansları Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun).

Yönetim Kurulunun üye yapısı ikidir. Bunlar tek ilden oluşan bölgeler ile birden fazla ilden oluşan bölgelerden oluşmaktadır. Tek ilden oluşan yapılar, kalkınma kurulunca seçilen üç temsilci ile ilin valisi, ticaret odası başkanı, sanayi odası başkanından oluşur. Birden fazla ilden oluşan bölgelerde ise, valiler, il genel meclis başkanları ve her ilden bir tane olmak şartıyla ile ticaret ve sanayi odası başkanları, büyükşehir belediye başkanları/ il merkez belediye başkanlarından oluşmakta ve Yönetim Kurulu Başkanlığı alfabetik sıraya göre valilerce birer yıllık süre ile üstlenilmektedir.

Genel Sekreterlik, kalkınma ajanslarının iş ve işlemlerinin İllerde Yatırım

Destek Ofisleri başta olmak üzere, Yönetim Kurulu Kararı ile kurulan ve birimlerce yürütülen ajansın icra organı ve ayrıca sekreterlik amiri kararlarında yönetim kurumuna karşı sorumlu olduğu birimdir.

Kalkınma kurulu, her düzey 2 bölgesi için en fazla 100 kişiden ve bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim temsilcileri, yerel yönetimleri ve sivil toplum örgütleri ve üniversiteleri içine alan temsilcilerden oluşmaktadır. Ajansın danışma organı olarak faaliyet göstermekte, çok geniş yelpazedeki kurumların iş birliklerini geliştirmek ve ajansın politika ve faaliyetlerini yönlendirici tavsiye gibi kararları almaktadır.

Kalkınma ajanslarının kuruluş kanununda bahsedilen tek birim olan Yatırım destek ofisleri, bulunan illere yatırımı çekmek, yatırımcıların ruhsat ve izin işlerini takip etmek ve yatırımcıları yönlendirme ve bilgilendirme gibi temelde yatırım ve tanıtım iş ve işlemlerini yapar.

#### *c. Kalkınma Ajanslarının Temel Fonksiyonları*

Türkiye’de kurulan Kalkınma Ajanslarının üç temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar, Planlama ve Koordinasyon Fonksiyonu, Proje ve Faaliyet Destek Fonksiyonu ve Yatırım Destek ve Tanıtım Fonksiyonlarıdır.

*Planlama ve Koordinasyon Fonksiyonu* : Kalkınma Ajansların Planlama ve Koordinasyon Fonksiyonunun amacı, bölge için hazırlanan plan ve programların uygulanması için projelere destek olmaya çalışmaktır. Bu süreçte projelerin uygulama süreçlerini izlenmesi, değerlendirilmesi ve sonuçlarını takip edip, raporları Kalkınma Bakanlığına bildirmektedir. Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin yerel ve kırsal kalkınma ile alakalı kapasitesinin artırılmasına katkı yapmak ve bu kapsamdaki projelere destek olma” görevleri ajanslara verilmiştir.

KA’ları mevcut 26 Düzey 2 bölgenin 26 adet Bölge Planı oluşturulmuştur. Planlama aşaması ülke düzeyinde gerçek manasıyla kökleşmiştir. Bölgelerdeki yerel yönetimler, kamu ve özel kurum kuruluşlar, STK’lar ve üniversiteler dahil olarak; ihtisas komisyonları oluşturulmuştur.

Bölge Planlamaları bu anlamda KA’larının görev ve davranışlarında rehberlik yapılmadığı ve yöredeki tüm kurumların sorumluluk alanında olduğunu belirtmektedir ayrıca YDO Yönetmeliği’nin 8. Mad. 1. fıkrasında ajansların YDO’larla alakalı üst plan

ve stratejileri ile uyumuna dikkat ederek İllerin Yatırım ve Tanıtım Stratejik planlarını oluşturma talimatı verilmiştir.

Proje ve Faaliyet Destek Fonksiyonu: Ajanslar, KA'ları KAPFDY'ne göre ilgili mali ve teknik destek programı kapsamında gösterilen önceliklerde ve sektörlerde bölge için önemi olan ve kalkınma aşamalarına ivme kazandırarak desteklenen aktivitelerin can bulması için teknik ve mali destekte bulunabilmektedir.

KAPFDY'de Ajans'ın destekleyeceği kamu kurum ve kuruluşları ile nitelikleri açıklanmıştır: "Ajans, yıllık çalışma programında ve başvuru rehberinde açıkça belirtilmek kaydıyla; özel işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının, üniversitelerin, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarının, yerel yönetimlerin ve bunların birliklerinin, kooperatiflerin ve bunların birlikleri ile diğer gerçek ve tüzel kişilerin proje ve faaliyetlerine mali destek sağlayabilir"(Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, (2008)

Şekil 4: KA'ları Tarafından Verilen Destekler



Kaynak: (<http://bakka.gov.tr>)



KA'ları "Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nin 12. Maddesine göre: "Doğrudan finansman desteği, ajansın belli proje ve faaliyetlere beklenti olmadan yaptığı gönüllü desteklerdir(KA'ları PFDY 12. Maddesi gereği) şeklinde açıklanmış ve Doğrudan finansman desteği, ajansın temelde kullandığı proje teklif çağrısı yoluyla istifade edilen yardımlardan meydana geldiği ifade edilmiştir (Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği).

Mali desteklerin içinde olan faiz kredi ve faizsiz kredi desteği şimdilik yürütülmeye konulmamıştır. Doğrudan Faaliyet Desteği bölgenin iktisadi bakımından tehdit ve risklere neden olan önemli bir sorun olan araştırma ve planlama ve fizibilite faaliyetlerini içermektedir. Mali Desteklerden GPD çerçevesinde proje çağrı ilanına çıkılmadan saha çalışmaları ve bölge planlarında tespit edilen yerlerde, bölgenin girişimcilik ve inovasyonel kapasitesini güçlendirecek büyük ölçekli alt yapı faaliyetlerine teknik ve mali yardım vermektedir.

Mali desteklerin ötesinde ajansların teknik destek programı da mevcuttur.. Teknik Destekler bölgede faaliyet gösteren kamu kurumu/kuruluşu ve/veya STK'ların mali kapasite yetersizliğinden kaynaklı yürütülmeyen kurumsal kapasitelerini ve hizmet standartlarını yükseltici eğitimleri, yerel yönetimlerin planlama çalışmaları amacıyla nitelikli personel, lobi çalışmaları ve bölgesel kalkınmayı sağlayacak eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır."

*Yatırım Destek ve Tanıtım Fonksiyonu:* YDO'ların yatırımcılara faaliyet gösterdikleri illerin yatırım imkanlarını sunmak, yatırım zeminini ıslah edici yatırım çalışmalarda yapmak ile yatırım planları olan işletmelere bilgi vermek, devletin verdiği hibe ve fonlara yönlendirmek, yatırımcı çekme, ilin yatırım olanaklarını hem ulusal hemde uluslar arası tanıtmak inceleme, strateji ve rapor çalışmaları yapma, idari işlem ve işlerin ve takip etmek, Kurum ve kuruluşlarla işbirliği ve ortak faaliyette bulunma, Envanter çalışmaları yürütme, İlin iş ortamını tanıtmak ve yatırım, İzin ve ruhsat işlemlerini takip ve koordine etme, Devlet yardımlarına ilişkin işlemleri yürütme, raporlama ve bilgilendirme sorumlulukları vardır.

#### *d. Bütçeleri*

T.C'de KA'larının bütçe gelirleri, merkezi bütçe, belediye gelirleri, ticaret ve

sanayi odalarının gelirleri, il özel idarelerinin geliri ve diğer gelirlerden olan faaliyet kaynakları, AB ve diğer uluslar arası bütçeleri, yardım ve bağışlarla giderilmektedir. (Kalkınma Ajansları 2015 Yılı Genel Faaliyet Raporu, Kalkınma Bakanlığı s.18, 19).

## **2.2. Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA) Örneği**

Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA), TRA2 (Kars, Ağrı, Ardahan, Iğdır) Bölgesinde faaliyet göstermek üzere 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un 3. maddesine istinaden 14.07.2009 tarih ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Ajansın kurumsallaşma süreci ilk Genel Sekreterin 2 Şubat 2010 tarihinde atanması ile start almıştır. YDO 4 değişik ilde çalışmalarını başlatmış ve kontrol sistemlerini artırarak ajans mali yönetim yeterlilik aşamasını aşmıştır. Bölgenin önceliklerini ve yol güzergahların çizmek gayesiyle, 2013 yılında 2014-2023 Bölge Planı hazırlanmış ve Bölgesel Gelişme Kurulu'nun 30.12.2014 tarih ve 2014/1 sayılı kararı ile kabul edilmiştir. Bölge Planının amaç ve hedeflerine uygun olarak mali destek programların çağrısı yayınlamıştır. Bu çerçevede, 2011 senesinden beri KUBES, İGMD, ÖBHİGMD, KÖA, DFD ile TDP'ları yürütme çalışması yapılmıştır. 2015 senesinde proje duyurusu yapılan İGMD- 5, SOSKAP ve SKMDP izleme ve yürütme aşamaları sürmektedir. 2017 - 2018 senelerinde faaliyet programı kapsamında planlanan çalışmalar yapılmış, dev kamu hizmetleri izlenmesi, bölgenin yatırım kapasitesi ve gelirlerin belirlenmesi ve tanıtımına dair faaliyetlerde yürütülmüştür (<https://www.serka.gov.tr>).

### **2.2.1.SERKA'nin Amaç Ve Hedefleri**

#### **2.2.1.1.SERKA'nın 2010 – 2013 Yılları Amaç Ve Hedefleri**

TRA2 Bölgesinin gücünün kapsamında TRA2 Düzey II 2010- 2013 Bölge Planında bulunan “Doğal zenginliğiyle tanınmış, turizm ve tarımsal ürünleriyle markalaşmış, sınırları aşan kültürel mirasın olanaklarından yararlanmış, rekabet gücü yüksek işletmeleriyle ülkenin Kafkasya ve Orta Asya'ya açılan ticaret ve lojistik merkezi bir Serhat Bölgesi” vizyonuna erişmesini desteklemektir. Bu gayeye erişmek için tespit edilen hedefler ise aşağıda yer almaktadır:

- Ulusal plan ve programlar kapsamında oluşturulan bölgesel plan ve programların aktif yürütmek,
- TRA2 Bölgesinin kurumsal, beşeri ve idari kapasitesinin büyütülmesine katkı yaparak bölgesel gelişmeye ivme katmaktır,
- Katılımcı, inovasyonel, insani sorumluluğa olan çözümleyici mantığı kapsamında STK'ları, yerel yönetimler, uluslararası kuruluşlar, kamu kurum ve kuruluşları ile ortaklık zincirini geliştirerek artırmak,
- Hem Serhat Bölgesi bünyesinde hem de Türkiye genelinde geri kalmışlık farklarını minimize etmek,
- Serhat Bölgesinde sosyal ve ekonomik gelişmeyi sağlayarak göçü minimize ederek düzeye getirdikten sonra bitirmek,
- Bölgenin, TRA2 sınırları içinde yer alması artılarını farkında olarak istenilen düzeyde faydalanması için gerekli yurt dışı ve yurt içi ilişkilerde bulunarak amacına uygun çalışmalar yapılmasını desteklemektir (<https://www.serka.gov.tr>).

### 2.2.1.2. SERKA' nın 2014 – 2023 Yılları Amaç ve Hedefleri

SERKA'nın esas gayesi; çalışma sahası içinde TRA2 Düzey II Bölgesinin sosyal ve ekonomik kalkınmayı destekleyerek bölgelerarası geri kalmışlığı minimize etmektir. SERKA, bu gayeye ulaşmak için çalışmalarını “Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulunun 30/12/2014 tarih ve 2014/1 sayılı kararı ile onaylanan TRA2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planındaki vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülmektedir.”

**Tablo 3:** TRA2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Gelişme Eksenleri ve Öncelikler

GELİŞME EKSENLERİ	ÖNCELİKLER
SOSYAL KALKINMA	<p>1.1. İş potansiyelerinin artırılması ve işsizliği azaltması yükseltilmesi.</p> <p>1.2. Eğitim, hizmet ve altyapı standartlarını sağlanması</p> <p>1.3. Sağlık sektöründe hizmet ve altyapı standartlarının artırılarak ıslah edilmesi</p> <p>1.4. Kurumsallaşmayı sağlamak</p>

	<p>1.5. Özel ilgi grupları ve dezavantajlıların gruplara yaşam alanı sağlanması</p> <p>1.6. Toplumsal statülerde kadının pozitif ayrımcılık yapılması</p>
<b>ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK</b>	<p>2.1 Kentsel altyapının ıslah edilmesi</p> <p>2.2. Kırsal Gelişmeye katkı vermek</p> <p>2.3. Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin korunması</p> <p>2.4. Hammeadde kaynaklarını kullanmak</p>
<b>ERİŞİLEBİLİRLİK</b>	<p>3.1. Ulaşım Altyapı imkanlarının artırılması</p> <p>3.2. Bilişim ve Teknolojiye Erişimin sağlanması.</p>
<b>REKABET EDEBİLİRLİK</b>	<p>4.1. Tarımsal hizmetlerde verimliliğin ve inovasyon çalışmalarına ağırlık verilmesi</p> <p>4.2. Bölgenin trustik değerlerini markalaştırmak.</p> <p>4.3. İmalat sanayinde katma değer ve verimliliğin yükseltilmesi</p> <p>4.4. Lojistik merkezi olunması</p> <p>ve dış ticaret</p> <p>4.5. doğal ürünlerin katma değerinin yükseltilmesi</p> <p>4.6. Girişimcilik kültürünü artırılması ve altyapısının güçlendirilmesi</p>

Kaynak: (<https://www.serka.gov.tr>)

## **2.2.2.SERKA Temel Politika Ve Öncelikleri**

### **2.2.2.1.SERKA'nın 2010 – 2013 Yılları Temel Politikaları ve Öncelikleri**

SERKA'nın esas politikalar aşağıdadır:

- Bölgenin az gelişmişlik farkının minimize etmek ya da diğer bölgeler arasında fark oluşmasını engelleyecek planlamaların yapılarak oluşturulacak farkındalık ve süreç içinde bölgenin kalkınmasına katkı yapacak çalışmaları desteklemek,

- Bu süreç boyunca hukuka uyarak, katılımcılık, objektiflik, yenilikçilik, güvenilirlik, sürdürülebilirlik, etkinlik, sonuç ağırlıklı, proaktif, ulaşılabilir ve bölgeye aitlik prensipleriyle yol almak,
- Ajansın sınırında olan (Ardahan, Ağrı, Iğdır ve Kars) tabii kaynakların ve kültürel değerlerin gözetilmesi; bölgenin insani sermayesi ve parasal olanakları sağlam şekilde harcanması; istihdamın, ihracat ve rekabet potansiyelini çoğaltmaya dair çalışmaları sağlaması,
- Bölgenin potansiyel gücünü ortaya çıkarmak amacıyla gerekli çalışmalar yapılarak büyük ölçekli kamu desteklerinin önerilerini arttırmak ve bu çalışmaların izleyicisi olmak,
- Ajansın amaç ve politikalarını yapacak , teknik gücü fazla, bölgesini iyi tanıyan ve farklı düşünceler önerebilen kurumsallaşmayı sağlamaya çalışmak,
- Ajansın tanınırlığını arttırarak yatırım; teknik ve mali destek; sosyal ve ekonomik kalkınma ile uluslar arası veya ulusal işbirliği olanaklarının geliştirme konularında güvenilir, kolay erişilebilir ve ihtiyaca cevap verebilecek yeterlilikte bir bilgi bankası kazandırmaktır. Ajansın öncelikleri, bölgenin imkanları göz önünde bulunurduğunda orta vadede süreklilik göstermektedir. Bu çerçevede Ajansın öncelikleri aşağıdadır:
- Bölgede işsizliği azaltmak üzere emek ağırlıklı iş kollarına yönlendirilmesi,
- İşçi ve İşverenlerin talepleri ile orantılı olacak şekilde dezavantajlı kesimler ve meslek edindirme kurslarının artırılması,
- Göçün minimize edecek analizlerin yapılması,
- Bölgede rekabet üstünlüğünü destekleyecek hayvancılık, tarım, turizm, ticaret ve lojistik sektörünün, ana ve yan sanayisi veya bu sektörlerle bağlantılı imalat sanayinin geliştirilmesi,
- İşsizlere, işverenlere ve iş kurmak isteyenlere eğitim verilmesi ve eğitimlere tabi tutulması,
- Kalkınmanın ekonomik yönüyle birliktle sosyal yönünde ele alınacak şekilde uygulamaların yapılması (eğitim, üniversiteler, kentlilik ve uluslararası kültürel unsurlar, festivaller vs...),

- Yatırıma yönelik projelerin raporlarının hazırlanması ve ilan edilmesi (serbest sanayi bölgesi, lojistik vadisi, demiryolu, ortak ihtisaslaşmış organize sanayi bölgeleri...),
- Kırsal ve kentsel ve yerleşim yerlerinin cazibeleştirilmesi,
- Bölgeye has değerlerin marka haline getirilmesi, pazarlama ve tanıtım alanlarının geliştirilmesi (özellikle hayvancılık, tarım ve turizm sektörlerinde),
- Serhat bölgesi sınır illerinin sağladığı avantajlardan yararlanması için bölge ülkeleriyle çok taraflı veya ikili ilişkilerin artırılması program haline getirilerek dönüştürülmelidir (<https://www.serka.gov.tr>).

#### **2.2.2.2.SERKA'nın 2014 – 2023 Yılları Temel Politikaları ve Öncelikleri**

SERKA'nın 2017 yılında gerçekleştirdiği faaliyetlerealt yapı olan öncelikleri sıralanmıştır:

- a. 2014-2023 TRA2 Bölge Planı'na yönelik serhat coğrafyasında kamusal alanda farkındalığı sağlayacak plan stratejileri doğrultusunda yatırım ve çalışmaların yapılması,
- b. Bölgede kamuya ait olan büyük yatırımları izleme ve değerlendirilmenin ötesinde Bölgenin gelişmesi için özel ve kamusal sektör desteklerinin belirlenmesi,
- c. Aşağıdaki öncelikli konularda ajans desteğini sürdürmesi halinde bölge Planı amaç ve öncelikleri ile uyumlu olur,
  - Sosyal kalkınmaya dayalı araştırmalar yapılması,
  - Bölgenin turizm gücünden kullanılması, turizm ve kültür varlıklarının ekonomiye dahil edilmesi için işletme, altyapı ve diğer noksanlıkların karşılanmasına dair uygulamalar,
  - Bölgeye has kaynakları işleyecek, Bölgede artı değer sağlayacak, işsizliği azaltacak ve bölge dışına hammaedeyi aktarmayı minimize edecek özellikle tarıma dair imalat sanayi yatırımları destekleyecek uygulamalar,
  - Sektörel eylem planları ve üst ölçekli planlarının hazırlanması, tarım hayvancılık ve yrogramları, imalat sanayi, turizm ve ticaret alanındaki sıkıntılar bu sıkıntıları çözümü

için yapılan tavsiyeleri geliştirmek ve araştırmalar yapmaktır (<https://www.serka.gov.tr>).

### **2.2.3.SERKA'nın Planlama Faaliyetleri**

Kars, Iğdır, Ağrı ve Ardahan illerini kapsayan TRA2 Düzey 2 bölgesi jeostratejik pozisyonadadır. Tutar'a göre: "İran, Azerbaycan (Nahçıvan), Ermenistan ve Gürcistan olmak üzere TRA2 bölgenin 4 ülke ile sınırı vardır. Bu durum İran, Orta Asya ve Kafkasya aracılığıyla kapıları Ön Asya'ya açma rolündedir. Bölge, Orta Asya ve Hazar enerji kaynaklarının batıya aktarmasında köprü şeklindedir. Ayrıca TRA2 bölgesinde Bakü-Tiflis-Erzurum ve BaküTiflis-Ceyhan petrol boru hattı ile İran-Ankara doğalgaz boru hatları bölgeden geçmektedir. Kars-Iğdır-Dilucu-Tahran-İslamabad ile Kars-Tiflis-Bakü demiryolları ve Marmaray aracılığıyla Trans-Kafkasya ulaşım koridorunun inşası edilmesi projesi Çin ve Kazakistan'ı Avrupa'ya ulaştıracaktır. Bununla birlikte Orta Asya ve Kafkasya'ya doğru insan ve mal geçişlerin artması ile bölgenin stratejik pozisyonu önem kazanacaktır. TRA2 Bölgesi, kuvvetli ve güçlü bir ulaşım yapısı ile rekabet edilebilirliğini artırarak Avrupa ve iç pazarlara olan uzaklığın verdiği olumsuzluğu, İran, Orta Asya ve Kafkaslar pazarlarına olan yakınlığıyla pozitifte dönüştürecek güce sahiptir. Bölge, 2003 yılı istatistiklerine göre, sosyo-ekonomik açıdan gelişmişliğine bakıldığında 26 Düzey 2 Bölgesi 25. sıradadır. TRA2 Bölgesinin nüfus sayım sonuçlarına göre 2009 yılındaki toplam nüfus 1.135.856 kişidir. Kilometrekare başı 38 kişi olan nüfus yoğunluğu, 94 olan ülke nüfus yoğunluğunun altına düşmektedir. Bölgenin 1985 yılı nüfusunun 2009 yılı nüfusundan daha fazla olması göçün bölgedeki durumunu açıklamaktadır. TRA2 Bölgesi, 2009 yılında nüfusu azalan tek bölge olduğu görülmektedir. Bölgenin şehirleşme oranı 2009 yılında yüzde 46,18 olup, Türkiye ortalamasının (yüzde 75,53) altındadır. Nüfusun yüzde 54'ü belde ve köylerde hayatını sürmektedir. Bölgede ilköğretim okullaşma oranının (yüzde 95,28) Türkiye ortalamasını (yüzde 96,5) yakaladığı, eğitim Türkiye ortalamasının altında kaldığı gözden kaçmamaktadır. İlköğretimden sonra eğitime devam edilmemekte okuyan oranındaki düşüş(Bölge, yüzde 39,52; Türkiye, yüzde 58,52) yaşanması yapısal-bölgesel faktörlerle alakalıdır. Bu öğelerin önünde eğitim alt yapısının yaygın ve ulaşılabilir olmaması ile dini, ekonomik ve geleneksel öğlerinde etkisi olabilir. Son yıllarda sağlık alanında yapılan çalışmalar ve yatırımlar her ne kadar artış olsada TRA2 Bölgesi, sağlık

istatistikleri açısından ülke ortalamasının altındadır. Bölgede sağlık hizmetleri yetersiz kalmaktadır. Bu durum TRA2 illerinde sağlık hizmeti alamayan bireyler, il dışına bölge hastanelerine gitmekte ya da sevk edilebilmektedir. Tarım ve hayvancılık sektörü istihdama katkı sağlamaktadır. Bölgenin geçim kaynağı ağırlıklı olarak hayvancılığa dayansada Iğdır, Kağızman ve Posof gibi mikro klima özelliğinden dolayı sahip yerlerde hayvancılıktan ziyade sebze ve meyve üretimi yoğundur. Bölgede büyükbaş hayvancılık yaygındır. Türkiye'nin hayvan varlığının yaklaşık yüzde 9'unu sağlamaktadır. Bölgede kaşar, bal, gravyer peyniri, kaz eti ve kaz ciğeri gibi ürünler, marklaşma bakımından katma değer etkisi vardır. TRA2 illerinde doğa, kış, inanç, termal ve kültür turizmi gibi alternatif turizm olanakları mevcuttur. Ağrı Dağı, İshakpaşa Sarayı, Kaplıcalar, Anı Ören yeri, Sarıkamış truzimin önde gelenleridir.

TRA2 Bölgesi, sanayi gelişmemiştir. Sanayide istihdam oranı düşüktür. İmalat sanayi tesislerinin istihdam seviyesi düşüktür. Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve küçük sanayi siteleri (KSS) açısından Bölge, Türkiye ortalamasının altındadır. Bölgede toplam 5 adet OSB mevcut, bunlardan sadece Kars OSB faaliyet göstermektedir. 4 ülke ile komşu olmasına karşın Bölgede ticaret istenilen düzeyde değildir. Bölge, coğrafi konumu ve mevcut değerleri ile “doğal zenginlikleri, Kafkaslar, Orta Asya ve İran ile olan geçmişe dayalı bağları, içinde barındırdığı kültürel mirası ile etki alanını ülkenin siyasi sınırlarının dışına aktarmaktadır. Bununla birlikte Bölge; ticaret, lojistik ve turizm alanlarında önemli gücü bulunmaktadır. Dünyanın önemli enerji ve ulaşım koridorlarının bağlantı noktasında olması Bölgeye farklı bir jeostratejik önem katmaktadır. Bu çerçevede TRA2 Bölgesi 2010 – 2013 Bölge Planının vizyonu; “Doğal zenginliğiyle tanınmış, turizm ve tarımsal ürünleriyle markalaşmış, sınırları aşan kültürel mirasın imkânlarından yararlanmış, rekabet gücü yüksek işletmeleriyle ülkenin Kafkasya ve Orta Asya'ya açılan ticaret ve lojistik merkezi bir Serhat Bölgesi.” olarak tespit edilmiştir.” (Serka, 2010-2013 TRA2 Bölge Planları).

Yapılan araştırma, çalıştay ve mütalaalarla vizyon oluşturma çalışmasında bulunulmuş geride bırakılmış 3 yıl boyunca azda sosyoekonomik gelişmeler yaşanmış, 2010 – 2013 yılları arasında yapılan çalışmada tespit edilen bölge planı vizyonunun sürdürülebilir olduğu kanatı oluşmuştur. Bu kapsamda dönüşüm, inovasyonel, sürdürülebilirlik ve katılımcılık prensiplerini esas alan TRA2 2014- 2023 Bölge



Planı'nın vizyonu;

*“Doğal zenginliğiyle tanınmış, turizm ve tarımsal ürünleriyle markalaşmış, sınırları aşan kültürel mirasın imkânlarından yararlanmış, rekabet gücü yüksek işletmeleriyle ülkenin Kafkasya ve Orta Asya'ya açılan ticaret ve lojistik merkezi bir Serhat Bölgesi.”* Şeklinde kabul edilmiştir. Bu vizyonu sağlamak için saha araştırmaları, anketler ve il çalıştayları ile yapılmıştır. Katılımcı bir eda ile tespit edilen stratejilerin üst ölçekli planlar (10. Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Program vb.) ile uyum sağlanmasına önem verilmiştir.

TRA2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı oluşturma aşamasında gerçekleştirilen faaliyetler neticesinde Çevresel Sürdürülebilirlik, Sosyal Kalkınma, Erişilebilirlik ve Rekabet Edebilirlik olmak üzere dört temel gelişme eksenini altında öncelik ve tedbirler belirlenmiştir.

1. Rekabet Edebilirlik; tarım, hayvancılık, turizm, imalat sanayi, dış ticaret sektörlerindeki altyapı sorunların çözerek bölgeye artı imkan yaratacak fikirlerin geliştirilmesi ve yürütülmesi girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasıdır.
2. Çevresel Sürdürülebilirlik; TRA2 Bölgesinin kentsel ve kırsal alt yapının ıslah edilmesi, çevre kirliliğinin önlenmesi ve bölgede bulunan enerji kaynaklarının aktif kullanılması düşünülmektedir.
3. Sosyal Kalkınma; eğitim ve sağlık sektörlerinde önerilen altyapı ve hizmet standartlarını yükseltilmesi, kurumsallaşmayı büyütülmesi, kadınların toplumsal statülerinin artırılması planlanmaktadır.
4. Erişilebilirlik; bölgedeki ulaşım ve bilgi teknolojileri alt yapılarının ıslah edilmesi ulaşım olanaklarının artırılması ile diğer olanaklarının bölge içi ve bölge dışı uygun hale getirmeyi hedeflenmiştir.

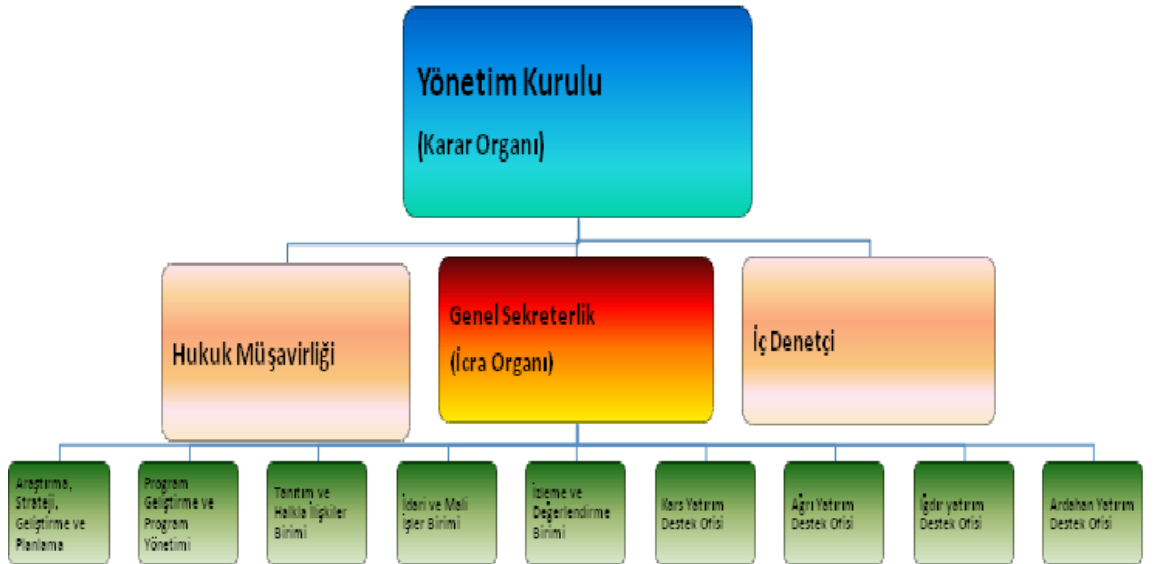
Bu bağlamda, 2014 – 2023 TRA2 Bölge Planı vizyonuna erişilmesinde ve TRA2 bölgesinin hayat standartlarını yükseltilmesi noktasında mevzubahis 4 gelişme ekseninin de birbiriyle bağlantı halindedir. Ayrıca esas unsurlar bölgede insani sermayenin çoğaltılması ve sosyalkültürel gelişmeyi desteklenmesidir. Mevzubahis geçen unsurlar bölgenin temel sıkıntılarını giderme noktasında öncülük yapmaktadır. Sosyal kalkınmayla beraber çevrenin düzenlenmesi ve ıslah edilmesi ile ulaşılabilirlik

seviyesinin yükseltilmesi, bölgenin ekonomik anlamda rekabetini artırarak bölge planı vizyonunun erişileceği öncelik ve tedbirlerin tespit edilmesinde ana kavramsal çerçeve şeklinde olur alınmıştır. (Serka, 2014- 2023 TRA2 Bölge Planı)

#### 2.2.4.SERKA'nın Teşkilat Yapısı

5449 sayılı Kanunun 7. maddesi Ajansların teşkilat yapısını genel hatlarıyla çizilmiştir. Buna göre, SERKA'nın teşkilat yapısı Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlikten meydana gelmektedir. Genel sekreterliğe bağlı birimler olan YDO'lar ve farklı çalışma birimleri mevcuttur.

Şekil 5: SERKA Ajansı Organizasyon Mekanizması



Kaynak : (<https://www.serka.gov.tr>)

##### a. Kalkınma Kurulu

Kalkınma Kurulu, Ajans'ın danışma kurulu görevini üstlenmektedir, bölgesel kalkınma hedefi doğrultusunda; bölgedeki kamusal ve özel kuruluşlar, STK'ları ve diğer kurumlar arası iş birliği yapmaktadır. Ajansı yönlendirerek illerin orantılı bir biçimde temsil edecek 100 üyeden meydana gelmektedir. Ancak "5449 sayılı Kanun'un 3 ve 8. maddelerine göre oluşturulan Kalkınma Kurulu üyelikleri 15 Ağustos 2016 tarihli ve 2016/9112 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'yla üyelikler sona erdirilmiştir." Bundan dolayı 2017 senesinden beri Kalkınma Kurulu toplantıları yapılmamaktadır.

### *b. Yönetim Kurulu*

Ajansın karar mercisi olan Yönetim Kurulu TRA2 bölgesinin valileri ve ilin merkez ilçesinin belediye başkanları ile il genel meclisi başkanları ayrıca il ticaret ve sanayi odası başkanları beraber 16 üyeden meydana gelmektedir. "25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu Koordinasyonu ve Görevleri ilgili Kanun'un 10. Mad. göre, birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı ilk yıl Ajans merkezinin isteği üzerine belirlenen ilin valisi daha sonra alfabetik sıralamaya göre bölge illerinin diğer valileri birer yıl olmak üzere dönüşümlü şekilde başkanlık yapmaktadır. Yönetim Kurulu, üye tamsayısının yarısından bir fazlası ile ay en az bir kez toplanmaktadır. Kurul, katılanların oy çokluğu ile karar alınır" (<https://www.serka.gov.tr>).

### *c. Genel Sekreterlik*

Genel sekreterlik ajansın icra mercisidir. Çalışma birimleri ile YDO en yüksek yöneticisi genel sekreter'dir. Genel sekreter, yönetim kuruluna (karar mercisine) karşı yükümlüdür. Genel sekreter, yönetim kurulunun teklifi Kalkınma Bakanlığı'nın onayı ile seçilir. Genel sekreter, ajansın icrai bütün işlerini yürütür ve yönetim kurulu iş ve işlemler hakkında bilgilendirir. Genel sekreter, oy hakkı bulunmamakla birlikte yönetim kurulu toplantılarına katılabilir (KA Kanunu, 2006-5449/12-13-14).

Genel Sekreterlik, Ajans'ın icra mercisidir. Genel Sekreter, Ajansın en üst yöneticisi konumundadır ve Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Genel sekreter ajans ile alakalı birçok işi yönetim kurulunu da bilgilendirerek yapar (KA Kanunu,2006-5449/12-13-14; DPT-BGYU(2009)).

Genel Sekreterin görev ve sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır:

- 1) Yönetim Kurulunca alınan kararları uygular.
- 2) Ajans faaliyetleri, yıllık bütçeyi oluşturarak yönetim kuruluna olurlarına bırakır.
- 3) Ajans 6 aylık ve yıllık faaliyet raporlarını düzenleyerek yönetim kuruluna sunar.
- 4) Ajans kaynaklarını(gelirlerini) bir araya getirir.
- 5) Yönetim Kurulu kararları kapsamında belirlenen şartlarla kısıtlı olmak koşuluyla vasıta harivcinde alış, satış ve kiralanmasını yapar.

- 6) Yönetim Kurulu kararları kapsamında gösterilen derecelerle sınırlı olmak şartıyla tüm mal ve hizmetlerin alımına kararlaştırmak.
- 7) TRA2 İlleri bulunan kurum, kuruluşları ile işbirliği yapmasını sağlamak..
- 8) TRA2 illerinde proje hazırlanması, sunması ve proje kültürünü yaygınlaştırmak.
- 9) PTÇ ve DFD kapsamında hibe desteğini kazanan projelerin bütçesinde düzenlemeler yaparak yönetim kurumuna ibraz etmek.
- 10) TDP çerçevesinde kabul edilen projelere onay vermek.
- 11) Kabul edilen projelerin İDRB'lerine yaptırmak.
- 12) Ulusal ve uluslar arası kuruluşlar ortaklaşa projeler yürütmek
- 13) Yerel yönetimlerin planlama faaliyetlerine dahil etmek.
- 14) Ajansta çalışan uzman, memur ve diğerlerinin performansını ölçümünü yapmak.
- 15) Personel alımı ve çıkışı işlerini yönetim kuruluna sunmak
- 16) Çalışma birimlerini hazırlayarak yönetim kurulu önermek.
- 18) Ajansı temsilen davetlere iştirak etmek.
- 19) Ajansın görev sahasındaki tüm işleri yürütmek ve koordinasyonu sağlamak.
- 20) Yönetim Kurulunca verilen yetkileri kullanmak.

(KA Kanunu, 2006-5449/12-13-14; DPT-BGYU(2009)).

Genel Sekreterlik Ajans'ın icra mercidir. Sorumluluğu yönetim kuruluna karşıdır. Genel Sekreterliğin çatısı altındaki birimler listelenmiştir:

- İdari ve Mali İşler Birimi (İMİB)
- Program Yönetim Birimi (PYB)
- Strateji Geliştirme ve Programlama Birimi (SGPB)
- İzleme, Değerlendirme Birimi (İDB)
- Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi (THİB)
- Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi (ASGEP)
- Yatırım Destek Ofisleri:

3. Ağrı YDO
4. Ardahan YO
5. Iğdır YDO
6. Kars YDO

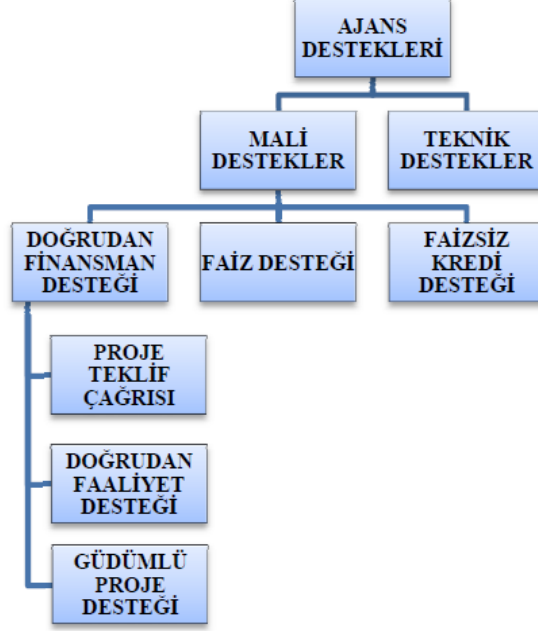
SERKA'nın Genel Sekreterlik Görevini Program Yönetim Birimi Başkanı Oktay GÜVEN vekaleten bakmaktadır (<https://www.serka.gov.tr>).

#### **2.2.5.SERKA'nın Destek Mekanizması**

Kalkınma ajansları, bölgesel kalkınmayı sağlamak amacıyla ulusal planlar ve bölge planları ekseninde mevzuatta belirlenmiş mekanizmaları kullanarak bölgedeki aktörlere destek sağlayabilir. Bu destekler bütün ajanslar için mevzuatta belirtilmiş standart mekanizmalardır. Ajans destekleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar: mali destekler ve teknik desteklerdir.

Mali destekler adından da anlaşılacağı üzere sunulan projeler için kurumlara mali finansmanın sağlandığı desteklerdir. Teknik destekler ise, bölgedeki kar amacı gütmeyen kurumların kurumsal kapasitesini arttırıcı eğitim taleplerine direk uzmanlarca veya hizmet alımı ile karşılık verilmesidir. Mali destekler 3'e bölünmektedir: Doğrudan finansman desteği, faiz desteği ve faizsiz finansman desteği. Doğrudan finansman desteği de proje teklif yöntemi, finansman desteği veya güdümlü proje desteği adı altında verilebilmektedir.

**Şekil 6:** Ajans Destek Mekanizmaları



Kaynak: (KA-PFD Yönetmeliği, 2008)

### 2.2.5.1. Mali Destekler

Ajans bölge planını baz alarak belirlediği öncelikler doğrultusunda kamu ve özel alanı ve STK ile diğer tüzel ve gerçek kişilerin proje ve çalışmalarına mali destek sağlayabilmektedir. Ajans mevzuat gereği aşağıdaki konularda destek olunabilir:

- Bölge planı ve programlarının yürütecek, bu plan ve programlar ile uyumlu proje ve çalışmalar,
- Bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile alakalı kapasitesinin geliştirilmesine katkıda sağlayacak, bölge plan ve programları ile uyumlu proje ve aktiviteler.
- Kamu kesimi, özel sektöre ve STK'lar arasındaki işbirliğini ve ortaklığı sağlayan projeler.
- Bölgenin kaynak ve olanaklarını belirlemeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi artırmayı, rekabet gücünü ve yenilik kapasitesini büyütmeyi, yurt içi ve yurtdışı etki ve etkinliği genişletmeye için her türlü strateji ve plan çalışması, araştırma, analiz ve çalışmalar.

- e) TRA2 bölgesinin iş ve yatırım olanaklarının geliştirilmesi için tüm proje ve faaliyetler.
- f) Kobi çerçevesine giren işletmeler ile yeni girişimcileri yönetim, üretim, tanıtım, reklam, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda destekleyecek proje ve faaliyetler.
- g) İkili veya birden çok taraflı uluslararası programlara ilişkin aktivitelerin TRA2 bölgesinde tanıtımı yapmayı destekleyen ve bu programlar kapsamında proje üretilmesine ve kaynak teminine destek veren proje ve faaliyetler.
- h) TRA2 Bölgesindeki kurum ve kuruluşların proje geliştirme ve yürütme kapasitesinin ve kurumsal yapılarının geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetler (DPT-DYK, 2009).

#### A. Doğrudan finansman desteği

Doğrudan finansman desteği genel olarak “hibe ve fon destekleri” diye adlandırılan ajansın tespit ettiği öncelikler doğrultusunda proje ve çalışmalar için yapılan karşılıksız desteklerdir. Doğrudan finansman desteğiyle proje teklif çağrısı metotundan yararlanılmaktadır. Ayrıca DFD ve GPD metoduyla ajans faaliyet programını göstererek kullanır.

Proje teklif çağrısı yöntemi: Genelde yılda birkez olmak üzere belirli dönemlerde proje teklif çağrısı yöntemiyle destek sağlanabilmektedir. Ajanslar genellikle bu yöntemle desteklerinin birçoğunu kullanmaktadır. Proje teklif çağrısı yönteminde ajans, bölge planı ve ulusal planlar çerçevesinde destek vereceği konuları tespit eder. Bu süreçte kalkınma kurulunun ve bölgedeki diğer paydaşların da görüşlerine başvurulur. Yönetim kurulu kararı ile son şeklini alan başvuru rehberi Bakanlık onayı ile geçerli hale gelir. Belirlenen süre içerisinde ilgili konularda proje teklifleri toplanır ve sonrasında ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda projeler değerlendirilir.

Değerlendirmenin ilk aşamasında projeler ajans uzmanlarınca ön incelemeye tabi tutulur. Burada başvuru sahibi ve ortakların başvuru kılavuzunda (rehberde) belirtilen nitelikleri sağlayıp sağlamadığı kontrol edilir. İstenen evraklarda eksiklik olup olmadığı incelenir. Eksiklik giderilebilecek düzeyde ise ek süre verilir. Kısacası projenin uygunluk değerlendirmesi ve idari kontrolü yapılır. Sonrasında projeler

bağımsız değerlendiriciler tarafından değerlendirmeler yapılır. Bağımsız değerlendiriciler alanında en az 5 yıllık deneyime sahip olmalı projelerin hazırlık veya uygulama sürecinde görev almamış ve almayacak olan kişiler arasından tespit edilir. Bir sonraki aşamada üst bir komite olan değerlendirme komitesi değerlendirilen bütün projeleri inceleyip, bağımsız değerlendiricinin değerlendirmesini beğenmediği yerde yeniden değerlendirir. Nihai sonuçlara göre belirlenen projelerin bütçe revizesi genel sekreter tarafından yapılır veya yaptırılır. Genel sekreter istemesi durumunda projelerin ön izlemesi için uzman da gönderebilir. Nihai liste yönetim kuruluna sunulur. Yönetim kurulu, sunulan listedeki projelerin bütçe miktarları üzerinde herhangi bir değişiklik yapamaz veya liste sonradan proje ekleyemez. Ama değerlendirmenin objektif ve tutarlılığını, projelerin birbirini tamamlayıcılığını ya da TRA2 bölgesinin mekansal ve sektörel önceliklerini dikkate ederek ve sebebini açıkça göstermek şartıyla, teklif edilen listeden proje çıkartılabilir. Mali destek almaya uygun görülen projelerin kesin listesi, yönetim Kurulunca onay verildikten sonra resmi olarak onay kazanır (KA-PFD Yönetmeliği, 2008; DPT-DYK, 2009).

Doğrudan faaliyet desteği: Kalkınma ajansları, proje teklif çağrısına çıkılmadan ve proje hazırlığı konusundaki bazı yükümlülükleri hafifletmek ve proje destek aşamalarını hızlandırmak maksadıyla, doğrudan faaliyet desteği yöntemi ile de destek vermektedir. Doğrudan faaliyet desteği yalnızca bölgedeki kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar (Kamu kurumları, yerel yönetimler, STK'lar vs.) yürütülebilmektedir. Ajans, Doğrudan Faaliyet Desteği çerçevesinde TRA2 bölgesinin kalkınmasına yönelik stratejik öncelikler uygun faaliyetlere destek verir. Ajans, DFD çerçevesinde aşağıda bahse konu olan faaliyetler desteklenebilmektedir: TRA2 Bölgesinin kalkınması ve dünya çapında dünyadaki rekabet gücünün yükseltmek için faaliyetler. Bölge ekonomisi için tehdit ve risklerin engellenmesine dair çalışmalar. Bölge bakımından önem atfedilen araştırma ve planlama çalışmaları.

Bölgenin yenilikçilik ve girişimcilik kapasitesini artırmak için iş ve teknoloji geliştirme merkezleri gibi kuruluşların ve bunların tesislerinin inşa edilmesi maksadıyla yapılacak fizibilite benzeri ön çalışmalar bölge için yapılabilecek stratejik fillerin başlatılmasına ve pratiğe aktarılması için faaliyetler. Büyük yatırım kararlarına kısa vadede yansımaları ve yönlendirilmesine katkı sağlanmaya yönelik aktiviteler.



DFD ile yatırım bileşeni olmayan faaliyetlerin desteklenmesi temel şarttır. Bununla beraber desteklenecek faaliyette tahmin edilen sonuçların kazanılması için zaruri durumların dışında istisnai olarak küçük ölçekli yatırımlarda makul maliyet olarak onay verilebilir. (DPT-DYK, 2009)

Güdümlü proje desteği: Ajans tarafından destek sağlanacak güdümlü projeler bölge için önem taşıyan büyük projeler olmaktadır. Bu projelerin uygulanmasına ajans öncülük etmektedir. Bölgesel kalkınmaya katkı sunan, bölgenin rekabet gücünü arttıran, bölgedeki iş ortamlarını iyileştiren projeler bu kapsamda desteklenmektedir.

Bu desteği diğer metotlardan farklı kılan temel öge, ajansın öncülük etmesidir. Projelerin fikri ajans önderliğinde bölgedeki paydaşların katılımıyla oluşur. Ajans proje uygulaması için gerekli aktörleri de belirler ve onlarla ortaklaşa projeyi yürütür. Güdümlü proje desteklerinin onayı belli bir limite kadar ajans yönetim kurulunca, bu limitin üstünde ise Kalkınma Bakanlığı'nca verilmektedir (KA-PFD Yönetmeliği, 2008; DPT-DYK, 2009).

Bu destek çerçevesinde iş ve teknoloji geliştirme merkezleri ve teknoparklar, işletmelerin ortak kullanımına açık fuar, sergi salonu, ticaret merkezi, laboratuvar ve atölye gibi büyük bütçeli altyapı ve/veya işletme desteklerini içeren projelere PTÇ metodunu uygulamadan doğrudan yardım alabilirler (KA-PFD Yönetmeliği, 2008; DPT-DYK, 2009).

#### *B. Faiz desteği*

Faiz desteğinde, kar amacı güden gerçek ve tüzel kişilerin yaptıkları yatırımlarda kullandıkları kredilerin faiz giderleri ajans tarafından giderilmektedir. Krediler aracı kurumlar ve yatırımcılar tarafından kullanılır. Aracı kurumlar ve yatırımcılar ile yapılan protokoller sayesinde projenin ve başvuru sahibinin uygun olması kriterler ve kredi şartları tespit edilir (KA-PFD Yönetmeliği, 2008; DPT-DYK, 2009).

Kalkınma ajansları faiz desteğini, uygulamada karşılaşılabilecek sorunları ve mevzuat alanında kesinleşmeyen nedenlerden dolayı faydalanılmadığını söylenebilir. Mevzuatta uygulama ile ilgili bazı hususların belirsizlik kazanması gerekmektedir.

#### *C. Faizsiz kredi desteği*

Faizsiz kredi desteğinde, ajans ile aracı kuruluş ile imzalanacak protokelle destek verilecek projelerin nitelikleri ve şartları belirlenir. Bu çerçevedeki projelere aracı kuruluş kanalı ile kredi verilir. Yararlanıcı kuruluşa verilen kredi ilgili mevzuat hükümleri ile faizsiz olarak taksitler halinde ödenir (KA-PFD Yönetmeliği, 2008; DPT-DYK, 2009). Kalkınma ajansları faizsiz kredi desteğini de aynen faiz desteği gibi uygulama konusundaki yaşanabilecek sıkıntılar ve mevzuat konusundaki belirsizlikler sebebi henüz kullanmamaktadır.

#### **2.2.5.2. Teknik Destekler**

Teknik destek programının amacı bölgesel kalkınma bakımından önemli olan ama bölgedeki kurumların kapasite eksikliği sebebi ile gerçekle ştırmekte zorlandığı çalışmalarına destek sağlamaktır. Teknik destek yalnızca bölgedeki kar amacı gütmeyen kurum kuruluşlarına uygulanabilmektedir. (Kamu kurumları, yerel yönetimler, STK'lar vb.)

Ajansın teknik destek kapsamında destek verebileceği konular şunlardır:

- Eğitim verme faaliyetleri.
- Program ve proje hazırlama ile ilgili faaliyetler.
- Geçici uzman sağlama
- Danışmanlık hizmeti verme.
- Lobi çalışmaları ve uluslar arası karşılıklı çalışmalar yapma, ilişki kurma ve (DPT-DYK, 2009).

Ajanslar genelde bu destek kapsamında bölgedeki STK'ların ve kurumların hizmet içi eğitim ihtiyacını gidermektedir. SERKA mali ve teknik destekleri proje yoluyla yapılan başvurularla kabul etmektedir. Bu desteklerden yararlanmak için proje mantığına hakim olmak ve proje döngüsünü doğru şekilde kullanarak ifade edilebilir.

### **2.3. SERKA'nın Program Bazlı Proje Destekleri**

5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanuna dayanarak, 25 Temmuz 2009 tarih ve 27299 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 14.7.2009 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı koordinasyonunda kurulan SERKA; Kars, Ardahan, Iğdır

ve Ağrı illerinden oluşan TRA2 bölgesinin gelişimini ve kalkınmada sürdürülebilirliği sağlamayı hedefleyen kamu tüzel kişiliği bulunan bir kuruluştur.”

SERKA'nın esas gayesi “5449 sayılı kanunun 1. maddesinde bütün Kalkınma Ajansları için ortak bir şekilde anlatılmak üzere; Kamu kesimi, özel kesim ve STK'ları arasındaki işbirliğini güçlendirmek, 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, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktır.”

SERKA'nın bölge planında saptanan vizyonu; *“Doğal zenginliğiyle tanınmış, turizm ve tarımsal ürünleriyle markalaşmış, sınırları aşan kültürel mirasın imkânlarından yararlanmış, rekabet gücü yüksek işletmeleriyle ülkenin Kafkasya ve Orta Asya'ya açılan ticaret ve lojistik merkezi bir Serhat Bölgesi.”* olarak tespit edilmiştir. Bu program Bölge Planının vizyonu baz alınarak tespit edilmiş olan 5 esas amaçtan ikisi çerçevesinde geliştirilmiştir. Bu amaçlar aşağıdaki biçimdedir;

- 1) İşletmelerin ulusal ve uluslararası rekabet edebilirlik kapasitelerini geliştirmek,
- 2) TRA2 Bölgesindeki turizmin potansiyelini harekete geçirmek ve turizm gelirlerini yükseltmek.

TRA2 Bölgesinde imalat sanayi, tarıma yönelik sanayi ile turizm sektörlerinde faal olan KOBİ'lerin rekabet potansiyellerini yükseltmek ve ticaret, sanayi ve turizm sektörlerinin gereksinimi olan ortaklaşa üretim ve hizmet zemininin altyapısının geliştirilmesi için SERKA'nın 2010 yılı çalışma programında Kamu Kurum ve Kuruluşları ile KOBİ'ler için İktisadi Gelişmeyle alakalı 2 mali destek programı düşünülmüştür.

### **2.3.1.İGMD – 1 (KOBİ'ler İçin)**

KOBİ'ler için İGMDP'nin gayesi; imalat sanayi tarıma dair sanayi, ve turizm sektörlerinde faal olan KOBİ'lerin mali ve teknik olanaklarını geliştirerek ve rekabet güçlerine ivme katarak TRA2 bölgesinde sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın olmasına destek vermektedir. Programın öncelikleri aşağıdakilerdir:

*Öncelik 1:* İşletmelerde modern üretim teknikleri geliştirilmesini artırmak, ürün yelpazesini ve inovasyon çalışmalarını çoğaltılması ve Ar-Ge altyapısının iyileştirilmesi,

*Öncelik 2:* İşletmelerin marka haline gelmesi, pazarlama ve ihracat kapasitelerinin geliştirilmesi, kalite yönetim sistemlerinin tesisi yapılarak uluslararası ve ulusal standartların seviyesinin tutturulması,

*Öncelik 3:* Turizm alanında faal olan işletmelerin kapasitelerinin ve hizmet standartlarının büyütülmesi.

**Tablo 4:** İGMD (Kobiler İçin) - 1

YIL	İL	SEKTÖR	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2010	KARS	İmalat	1	306.212,16	305.876,48	612.088,64
	KARS	Turizm	1	239.605,00	237.474,16	477.079,16
	KARS	İmalat	1	219.800,00	219.538,70	439.338,70
	KARS	Tarım	1	196.500,00	196.500,00	393.000,00
	KARS	İmalat	1	183.815,00	180.655,00	364.470,00
	KARS	Tarım	1	180.275,00	180.275,00	360.550,00
	KARS	Turizm	1	170.386,50	167.974,85	338.361,35
	KARS	İmalat	1	162.150,00	162.150,00	324.300,00
	KARS	İmalat	1	150.150,00	150.150,00	300.300,00
	KARS	İmalat	1	122.250,00	121.868,50	244.118,50
	İĞDIR	İmalat	1	395.229,62	341.838,92	737.068,54
	İĞDIR	Turizm	1	357.715,00	303.941,27	661.656,27
	İĞDIR	İmalat	1	307.200,00	298.832,50	606.032,50
	İĞDIR	İmalat	1	277.075,00	244.878,89	521.953,89
	İĞDIR	İmalat	1	155.900,00	150.755,00	306.655,00
	İĞDIR	Turizm	1	123.250,00	122.714,00	245.964,00
	İĞDIR	İmalat	1	117.200,00	112.200,00	229.400,00
	İĞDIR	İmalat	1	109.187,50	107.148,44	216.335,94
	İĞDIR	Tarım	1	93.240,00	93.238,40	186.478,40
	İĞDIR	İmalat	1	80.120,00	80.120,00	160.240,00

AĞRI	Tarım	1	337.465,00	335.727,21	673.192,21
AĞRI	İmalat	1	335.175,00	325.283,53	660.458,53
AĞRI	İmalat	1	536.410,00	313.692,27	850.102,27
AĞRI	İmalat	1	322.725,00	304.651,85	627.376,85
AĞRI	İmalat	1	352.751,50	291.556,16	644.307,66
AĞRI	İmalat	1	282.925,00	238.333,31	521.258,31
AĞRI	Tarım	1	236.187,00	233.952,80	470.139,80
AĞRI	İmalat	1	210.325,50	121.375,00	331.700,50
AĞRI	Tarım	1	119.301,00	118.198,50	237.499,50
AĞRI	Tarım	1	115.329,00	115.309,70	230.638,70
AĞRI	Tarım	1	111.200,00	111.200,00	222.400,00
AĞRI	Tarım	1	83.515,00	81.706,00	165.221,00
AĞRI	İmalat	1	80.710,00	80.500,80	161.210,80
AĞRI	İmalat	1	73.897,50	73.337,50	147.235,00
AĞRI	Turizm	1	75.482,50	72.955,22	148.437,72
AĞRI	İmalat	1	48.700,00	48.700,00	97.400,00
AĞRI	İmalat	1	53.250,00	48.250,00	101.500,00
ARDAHAN	Tarım	1	238.590,00	138.327,00	376.917,00
ARDAHAN	Tarım	1	118.825,00	118.825,00	237.650,00

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

Ajansın amaç ve öncelikleri kapsamında program bazlı yapılan mali desteklerin TRA2 illere dağılımı gösterilmiştir. SERKA tarafından 2010 yılında birinci çağrı döneminde İGMD – 1 Kapsamında 39 projeye 6.950.011,96 TL mali destek ve 7.680.024,78 TL eş finansman desteği yapılmıştır. Çoğunlukla destekler Tarım, İmalat ve Turizm sektörlerine yapılmıştır. TRA2 illerine toplamda 14.630.036,74 TL miktarında yatırım yapılmıştır.

**Tablo 5: İGMD -1 (Küçük Ölçekli Altyapı)**

YIL	İL	SEKTÖR	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2010	KARS	A ltyapı Turizm	1	181.110,94	459.315,00	640.425,94
	KARS	A ltyapı Sanayi	1	174.550,00	435.232,41	609.782,41
	A ĞRI	A ltyapı Hayvan cılık	1	100.750,00	300.750,00	401.500,00
	A ĞRI	A ltyapı Turizm	1	325.750,00	203.997,68	529.747,68
	ARDA HAN	A ltyapı Ticaret	1	207.500,00	556.681,00	764.181,00
	ARDA HAN	A ltyapı Turizm	1	70.150,00	199.931,54	270.081,54
	I ĞDIR	A ltyapı Turizm	1	173.361,25	486.179,05	659.540,30

Kaynak: SERKA İDRB Verileri

SERKA tarafından 2010 yılında birinci çağrı döneminde İGMD programı Küçük Ölçekli Altyapı çağrısı kapsamında 7 projeye destek verilmiştir. Ajansın onayından geçen projelere 2.642.086,68 TL miktarında fon desteği sağlanmıştır. Fon desteği ile birlikte 1.233.172,19 TL miktarında eş finansman desteğiyle toplamda 3.875.258,87 TL miktarında yatırım yapılmıştır. Yatırımlar genellikle tarıma yönelik sanayi, imalat sanayi ve turizm sektörlerinde yapılmıştır.

### 2.3.2.İGMD - 2

Bölge için has öneme sahip olan, rekabet gücü ve büyüme gücü yüksek tarıma yönelik sanayi, turizm ve imalat sektörlerinin birbiriyle potansiyellerine hız kazandırılması ve bölgesel değer ve ürünlerin ekonomiye katkı sağlaması, girişimciliği destek olması, sonrası olacak sürdürülebilir ekonomik büyümenin artmasına katkı vermektedir.

*Öncelik1:* Tarıma yönelik sanayi sektöründe faal olan firmaların üretim, araştırma-geliştirme, pazarlama, tanıtım ve ihracat kapasite ve yetilerini artıracak ve TRA2 Bölgesinde iyi model sayılacak özellikte inovasyonel, has ve marka değeri taşıyabilecek çalışmalar.

*Öncelik 2:* Turizm sektöründe faal olan konaklama ve kaliteli yeme içme firmaların TRA Bölgesine has ürün, hizmet ve gastronomik, diğer kültürel ve doğal özellikleri ve tarihi ve kültürel değerlerini de turizme dahil edilecek biçimde kapasite ve hizmet standartlarını geliştirici ve farklı alanda yatırımlara yönelik çalışmalar.

*Öncelik 3:* İmalat alanında “ağaç işleri ve tekstil ürünleri, mobilya, gıda maddeleri ve içecek imalatı, makine ve teçhizat, kimyasal ürün ve malzemeler” alanlarında faal olan

firmaların ürün geliştirme, kapasite artırımına, modernizasyon ve kalite yönetim sistemlerini tesis ederek uluslararası ve ulusal kalite standartlarının ulaşılmasına yönelik çalışmalar.

*Öncelik 4:* TRA2 Bölgesine ait değer ve ürünlerin ekonomiye dahil edilmesi, girişimciliğe yönlendirilmesi yolu ile TRA2 Bölgesine özgü artı değer teşkil eden dolayısı ile uluslararası ve ulusal birbiriyle yarışma potansiyeli fazla tekstil, ağaç, gıda, maden ve diğer malzemelerinin planlanarak farklı ürünlerin bulunarak iyileştirilmesi, bu ürünlerin işlenmesi, varolanların ıslahedilmesi, tanıtılması, pazarlanması, paketlenmesi ve marka değeri taşımasına dair çalışmalar (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 6:** İGMD - 2

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FINANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2011	KARS	TURİZM	1	0,00	371.863,55	371.863,55
	KARS	İMALAT	1	0,00	369.970,00	369.970,00
	KARS	HİZMET	1	0,00	104.000,00	104.000,00
	KARS	TARIM	1	0,00	152.525,00	152.525,00

*Kaynak: SERKA İDRB verileri*

SERKA tarafından 2011 yılında İGMD 2 Programı kapsamında yapılan proje duyurusu ile Kars ilinde 4 proje Kabul görülmüştür. TRA2 bölgesinde yer alan Iğdır, Ardahan ve Ağrı illeri çağrıdan yararlanmamıştır. Projeler aracılığıyla 998.358,55 tl hibe desteği sağlanmış ve hiç eş finansman katkısı yapılmamıştır. Çağrı döneminde onan projeler içinde “Hizmet Kalitemizin Arttırılması” adlı projeye 104.000,00 tl destek sağlanmış daha sonra ajans verdiği desteği durdurulmuş, projenin durdurulması ile ajans tarafından 113.360,00 TL geri alınarak proje sonlandırılmıştır. Ajans tarafından toplamda 894.358,55 TL miktarında yatırım yapılmıştır. Yatırımlar programın öncelikleri göz önünde bulundurarak; turizm, hizmet, tarım ve imalat alanlarında yapılmıştır.

### 2.3.3.KÖAMD

KÖAMD Programının gayesi; TRA2 Bölgesinde turizm, tarım ve hayvancılık sektörlerinde ihtiyaç duyulan altyapıların düzeltilmesi ve ıslah yoluyla bölgede sürdürülebilir ekonomik gelişmenin ilerlemesine destek olmaktadır. Bu çerçevede,

2010-2013 Bölge Planı ve Ajansın bölgede uyguladığı metot ile araştırma ve toplantılar sonucunda ulaşılan verilere sırtına yaslayarak programın öncelikleri aşağıdaki biçimde gösterilmektedir.

*Öncelik 1:* Tarım, hayvancılık sektöründe, üretimin kalitesi ve katma değerini yükseltmek için TRA2 Bölgesinde gereksinim duyulan ortak ihtisas, üretim ve hizmet sektörlerinin fiziki ve teknik altyapılarının iyileştirilmesi,

*Öncelik 2:* Turizm altyapısı çevresel gereksinim ve duyarlılıklar kapsamında devam edilebilir metotlarla iyileştirilmesi ve turizmin varolan kaynakları ekonomiye dahil edilmesi ve bilinirliğinin sağlanması (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 7: KÖAMD**

YIL	İL	SEKTÖR	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2011	KARS	Altyapı Turizm	1	990.390,30	351.245,82	1.341.636,12
	KARS	Altyapı Turizm	1	104.105,09	276.488,94	380.594,03
	KARS	Altyapı Tarım	1	16.972,26	36.059,59	53.031,85
	KARS	Altyapı Hayvancılık	1	126.133,20	378.399,60	504.532,80
	AĞRI	Altyapı Ticaret	1	1.356.144,02	359.956,19	1.716.100,21
	AĞRI	Altyapı Hayvancılık	1	122.295,37	285.131,68	407.427,05
	AĞRI	Altyapı Turizm	1	93.285,40	160.000,00	253.285,40
	ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	1.500.000,94	543.103,59	2.043.104,53
	ARDAHAN	Altyapı Hayvancılık	1	75.750,00	226.350,00	302.100,00
	ARDAHAN	Altyapı Hayvancılık	1	122.525,00	195.419,85	317.944,85
	ARDAHAN	Altyapı Hayvancılık	1	111.161,79	277.036,10	388.197,89
	ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	61.706,25	172.454,15	386.461,36
İĞDIR	Altyapı Ticaret	1	84.013,34	151.224,01	235.237,35	

*Kaynak: SERKA İDRB verileri*

SERKA tarafından 2010 – 2013 bölge planı ve programın öncelikleri doğrultusunda KÖA programı kapsamında tarım, hayvancılık, turizm ve ticaret alanında sektörlere destek verilerek altyapıların kurulmasına ve iyileştirilmesine katkı sağlanmıştır. KÖA programı ile birlikte 12 projeye hibe desteği verilmiştir. Ajans projelere 3.412.869,52 TL miktarında hibe desteği vermiş hibeler ile birlikte eş



finansmanlar ise 4.702.776,72 TL miktarında katkı sağlayarak toplamda 8.329.653,45 TL miktarında yatırım yapılmıştır.

#### 2.3.4.ÖBHİGMD -1

TRA 2 Bölgesinde (Kars, Ağrı, Iğdır ve Ardahan) illerinde etçil ve sütçü hayvancılık çalışmalarına model olacak, devam edilebilir ebat boyutuna sahipbüyüklükte hayvancılık firmalarının artırılması yöntemi ile TRA2 bölgesindeki büyükbaş hayvancılık işletmelerinin artırılması, üretim kapasitesinin büyütülmesi ve TRA2 bölgesindeki büyükbaş hayvancılık firmalarının rekabet etme imkanlarının artırılmasıdır.

*Öncelik 1:* farklı fiziki yatırım desteği yöntemiyle TRA2 bölgesinde hayvancılık firmalarının inşa edilmesine dair çalışmalar,

*Öncelik 2:* TRA2 Bölgesindeki varolan hayvancılık firmalarının hayvansal üretim oranı ve verimliliklerinin yükseltilmesi ile fiziki altyapılarının iyileştirilmesine dair çalışmalar (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 8:** ÖBHİGMDP 1

YIL	İL	SEKTÖR	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2011	KARS	HAYVANCILIK	1	246.579,76	246.579,77	493.159,53
	KARS	HAYVANCILIK	1	170.705,00	170.705,00	341.410,00
	ARDAHAN	HAYVANCILIK	1	208.138,71	126.846,00	334.984,71
	ARDAHAN	HAYVANCILIK	1	107.655,90	96.866,67	204.522,57
	ARDAHAN	HAYVANCILIK	1	88.600,00	82.447,00	171.047,00
	IĞDIR	HAYVANCILIK	1	152.416,57	120.000,00	272.416,57
	IĞDIR	HAYVANCILIK	1	159.936,00	117.861,50	277.797,50
	IĞDIR	HAYVANCILIK	1	190.330,00	76.132,00	266.462,00
	IĞDIR	HAYVANCILIK	1	112.460,97	70.000,00	182.460,97

*Kaynak: SERKA İDRB verileri*

SERKA tarafından 2011 yılından ÖBHİGMDP ile hayvancılık firmalarının büyütülmesi, üretim miktarları, verimliliklerin artırılması ve fiziksel altyapılarının

geliştirilmesine yönelik faaliyetler sayesinde 9 proje ajans tarafından Kabul görülmüştür. Hayvancılığa yönelik projelere ajans 1.107.437,94 TL miktarında mali destekte bulunmuştur. Projelerden yararlanan işletmeler ise 1.436.822,91 TL miktarında eş finansman katkısı yapmıştır. TRA2 illeri içinde programdan yararlanmayan il Ağrı olmuştur. Hayvancılık sektörü alanında Kars, Ardahan ve Iğdır ili yararlanarak toplamda 2.544.260,85 TL miktarında yatırım yapılmıştır.

### 2.3.5.İGMD – 3

TRA2 Bölge ekonomisine göre arz teşkil eden, rekabet edebilirlik potansiyeli ve büyüme gücü fazla tarıma yönelik imalat, sanayi ve turizm sektörlerinin birbirleri yarış halinde olan güçlerini birleştirilmei, teknoloji kullanımının ve inovasyonel uygulamaların artırılması ve bölgesel zenginlikleri(değerleri) ve ürünleri ekonomiye dahil edilmesi sağlamaktır. Önceliklere değinmeden önce İGMD ilgili bir konuya değinmekte yarar görüyorum. İGMD program ile ilgili ajans süreç içerisinde çağrıya çıkmaktadır. Genelde çıkılan çağrılar daha önce yapılan çağrı ilanların çok az değişiklik olmakla beraber öncelik ve amaçlar aynıdır. Öncelikler: Genellikle TRA2 bölgesinde tarım, sanayi ve turizm sektörleri geliştirilmesi.

*Öncelik 1:* Girişimciliğin desteklenmesi, girişimcilere eğitim verilmesi ile yatımcıları yönlendirmeye teşvik ederek kalkınmanın artmasına katkı sağlanması.

*Öncelik 2:* imalat sanayisinde faal olan işletmeleri modern teknolojiyi kullanmaları, rekabetedebilirliği ve inovasyonel uygulamaların geliştirilmesi.

*Öncelik 3:* Tanıtım, reklam ve pazarlama yapılarak bölge değerlerinin marka haline gelmesini sağlaması (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 9:** İGMD - 3

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2013	KARS	İMALAT	1	184.681,25	73.872,50	258.553,75
	KARS	İMALAT	1	275.000,00	273.885,16	548.885,16
	KARS	İMALAT	1	184.800,00	158.920,00	343.720,00
	KARS	İMALAT	1	273.017,50	261.000,00	534.017,50

KARS	İMALAT	1	249.901,50	98.641,44	348.542,94
KARS	TARIM	1	202.011,83	211.477,58	413.489,41
AĞRI	İMALAT	1	85.120,00	116.910,00	202.030,00
AĞRI	İMALAT	1	227.000,00	0,00	227.000,00
AĞRI	İMALAT	1	63.980,00	76.774,00	140.754,00
AĞRI	İMALAT	1	168.100,00	197.730,00	365.830,00
AĞRI	İMALAT	1	102.350,00	95.700,00	198.050,00
AĞRI	TURİZM	1	217.684,00	217.713,40	435.397,40
AĞRI	İMALAT	1	61.450,00	54.831,00	116.281,00
AĞRI	İMALAT	1	338.500,00	270.800,00	609.300,00
AĞRI	TURİZM	1	246.931,50	266.706,90	513.638,40
İĞDIR	İMALAT	1	321.650,00	321.650,00	643.300,00
İĞDIR	İMALAT	1	308.200,00	309.205,37	617.405,37
İĞDIR	İMALAT	1	152.650,00	152.650,00	305.300,00
İĞDIR	TURİZM	1	325.731,29	224.975,62	550.706,91
İĞDIR	İMALAT	1	196.850,00	193.800,00	390.650,00
İĞDIR	İMALAT	1	280.075,00	276.000,00	556.075,00
İĞDIR	İMALAT	1	288.840,00	287.514,00	576.354,00

Kaynak: SERKA İDRB Verileri

SERKA tarafından 2013 yılı İGMD – 3 çerçevesinde 22 proje kabul edilmiştir. Ajans tarafından 4.140.756,97 TL miktarında mali destek yapılmıştır. Kabul edilen projelerle birlikte 4.754.523,87 TL miktarında eş finansman katkısı yapılmıştır. Hem eş finans hemde mali destek sayesinde toplam yatırım miktarı 4754523,87 TL değerinde yatırım yapılmıştır. Yatırımlar tarıma dayalı sanayi, imalat ve turizm sektörlerinde ağırlık kazanmaktadır ayrıca Kabul görülen “Deri Ürünleri İmalat Tesisi Kapasite ve Rekabet Gücü Arttırımı Projesi, Sac İşleme Atölyesi Kurulumu ve Mikroorganizmalara karşı yüksek düzeyde alkolsüz dezenfektan özelliği gösteren bir biyosittin endüstriyel uygulaması “ adlı projeler yürütme aşamasında ajans tarafından feshedilmiştir. TRA2 illeri içinde 2013 çağrı dönemine ait İGMD programından yararlanmayan, çağrıya başvurmayan tek il Ardahan merkez ve ilçeleridir.

### 2.3.6.KUBES (Kar Amacı Gütmeyen Kurum ve Kuruluşlar)

TRA2 Bölgesindeki sürdürülebilir büyümenin artması için ile kurumsal kapasitenin ve insani sermayenin geliştirilmesidir.

*Öncelik 1:* Tarım, hayvancılık ve imalat alanlarına dair çalışmalarını iyileştirmek ve çoğaltmak.

*Öncelik 2:* Kültür ve turizm değerlerinin ekonomiye dahil edilmesi ve görünürlüğünü artırmak için kurumsal kapasiteyi, insani sermayeyi ve ortaklarını arttırmak.

*Öncelik 3:* STK'larının proje ve aktivite yapma, uygulama ve uluslararası ve ulusal çapta güçbirliğini artırma kapasitelerini büyütme (<https://www.serka.gov.tr>).

Tablo 10: KUBES

YIL	İL	PROJE ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2013	KARS	TURİZM	1	11.783,40	99.660,35	111.443,75
	KARS	TARIM	1	9.010,00	48.323,97	57.333,97
	KARS	HAYVANCILIK	1	5.539,23	35.133,16	40.672,39
	KARS	İMALAT	1	6.505,90	46.277,49	52.783,39
	KARS	TARIM	1	10.046,00	87.940,31	97.986,31
	KARS	TARIM	1	13.916,06	123.385,90	137.301,96
	KARS	İMALAT	1	6.250,50	53.128,68	59.379,18
	KARS	TURİZM	1	35.508,25	165.722,89	201.231,14
	KARS	TARIM	1	6.129,57	53.065,93	59.195,50
	KARS	TURİZM	1	15.363,76	138.093,88	153.457,64

2013	KARS	TURİZM	1	8.330,52	7.444,35	15.774,87
	KARS	TURİZM	1	31.692,72	93.181,10	124.873,82
	KARS	TURİZM	1	22.796,62	75.766,44	98.563,06
	KARS	TURİZM	1	11.661,05	40.649,33	52.310,38
	KARS	TURİZM	1	20.670,00	169.286,94	189.956,94
	KARS	TURİZM	1	8.300,53	51.236,15	59.536,68
	AĞRI	TURİZM	1	48.962,44	24.856,66	73.819,10
	AĞRI	TURİZM	1	14.392,32	121.182,71	135.575,03
	AĞRI	TARIM	1	17.289,05	147.509,99	164.799,04
	AĞRI	TARIM	1	6.067,00	48.206,00	54.273,00
	AĞRI	HAYVANCILIK	1	4.118,40	30.893,15	35.011,55
	AĞRI	HAYVANCILIK	1	2.035,00	13.783,69	15.818,69
	ARDAHAN	TARIM	1	23.054,14	117.715,52	140.769,66
	ARDAHAN	HAYVANCILIK	1	14.181,63	110.936,43	125.118,06
	ARDAHAN	TURİZM	1	21.007,75	169.441,85	190.449,60
	ARDAHAN	TURİZM	1	10.730,92	90.510,00	101.240,92
	ARDAHAN	TURİZM	1	8.575,00	73.173,00	81.748,00
	ARDAHAN	TARIM	1	13.525,00	119.937,89	133.462,89
	ARDAHAN	HAYVANCILIK	1	17.319,32	131.459,97	148.779,29
	ARDAHAN	TARIM	1	4.633,00	38.800,01	43.433,01
IĞDIR	TARIM	1	9.990,45	88.101,61	98.092,06	
IĞDIR	TURİZM	1	15.780,16	40.106,90	55.887,06	
IĞDIR	HAYVANCILIK	1	15.497,34	43.139,15	58.636,49	
IĞDIR	TARIM	1	17.500,00	142.191,64	159.691,64	
IĞDIR	TURİZM	1	26.738,16	68.928,29	95.666,45	
IĞDIR	TURİZM	1	3.300,00	21.160,00	24.460,00	
IĞDIR	TURİZM	1	5.324,79	37.007,13	42.331,92	
IĞDIR	TURİZM	1	5.494,12	31.677,85	37.171,97	

Kaynak: SERKA İDRB Verileri

2013 yılında ajans tarafından KUBES Mali Destek Programı kültür,turizm, tarım, havycılık, imalat ve sivil toplum kuruluşlarını desteklenmiştir. Ajans program bazlı çıktığı proje çağrısı neticesinde 38 proje Kabul edilmiştir. Bu projelere 2.999.016,31 TL miktarında mali destek sağlanmıştır. Kabul görülen projelerin başvuru sahipleri tarafından 529.020,10 TL miktarında eş finansman katkısı ile toplamda 3.528.036,41 TL miktar yatırım yapılmıştır. KUBES ilgili projeler yoğunlukla eğitim projeleri ağırlıktadır.

### 2.3.7.ÖBHİGMD -2

TRA2 Bölgesi'nde (Kars Ardahan, İğdir ve Ağrı,) sürdürülebilir ebatta ve model arz teşkil edecek hayvancılık firmalarının artırılması yöntemi ile büyükbaş hayvancılık işletmelerinin güçlendirilmesi ve rekabet etme yetilerinin artırılması.

*Öncelik 1:* Varolan barınakların fiziksel kapasitesinin artırılması. Makine, ekipman teçhizat gereksinimlerin karşılanması.

*Öncelik 2:* TRA2 Bölgesindeki varolan büyükbaş hayvancılık firmalarının hayvan sayısı, üretim oranı ve kazançların artması ve\veya fiziksel altyapılarının iyileştirilmesi.

*Öncelik 3:* TRA2 Bölgesindeki model oluşturacak, sürdürülebilir ölçek ebatında farklı büyükbaş hayvancılık firmalarının inşa edilmesi (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 11:** ÖBHİGMD -2

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2013	KARS	TARIM	1	208.250,00	208.116,54	416.366,54
	KARS	TARIM	1	162.300,00	0,00	162.300,00
	AĞRI	TARIM	1	186.800,00	74.720,00	261.520,00
	İĞDIR	TARIM	1	131.478,00	52.591,20	184.069,20
	İĞDIR	TARIM	1	178.400,00	154.440,00	332.840,00
	İĞDIR	TARIM	1	198.746,06	194.246,05	392.992,11

Kaynak: SERKA İDRB Verileri

Büyükbaş hayvancılık işletmelerinin geliştirilmesi, fiziksel kapasitelerinin artırılması, makine ve ekipman ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ÖBHGMD Programı kapsamında 6 proje başvurusu Kabul edilmiş projeler uygulama aşamasında olan Örnek Damızlık Süt Sığırtı Yetiştiriciliği Projesi, Modern Süt Besi Çiftliği Kurulması ve 40 Büyükbaş Örnek Hayvancılık İşletmesi Modernizasyon ve Kapasite Artırımı Projesi ajans tarafından projeler durdurulmuş ve sözleşmeleri feshedilmiştir. Program kapsamında ajans tarafından projelere 684.113,79 TL mali destek yapılmış ve 1.065.974,06 TL miktarında eş finansman katkısı yapılmıştır. Kabul görülen 6 projeden 3 tanesi bitirilebilmiş ve 3 tanesi ise iptal edilmiştir. TRA2 illeri içinde sadece Ardahan ili program çağrısından faydalanmamıştır.

### **2.3.8.KÖAMD -3**

KÖAMD programının gayesi; TRA2 Bölgesi'nde turizm, tarım ve imalat sektörlerinin gereksinimi olan altyapıların kurulması ve geliştirilmesi yöntemiyle çalışma ve yatırım şartlarının ıslah edilmesine ve daimi iktisadi gelişme ve sosyal kalkınmaya destek sağlamaktadır.

*Öncelik 1:* Hayvancılık ve Tarım sektörlerinde kümelenme çalışmalarına yardımcı olacak, Girişimciliğe yönlendirilmesi ve pazarlama ağlarının oluşturulmasına destek olacak altyapının tesis edilmesi ve ıslah edilmesi ile kalite seviyesini yakalanması ve üretimde verimliliğin artırılmasına yönelik çevreye has ve inovasyonel örneklerin geliştirilmesine/ aktarılmasına dair çalışmalar.

*Öncelik 2:* Tarihi ve kültürel varlıkların turizme dahil edilmesi ve bilinirliklerinin sağlanması, alternatif turizm, kış turizm ve diğer turizm çeşitlerini bölgede can bulmasına, turizm hizmetlerine ulaşım altyapısının hazırlanması ve ıslah edilmesine dair çalışmalar.

*Öncelik 3:* TRA2 Bölgesinde imalat sektörünün geliştirilmesi amacıyla üretim, pazarlama, depolama/sevkiyat alanları gibi müşterek kullanım alanlarının teknik, fiziki, kurumsal altyapılarının tesis edilmesi ve geliştirilmesi, farklı yatırımlara yönlendirecek altyapı donatılarının kurulmasına dair çalışmalar (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 12: KÖAMD**

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FINANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2014	KARS	ALTYAPI-TURİZM	1	247.250,00	445.050,00	692.300,00
	KARS	ALTYAPI-TURİZM	1	219.600,00	555.682,13	775.282,13
	KARS	ALTYAPI-TURİZM	1	246.900,00	444.420,00	691.320,00
	KARS	ALTYAPI-İMALAT	1	185.906,20	723.823,84	909.730,04
	AGRI	ALTYAPI-TARIM	1	33.445,50	100.332,55	133.778,05
	AGRI	ALTYAPI-TURİZM	1	325.057,80	200.512,92	525.570,72
	AGRI	ALTYAPI-TURİZM	1	245.352,60	736.057,80	981.410,40
	İĞDIR	ALTYAPI-İMALAT	1	175.295,56	525.731,95	701.027,51
	İĞDIR	ALTYAPI-İMALAT	1	201.450,00	604.109,49	805.559,49
	ARDAHAN	ALTYAPI-TURİZM	1	44.160,47	0,00	44.160,47
	ARDAHAN	ALTYAPI-TARIM	1	35.414,26	79.345,67	114.759,93
	ARDAHAN	ALTYAPI-TARIM	1	73.614,65	231.092,58	304.707,23
	ARDAHAN	ALTYAPI-TURİZM	1	624.942,12	691.466,79	1.316.408,91
	ARDAHAN	ALTYAPI-TURİZM	1	51.742,72	171.319,42	223.062,14

Kaynak: SERKA İDRB Verileri

KÖAMD Programının amacında belirtildiği gibi; TRA2 illerinde turizm, tarım, ve imalat sektörlerinin ihtiyaç duyduğu altyapıların inşa edilmesi ve iyileştirilmesi için altyapı faaliyetleri üzerinde durulmuştur. Ajansın çağrı dönemine ile beraber 14 proje başvurusu kabul edilmiştir. “İlgar Yaylasında Güneş Doğuyor adlı projenin sözleşmesi feshedilmiştir.” SERKA tarafından KÖA programına 5.508.945,14 TL mali destek verilmiş ve 2.710.131,88 TL eş finansman katkısı yapılmıştır. SERKA mali desteği ile eş finansman katkısı birlikte 13.035.722,16 TL miktarında yatırım yapıldığı söylenebilir.

### 2.3.9.İGMD – 4

Bölgeye has ürünlerin ekonomiye dahil edilmesi, bölgede kümelenme potansiyeli teşkil eden sektörlerde rekabet edebilirlik gücünü yükseltmesi, teknoloji kullanımı ve inovasyonel uygulamaların artırılması yöntemiyle ihracat ve marka haline gelmesi.

*Öncelik 1:* Tarıma yönelik sanayi sektörünün faal olan firmaların üretim, tanıtım/pazarlama ve ihracat yetenekleri geliştirmek üzere AR-GE, inovasyonel ve



teknoloji transferi ile ürün farklılığı ve üretim verimliliğini artıracak, firmaların rekabet potansiyellerini geliştirici çalışmalar ve bu sektörlerdeki farklı yatırımlar.

*Öncelik 2:* Turizm gücünü değerlendirmek için turizm firmalarının kapasite ve hizmet standartlarının yükseltilmesi ve turizm renkliliğinin/çeşitliliğinin sağlanması dair çalışmalar ve farklı sektördeki yatırımlar

*Öncelik 3:* İmalat sektöründe faal olan firmaların rekabet potansiyellerini ve ürün zenginliğini çoğaltmak için kapasitenin iyileştirilmesi, teknoloji kullanımının artırılması ve inovasyonel uygulamaların kullanılmasına dair çalışmalar (<https://www.serka.gov.tr>).

Tablo 13: İGMD – 4

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2014	KARS	İmalat	1	254.000,00	294.200,00	548.200,00
	KARS	Turizm	1	385.040,14	292.994,03	678.034,17
	KARS	Turizm	1	290.376,45	281.926,58	572.303,03
	KARS	İmalat	1	69.470,00	77.515,00	146.985,00
	KARS	İmalat	1	207.450,00	194.795,04	402.245,04
	KARS	Turizm	1	146.893,76	91.854,99	238.748,75
	KARS	Turizm	1	155.857,50	154.700,00	310.557,50
	KARS	İmalat	1	279.850,00	294.300,00	574.150,00
	AĞRI	Turizm	1	298.117,00	296.867,00	594.984,00
	AĞRI	İmalat	1	464.911,42	426.301,82	891.213,24
	AĞRI	İmalat	1	377.010,00	352.714,00	729.724,00
	AĞRI	İmalat	1	194.350,00	193.500,00	387.850,00
	AĞRI	Turizm	1	145.279,00	145.279,00	290.558,00
	AĞRI	Turizm	1	97.979,74	93.304,85	191.284,59
	İĞDIR	İmalat	1	372.325,00	0,00	372.325,00
	İĞDIR	İmalat	1	499.289,62	451.620,94	950.910,56
	İĞDIR	İmalat	1	222.100,00	207.225,00	429.325,00

IĞDIR	İmalat	1	701.725,32	411.896,68	1.113.622,00
IĞDIR	Turizm	1	373.500,00	373.350,00	746.850,00
IĞDIR	İmalat	1	297.150,00	296.942,05	594.092,05
IĞDIR	İmalat	1	226.005,00	0,00	226.005,00
IĞDIR	İmalat	1	452.942,83	338.807,17	791.750,00
IĞDIR	İmalat	1	306.667,50	0,00	306.667,50
IĞDIR	Turizm	1	307.314,50	201.711,13	509.025,63

*Karnak: SERKA İDRB Verileri*

2014 yılında İGMD programı kapsamında yapılan proje duyurusu ile tarım, turizm ve imalat sektörlerinde 24 proje kabul edilmiştir. Proje uygulama aşamasında “Uso Bims Kurumsal Kapasite Artırımı ve Gelişmeye Yönelik İstihdam Alanı Yaratılması Projesi, Metin Deniz İşletmesinin Teknoloji Transferi ile Bölge Ekonomisine Katkı Projesi ve Ağrı Dağı Eteğinden Çıkan Taşın Dövize Dönüşümü; Ponza Taşından Bims Üretimi İle İhracata Katkı Projesi” ajans tarafından sözleşmeleri feshedilmiş feshedilen projelere sadece eş finansman katkısı yapılmıştır. Programa 5.471.805,28 TL miktarında ajans desteği ve 7.125.604,78 TL değerinde eş finansman desteği yapılmıştır. 2014 yılı İGMD programına toplamda 11.483.788,06 TL miktarında yatırım yapılmıştır. TRA2 illeri içinde yatırımdan faydalanmayan tek il Ardahan ilidir.

### **2.3.10.ÖBHİGMD -3**

TRA2 Bölgesindeki Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı model arz edecek büyükbaş Hayvancılık firmalarının artırılması yöntemiyle süt sığırcılığı alanında kümelenmeye destek olunması ve sektörün rekabet etme gücünü geliştirilmesidir.

*Öncelik 1:* Varolan barınakların fiziki kapasitesini iyileştirmesi ile makine, teçhizat ve ekipman gereksinimlerinin karşılanması.

*Öncelik 2:* TRA2 Bölgesindeki büyükbaş ve süt sığırcılığı için firmaların hayvan varlığı, üretim miktarı ve verimliliklerinin artırılması ve/veya fiziksel altyapılarının geliştirilmesi

*Öncelik 3:* Bölgede örnek teşkil edecek, sürdürülebilir ölçek büyüklüğünde yeni büyükbaş hayvancılık firmalarının inşa edilmesi (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 14:** ÖBHİGMD - 3

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2014	KARS	TARIM	1	68.207,27	64.988,00	133.195,27
	KARS	TARIM	1	191.700,00	268.380,00	460.080,00
	IĞDIR	TARIM	1	111.888,00	111.738,00	223.626,00
	IĞDIR	TARIM	1	154.925,00	0,00	154.925,00
	IĞDIR	TARIM	1	201.851,65	200.987,31	402.838,96
	IĞDIR	TARIM	1	103.696,50	141.821,44	245.517,94
	IĞDIR	TARIM	1	122.625,00	116.524,16	239.149,16
	IĞDIR	TARIM	1	143.425,00	141.025,00	284.450,00

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

2014 yılı tarım ve hayvancılık alanında 8 proje kabul edilmiştir. Bu projeler içinde sadece Karagüney Örnek Süt Sığırcılığı Projesi ajans tarafından sözleşmesi durdurulmuştur. TRA2 İlleri içinde programa başvuru yapmayan iller Ardahan ve Ağrı'dır. Program kapsamında 1.098.318,42 tl eş finansman 1.045.463,91 tl miktarında ajans tarafından hibe desteği yapılmıştır. Toplamda bölgeye 2.143.782,33 tl miktarında tarım ve hayvancılık alanında yatırım yapılmıştır.

### **2.3.11.İGMD- 5**

TRA2 Bölgesindeki Kars, Ağrı, Ardahan ve Iğdır illerinde imalat sanayi ve turizm sektörlerinde faal olan firmaların ve kümelenme potansiyeli teşkil eden alanlarda yeni/farklı yatırımlara destek olmak amacıyla yereldeki potansiyel güçlerini hareket ettirerek TRA2 bölgesinin ekonomik rekabet gücünün güçlendirilmesidir.

*Öncelik 1:* İmalat sanayi alanında faal olan firmaların ürün zenginliği ve üretim artışına destek olacak, kar marjı fazla ürünlerin üretimini kolaylaştırıcı ve firmaların rekabet etme potansiyellerini artırıcı çalışmalar.

*Öncelik 2:* TRA2 Bölgesindeki turizm firmalarının kapasite ve hizmet standartlarını geliştirmesi, yöreye has alternatif turizm olanaklarının değerlendirilmesi ve reklam/tanıtımına dair çalışmalar.

*Öncelik 3: Kümelenme potansiyeli teşkil eden gıda sanayi ve tekstil alanına dair farklı/yeni yatırımlar (<https://www.serka.gov.tr>).*

Tablo 15: İGMD-5

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2015	KARS	TURİZM	1	441.373,17	150.833,06	592.206,23
	KARS	İMALAT	1	34.175,00	34.175,00	68.350,00
	KARS	TURİZM	1	134.930,15	132.702,86	267.633,01
	KARS	TURİZM	1	195.417,45	195.417,45	390.834,90
	KARS	TURİZM	1	206.359,62	82.713,85	289.073,47
	KARS	TURİZM	1	391.105,52	367.197,35	758.302,87
	KARS	TURİZM	1	69.587,32	75.030,62	144.617,94
	KARS	İMALAT	1	39.775,00	68.945,00	108.720,00
	KARS	TURİZM	1	81.015,00	46.590,00	127.605,00
	AĞRI	TURİZM	1	484.360,37	289.639,92	774.000,29
	AĞRI	TURİZM	1	154.075,00	0,00	154.075,00
	AĞRI	İMALAT	1	245.185,00	218.110,00	463.295,00
	İĞDIR	İMALAT	1	396.902,50	440.859,50	837.762,00
	İĞDIR	TURİZM	1	261.562,50	261.562,50	523.125,00
	İĞDIR	İMALAT	1	112.590,00	45.036,00	157.626,00
	İĞDIR	İMALAT	1	70.875,00	70.075,00	140.950,00
	İĞDIR	İMALAT	1	55.300,00	55.300,00	110.600,00
	İĞDIR	TURİZM	1	259.400,00	265.985,00	525.385,00
	İĞDIR	TURİZM	1	201.550,00	198.240,00	399.790,00
	İĞDIR	TURİZM	1	218.300,00	230.388,99	448.688,99
	İĞDIR	İMALAT	1	360.305,00	350.555,00	710.860,00
	İĞDIR	SANAYİ	1	242.940,00	0,00	242.940,00
	İĞDIR	İMALAT	1	286.410,30	576.719,38	863.129,68
	ARDAHAN	TURİZM	1	244.752,74	154.884,45	399.637,19
ARDAHAN	İMALAT	1	465.088,98	448.995,43	914.084,41	

	ARDAHAN	TURİZM	1	178.173,50	178.173,10	356.346,60
--	---------	--------	---	------------	------------	------------

*Kaynak: SERKA İGMDP Verileri*

2015 yılı İGMD programı kapsamında 25 proje kabul edilmiştir. Bu projelerin 4 tanesi ajans tarafından sözleşmeleri feshedilmiştir. Feshedilen projeler; Çay İşi Sallamaya Gelmez, Pratik İçecek İle Tiryakilik Bitmez, Hizmet Kalitesinin Artırılması İçin Otel Tadilatı Ve Modernizasyonu Projesi ve Iğdır Triko İhracatında Komşu Ülkelere Yeni Kapılar Açıyor projeleri uygulama aşamasında durdurulmuştur. Program kapsamında 5.831.509,12 TL miktarında eş finansman desteği ve 4.938.129,46 tl miktarında ajans katkısı yapılarak toplamda 10.769.638,58 tl miktarında yatırım yapılmıştır.

### **2.3.12.SKMD**

TRA2 Bölgesi'nin yaşanabilirlik düzeyini kamusal ve sivil toplum öncülüğünde sosyal kalkınma ilgili faaliyetleri arttırmaktır.

*Öncelik 1:* Sosyal kalkınma bakımından önem verilen projelerin hayata aktarılmasının sağlanması.

*Öncelik 2:* Özel ilgi ve dezavantajlı gruplarının gereksinimlerini giderecek ve sosyal hayatlarına aktif katılımı destekleyecek, yönlendirecek faaliyetlerin desteklenmesi

*Öncelik 3:* STK'ların proje hazırlama, uygulama ve uluslararası ve ulusal bazda işbirliğinin güçlendirilmesi (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 16:** Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2015	KARS	TURİZM	1	39.006,89	123.852,00	162.858,89
	KARS	EGİTİM	1	35.593,27	61.000,00	96.593,27
	KARS	TURİZM	1	36.068,79	215.152,36	251.221,15
	KARS	TURİZM	1	37.713,00	194.112,10	231.825,10
	KARS	EGİTİM	1	54.605,68	163.729,23	218.334,91
	KARS	TURİZM	1	52.000,00	0,00	52.000,00
	KARS	SPOR	1	20.317,00	102.000,00	122.317,00
	KARS	İSTİHDAM	1	41.245,45	140.457,10	181.702,55
	KARS	TARIM	1	126.023,15	134.102,43	260.125,58
	KARS	TURİZM	1	34.969,95	120.000,00	154.969,95
	AGRI	EGİTİM	1	48.469,16	271.741,94	320.211,10
	AGRI	EGİTİM	1	8.580,99	28.998,61	37.579,60
	AGRI	EGİTİM	1	71.608,39	177.467,48	249.075,87
	IGDIR	EGİTİM	1	51.749,10	293.244,90	344.994,00
	ARDAHAN	TURİZM	1	40.800,00	101.811,12	142.611,12
	ARDAHAN	İSTİHDAM	1	15.123,00	51.418,20	66.541,20
	ARDAHAN	TARIM	1	9.012,30	51.071,82	60.084,12
	ARDAHAN	TURİZM	1	30.552,00	132.744,35	163.296,35

Kaynak: SERKA İDRB Verileri

2015 yılı SKMDP kapsamında yapılan proje çağrı ilanından sonra 18 proje başvurusu kabul edilmiştir. Kabul edilip uygulama aşamasında “Sarıkamış Gençlik ve Kültür Evi” projesinin sözleşmesi ajans tarafından feshedilmiştir. Program sayesinde 753.438,12 TL eş finansman ve 2.362.903,64 TL ajans desteği yapılarak toplamda 3116341,76 TL miktarında TRA2 illerine sosyal kalkınma desteği yapılmıştır.

### 2.3.13.SOSKAP

TRA2 Bölgesi’nde yaşayan insanların hayata karşı memnuniyet oranının artırılarak bölge dışına göçün önlenmesine destekler.

*Öncelik 1:* Bölge insanın kültürel, sosyal ve fiziksel hizmetlere ulaşımının geliştirilmesi gerekli altyapının kurulması ve büyütülmesi ilgili çalışmalar.

*Öncelik 2:* Dezavantajlı ve Özel ilgi gruplarının sosyal uyum ve kamu kurum ile kuruluşlarının hizmetlerine ulaşımının kolaylaştırılmasına destekleyecek faaliyetler (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 17: SOSKAP**

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2015	KARS	Altyapı Turizm	1	589.749,35	356.486,35	946.235,70
	KARS	Altyapı Turizm	1	186.100,00	0,00	186.100,00
	KARS	Altyapı Turizm	1	113.897,89	0,00	113.897,89
	AĞRI	Altyapı Turizm	1	866.630,81	550.721,92	1.417.352,73
	AĞRI	Altyapı Eğitim	1	146.002,88	394.200,00	540.202,88
	AĞRI	Altyapı Turizm	1	119.302,31	322.116,22	441.418,53
	OİĞDIR	Altyapı İstihdam	1	165.674,16	0,00	165.674,16
	ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	183.367,50	330.061,50	513.429,00
	ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	86.771,00	156.187,80	242.958,80
	ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	62.862,51	190.326,01	253.188,52
ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	133.687,50	160.425,00	294.112,50	

Kaynak: SERKA İDRB Verileri

2015 yılı SOSKAP kapsamında 10 proje kabul edilmiştir. Bu projlerden Fethiye Camii Peyzaj Projesi, Şelalem Ağaçla Daha Güzel, Hayat Buluyor ve Çağrı Merkezi Eğitim Alanı Altyapısının Güçlendirilerek Kadın ve Genç İşsizlerin İğdır İstihdam Piyasasına Kazandırılması projeleri ajans tarafından durdurularak sözleşmeleri feshedilmiştir. Program kapsamında 2.654.045,91 TL eş finansman desteği ve 2.460.524,80 TL miktarında ajans tarafından mali destek verilmiştir. Toplamda eğitim turizm ve istihdam altyapısı alanında 5.114.570,71 TL yatırım yapılmıştır.

### 2.3.14.İGMD - 6

Bölge ekonomisi için stratejik önemi olan, rekabet değeri ve gelişme potansiyeli fazla turizm, imalat sanayi ve hizmet sektörlerinin rekabet olanaklarının geliştirilmesi ve bölgesel zenginlik ve ürünleri ekonomik kazanca dahil edilmesine destek olmak amacıyla girişimciliğe teşvik etmektir.

*Öncelik 1:* İmalat sanayi dalında faal olan firmaların ürün zenginliği ve üretimde verimliliğe destek olacak, kar marjı fazla olan ürünlerin üretiminin kolaylaştırıcı ve firmaların rekabet güçlerini destekleyici çalışmalar.



*Öncelik 2:* Bölgedeki turizm firmalarının hizmet ve kapasite kalite standartlarının artırılması, yöreye has alternatif olanaklarının değerlendirilmesi ve tanıtılması markalaşmasına dair çalışmalar.

*Öncelik 3:* Motorlu araçların bakım ve onarımı alanında faal olan firmaların insani ve fiziki kapasitesini büyümesi, hizmet kalitesinin standartlarını ve çeşitliliğini geliştirmesi (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 18:** İGMD – 6

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2016	KARS	İMALAT	1	183.150,00	0,00	183.150,00
	KARS	TURİZM	1	196.585,50	175.664,50	372.250,00
	KARS	TURİZM	1	304.775,00	298.230,00	603.005,00
	KARS	TURİZM	1	187.025,00	182.757,80	369.782,80
	KARS	İMALAT	1	268.016,41	98.959,04	366.975,45
	KARS	TURİZM	1	179.448,00	141.953,08	321.401,08
	AGRI	TURİZM	1	296.805,00	259.647,00	556.452,00
	AGRI	İMALAT	1	287.606,00	277.448,00	565.054,00
	AGRI	TURİZM	1	365.975,00	337.420,00	703.395,00
	İĞDIR	İMALAT	1	244.775,00	243.208,92	487.983,92
	İĞDIR	İMALAT	1	267.930,00	266.580,00	534.510,00
	İĞDIR	İMALAT	1	387.166,67	0,00	387.166,67
	İĞDIR	İMALAT	1	259.670,00	256.549,50	516.219,50
	ARDAHAN	İMALAT	1	390.656,16	357.999,15	748.655,31

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

2016 yılı İGMD programı kapsamında 14 proje başvurusu kabul edilmiştir yalnız uygulama aşamasında Saltanat Su ve Yapı Sektöründe İhracat Odaklı Kapasite ve Verimlilik Artışı Projesi ajans tarafından sözleşmesi feshedilmiştir. İGMD programı kapsamında 3.819.583,74 TL eş finansman ve 2.896.416,99 TL miktarında ajans desteği yapılmıştır. Toplamda 6.716.000,73 TL yatırım yapılmıştır.

### 2.3.15.Kentsel Altyapının İyileştirilmesine Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı

Kentsel hayat standartlarının yükseltilmesi yöntemiyle bölgenin hayat memnuniyetinin standartları ve mutluluk oranını artırarak bölge dışına göçün önlenmesine katkı yardımcı olacaktır.

*Öncelik 1:* Kentsel yaşam şartları ve sosyal yaşam alanlarının ıslah edilmesi için sunulan altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi ve yeşil alanların inşa edilmesi.

*Öncelik 2:* Özel ilgi ve dezavantajlı gruplar için kültürel, sosyal ve fiziksel hizmetlerin ulaşabilirliğini sağlamak için zorunlu gerekli altyapının kurulmasına ve geliştirilmesine dair çalışmalar (<https://www.serka.gov.tr>).

Tablo 19: Kentsel Altyapının İyileştirilmesine Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2016	KARS	Altyapı Turizm	1	166.875,00	500.625,00	667.500,00
	KARS	Altyapı Turizm	1	57.926,69	165.379,08	223.305,77
	KARS	Altyapı Turizm	1	148.312,50	436.500,10	584.812,60
	KARS	Altyapı Turizm	1	51.012,66	149.278,01	200.290,67
	KARS	Altyapı Turizm	1	42.104,81	117.605,67	159.710,48
	KARS	Altyapı Turizm	1	65.763,44	190.621,67	256.385,11
	KARS	Altyapı Turizm	1	116.328,61	347.480,44	463.809,05
	KARS	Altyapı Turizm	1	93.930,00	281.790,00	375.720,00
	AĞRI	Altyapı	1	996.694,52	406.120,28	1.402.814,8

		Turizm				0
	AĞRI	Altyapı Turizm	1	375.119,45	260.776,08	635.895,53
	AĞRI	Altyapı Turizm	1	84.082,85	249.444,24	333.527,09
	ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	100.125,00	180.225,00	280.350,00
	ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	88.433,72	257.025,63	345.459,35
	ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	166.676,25	434.481,83	601.158,08
	ARDAHAN	Altyapı Turizm	1	59.772,50	177.031,20	236.803,70
	IĞDIR	Altyapı Turizm	1	367.236,63	477.858,75	845.095,38

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

2016 yılı Kentsel altyapı program kapsamında 16 proje Kabul edilmiştir. Bu projeler yoğunluk sosyal, kültürel tesis ve altyapı ilgilidir alanındadır. Bu program kapsamında 2.980.394,63 TL eş finansman ve 4.632.242,98 TL miktarında ajans tarafından mali destek yapılmıştır. Kentsel altyapıya toplamda 7.612.637,61 TL miktarında yatırım yapılmıştır.

### **2.3.16.ÖBHİGMD-4**

TRA2 Bölgesindeki Iğdır, Kars, Ardahan ve Ağrı illerine model olacak büyükbaş hayvancılık firmalarının artırılması yöntemiyle ile süt sığırcılığı alanında kümelenmeye destek olunması ve alanında rekabet etme potansiyelini yükseltmesidir.

Öncelik 1: Halihazırda olan barınakların fiziksel kapasitesinin artırılması ile makine ve ekipman ve teçhizat gereksinimlerinin giderilmesi.

Öncelik 2: Bölgedeki varolan büyükbaş ve süt sığırcılığı yapan firmaların hayvan sayısı, üretim oranı ve kalite standartlarının ve/veya fiziksel altyapılarının iyileştirilmesi (<https://www.serka.gov.tr>).

**Tablo 20: ÖBHİGMD-4**

YIL	İL	SEKTÖR ADI	PROJE SAYISI	EŞ FİNANSMAN	AJANS DESTEĞİ	TOPLAM TUTAR
2016	KARS	TARIM	1	162.424,35	153.626,39	316.050,74
	KARS	TARIM	1	237.250,00	236.250,00	473.500,00
	KARS	TARIM	1	304.375,00	290.406,16	594.781,16
	KARS	TARIM	1	228.050,00	220.500,00	448.550,00
	IĞDIR	TARIM	1	193.350,00	186.240,00	379.590,00
	IĞDIR	TARIM	1	234.850,00	227.340,00	462.190,00
	IĞDIR	TARIM	1	217.950,00	211.165,00	429.115,00
	IĞDIR	TARIM	1	230.060,00	0	230.060,00
	IĞDIR	TARIM	1	293.850,00	278.570,00	572.420,00
	IĞDIR	TARIM	1	170.500,00	162.990,00	333.490,00
	IĞDIR	TARIM	1	131.587,50	124.077,50	255.665,00
	IĞDIR	TARIM	1	305.558,50	305.558,50	611.117,00
	IĞDIR	TARIM	1	279.200,00	271.660,00	550.860,00
	IĞDIR	TARIM	1	268.800,00	261.500,00	530.300,00
	IĞDIR	TARIM	1	118.050,00	117.389,00	235.439,00
	IĞDIR	TARIM	1	248.725,00	247.945,00	496.670,00
	IĞDIR	TARIM	1	194.175,00	0	194.175,00
	IĞDIR	TARIM	1	323.125,00	322.476,00	645.601,00
	IĞDIR	TARIM	1	250.100,00	241.514,26	491.614,26
	AĞRI	TARIM	1	230.000,00	225.390,00	455.390,00
AĞRI	TARIM	1	306.000,00	303.851,66	609.851,66	

ARDAHAN	TARIM	1	141.665,06	133.128,77	274.793,83
ARDAHAN	TARIM	1	165.912,50	162.693,34	328.605,84
ARDAHAN	TARIM	1	248.925,00	0	248.925,00

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

2016 yılı tarım ve hayvancılık sektöründe 24 proje kabul edilmiştir. Bu projelerden

Mamiloğlu Tarım ve Hayvancılık Projesi, Ahırdan Sofraya Gıda Güvenliğinde Süt Sığırcılığı İşletmesinin Geliştirilmesi ve GÜNSİ (Güneş-Simental) Çiftliği Projelerin sözleşmesi ajans tarafından feshedilmiştir. Program kapsamında 5.484.482,91 TL eş finansman ve 4.684.271,58 TL miktarında mali destek yapılmıştır. Toplamda TRA2 illerinde 10.168.754,49 TL yatırım tarım ve hayvancılık sektöründe yapılmıştır.

### **2.3.17.Teknik Destek Programı**

SERKA teknik destek programının amacı; “Bölgedeki yerel aktörlerin bölgesel kalkınma açısından önem arz eden, ancak kurumsal kapasite eksikliği nedeniyle hazırlık ve uygulama aşamalarında sıkıntı ile karşılaşılan çalışmalarına eğitim verme, program ve proje hazırlamasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi konularda destek sağlamaktır”.

SERKA tarafından verilecek teknik destek; SERKA tarafından ilan edilen projelerin çağrı ilanı ile bağlantılı olmamak şartıyla;

- Yerel yönetimlerin ilkin planlama faaliyetleri ile bölge plan ve programların yürütücüsü veya yerel kalkınma kapasitesini geliştirici çalışmalar,
- Diğer başvuru sahiplerinin TRA2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planında anlatılan amaç ve hedefler yolunda bölgesel ve yerel kalkınmaya destek olunabilecek faaliyetleri içermektedir.

Öncelik 1: Yerel yönetimlerin planlama faaliyetleri ve bölge plan ve programlarının yürütme aşamalarında rast geldikleri teknik sıkıntıların karşılanması için kapasite geliştirici etki görülmesi.

Öncelik 2: TRA2 Bölgesinin sosyal ilerlemesi ve iktisadi gelişmesinde, görünürlüğe pozitif etki yapacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesine dair çalışmaların yapılması.

Öncelik 3: Uygun başvuru sahiplerinin proje yazma, proje yönetme ve proje geliştirme kapasitelerini ve geliştirme, araştırma yetilerinin artması.

Öncelik 4: STK'ların ve Kamu kurum/kuruluşları güncel ulusal mevzuatla alakalı eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarının giderilmesi (<https://www.serka.gov.tr>).

SERKA, teknik destek çerçevesinde sağlayacağı hizmetleri varolan bütçe ve personel olanakları kapsamında temelde hizmet alımı veya kendi personeli aracılığıyla yapar. Zorunlu durumlarda teknik destek, hizmet alımı yöntemi ile yapılabilir. Teknik desteklerin hizmet alımı yöntemi ile yapılması SERKA personelinin iş yoğunluğu ve sağlanacak desteğin içeriği göz önüne alınarak SERKA'nın Genel Sekreteri tarafından karar uygulanır. Bu bağlamda Serhat Kalkınma Ajansı 2011-2018 yılları itibarıyla TRA2 bölgesi teknik destekleri ve destek iktarları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 21:** SERKA Teknik Destek Programının Yıllara Göre Desteklenen Firma/Kurum Sayısı ve Destek Tutarı

İL	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ağrı İli Teknik Destek Sayısı	6	4	5	14	14	4	15	14
Ağrı Ajans Destek Tutarı	39056,89	37514,6	29606,2	118752,7	99458,86	10137,3	72647,62	140294,1
Ardahan İli Teknik Destek Sayısı	6	1	5	5	1	1	8	17
Ardahan Ajans Destek Tutarı	46414,38	9027	38013	34290,18	4250	6254	66554,2	400737
İğdir İli Destek Sayısı	14	6	10	7	13	10	12	13
İğdir Ajans Destek Tutarı	118944,5	51391,1	94331,99	43112,3	102528	74008,22	101418,1	259364
Kars İli Teknik Destek Sayısı	17	7	12	17	10	11	8	18
Kars Ajans Destek Tutarı	107879,8	71129,95	104104,5	154165,8	76739	89014,9	102497	504117,1
TRA2 Toplam Teknik Destek Sayısı	43	18	32	43	38	26	43	62
Toplam Destek Tutarı	312295,6	169062,7	266055,7	350321	282975,9	179414,4	343116,9	1304512,2

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

SERKA aracılığıyla TRA2 bölgesinde Teknik Destek programı kapsamında 2011 ile 2018 yılları arasında toplamda 305 adet proje uygulanmıştır. Ajans 3207754,4

TL tutarında yatırım yapılmıştır. En fazla yatırım 2018 yılında yapılmıştır. En az yatırım ise 2012 yılında yapıldığı görülmektedir. Ajans bazlı baktığımızda hem yıllara göre hemde TRA2 illeri arasında proje destek sayılarına ve destek tutarları belli destekleme oranı yoktur. Bu durum Teknik Destek programın uygulama aşamasında istirar olmadığını göstermektedir.

### **2.3.18.Fizibilite Destek Programı**

Kalkınma ajansları tarafından kamu kurum ve kuruluşlarına, STK'larına ve diğer gerçek veya tüzel kişilere sağlanacak mali ve teknik destekler ile desteklerin metodu, yararlanılması, yürütülmesi, takip edilmesi, değerlendirilmesi ve denetimi ile ilgili usul ve esasları kapsamaktadır. Fizibilite desteği(FZD), SERKA'nın belirli usul ve esaslar kapsamında, belli proje ve çalışmaları verdiği beklentisiz desteklerdir. DFD, SERKA'nın temelden proje teklif duyurusu yoluyla faydalandığı fonlardan meydana gelmektedir. Ama SERKA proje teklif duyurusu yapmadan ve proje oluşturma konusundaki sorumluluklarından birkaçını azaltmak veya proje oluşturma aşamasını direk yönetmek gayesiyle, fizibilite desteği ve güdümlü proje desteği biçiminde doğrudan fon sağlayabilir. Bu çerçevede hazırlanan ve Kalkınma Bakanlığı tarafından Kabul edilen T.C. SERKA 2018 Yılı Çalışma Programında "2018 yılı ilk yarısı itibari ile bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılmasına, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesine, bölgenin yenilik ve girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesine yönelik projelerin fizibilite çalışmalarına doğrudan mali destek verecektir." denilmektedir. Bu çerçevede TRA2 Bölgesinde turizm, tarım ve imalat sanayi alanın geliştirilmesi ve Bölgenin sosyoekonomik gelişimine destek olacak faaliyetlerin planlanmasına ana esas olacak veri ve bilgilerin oluşturmak amaçlı fizibilite çalışmalarına alakalı mevzuat kapsamında destek sağlanacaktır."

FZD programın Amaç ve Öncelikleri çerçevesinde FZD Programının gayesi; "TRA2 Düzey 2 Bölgesi'nde Anayasaya, yasalarla, genel hukuk kurallarıyla uyumlu şekilde, ulusal plan ve programlar kapsamında "Bölgenin ekonomik ve sosyal açıdan kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılmasını, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesine katkı sağlaması ve bölgenin yenilikçilik ve girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesini sağlamaktır." SERKA'nın

yürüttüğü, taraf olduğu ve bölge için daha büyük projeler, AB projeleri ve 2018 yılı faaliyet programı çerçevesinde gösterilen ve 2018 yılı içinde yürütülecek güdümlü proje desteğine dair yapılacak fizibilite faaliyetleri, hazırlık faaliyetleri, 2018 FZD programı çerçevesinde öncelikli olarak destek sağlanacaktır. Bu bağlamda, yukarıda bahse konu olan amaca dair, FZD Programının öncelikleri, Bölge Planında açıklanan amaç ve hedeflerle aynı doğrultuda olmak şartıyla Ajansın tespiti noktasında sonuçlar üzerine belirlenmiştir. Buna göre “Kış, Doğa ve Kültür Turizmde Kapasite Geliştirme Sonuç Odaklı Programı”nın genel amacı “Bölgenin kış, doğa ve kültür turizminden gelen turizm gelirlerini artırmak” olarak belirlenmiş olup özel amaçları ise

- Bölgenin doğa ve kültür turizmi varlıklarının bilinirliğinin ve cazibesinin artırılması,
- Turizm işletmelerinin insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Turizm sektörü altyapısal eksikliklerinin giderilmesi. Diğer bir Sonuç Odaklı Program olan “Kadınlar ve Gençlerin Yaşam Şartlarını İyileştirme Sonuç Odaklı Programı”nın genel amacı “Kadınlar ve Gençlerin Yaşam Şartlarını İyileştirme” olarak belirlenip özel amaçları ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir.
- Kadınların istihdam edilebilirliğinin artırılması,
- Gençlerin istihdam edilebilirliğinin artırılması,
- Sosyal donatı altyapısının geliştirilmesi,
- Sosyal Kalkınma İşbirliği Platformlarının oluşturulması. Bu kapsamda Fizibilite Destek Programının öncelikleri de bu amaçlara hizmet etmek olarak belirlenmiştir.

(<http://www.serka.gov.tr>)



**Tablo 22:** SERKA TRA2 2018 Fizibilite Destekleri ve Destek Miktarları

İller	2011-2018
Ağrı Fizibilite Destek Sayısı	1
Ağrı Fizibilite Destek Miktarı	149000
Ardahan Fizibilite Destek Sayısı	4
Ardahan Fizibilite Destek Miktarı	416987,63
Iğdır Fizibilite Destek sayısı	2
Iğdır Fizibilite Destek Miktarı	242248,9
Kars Fizibilite Destek sayısı	2
Kars Fizibilite Destek Miktarı	283736
TRA2 Fizibilite Destek Sayısı	9
Toplam Fizibilite Destek Miktarı	1091972,53

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

2011 ile 2018 yılları arasında sağlanan fizibilite desteği sayısı toplamda 8 adettir. Fizibilite desteği verilen destek miktarı 1091972,53 tl'dir. TRA2 illeri içiinde 2011 ile 2018 yılları arasında en fazla fizibilite desteğini Ardahan ili almıştır. Yine bu yıllar içinde fizibilite desteğini en az alan il ise Ağrı ilidir.

#### **2.4.Ajansın Genel Yatırımları**

SERKA faaliyete geçtiği 2009 senesinden hayvancılık sektörünün Kars, Iğdır, Ardahan ve Ağrı illerinden meydana gelen TRA2 Bölge iktisadının farkındalığının farkına varılmış bu farkındalığı hazırlanan bölge planlarında yer almıştır. Gerçekleştirilen çalıştay ve oluşturulan araştırma raporları vb birden fazla çalışma ile sektörün sıkıntılarını giderme uğraşındadır. Ayrıca 2011, 2013, 2014 ve 2016 senelerinde yürütülen Büyükbaş Hayvancılık programıyla firmalarının inşa edilmesine katkı sağlamıştır. Bu 4 yılda TRA2 illerinde uygulanan mali destek programları ile toplamda 47 projeye yaklaşık 12 milyon TL destek verilmiş ve yine yaklaşık 2200 büyük baş hayvan alımına destek sağlanmıştır.

**Tablo 23:** Örnek Büyükbaş Hayvan Sayısı ve Destek Tutarı

YIL	AĞRI			ARDAHAN			İĞDIR			KARS		
	Proje Sayısı	Destek Tutarı	Büyük Baş Hayvan Sayısı	Proje Sayısı	Destek Tutarı	Büyük Baş Hayvan Sayısı	Proje Sayısı	Destek Tutarı	Büyük Baş Hayvan Sayısı	Proje Sayısı	Destek Tutarı	Büyük Baş Hayvan Sayısı
2011	1	96.886,00	45	2	183.370,00	90	4	607.943,00	180	2	417.284,77	95
2013	1	186.800,00	49	0	0,00	0	4	353.141,00	196	1	208.250,00	49
2014	0	0,00	0	0	0,00	0	5	662.269,00	245	2	259.468,73	98
2016	2	536.000,00	98	4	556.502,00	195	15	6.965.712,00	735	4	928.490,00	196
TOPLAM	4	819.686,00	192	6	739.872,00	285	28	8.589.065,00	1356	9	1.813.493,50	438

Kaynak: SERKA İDRB Verileri

2011 Yılı ÖBHGMD Programıyla toplamda 9 proje desteklenerek başarı ile tamamlanmıştır. Projeler kapsamında toplam 1.305.483,77 TL hibe desteği sağlanmıştır. Program kapsamında 410 adet simental/montofon gebe düve alımı yanı sıra 4 barınağın modernizasyonu gerçekleştirilmiştir. 5 modern hayvan barınağı Ajansımızın verdiği destekle faaliyete geçmiştir.

2013 Yılı ÖBHGMD Programıyla kapsamında toplamda 6 proje desteklenerek başarı ile tamamlanmıştır. Projeler kapsamında 748.191,00 TL hibe desteği sağlanmıştır. Program kapsamında 294 adet simental/montofon gebe düve alımı yanı sıra 3 barınağın modernizasyonu gerçekleştirilmiştir. 3 modern hayvan barınağı Ajansımızın verdiği destekle faaliyete geçmiştir.

2014 Yılı ÖBHGMD Programıyla kapsamında toplamda 7 proje desteklenerek başarı ile tamamlanmıştır. Projeler kapsamında 921.737,73 TL hibe desteği sağlanmıştır. Program kapsamında 343 adet simental/montofon gebe düve alımı yanı sıra 4 barınağın modernizasyonu gerçekleştirilmiştir. 3 modern hayvan barınağı Ajansımızın verdiği destekle faaliyete geçmiştir.

2016 Yılı ÖBHİGMD Programı kapsamında toplamda 25 proje desteklenerek başarı ile tamamlanmıştır. Projeler kapsamında 8.986.704,00 TL hibe desteği sağlanmıştır. Program kapsamında 1224 adet simental/montofon gebe düve alımı yanı sıra 6 barınağın modernizasyonu gerçekleştirilmiştir. 13 modern hayvan barınağı Ajansımızın verdiği destekle faaliyete geçmiştir.

#### 2.4.1.SERKA'nın Proje Bazlı İstihdam Desteği

Serhat Kalkınma Ajansı kuruluşundan günümüze kadar sağladığı proje destekleri TRA2 bölgesinde yaşayan birçok kişiye istihdam olanağı sağlamıştır. Ajans desteği ile yapılan destekler bölgede istihdam sayılarını etkilemiştir. İstihdam sayılarını aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

**Tablo 24:** Ajans desteği ile yıllara göre değişen istihdam sayıları

İstihdam									
YIL	Destek Programı Adı	Proje Başlangıcı Erkek-İstihdam Sayısı-Toplam	Proje Başlangıcı Kadın-İstihdam Sayısı-Toplam	Proje Başlangıcı Erkek-İstihdam Sayısı-Engelli	Proje Başlangıcı Kadın-İstihdam Sayısı-Engelli	Proje Sonucu Erkek-İstihdam Sayısı-Toplam	Proje Sonucu Kadın-İstihdam Sayısı-Toplam	Proje Sonucu Erkek-İstihdam Sayısı-Engelli	Proje Sonucu Kadın-İstihdam Sayısı-Engelli
2010	KÖAMD - 1	0	0	0	0	30	8	2	0
2010	İGMD - 1	75	16	0	0	205	50	10	5
2011	KÖAMD - 2	0	0	0	0	51	16	4	1
2011	ÖBHİGMD - 1	5	0	0	0	18	8	0	0
2011	İGMD - 2	27	7	2	0	160	28	3	1
2013	İGMD - 3	37	15	2	1	135	40	6	4
2013	İGMD - 3 (Girişimcilik Önceliği)	0	0	0	0	3	1	0	0
2013	ÖBHİGMD - 2	0	0	0	0	6	3	0	0
2013	KUBES	20	10	2	1	98	35	5	4
2013	ÖBHİGMD - 3	7	3	0	0	21	7	0	0

4									
201 4	İGMD - 4	50	11	3	1	106	45	7	4
201 5	İGMD - 5	65	14	2	0	157	53	4	1
201 5	SKMDP	8	3	0	0	61	47	5	5
201 6	ÖBHİGMD - 4	20	7	0	0	66	22	2	1
201 3	GPD İğdir Hayvan Hastanesi Projesi	0	0	0	0	5	3	0	0
201 3	GPD Ardahan İli Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Projesi	6	3	0	0	22	11	0	0
201 5	GPD Ağrı Kent Yaşam Merkezi	0	0	0	0	13	20	2	3

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

SERKA proje desteği ile istihdam sayılarına bakıldığında 2010 KÖAMD 1 programı kapsamında proje başlangıcında çalıştırılan kişi sayısı 0 iken proje sonucunda bu rakam erkek istihdamında artmış kadın istihdam sayısında bir değişiklik olmamıştır. İncelediğinde kadın istihdam sayısı 0 erkek istihdam sayısı ise 38 artı 2 de dezavantajlı olmak üzere 40 kişidir. İGMD 1 Kapsamında proje başlangıç sürecinde istihdam sayısı 91 iken engelli istihdamı olmamıştır. Proje sonucuna bakıldığında hem erkek hemde kadın istihdamında sayı artmış ve engelli istihdamı 0 iken 5 kişi artmış toplamda 270 kişi istihdam edilmiştir. KÖAMD 2 Programı kapsamında proje başlangıç aşamasında istihdam edilen hiç kimse yokken proje ile beraber bu alanda gelişim sağlanmış 72 kişi istihdam edilmiştir. ÖBHİGMD 1 programı kapsamında kadın ve engelli istihdamı yoktur broje başlangıç aşamasında çalışan sayısı beş iken proje destekleri ile bu sayı artmıştır. ÖBHİGMD 1 çalışan kişi sayısı 26 kişi olmuştur. İGMD 2 programı ile çalıştırılan kişi sayısı başlangıçta 36 kişi iken engelli kadın istihdamı hiç olmamıştır. Proje destekleri neticesinde analiz ettiğimizde her kesimde istihdam olmuş yıllar içinde istihdamda artış sağlanmış projeler sayesinde 192 kişi istihdam edilmiştir. İGMD 3 kapsamında proje 55 kişi ile başlanmış engelli istihdamı kısıtlı tutulmuş proje yürütme aşamasından sonra 185 kişi istihdam sağlanmıştır. Bu dönemde engelli çalışan sayısı

artmıştır. İGMD 3 Girişimcilik Öncelikli programı incelediğinde projeler başlangıç aşamasında kimse çalıştırılmamış. Ayrıca hiç engelli personel istihdamı olamamış. Proje sonucunda ise yıllar içinde 4 kişi çalıştırılabılmıştır. ÖBHİGMD 2 kapsamında hiç istihdam olmamıştır. Proje desteği sonucunda 9 kişi çalıştırılmıştır ve engelli istihdamı olmamıştır. KUBES programı kapsamında 33 kişi istihdam edilmiş. Proje sonunda 142 kişi istihdam edilmiştir. Kadın, erke ve engelli personel sayısında artış olmuştur. ÖBHİGMD 3 kapsamında proje başlangıcında 10 kişi istihdam edilmiş engelli personel istihdamı olmamıştır. Proje sonucunda 28 kişi istihdam olmuştur engelli istidamı olmamıştır. Proje desteği ile istihdam ediln kişi sayısında artış yaşanmıştır. İGMD 4 kapsamında proje başlangıç aşamasında 65 çalışan varken proje sonucunda 162 kişi istihdam edilmiştir. İGMD 5 kapsamında 81 kişi istihdam edilmiş kadın istihdamı olmamıştır. Proje desteği sonucunda bu rakamlarda artış olmuş istihdam edilen kişi sayısı 215 kişi olmuştur. SKMDP kapsamında 11 kişi istihdam edilirken engelli istihdamı hiç olmamıştır. SKMDP desteği istihdamda artış olduğu gibi eşit sayıda engelli personel istihdamı ile toplamda 118 kişi istihdam edilmiştir. ÖBHİGMD 4 programı kapsamında 27 kişi proje başlangıcında istihdam edilirken engelli personel istihdamı olmamıştır. Proje desteği sonucu 91 kişi istihdam edilmiş ve ilk kez ÖBHİGMD programının 4 döneminde engelli kadın ve erkek istihdamı olmuştur. GPD kapsamında “İğdir Hayvan Hastanesi” adlı projede proje başlangıç aşamasında hiç istihdam olmazken uygulama aşamasında 8 kişi istihdam edilmiş ve engelli personel istihdamı olmamıştır. GPD kapsamında “Ardahan İli Turizm Altyapısının Geliştirilmesi” adlı projenin başlangıç aşamasında 9 kişi istihdam edilirken proje neticesinde 33 kişi istihdam edilmiştir. Engelli istihdamı hiç olmamıştır. GPD kapsamında ”Ağrı Kent Yaşam Merkezi” adlı projenin başlangıç aşamasında hiç istihdam edilen olamaz iken proje desteği neticesinde 38 kişi istihdam edilmiş 2 erkek ve 3 kadın engelli personel istihdam edilmiştir. SERKA istihdam verilerini analiz edildiğinde genel olarak ajans desteği ile istihdam edilen kişi sayısı yıllara göre oranladığında istikrar ve denge yok iken çalışan kişi sayısında artış olmuştur. Ajans desteği ile TRA2 bölgesinde istihdama katkı sağlamıştır.

#### 2.4.2.SERKA'nın Proje Bazlı İhracat Desteği

Serhat Kalkınma Ajansı ihracat verileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 25:** İhracat Yatırımlarının Yıllara Göre Değişimi

		<b>İHRACAT</b>		
<b>Destek Programı Yılı</b>	<b>Destek Türü</b>	<b>Destek Programı Adı</b>	<b>Proje Sonucu İhracat Artışı Yaşanan Proje Sayısı</b>	<b>Proje Sonucu %25 stnde İhracat Artışı Yaşanan Firma Sayısı</b>
2010	PT	İGMD – 1	4	0
2013	PT	İGMD – 2	2	0
2014	PT	İGMD - 3	2	0
2015	PT	İGMD – 5	2	0

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

SERKA'nın yıllar içindeki destek programlarını icelendiğinde İGMD programları kapsamında proje destekleri 10 proje sayesinde ihracat artışı olmuştur.proje destekleri firma sayısında artış olmamıştır.

#### 2.4.3.SERKA'nın Proje Bazlı Yenilikçilik Desteği

TRA2 Bölgesinde yenilikçilik alanında yapılan destekler Serhat Kalkınma Ajansının patent, marka, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısı ve yıllara göre program bazlı dağılım verileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 26:** Yenilikçilik Desteği

<b>Yenilikçilik</b>						
<b>Destek Programı Yılı</b>	<b>Destek Türü</b>	<b>Destek Programı Adı</b>	<b>Patent Sayısı</b>	<b>Marka Sayısı</b>	<b>Faydalı Model Sayısı</b>	<b>Endüstriyel Tasarım Sayısı</b>
2010	PT	İGMD 1	0	6	0	0
2011	PT	İGMD 2	0	2	0	0
2013	PT	İGMD 3	0	5	0	0

2014	PTÇ	İGMD 4	0	7	0	0
2015	PTÇ	İGMD 5	0	7	0	0

*Kaynak: SERKA İDRB Verileri*

SERKA İGMD programı kapsamında 2010 ile 2015 yılları arasında patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım alanında hiç destek vermemiştir ancak marka alanında her yıl destek vermiştir. Toplamda 27 adet marka desteği sağlamıştır. İGMD programının desteği kapsamında markalaşma eğilimi daima vardır. Markalaşma sayesinde TRA2 bölgesinde ürün ve hizmetlerinin hem kalite standartları hemde tanılrlığı artmıştır.

#### 2.4. 4. SERKA'nın Proje Bazlı Eğitim Desteği

Serhat Kalkınma Ajansının yıllara göre Teknik Destek programı kapsamında eğitime tabi tutulan cinsiyete ve dezavantajlı, özel gruplara göre eğitilen kişi sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 27:** Teknik Destek Programı Kapsamında Eğitilen Kişi Sayısı

Destek Programı Yılı	Eğitim			
	Eğitilen Kişi Sayısı Erkek Toplam	Eğitilen Kişi Sayısı Kadın Toplam	Eğitilen Kişi Sayısı Erkek Engelli	Eğitilen Kişi Sayısı Kadın Engelli
2011	1600	350	40	12
2013	1020	780	55	30
2014	1000	684	52	38
2015	1008	572	32	20
2016	720	550	35	25

*Kaynak: SERKA İDRB verileri*

Serka 2011 ile 2016 yılları arasında TDP kapsamında 5348 erkek, 2936 kadın, 214 engelli erkek ve 125 kadın engelliye eğitim verildi. Teknik destek programı aracılığıyla eğitimlerden yararlanan 8623 kişi eğitim almıştır. Teknik destek programı

yıllar içinde bir düzen olmadığı gibi eğitimlere katılan kişi sayısında da bir denge yoktur. Teknik desteklerin amacı bazı konularda bilgilendirmek donanım kazandırmak ve eğitime katılan kişilerin uzmanlaşmasını sağlamak.

*SERKA Genel Yatırım Desteklerinin Özeti:* Ajans kuruluşundan günümüze kadar hazırladığı plan ve programlar doğrultusunda TRA2 bölgesinin kalkınması için birden fazla sektörde proje teklif çağrısı aracılığıyla yatırım desteği yapmıştır. Yatırımlar TRA2 bölge planının öncelikleri ve öngörülerini hedefinde programlar bazlı proje destekleri ile kalkınmaya ve gelişmeye katkı sağlamıştır.

**Tablo 28:** SERKA Yatırım Destekleri

	Kar Amacı Gütmeyen	Tarım(Hayvancılık)	KOBİ	GPD	TOPLAM
Desteklenen Proje Sayısı	112	41	121	8	282
Ajans Destek Tutarı	27.972.999,00	7.935.672,00	26.885.042,00	17.275.000,00	80.068.713,00
Toplam Proje Bütçesi	39.409.541,00	15.954.333,00	56.243.545,00	25.926.644,00	137.534.063,00

*Kaynak: SERKA İDRB Veriler*

Kar amacı gütmeyen Kamu kurum, kuruluşları ve STK'lar aracılığıyla 112 projeye destek sağlayarak 39.409.541,00 TL olan toplam bütçenin 27.972.999,00 TL 'si harcanarak yatırım yapılmıştır. Tarım ve hayvancılık alanında büyük baş hayvancılık işletmelerine 15.954.333,00 TL olan toplam bütçenin 7.935.672,00 TL'sini harcayarak yatırım yapılmıştır. Tarım sektöründe 41 proje kabul edilmiş. 2271 adet büyükbaş hayvancılık desteği yapılmıştır. Kobi alanında 121 projeye destek sağlanmış 26.885.042,00 TL hibe desteği vererek yatırımı desteklemiştir. GÜdümlü Proje Desteği aracılığıyla 8 projeye destek verilmiş, 17.275.000,00 TL harcanarak ajansa destek sağlanmıştır. Serka 2011- 2018 yılları arasında toplamda 282 adet proje kabul edilmiştir.



Bu projeler aracılığıyla 80.068.713,00 TL miktarında fon desteğinde bulunmuştur.  
Ajansın fon ve bütçelere ayırdığı bütçe ise toplamda 137.534.063,00 TL'dir.



## SONUÇ ve ÖNERİLER

Ekonomik büyüme bir ülkenin iktisadi anlamda gelişmesi ve ilerlemesi olarak tanımlanmaktayken, ekonomik kalkınma ise büyümenin nimetlerinin tüm herkesçe paylaşılması veya büyümeyle birlikte diğer tüm alanlarda ilerlemenin sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tabirle ifade edilirse her alanda “ taşın üzerine taş koymadır.” Kalkınma; Dünden bugüne bakıldığında devletin, toplumun ve bireyin ne kadar yol aldığıdır. Dün ve bugüne göre birikmiş sermayeye geleceğe yatırım yapabilmektir. Bölgesel kalkınma ve bu tanım eksenli oluşturulan yerel kalkınma ise dünya veya ülkeden daha küçük sınırlara, nüfusa ve yüz ölçüme sahip alanda bölgelerin ekonomik gelişmesi ve büyümesi ya da merkez ile taşra, farklı bölgeler arasında varolan gelişmişlik farkının azaltılması ve geri kalmışlığın önlenmesidir. Yereldeki eksiklerin giderilerek büyüme farklılıklarının azaltılmasıdır.

Bu tez çalışmasında SERKA kalkınma ajansı vasıtasıyla yürütülen yerel projelerin yerel kalkınmadaki önemi ve TRA2 bölgesine etkisi dolayısıyla araştırılmıştır. Bu bağlamda 2010 ile 2018 yılları arasında SERKA aracılığıyla bölgenin istihdam, eğitim, ihracat, tarım ve hayvancılık ve yenilik gibi çeşitli alanlarda yürütülen birçok proje tamamlanarak bölgenin büyüme ve gelişmesine katkıda bulunulmuştur. Bu projelerin bölgenin kalkınmasındaki etkisi ve projelerin hangi sektörleri etkilediği ajans verileri ışığında incelendiğinde temel olarak;

Gerçekleştirilen projeler istihdam boyutuyla SERKA'nın proje destekleri yerelde istihdam kamusal ve özel yatırımlar ile artmış aynı zamanda kadın ve engelli istihdamı artmıştır. İstihdamlar belirli süreler için geçerli olduğundan bölge işsizlik kısa süreliğine azaltılmış istihdan artışında süreklilik sağlanmamıştır. Proje başlangıç aşamasında erkek personel sayısı 320 iken projeler sonucunda 1157 kişi olmuştur. Proje istihdamında kadın personel sayısı 89 iken projeler sonucunda 397 olmuştur. Engelli erkek personel sayısı başlangıçta 11 iken projeler sonucunda 50 kişiye çıkmıştır. Projeler başlangıcında engelli kadın personel 3 kişi iken bu sayı projeler sonunda 29 kişiye çıkmıştır. Dolayısıyla genel anlamda bölgede istihdamın kısa süreliğine arttırıldığını fakat kalıcı bir istihdam artışı oluşturmadığı aşikardır. Böylece proje destekleri bölgede can suyu vazifesini görmektedir. Kimi zaman işletmeler için başlangıç kimi zaman ise kapasitesini ve istihdam sayısını artırarak ekonomik yönlü ilerlemeyi desteklemektedir.

Tarım ve hayvancılık boyutuyla TRA2 bölgesinin tarım ve hayvancılık bölgenin önemli geçim kaynağıdır. 2011 Yılı ÖBHİGMD Programıyla toplamda 9 proje ile 1.305.483,77 TL hibe desteği 410 adet hayvan alımı 4 barınağın modernizasyonu 5 modern hayvan barınağı desteği verilmiştir. 2013 Yılı 6 projeyle 748.191,00 TL hibe desteğiyle 294 adet hayvan alımı 3 adet barınak modernizasyonu ve 3 modern barınak için hibe desteği verilmiştir. 2014 Yılı 7 projeye 921.737,73 TL hibe desteği ile 343 adet hayvan alımı 4 barınak modernizasyonu 3 adet modern barınak desteği verilmiştir. 2016 Yılı ise 25 projeye 8.986.704,00 TL hibe desteği 1224 adet hayvan alımı 6 adet barınak modernizasyonu ve 13 adet modern hayvan barınağına hibe verilmiştir. Toplamda tarım ve hayvancılık ilgili 47 proje kabul edilmiş bu projelerle beraber 11962116,5 TL hibe desteği yapılmıştır. 2271 sayıda Büyükbaş hayvan alımı, 17 adet barınak modernizasyonu ve 24 adet modern hayvan barınağı desteği verilmiştir. Örnek Büyükbaş Hayvancılık İşletmelerinin Geliştirilmesi Programı aracılığıyla verilen hibe destekleriyle TRA2 bölgesinin güçlü hayvancılık potansiyelinin olduğunu göstermektedir.

Eğitim boyutuyla projelerle birlikte birçok kişi eğitilmiştir. Eğitim boyutuyla irdelediğimizde 5348 erkek, 2936 kadın, 214 engelli erkek ve 125 kadın engelliye aşkın kişiye eğitim verildi. Toplamda bu eğitimlerden 8623 kişi eğitim yararlanmıştır. Yıllar içinde eğitime katılım sayısı değişiklik göstermektedir. Cinsiyet ve dezavantajlık olarak bakıldığında da bir istikrar yoktur. 2011 ile 2018 yılları arasında 305 tane eğitim projesi kabul edilmiştir. Ajans toplamda 3207754,4 TL fon desteği vermiştir. Eğitim desteğine ve katılımcı sayısına bakıldığında teknik eğitime ve uzmanlaşmaya bölge ihtiyaç duyulduğunu söyleyebiliriz.

İhracat boyutuyla ajans tarafından 10 tane proje teklif çağrısı aracılığıyla destek olunmuş. Ajans desteğine karşın işletme sayısında bir gelişme olmamıştır.

Yenilikçilik boyutuyla analiz yaptığımız ajans 2010 ile 2018 yılına kadar TRA2 bölgesinde İktisadi Gelişme ve Mali Destek Programı aracılığıyla 27 adet marka desteği vermiştir. TRA2 bölgesi düzeyinde her ne kadar her proje teklif çağrısı dönemi destek verilsede bu rakam illere oranlandığında yenilikçilik desteği yeterli görünmediğini söyleyebiliriz. Proje desteklerinin sonuçları incelendiğinde:

Ajans tarafından sağlanan destekler tek bir mekanizma tarafından yürütüldüğü için destek mekanizmasının birimleri birbirlerinin faaliyetlerine müdahale edebilmektedir. Bu durum yürütülen plan, program ve projelerin istenilen hedeflere ulaşmasını engelleyebilmektedir. Bu durumu düzeltmek için ajansın destek mekanizmasının birimlerinin birbirlerinden ayrı ve bağımsız olmaları önem arz etmektedir.

Bögenin politikaları doğrultusunda hazırlanan plan ve programlar ihtiyaca cevap verecek şekilde proje teklif çağrısına çıkması gerekirken çoğunlukla ülkenin ekonomi politikalarıyla aynı ekseninde kalmaktadır. Bu durumun giderilmesi için bölgenin gereksinimlerine uygun ve ülke ekonomi politikalarından bağımsız plan ve programların hazırlanması ve politik kaygılardan uzak durulması gerekmektedir. Ayrıca ajans dışında bağımsız değerlendirici sistemlerin güçlendirilmesi ve planlama sürecine katılmasının sağlanması gerekmektedir.

Ajansın denetim ve kontrol mekanizmaları geliştirilmeli, gerçekleştirilen faaliyetler programların ruhuna uygun gerçekleştirilmeli ve proje süresi ya da proje sonucundan sonra belirlenen süre ile sınırlı olmamalıdır. Proje sona erdikten sonra faaliyetlerin sürdürülebilirliği daha uzun süreye yayılmasını sağlamalı ya da tüm süreler bittikten sonra işletmecileri sektörle ilgili yatırımlarını uzun süre bölgede yapılmasını sağlanarak takipleri gerçekleştirilmelidir. Ancak bu tedbir ve önerilerle ajansın sağladığı projeler etkinliğe ulaşacak; istihdam, eğitim, ihracat ve yenilikçilik ekseninde projeler bölgeye ve söz konusu illere reel katkılarda bulunacaktır.

## KAYNAKÇA

- A. Canan ÖZMEN (2007), Yerel Ekonomik Kalkınma Girişimi ve Etkileri Beypazarı Örneği, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Acar, Y. (2002). İktisadi Büyüme ve Büyüme Modeller., Bursa.
- Arslan, K. (2005), “Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama Ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, İstanbul, Bahar, Sayı:7, s.275- 294.
- Arı, A. (2011), “Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, KOBİler ve Esnaf Sanatkarlar.
- Alüftekin Nilay (2007), Yerel Düzeyde ekonomik Kalkınmada Tarımsal Ürün İşleyen KOBİ’ler’in Rolü: Karaman ili Araştırması, Doktora tezi, Ankara.s.29
- Alperyalçın & Sevda Yalçın, Sürdürülebilir Yerel Kalkınma İçin Cittaslow Hareketi Bir Model Olabilir Mi?, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 5, No 1, 2013 s.33-34, ISSN: 1309-8012
- Aytekin, S. (2013), Yerel Düzeyde Ekonomik Kalkınmada Tarımsal Ürün İşleyen KOBİ’lerin Rolü: Karaman İli Araştırması, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.27.
- Ayhan, S. (1993). Toplum Kalkınmasında Kuram ve Uygulamalar, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt:26, Sayı:2, s.485-499.

Beer, A. Maude, A. (2002), "Local and Regional Economic Development Agencies in Australia", Report Prepared for the Local Government Association of South Australia, Flinders University, May 2002.

Bilir, M. (2003). Köy Enstitüleri Sisteminde Toplum Kalkınması. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar, Sayı 10.

Can Ergüder, Dilek Akdenizli Kocagül, Avrupa Birliğinde Bölgesel Politikanın Gelişimi ve Yapısal Fonlar, Tepav, Temmuz 2008, S.113

Collie, D.R., (2000). "State Aid in the European Union: The Prohibition of Subsidies in an Integrated Market", International Journal of Industrial Organization, Cilt:8, s.867-84

Çakılcıoğlu, M. (2002). Sürdürülebilir Kalkınma İçin Sürdürülebilir Turizm. 10. Ulusal Bölge Bilimi-Bölge Planlama Kongresi, İstanbul, 17- 18 Ekim 2002.

Çetin Murat (2000), Yerel Kalkınma Ajansları, Bozok Üni, Yozgat, s.128.

Çetin Murat (2007), Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üni. Cilt:14, sayı:1, Manisa.

Çetin Murat (2007), Yerel Ekonomik Kalkınma Yaklaşımı ve Uluslararası Organizasyonlar, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:14, Sayı:1, s.157.

Çetin, M. (2006). Yerel Kalkınma Ajansları. Ege Academic Review, Vol. 6, Issue, 2.

Demirci & Arıkan, R. (1998), Genel Ekonomi, Gazi Kitabevi, Ankara, s: 343.

DPT, 2000. Devlet Planlama Teşkilatı, “Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)”,  
“Bölgesel Gelişimde Temel Araçlar ve Koordinasyon”, Özel İhtisas Komisyonu  
Raporu, Ankara.

Dünya Bankası (2006), <http://www.worldbank.org/urban/led/>.

Deniz, T. (2010), “Türkiye’de Kobilerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü  
Sağlamada Kümelenmenin Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s,45.

Demirci Aytül Güneşer, Bölgesel Kalkınma Ajansları, Kamu Yönetimi Dünyası  
Dergisi, Yıl 4, Sayı15, Ankara 2003,s.16

Debra Mountford, Organising for Local Development: The Role of Local Development  
Agencies. Summary Report, Paris: OECD, 2009.S.3

Devlet Planlama Teşkilatı (1995). Bölgesel Dengelerin Sağlanması, Yedinci Beş Yıllık  
Kalkınma Planı, Yapısal Değişim Projeleri Komite Raporları. Ankara, Mart.

Dinler, Z. (1994). Bölgesel İktisat. Bursa, 4. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları.

Devlet Planlama Teşkilatı BGYU Genel Müd. (2009). *Destek Yönetim Kılavuzu*. DPT  
Yayınları, Ankara

Eceral-Özelçi, T., Özmen-Altınkaya C. (2009). Beypazarı’nda Turizm Gelişimi ve  
Yerel Ekonomik Kalkınma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz, Cilt  
5, Sayı 2,s. 46-74

Hüseyin GÜL (2004), Ekonomik Kalkınmada Yerel Alternatifler, Kentsel Ekonomik  
Araştırmalar Sempozyumu, Cilt: 1, s. 205 - 209.

Hüseyin Tutar, TRA2 Düzey II Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars) 2010 – 2013 Bölge Planı, Serka Ajansı,2010

İŞGED (2007). İstanbul Bağcılar İlçesi Kentleşme Dinamikler., Araştırma Raporu, (Haz.Aykut Karaman, Dilek Erden Erbey, Ebru Firidin Özgür) İstanbul. Mayıs.

Karaduman, E. (1992), “Ekonomik Kalkınmada Finansman ve Organizasyon”, Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara, s:16-18.

Kuznets, S. (1966), “Economic Growth And Structure: Selected Essays”, Heinemann, London, p: 1-378.

Kaya, E. (2004). Yerel Kalkınma Yönetimi. İstanbul, Sistem. S. 25

Kahraman T. (2004), Türkiye İçin Sürdürülebilir Kalkınma Stratejileri Dünya Bankası ve Toplumsal Katılım ve Gelişim Vakfı Makalesi.

Kaya, E. (2008), Yerel Kalkınma ve Siyaset, Yerel Siyaset, Okutan Yayınları, s.118  
122, İstanbul

Korel GÖYMEN(2005), Yerel Kalkınma Önderi ve Paydaşı Olarak Belediyeler,  
<http://ipc.sabanciuniv.edu/tr/ArastirmaAlanlari/documents/KorelGoymen.pdf>.

Kaararslan Gökçe, Avrupa Birliği ve Türkiye’de Bölgesel Politikalar ve Kalkınma Ajansları, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s.89



Kayasü Serap, PINARCIOĞLU Melih, YAŞAR Suna Senem, DERE Sencer,  
Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması, Bölgesel  
Kalkınma Ajansları. Yayın No:2003-08 İstanbul Ticaret Odası

Küçük, N. (2010), Yerel Ekonomik Kalkınmada Yeni Bir Açılım:  
Teknoparklar(Gaziantep Teknopark Örneği),Yayınlanmamış Yüksel Lisans  
Tezi, s.22.

Karasu Koray, İngiltere’de Bölge Kalkınma Ajansları, Bölge Kalkınma Ajansları Nedir,  
Ne Değildir? 2004, s.198

Kalkınma Ajansları 2015 Yılı Genel Faaliyet Raporları, 25.02.2006 tarih ve 5449 Nolu  
Kalkınma Ajansları Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun)

Kalkınma Ajansları 2015 Yılı Genel Faaliyet Raporu, Kalkınma Bakanlığı s.18,19

Kalkınma Ajansları, 2008 Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, 2008

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği,(2008).

Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği,(2009).

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun,  
(2006).

Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik,(2006)

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği,(2006).

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği,(2008).

Kayasü S, Pınarcıoğlu M, Yaşar S, Dere S (2003) *Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları* (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul).

Kavruk Hikmet, Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Hukukî Statüsü ve Yönetmel Yapısı, KÖK Araştırmalar, XI/1, 2009,s.49

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu Ve Görevleri Hakkındaki Kanun’un Gerekçesi

Kalkınma Ajansı (dika) örneği. *Uluslararası İstanbul İktisatçılar Zirvesi – II, “Küresel Kriz Sonrası İktisat Politikaları*. İstanbul, 13-14 Mayıs.

Meydan, M. C, *Kalkınma Ajansları Desteklerinin Değerlendirilmesi: Karşıt Durum Etki Değerlendirme Örneği*, Kalkınma Bakanlığı, yayın no:2862, Ankara,2014,15.

Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği (1993). Türkiye’de Bölge Planlamasının Evreler. Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği Yayınlarından No: 2, Ankara.

Miser, R. (1995). Toplum Kalkınması Çözümlemesi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara: 26:2:511-540.

Miser, R. (1999) Kalkınma, Toplum Kalkınması Yöntemi ve İnsanın Gelişimi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:32, Sayı:1-2, s. 101-112.

Okutucu Raif, Türkiye’de Bir İlk: Mersin Kalkınma ve İşbirliği Konseyi, Bölgesel Kalkınma Ve yönetişim Sempozyumu, TEPAV, Ankara 7-8 Eylül 2006, s.401

Özen Pınar, İtalya, Bölge Kalkınma Ajansları, TEPAV/EPRİ, Mayıs 2005,s.16

Özen, P. (2005). *Bölge Kalkınma Ajansları*. <http://www.tepav.org.tr> (9 Eylül 2015).

Pınar, A., Arıkan, İ. (2003), “Avrupa Birliği Ve Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Bağlamında Devlet Yardımları”, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi Cilt:3, No:1 (Güz: 2003), s. 93-111.

Pendik Belediyesi (2010). *Yerel Kalkınma Nedir?*

Rodríguez-Pose, A. (2001), “The Role of the ILO in Implementing Local Economic Development Strategies in a Globalized World”, Working Papers, London, (31December), 1-19.

Sezgin, A. (2013). *Kalkınma Ajansı Uygulamasının Gelişmiş Ve Az Gelişmiş Ülke Örnekleri Açısından Sonuçları*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Çorum.

Sarıhan, Z. (2011). *Yerel iktisadi kalkınma bağlamında kalkınma ajanslarının rolü ve Türkiye uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

Stöhr, Walter B. (2001), “Subsidiarity: A Key Concept For Regional Development Policy”, *New Regional Development Paradigms Vol. 3*, Westport, CT, Greenwood Publishing Group, USA (3), 35-51.

Serka Ajansı, 2018 Serka Faaliyet Raporları 2017 Yılı Faaliyet Raporu, Erişim Tarihi

Serhat Kalkınma Ajansı, Serka Faaliyet Raporları 2010 Yılı Faaliyet Raporu, Erişim Tarihi

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/d27143f2c23c8b87029c73a8d026f22c.pdf>

Serhat Kalkınma Ajansı, 2010-2013 TRA2 Bölge Planları

Serhat Kalkınma Ajansı, 2010-2013 TRA2 Bölge Planları

Serhat Kalkınma Ajansı, 2019, İzleme Değerlendirme ve Raporlama Birimi verileri.

SERKA, Program Geliştirme ve Yönetim Birimi, 2013,38

Sugözü İH, Atay M (2010) Kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınmaya etkisi: Dicle

Tekindağ, F., C. (2005) Proje Döngüsü Yönetiminde Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM), Ankara.

Türk, İ. (1970), İktisadi Planlama Prensipleri, Emel Matbaası, Ankara, s: 55.

Türkiye Cumhuriyeti Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004 - 2006), Ankara, Aralık 2003, s.1-143.

[www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/gundem/Gundem\\_1\\_Sayi\\_523.pdf](http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/gundem/Gundem_1_Sayi_523.pdf).

Van Boekel, G. ve Van Logtestijn, M. (2002): *Applying the Comprehensive LED Approach: The Case of Mozambique*, Cooperative Branch International Labour Office, Geneva, Switzerland.

[www.serka.org.tr](http://www.serka.org.tr) 22.02.2018, 2013, program geliştirme birimi, proje hazırlama klavuzu.

[www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr) 23.02.2018, 2016, 2016 – 2. genel çağrı klavuzu.

[www.iibfdergi.ibu.edu.tr/index.php/ijesr/article/download/86/273](http://www.iibfdergi.ibu.edu.tr/index.php/ijesr/article/download/86/273)

Yıldırım, U. Şerif Ö. (2003). Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımının Türkiye'ye Yansımaları: GAP'ta Sürdürülebilir Kalkınma ve Yerel Gündem 21, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 12, Sayı 4, Ekim.

[http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/gundem/Gundem\\_1\\_Sayi\\_523.pdf](http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/gundem/Gundem_1_Sayi_523.pdf)

<http://www.tva.com/abouttva/history.htm> Erişim Tarihi 19.04.2015.

<http://www.pendik.bel.tr/kalkinma/bpi.asp?caid=295&cid=2489>

Çevrimiçi

(14.12.2010).

<https://www.serka.gov.tr/destekler/kapali-destek-programlari>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/1f951a2adad93d674cee4f3de3a35c7d.pdf>

24.5.2019

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/d3d36b6e75b0a8735bcc846b64239805.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/0e84e0ee5e65eb41dfa21f3c8ca567cd.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/62c14e29463fe353917b13372f6bb1b8.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/7238bd009a750ea0407b5b262a0b856b.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/e12a11cfff865698cb0d2de91865f72c.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/5b44c92beafccdaec118a5e8939e6f5a.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/4e7295be25409485c41446533e190426.pdf>

<http://bap.beun.edu.tr/Dosyalar/S16049.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/1--tra2-17-td--basvuru-rehberi.pdf>

[https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/serka\\_fd2018\\_basvuru\\_rehberi.pdf](https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/serka_fd2018_basvuru_rehberi.pdf)

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/tra2-teknik-destek-basvuru-rehberi.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/kucuk-olcekli-altyapi-mali-destek-programi.pdf>

[https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/turdes\\_basvuru\\_rehberi.pdf](https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/turdes_basvuru_rehberi.pdf)

[http://www.doka.org.tr/dosyalar/page\\_574/attachment/projeuygulamarehberi2018.pdf](http://www.doka.org.tr/dosyalar/page_574/attachment/projeuygulamarehberi2018.pdf)

Erişim tarihi : 25.08.2019

<http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/p/c/pcm.pdf> Erişim tarihi: 20.08.2019

[https://www.karacadag.gov.tr/Destek/Dosya/www.karacadag.gov.tr\\_53\\_NR3V35XB\\_pr oje\\_hazirlama\\_rehberi\\_2019.pdf](https://www.karacadag.gov.tr/Destek/Dosya/www.karacadag.gov.tr_53_NR3V35XB_pr oje_hazirlama_rehberi_2019.pdf) Erişim tarihi :16.06.2019

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/c9ed456a880a83f9394da7f9c3b8040f.pdf> erişim tarihi: 20.07.2019

<http://www.ua.gov.tr/docs/default-source/erasmus-/proje-nas%C4%B1l-haz%C4%B1rlan%C4%B1r-.pdf?sfvrsn=0> erişim tarihi 08.06.2018

<https://www.ahika.gov.tr/assets/upload/dosyalar/proje-planlama-ve-yonetimi-sunumu.pdf> erişim tarihi :22.01.2019

[http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/lise\\_proje\\_rehberi\\_2017.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/lise_proje_rehberi_2017.pdf) erişim tarihi: 16.02.2019

<https://docplayer.biz.tr/1009793-Kalkinma-ajanslari-icin-proje-hazirlama-kilavuzu-dr-huseyin-tutar-basak-onsal-demir.html> erişim tarihi :15.10,2018

<http://josc.selcuk.edu.tr/article/view/1075000594/1075000518> 25.06.2019

<http://www.gap.gov.tr/gap-in-hedefleri-sayfa-23.html> 22.07.2019

<http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/2792/2789/program-uygulama-kilavuzu.aspx> erişim tarihi: 14.11.2018

<http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/2792/2789/program-uygulama-kilavuzu.aspx> 24.12.2019

<https://www.istka.org.tr/media/131583/istanbul-kalk%C4%B1nma-ajans%C4%B1-2018-y%C4%B1l%C4%B1-faaliyet-raporu.pdf> 22.11.2018

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/c9ed456a880a83f9394da7f9c3b8040f.pdf>

<http://sbu.saglik.gov.tr/ekutuphane/kitaplar/pyd2.pdf> 17.05.2019

[http://www.cka.org.tr/dosyalar/2019%20MDP\\_PDY%20Egitimi.pdf](http://www.cka.org.tr/dosyalar/2019%20MDP_PDY%20Egitimi.pdf) 14.12.2018

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/d27143f2c23c8b87029c73a8d026f22c.pdf>.

<http://bakka.gov.tr/site/sayfa/31/destekler#.VpEvHk2R-YM>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/93f8b5bf5944b95abef93164f360ade5.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/> erişim tarihi :01.05.2019

<http://www.serka.gov.tr/store/file/common/de1b7dce1cfa4c0dcd43cccb32e4d994.pdf>

tarih 12.06.2019

<http://www.tva.com/abouttva/history.htm> Erişim Tarihi 19.04.2015

<https://www.serka.gov.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/> erişim tarihi 01.05.2019

<https://www.serka.gov.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/genel-sekreterlik/arastirma-strateji-gelistirme-ve-planlama-birimi> 01.01.2019

<https://www.serka.gov.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/genel-sekreterlik/idari-ve-mali-isler-birimi> erişim tarihi 01.05.2019

<https://www.serka.gov.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/genel-sekreterlik/izleme-ve-degerlendirme-birimi> erişim tarihi 01.05.2019

<https://www.serka.gov.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/genel-sekreterlik/program-gelistirme-ve-program-yonetimi-birimi> erişim tarihi: 01.05.2019

<https://www.serka.gov.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/genel-sekreterlik/tanitim-ve-halkla-iliskiler-birimi> erişim tarihi 01.05.2019

[http://www.cambridge.org/servlet/file/item\\_9780521817639](http://www.cambridge.org/servlet/file/item_9780521817639), Er.Tar: 29. 01. 2010

<http://www.pendik.bel.tr/kalkinma/bpi.asp?caid=295&cid=2489> Çevrimiçi(14.12.2010)

<http://www.mo.org.tr/UIKDocs/kentselsart1.pdf>

<https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/93f8b5bf5944b95abef93164f360ade5.pdf>

<http://bakka.gov.tr/site/sayfa/31/destekler#.VpEvHk2R-YM>

<http://josc.selcuk.edu.tr/article/view/1075000594/1075000518>

<http://www.tva.com/abouttva/history.htm> Erişim Tarihi 19.04.2015