

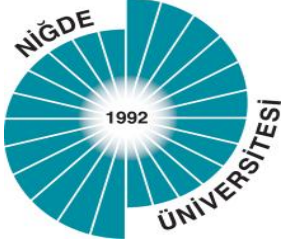
**T.C.**  
**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**KALKINMA AJANSLARINDA MUHASEBE DÜZENİ VE BİR**  
**UYGULAMA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Eda GÜR SOY**

**Niğde**  
**Ocak, 2014**



**T.C.**  
**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**KALKINMA AJANSLARINDA MUHASEBE DÜZENİ VE BİR**  
**UYGULAMA ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**

**Eda GÜRİSOY**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gül KÖKSAL**

**Niğde**

**Ocak, 2014**

## **YEMİN METNİ**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Kalkınma Ajanslarında Muhasebe Düzeni ve Bir Uygulama Örneği**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 15/01/2014

**Eda GÜRSOY**

## ÖNSÖZ

Kalkınma ajansı, bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının azaltılması ve yerel kalkınmanın sağlanması yönünde uygulanan bir bölgesel politika aracıdır. 5449 sayılı Kanun ile Türkiye’de uygulanmaya başlanmıştır. Pilot olarak kurulan Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajanslarının kurulmasıyla birlikte bugün ülkemizde, resmi olarak kalkınma ajanslarının sayısı 26’ya çıkmıştır. Faaliyete geçen kalkınma ajanslarının her biri, kendi bölgeleri için kalkınma stratejileri oluşturmaktadır.

“Kalkınma Ajanslarının Muhasebe Düzeni ve Denetimi İle İlgili Araştırma” başlıklı tezin amacı, bölgesel kalkınma açısından önemli bir araç olan kalkınma ajanslarının muhasebe işleyişi ve denetimi ile ilgili Türkiye’de uygulanan hukuki yapı incelenerek, örneklere yer verilmiştir.

Hazırlamış olduğum tezin konusunun seçiminde ve hazırlama sürecinde bana yol gösteren ve beni yönlendiren Doç. Dr. Yunus CERAN’a, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gül KÖKSAL’a bu süreçte bana destek olan aileme teşekkür ederim.

**Eda GÜRSOY**

**Niğde, Ocak, 2014**

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### KALKINMA AJANSLARINDA MUHASEBE DÜZENİ VE DENETİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

**GÜRSOY, Eda**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Muhasebe Finansman Bilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gül KÖKSAL**

**Ocak 2014, 139 Sayfa**

Bu çalışmada, kalkınma ajanslarının muhasebe düzeni ve denetimi konusu ve kalkınma ajansları tarafından muhasebe düzeni incelenmiştir. Çalışmada, birinci ve ikinci bölüm literatür taraması sonucu elde edilen teorik bilgilerden ve üçüncü bölüm de muhasebe kayıt örneklerine yer verilerek üç bölümden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kalkınma ajansını kavramsal çerçevede tanımlayarak, Dünya da ve Türkiye’de kurulma amaçlarını ve faaliyet gösteren kalkınma ajansları hakkında bilgi vererek, ülkemizde kalkınma ajanslarını muhasebe düzeni ve denetimi ile ilgili bilgi vererek uygulanma yöntemini örneklendirmektir. Bu kapsamda, birinci bölümde; kalkınma ajansları, Dünya da ve Türkiye’deki kalkınma ajansı örnekleri, kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı, kalkınma ajanslarını hedefleri, kalkınma ajanslarına yöneltilen eleştiriler ve çözüm önerilerine ait teorik bilgiye yer verilmiştir. İkinci bölümde; kalkınma ajanslarında muhasebe, muhasebe işlemlerinde görevlilerin sorumlulukları, temel kavramları, tekdüzen hesap planı, kalkınma ajanslarının denetimi, iç denetim ve dış denetim ile ilgili teorik konulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; kalkınma ajanslarının muhasebe kayıt örnekleri gösterilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalkınma Ajansları, Kalkınma Ajanslarının Muhasebesi, Kalkınma Ajanslarının Denetimi.

## **ABSTRACT**

### **MASTER THESIS**

#### **ACCOUNTING SYSTEM AND SUPERVISION IN DEVELOPMENT AGENCIES AND A SAMPLE APPLICATION**

**GÜRSOY, Eda**

**Department Of Business Administration**

**Division Of Accounting Finance**

**Consultant: Assistant Prof. Dr. Ayşe Gül KÖKSAL**

**January 2014, 139 pages**

In this study, the accounting system and supervision topic, and the accounting system in Development agencies are analyzed. The study consists of three main parts. The first and second parts include the theoretical knowledge derived after literature review. The third part includes accounting recording samples.

The aim of this study is to exemplify the application method of development agencies in Turkey by defining them in conceptual framework; by giving information about the foundation aims of development agencies in the world and in Turkey; by giving information about the system and supervision. Under this scope, in the first part, the development agencies, samples of development agencies in the world and in Turkey, organizational structure of development agencies, the aims of development agencies, the critics of development agencies and solution suggestions are discussed. In the second part, accounting in development agencies, responsibilities of workers in development agencies, main concepts, single counting plan, supervision in development agencies, internal audit, external audit are discussed. In the third part, accountancy record samples are showed.

**Key Words:** Development Agencies, Accounting of Development Agencies, Supervision in Development Agencies.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	i
<b>ÖZET</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	viii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	ix
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	x
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b><u>KALKINMA AJANSLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER</u></b>	
<b><u>1.1. KALKINMA AJANSI KAVRAMI</u></b> .....	3
<b><u>1.2. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI</u></b> .....	5
1.2.1. Dünya'da Kalkınma Ajansları.....	6
1.2.1.1. İngiltere'de Kalkınma Ajansları.....	9
1.2.1.2. İtalya'da Kalkınma Ajansları.....	11
1.2.1.3. Polonya'da Kalkınma Ajansları.....	13
1.2.1.4. ABD'de Kalkınma Ajansları.....	16
1.2.2. Türkiye'de Kalkınma Ajansları.....	17
1.2.3. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Gelişimi.....	18
1.2.4. Kalkınma Ajanslarının Kurulması ve 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun.....	20
<b><u>1.3. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSI UYGULAMALARI</u></b> .....	26
1.3.1. Bölgesel Kalkınma Politikaları.....	27
1.3.2. Türkiye'de Kalkınma Ajansı Örnekleri.....	28
1.3.2.1. Çukurova Kalkınma Ajansı.....	29
1.3.2.2. İzmir Kalkınma Ajansı.....	33
<b><u>1.4. KALKINMA AJANSI TÜRLERİ</u></b> .....	35
1.4.1. Kuruluş Biçimine Göre Kalkınma Ajansları.....	35

1.4.2. European Association of Development Agencies'e (EURADA) Göre Kalkınma Ajansları.....	36
1.4.3. Fonksiyonlarına Göre Kalkınma Ajansları.....	36
1.4.4. Mali Kaynaklarına Göre Kalkınma Ajansları.....	37
1.4.5. Diğer Kriterlere Göre Kalkınma Ajansları.....	37
<b><u>1.5.KALKINMA AJANSLARININ TEŞKİLAT YAPISI</u></b> .....	39
1.5.1. Kalkınma Kurulu.....	39
1.5.2. Yönetim Kurulu.....	40
1.5.3. Genel Sekreterlik.....	41
1.5.4. Yatırım Destek Ofisleri.....	41
<b><u>1.6.KALKINMA AJANSLARININ ÖZELLİKLERİ</u></b> .....	42
<b><u>1.8. KALKINMA AJANSLARININ HEDEFLERİ</u></b> .....	46
<b><u>1.9.KALKINMA AJANSLARINA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER, AJANSLARIN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ</u></b> .....	48
1.9.1. Kalkınma Ajanslarının Sorunları ve Kalkınma Ajanslarına Yönelik Eleştiriler.....	48
1.9.2. Kalkınma Ajanslarının Sorunlarına Çözüm Önerileri.....	52
<b><u>İKİNCİ BÖLÜM</u></b>	
<b><u>KALKINMA AJANSLARINDA İŞLEMLERİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DENETİMİ</u></b>	
<b><u>2.1. KALKINMA AJANSLARINDA BİR BİLGİ SİSTEMİ OLARAK MUHASEBE VE ÖNEMİ</u></b> .....	54
<b><u>2.2. KALKINMA AJANSLARININ MUHASEBE İŞLEMLERİNDE GÖREVLİLERİN SORUMLULUKLARI</u></b> .....	57
2.2.1. Gerçekleştirme Görevlisi.....	57
2.2.2. Harcama Yetkilisi.....	58
2.2.3. Muhasebe Yetkilisi.....	58
<b><u>2.3. KALKINMA AJANSLARININ GELİR VE GİDERLERİ</u></b> .....	60
2.3.1. Kalkınma Ajanslarının Gelirleri.....	60
2.3.2. Kalkınma Ajanslarının Giderleri.....	61

<b>2.4. KALKINMA AJANSLARININ MUHASEBESİ, TEMEL KAVRAMLARI VE İLKELER İLE GENEL YÖNETİM MUHASEBESİ STANDARTLARI KURALLARI</b> .....	62
2.4.1.Kalkınma Ajansının Tutacağı Defterler.....	62
2.4.2.Kalkınma Ajanslarında Tekdüzen Hesap Planı ve Hesapların Niteliği.....	63
<b><u>2.5. KALKINMA AJANSLARI TEKDÜZEN HESAP PLANI İLE TEKDÜZEN MUHASEBE SİSTEMİ, TEKDÜZEN HESAP PLANININ KARŞILAŞTIRILMASI, BENZERLİK VE FARKLILIKLAR</u></b> .....	87
2.5.1. Bilanço Hesapları Açısından Karşılaştırılması.....	87
<b><u>2.6. KALKINMA AJANSLARINDA MUHASEBE İŞLEMLERİ</u></b> .....	94
<b><u>2.7. KALKINMA AJANSLARINDA MUHASEBE UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖRNEKLERİ</u></b> .....	99
<b><u>2.8. KALKINMA AJANSLARININ DENETİMİ</u></b> .....	102
2.8.1. Kalkınma Ajanslarında İç Denetim.....	103
2.8.1.1. Kalkınma Ajanslarında İç Denetimin Amacı.....	104
2.8.1.2. Kalkınma Ajanslarında İç Denetimin Tanımı .....	105
2.8.1.3. Kalkınma Ajanslarında İç Denetçinin Görevleri.....	107
2.8.1.4. Kalkınma Ajanslarında İç Denetim Raporu.....	109
2.8.2. Kalkınma Ajanslarında Dış Denetim (Bağımsız Denetim).....	110
<b><u>2.9. İÇ VE DIŞ DENETÇİ İKİLİSİNİN KALKINMA AÇISINDAN FAYDALARI</u></b> .....	112
<b><u>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</u></b>	
<b><u>KALKINMA AJANSLARINDA MUHASEBE DÜZENİ VE DENETİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA</u></b>	
<b><u>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI</u></b> .....	113
<b><u>3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</u></b> .....	113
<b><u>3.3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI</u></b> .....	114
3.3.1. X Kalkınma Ajanslarının Muhasebeleştirme İşlemleri.....	114
3.3.1.1. X Kalkınma Ajansının Ödeme Emri Belgesi.....	114
3.3.1.2. X Kalkınma Ajansının Muhasebe İşlem Fişi.....	117

3.3.1.3. X Kalkınma Ajansının Gelir-Gider Tablosu.....	123
3.3.2. X Kalkınma Ajansının Denetimi.....	124
<b><u>SONUÇ</u></b> .....	126
<b><u>KAYNAKÇA</u></b> .....	128

## TABLULAR LİSTESİ

- Tablo 1.1.** : Dünya Üzerinde Kalkınma Ajansları
- Tablo 1.2.** : Çeşitli Ülkelerdeki Kalkınma Ajanslarının Yasal Statüleri ve Personel Durumları
- Tablo 1.3.** : İngiltere’de Bölge ve Kalkınma Ajansları
- Tablo 1.4.** : Polonya’da İstatistikî Bölge Birimleri
- Tablo 1.5.** : Polonya’da Bulunan Kalkınma Ajansları
- Tablo 1.6.** : Türkiye’de Kalkınma Ajansları
- Tablo 1.7.** : Kalkınma Ajanslarının Kurulduğu Düzey2 Bölgeleri
- Tablo 1.8.** : Kalkınma Ajanslarının Uygulamadaki Karakteristikleri
- Tablo 1.9.** : Geleneksel Tavandan Tabana Yaklaşım Karşı Yeni Tabandan Tavana Yaklaşım
- Tablo 2.1.** : Kalkınma Ajansları İçin Muhasebeleştirme Tabloları

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1.1.** : Kalkınma Ajanslarının Kurulduğu Düzey2 Bölgeleri
- Şekil 1.2.** : Bakanlar Kurulu Kararları İle Kurulan Kalkınma Ajansları
- Şekil 1.3.** : ÇKA Organizasyon Şeması
- Şekil 1.4.** : İZKA'nın Organizasyon Yapısı
- Şekil 1.5.** : Kalkınma Ajansı Teşkilat Yapısı
- Şekil 2.1.** : Muhasebe Bilgi Sistemi
- Şekil 2.2.** : Kalkınma Ajanslarında Muhasebe İşlemlerinde Yer Alan Görevliler

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>NUTS</b>	: Nomenclature Of Territorial Units for Statistics
<b>İZKA</b>	: İzmir Kalkınma Ajansı
<b>TVA</b>	: Tennessee Valley Authority
<b>İBBS</b>	: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
<b>GAP</b>	: Güneydoğu Anadolu Projesi
<b>GİDEM</b>	: Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezleri
<b>EGEV</b>	: Ege Ekonomiyi Geliştirme Vakfı
<b>EBKA</b>	: Ege Bölgesi Kalkınma Ajansı
<b>ÇKA</b>	: Çukurova Kalkınma Ajansı
<b>EURADA</b>	: European Association Of Development Agencies
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>THP</b>	: Tekdüzen Hesap Planı
<b>MDV</b>	: Maddi Duran Varlık

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin doğurduğu yeniliklerin başında, bütün ülkeler için büyük bir sorun olan bölgeler arası gelişmişlik farklarıdır. Bu farkları azaltmak için kalkınma ajansları ortaya çıkmıştır. Kalkınma ajanslarının amacı, bölgelerin potansiyelini ve sorunlarını göz önüne alarak geliştirdikleri politikalar ile ekonomiyi canlandırıp bölge halkının gelişmeden yararlanmasını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda yürüttükleri faaliyetleri ile bölgesel politikanın en önemli araçlarıdır ve bölgelerde kendi potansiyellerine dayalı devamlı bir gelişme sürecinin oluşmasında etkilidir.

Ülkemizde kalkınma ajanslarının kurulması öncelikle kısa vadede istatistiksel bölge olarak bilinen AB sistemi 22 Eylül 2002 tarih ve 4720 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kabul edilmiştir. 2003 yılı Katılım Ortaklığı Belgesinde, katılım öncesi mali yardım programında yararlanabilmek için Kalkınma Ajansları kurulmasına karar verilmiştir. 08.02.2006 tarihli ve 26074 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile kalkınma ajanslarının kurulması kanuni bir temele bağlanmıştır. Bakanlar Kurulu kararı ile İzmir ilini kapsayan ve Adana ve Mersin illerini kapsayan Düzey2 bölgelerinde kalkınma ajansları kurulmuştur.

Kalkınma ajanslarında bölgesel kalkınma, bölge planları, kalkınmada öncelikli bölgeler, il gelişme planları ve kalkınma politikalarının bölgesel etkileri ile sağlanmaya çalışılmıştır. Fakat ülke genelinde uygulanmaya çalışılan kalkınma ajansları, farklı yorumlamalara sebep olmuş ve uygulamaya yönelik sorunlarla karşılaşmıştır.

Bu çalışmanın amacı, ülkemizde faaliyet gösteren kalkınma ajansları hakkında bilgi vermektir. Ayrıca kalkınma ajansların muhasebe düzeniyle ilgili bilgi vermek hedeflenmektedir. Bu doğrultuda çalışma üç bölümden oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, kalkınma ajansı kavramı, çeşitli ülkelerde kurulmuş bulunan kalkınma ajanslarının genel özellikleri, ülkemizde kurulmuş olan kalkınma ajansları kuruluş ve işleyişleri açıklanmıştır. Kalkınma ajanslarının yapısı, amaçları, türleri ve hedefleri bu bölümün inceleme konularını oluşturmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kalkınma ajanslarının muhasebesi ve temel kavramları, standartları, hesapların niteliği, muhasebe kayıt örnekleri ve denetimi anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kalkınma ajanslarını muhasebe düzeni ve denetimi ile ilgili araştırmaya yer verilmiştir. X Kalkınma Ajansı'nın muhasebeleştirme işlemleri incelenmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KALKINMA AJANSLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

Belirli bölgelerde ekonomik kalkınma ve içsel büyümeyi sağlamak amacıyla kurulan kalkınma ajansları, bu süreçten faydalanacak grupları da bünyesine dâhil etmektedir. Genel olarak; bölgenin ekonomik aktivitelerinin başını çekenlerle birlikte bölgesel politikaya yön veren mercileri de içermekte ve bu ilgi grupları arasında iş ve meslek kuruluşları olduğu kadar gönüllü ve akademik çevreler de yer alabilmektedir (planlama.org, 12.04.2012).

Bu bölümde kalkınma ajansları genel çerçevede incelenecektir. Dünya da ve Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluşu ve belirli bölgelerde kurulan kalkınma ajanslarıyla ilgili bilgiler verilecektir. Son olarak da kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı, özellikleri ve hedeflerinden bahsedilecektir.

#### **1.1. KALKINMA AJANSI KAVRAMI**

Günümüzde, dünyayı şekillendiren iki temel eğilim olan küreselleşme ve yerelleşmenin yönlendiriciliğinde ulus devlet bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu dönüşüm sürecinde, özellikle yerelleşme eğiliminin etkisiyle, merkezi yönetim yetkilerinin bir kısmını yerel ve bölgesel yönetimlere devretmektedir. Dünya uygulamasında, söz konusu bölgesel yönetimlerden biri; kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin arasındaki işbirliğini sağlayarak ilgili olduğu bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmaya çalışan kalkınma ajanslarıdır (Sobacı, 2008: 61).

Kalkınma ajansları 1950’li ve 1960’lı yıllarda kurulmaya başlanmış olup, kırk yıldan fazla bir süredir etkin bir biçimde Avrupa ve Kuzey Afrika’da faaliyet göstermektedir. Kalkınma ajansları, başlarda kamunun hibe kaynaklarla finanse ettiği bölgesel ekonomik gelişmeyi özendirmek ve koordinasyonu sağlamak üzere, yetki ve çalışma alanı olarak merkezi ve yerel hükümetin arasında bir seviyede oluşmuştur. Kalkınma ajansları, 1980’lerde küreselleşme ve kamu işletmeciliğinin yaygınlaşmasıyla artan yerel rekabet neticesinde, bölgesel kalkınma sürecine özel

sektörün ve yerel aktörlerin katılımını sağlamakla görevlendirilmiştir (Yılmaz, 2006: 2).

Avrupa Birliği'nin (AB) Türkiye'den bölgeselleşme politikaları konusundaki talepleri doğrultusunda Türk kamu yönetiminde değişimler görülmektedir. Değişimin ilk etkisi kurumsal boyutta karşımıza çıkmakta ve bölgeselleşme politikalarının uygulayıcısı olan Devlet Planlama konumunda ve faaliyetlerinde değişimlere başlanılmıştır. Bu amaçla, Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) bünyesinde Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü adıyla bir daire kurulmuştur. DPT dışında da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) bünyesindeki Bölgesel Kalkınma Enstitüsü, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı ve Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı da bölgeselleşme uygulamalarına destek hizmeti sunmaktadırlar. Türk kamu yönetiminde görülen ikinci önemli kurumsal gelişme ise 5449 sayılı kanunla uygulamaya giren bölgesel kalkınma ajanslarıdır (Övgün, 2007: 246).

Türkiye'nin AB'ye katılım sürecine bölgesel gelişme politikalarının da dâhil edilmiş olması, yaklaşık kırk yıldır uygulamakta olduğumuz bölgesel gelişme model, politika ve araçlarını bir yana bırakarak yeniden bir yapılanma süreci içine girmemize neden olmuştur (Arslan, 2010: 85).

Gelişmiş ülkeler tarafından uzun yıllardır kullanılan, gelişmekte olan ülkelerde de sayıları giderek artan kalkınma ajansları farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kalkınma ajansları, hükümetten bağımsız bir idari yapıda sınırları çizilmiş bir bölgenin sosyo-ekonomik koşullarını geliştirmek amacıyla, yerel aktörlerin katılımıyla belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Kalkınma ajansları, bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının azaltılması ve yerel kalkınmanın sağlanması amacıyla uygulanan bir bölgesel politika aracıdır.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonunun tanımına göre: Kalkınma ajansları, merkezi hükümetten bağımsız bir idari yapıda, sınırları çizilmiş bir bölgenin girişimcilik potansiyelini geliştirip

canlandırmak ve böylece ekonomik kalkınmaya katkı sağlamak amacıyla kurulmuş, faaliyetlerini kamunun veya özel sektörün finanse ettiği kuruluşlardır (ekutup.dpt.gov.tr, 21.12.2011).

DPT'ye göre; Kalkınma ajansları, ulusal düzeyde DPT koordinasyonunda, kendine özgü teknik ve finansman (bütçe) mekanizmasına sahip, kâr amacı gütmeyen, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşlarını (STK) bir araya getiren, tüzel kişiliği sahiptir. 5449 sayılı Kanunla düzenlenmemiş işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi, bölgeler (Düzye2 bölgeleri) esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmayan, fakat destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleridir (dpt.gov.tr, 24.01.2012).

Bu tanımlar sonucunda kalkınma ajanslarının üç temel unsura sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar (Koçberber, 2006: 37):

- Kamu gücüne dayanması,
- Ekonomik kalkınmayı hedeflemesi,
- Coğrafi bir bölgeyi kapsamaktadır.

## **1.2. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI**

Kamu yönetimi alanında hem içerik, hem yöntem hem de uygulamalar açısından Türkiye ve Dünya da büyük değişiklikler yaşanmaktadır. Bu değişikliklerin önemli nedeni, dünyadaki toplumlarda siyasi, ekonomik, kültürel yaşamın her alanında ortaya çıkan küreselleşmedir. Küreselleşme beraberinde yeni bir yönetsel anlayış ve bunu gerçekleştirmede araç olacak bir örgütlenme modeli getirmektedir. Bu yeni anlayışa uluslararası literatür de yönetim adı verilmektedir. Yönetişim, bürokrasi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından oluşan, mali ve idari açıdan özerk örgütlenmelerdir. Bunu devamlı kılınabilmesi için yeni araçlara ve bu araçların devamlılığını sağlamak için de uygun mali, idari, toplumsal ortama ihtiyaç vardır. Bu yönetişimin getirdiği araçlardan biri de bölgeselleşme için küresel bir model olarak geliştirilen Kalkınma Ajansları'dır (Maç, 2006: 1).

### 1.2.1. Dünya’da Kalkınma Ajansları

20. Yüzyılda birçok ÷lkede, bölgesel sorunların giderilmesi amacıyla Ekonomik Kalkınma Ajansları kurulmuştur. Bu kurumların amacı, bölgelerin potansiyelini ve sorunlarını göz önüne alarak geliştirmiş oldukları politikalar aracılığıyla o bölgedeki ekonomiyi canlandırmak, bölge halkının bu gelişmeye katılımını ve gelişmeden yararlanmasını sağlamaktır. Bölgesel ve yerel kalkınma kavramının gelişmesiyle birlikte, Ekonomik Kalkınma Ajansları deyimi, yerini Kalkınma Ajanslarına bırakmıştır (Akın ve Yıldız, 2005: 39).

İkinci Dünya savaşını izleyen yıllarda bu konuya verilen önem artmıştır. Savaşın yıkıcı etkileri ve hızlı teknolojik gelişmeler, Avrupa’nın Batı ÷lkelerinde farklılıklar yaratmıştır. Fransa’da, Paris ve çevresinin diğer bölgelerinin toplamından daha büyük bir gelişme göstermesi, İtalya’da kuzey güney ayrımının iki farklı dünya yaratacak düzeye çıkması, İngiltere İskoçya ve Galler’de eski sanayilerin çökmesi sonucu bu bölgelerde yeniden yapılanma probleminin olması diğer Avrupa ÷lkelerinde bölgesel kalkınmaya yönelik politikaların oluşturulmasını sağlamıştır (Berber ve Çelepçi, 2005: 151).

Kalkınma ajansları, ilk olarak 1950 ve 1960’lı yıllarda merkezi hükümetin öncülük ettiği kalkınma programlarına bilgi temin etmek, bu planların uygulanmasını ve izlenmesini denetlemek üzere kuruldu. Kalkınma ajansları, 1980’lerde yaygınlaşan kamu işletmeciliği anlayışı ve küreselleşme ile artan yerel rekabetle birlikte, özel sektörün ve yerel aktörlerin bölgesel kalkınma sürecine aktif katılımını sağlamakla görevlendirilmişlerdir. Avusturya, Belçika, İrlanda ve Fransa kalkınma ajansları ile ilk kez 1950’li yıllarda tanışırken, Almanya, Hollanda, İngiltere ve İtalya 1960’lardan sonra tanışmış, Yunanistan, İspanya, Finlandiya ve Danimarka ise 1980’lerde ilk kez kuruldu (Özen, 2005: 4). Günümüzde de Avrupa ÷lkelerinin genel politikası, bölgelerin ekonomik bakımdan gittikçe özerkleşmesi ve bölge dışındaki girişimcileri bölgelerine çekmek amacıyla bölgelerarası kalkınma yarışına katılmaktır (Erkaçar, 2010: 4).

Tabla 1.1.’ de Dünya’da kalkınma ajanslarının kuruluş tarihi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 1. 1:** Dünya Ülkelerinde Kalkınma Ajansları

YILLAR	ÜLKELER
1930	ABD
-1950	Brezilya, Avusturya, Belçika, Fransa, İrlanda, Japonya
1960-1970	Almanya, İngiltere, İtalya, Hollanda
1980-1990	Yunanistan, İspanya, Finlandiya, Danimarka
1990-	Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Litvanya, Polonya, Portekiz, Slovakya, İsveç, Ukrayna

**Kaynak:** ÖZMEN, Fatma (2008), “AB Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Karşılatabilecekleri Temel Sorun Alanları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13: 330

Dünya genelinde kurulan kalkınma ajansları, bölgelerin kendi yapılarına göre farklı yasal statülerde olduğu, görev, sorumluluk ve faaliyetlerinin de farklılık gösterdiği görülmektedir. Kalkınma ajansının etkin çalışabilmesi için uygun yasal bir statüye sahip olması gerekmektedir. Kalkınma ajansları çok sayıda kamu kurumu ile birlikte çalışmak zorunda olduğundan söz konusu yasal statünün kurumsal çatışmalara yol açmaması gerekmektedir. Kurumsal sermayesi yetersiz olan kalkınma ajansları, genellikle geleneksel kurumların direnciyle karşılaşabilmektedir. Özellikle Batı Avrupa ülkelerindeki kalkınma ajansları, sınırlı sorumlulukları olan kamu şirketleri olarak kurulmaktadır. Ayrıca kalkınma ajansının dernek, birlik veya özel nitelikli kamu kurumu statüsünde de kurulduğu görülmektedir (Çakmak, 2006: 135).

Tablo 1.2’de çeşitli ülkelerdeki kalkınma ajansının yasal statüleri ve personel durumları gösterilmektedir.

**Tablo 1.2:** Çeşitli Ülkelerdeki Kalkınma Ajanslarının Yasal Statüleri ve Personel Durumları

Ülke	Yasal Statü	Personel Kişi		
		5-10	10-25	>25
İngiltere	Yerel Otoritelerin Teminatıyla Limited Şirket		✓	✓
A.B.D.	Kar Amacı Gütmeyen Dernek/Birlik			
Belçika	Belediyelerarası Ajans veya Özgün Yasal Kişiliğe Sahip Kamu Kuruluşu		✓	✓
Fransa	Kar Amacı Gütmeyen Dernek/Birlik veya Karma Ekonomi Şirketi		✓	✓
Almanya	Sınırlı Sorumlu Şirket veya Kamu Kuruluşu	✓	✓	✓
İspanya	Özel Kamu Kurumu	✓		✓
İtalya	Sınırlı Sorumlu Kamu Şirketi			
İrlanda	Sınırlı Sorumlu Kamu Şirketi			✓
Hollanda	Sınırlı Sorumlu Kamu Şirketi			✓
Yunanistan	Sınırlı Sorumlu Kamu Şirketi veya Belediye Şirketi	✓	✓	
Polonya	Anonim veya Kar Amacı Gütmeyen Vakıf			✓
Bulgaristan	Kar Amacı Gütmeyen Dernek/Birlik	✓		

**Kaynak:** ÇAKMAK, Erol (2006), Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, İmaj Yayınevi, 1.Baskı, Ankara: 136

Tablo 1.2' yi incelediğimizde, İngiltere'de kalkınma ajansının yerel otoritelerin teminatıyla limitet şirketler tarafından; ABD, Fransa, Polonya ve Bulgaristan'da kâr amacı gütmeyen dernek veya birlikler tarafından; İspanya'da özel kamu kurumları tarafından, diğer Avrupa ülkelerinde ise sınırlı sorumlu kamu şirketleri tarafından kurulduğu görülmektedir.

Çeşitli ülkelerde birbirinden farklı kalkınma ajansı modellerinin incelenmesine gerek bulunmamaktadır. Bu ajansların gelişim çizgisini ortaya koymak ve Türkiye'de ki kalkınma ajansı modelinin değerlendirmesini yapmak açısından zorunlu görülmektedir. Bu çerçevede, farklı ülkelerde ve Türkiye'de kalkınma ajanslarının gelişimi incelenmiştir.

### 1.2.1.1. İngiltere’de Kalkınma Ajansları

İngiltere’de bölgesel politikalar ile ilgili önemli değişimlerin ortaya çıkması mevcut bölgesel temelli politikaların bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesinde yetersiz kalmasının yanında AB’ye uyum süreci içerisinde yapılması gereken politika dönüşümleri ve küreselleşme olgusunun yaratmış olduğu bölge temelli rekabet ve dinamizmin gereği yeni oluşumlar kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır. Bu tesis edilen yapı “yeni İngiliz bölgeselleşmesi” olarak adlandırılmıştır. Yeni İngiliz bölgeselleşmesi olarak adlandırılan bu süreç içerisinde ilk olarak 1991 yılında AB’nin İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırılmasına uygun olarak 8 adet standart istatistikî bölgenin kurulması ile gerçekleştirilmiştir. İkinci olarak, kamu hizmetlerinin bölge düzeyinde örgütlenmesini sağlamak amacıyla 9 adet Bölge İdaresi kurulmuştur. Üçüncü adım ise 1998 yılında 9 adet Bölge Kalkınma Ajansı ve Bölge Kurulları kurulmak suretiyle atılmıştır (Karasu, 2005: 200).

İngiltere’de kalkınma ajansları, 1998 Kalkınma Ajansları Yasası altında kurulmuş ve Nisan 1999’dan sonra sekiz İngiliz bölgesinde çalışmaya başlamıştır. Bunlar 1998’de çıkarılan yasa ile faaliyet alanları Bölge İdarelerinin faaliyet alanlarıyla örtüşen 8 Kalkınma Ajansı (North East, North West, Yorkshire and the Humber, West Midlands, East Midlands, Eastern, South West, South East) ve Bölge Kalkınma Kurulu adı altında gönüllü üyelerden oluşan 8 kurul oluşturulmuştur. Dokuzuncusu, Londra’da, Büyük Londra İdaresi’nin kurulmasını takiben Temmuz 2000’de kurulmuştur. Londra Kalkınma Ajansı, Londra Büyükşehir Belediyesi’nin görev alanı içine giren ulaşım, kentsel hizmetler, planlama, kültür, eğitim, sağlık ve çevre politikaları çerçevesinde ekonomik ve sosyal kalkınmadan sorumlu olup, İngiltere’deki diğer kalkınma ajanslarından bir açıdan farklılaşmaktadır. Ajans, İngiliz Parlamentosu’na karşı değil, Londra Belediye Başkanı’na karşı sorumlu olarak faaliyet göstermektedir (Karaaslan, 2008: 86).

Aşağıdaki Tablo 1.3’de İngiltere’nin dokuz bölgesinde kalkınma ajanslarının faaliyetleri gösterilmektedir.

**Tablo 1. 3:** İngiltere’de Bölgeler ve Kalkınma Ajansları

<b>Bölge</b>	<b>Kalkınma Ajansları</b>
East Of England	East of England Development Agency
East Of Midlands	East Midlands Development Agency
North East	One North East
North West	North West Development Agency
South East	South East England Development Agency
South West	South West England RDA
West Midlands	Advantage West Midlands
Yorkshire and the Humber	Yorkshire Forward
London	London Development Agency

**Kaynak:** İZKA (2008), “Avrupa’da Kalkınma Ajansları”, İzmir Kalkınma Ajansı Yayını, Yayın No: İZKA-A/2008-1: 272

Kurulan ajansların her birinin yönetim kurulu sayısı, personel sayısı, faaliyet alanları ve bütçeleri kendi bölgelerinin özellikleri dikkate alınarak kurulmuştur (Özen, 2005: 6). Bundan önce, 1980’lerin ortalarından itibaren birçok İngiliz bölgesinde ajanslar farklı biçimlerde farklı kaynaklardan fon sağlanıyordu. Bu ajansların temel amaçları merkezi hükümetin teşkilatlarının bölgesel ofisleri ve yerel yönetimler ile ortaklaşa olarak iç yatırımlarını ve ticaret teşviklerini geliştirmektir (Harding, 2006: 139).

İngiltere’deki her bir kalkınma ajansının yasal amacı; daha çok ekonomik kalkınma ve yenilenme, iş yeterliliğini, yatırım ve rekabeti destekleme, istihdamı geliştirme, kalkınmayı ve işe uygun istihdama artırma, sürdürülebilir kalkınmaya katkı olarak sıralanabilir (Apan, 2004: 49).

Her İngiliz kalkınma ajanslarını bir başkan ve 15 kişilik bir yürütme kurulu tarafından yürütülür. Kurul üyeleri, Başkan da dâhil, atamaların belediye başkanı tarafından yapıldığı Londra haricinde, merkezi hükümet bakanlıklarınca atanırlar. Bu düzenlemelerin temel özelliği Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Başkanlarının kamu görevlileri değil, bölgelerinde çalışma kaydı olan ve bölgesel iş dünyası ve toplumun ihtiyaçlarını anlayan başarılı iş insanları olmalarıydı. Kurullar aralarında yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar, sendikalar ve yerel işletmelerin de yer aldığı bölgedeki kıdemli paydaşlardan oluşmaktadır. Her bir kalkınma ajansının günlük yönetimi kurul tarafından atanan ve Bakanlık ve Londra'da Belediye Başkanı tarafından ataması onaylanan İcra Amiri tarafından yürütülür. Personel yapılanması her kalkınma ajansının bölgenin ihtiyaçları ve önceliklerine bağlı olarak farklılaşmaktadır (Harding, 2006: 140).

İngiltere'deki "*Kalkınma Ajanslarının finansman kaynakları, 2002'de çıkarılan ve Tek Çanak (Single Pot) olarak da adlandırılan tek program (single programme) ile yeniden düzenlenmiştir. Bu program ile Kalkınma Ajanslarını ayrı ayrı bakanlıklardan sağladıkları fonlar tek bir çatı altına alınmıştır*" (Çakmak, 2006: 123). Böylece altı ayrı bakanlıktan aktarılan fonlar tek bir havuzda toplanmıştır. Bu havuzdaki kaynak bölgenin önceliklerine göre dağıtılmaktadır. Ajansların bütçesine merkezi hükümetten aktarılan bu kaynaklar, 1999-2000 döneminden, 2004-2005 dönemine kadar %100 artmıştır. 2007-2008 bütçesinde Tek Program altında merkezi hükümet tarafından Kalkınma Ajansları'na aktarılacak fon toplam 2 milyar 309 milyon'dur (Koyuncu, tepav.org.tr, 18.02.2012).

### **1.2.1.2. İtalya'da Kalkınma Ajansları**

İtalya, tarihsel olarak yerel kimliğin oldukça öne çıktığı ve yerel idarelerinin oldukça güçlü olduğu bir ülkedir. Ancak İtalya'da sanayi ve yatırım politikaları 1900'tan itibaren devlet eliyle yürütülmüş, özellikle 1950'li ve 1960'lı yıllardaki kalkınma hamlesi büyük kamu yatırımlarıyla gerçekleştirilmiştir (Turan, 2007: 59).

Merkezi Hükümetin ekonomi politikası alanında geniş yetkileri bulunuyordu ve kararları yalnızca doğrudan piyasa müdahalelerini değil, aynı zamanda riskli olan

ve kamu yararı üreten şirketlere finansal yardımların sağlanmasını da kapsamıştır. Bunun yanında hemen her iktisadi sektör için ulusal iktisadi kalkınmanın ana doğrultusu ve hedefleri merkezi hükümet tarafından belirleniyordu. İlk kurulduklarında, bölgesel yönetimlerin temsil ettikleri bölgelerin ekonomisine müdahale güçleri oldukça azdı veya yoktu. İtalya’da, ulusal üretim sisteminin yeniden yapılanma sürecine iktisadi istikrarsızlık sebep oldu: büyük endüstriler kötü performans sergilerken, küçük firmalar önemlerini ve piyasa paylarını arttırıyordu. Bu çerçevede ve küçük işletmeleri güçlendirerek ekonomik krizin etkilerini azaltma amacıyla, bölgesel yönetimler, yerel endüstri programları başlatma araçları olarak kalkınma ajanslarını kurmaya başladılar (Dall’Olio, 2006: 69).

İtalya’da 1990’lara kadar yaklaşık 39 kalkınma ajansı bulunmakta iken AB’nin yapısal fonlarının aktif olarak kullanılmaya başlanmasından sonra bugün 224 kalkınma ajansı bulunmaktadır (Özen, 2005: 4). İtalya’da ajanslar şirket olarak kurulmuşlardır. Başlıca üç kalkınma ajansı çeşidinden bahsetmek mümkündür (Cilavdaroğlu, 2008: 90):

- 1960’lardan sonra yerel üstünlükleriyle kurulmaya başlanan ajanslar
- Bölgesel kalkınma ajansları ve çeşitli şirketlerin bağlı olduğu ulusal kalkınma ajansları
- Ulusal kalkınma ajansına bağlı bölgesel ajanslardır.

İtalya’daki Ajanslar, farklı bölgelerdeki uygulamaları bakımından büyük bir çeşitlilik sergilemekle birlikte, genel olarak kamu ağırlıklı anonim şirketler olarak faaliyet göstermektedir. Bölge ajansları, faaliyet alanları itibariyle Ulusal Kalkınma Ajansı olan Sviluppo Italia ile paralellik gösterirken yapıları, kompozisyonları, gelir kaynakları, yönetim ve organizasyon modelleri ile işleyişlerinin yerel yönetimlerce belirlenmiş kural ve çerçevelere göre düzenlediği görülmektedir. Ayrıca, her bölgesel ajansın faaliyetleri, o bölge özelinde öne çıkan ve kalkınmada kilit rol oynayan sektörlerde yoğunlaşmaktadır. Bölgesel ajanslar kimi zaman, bölgeye özgü sektörlerdeki faaliyetleri ve o konuda uzmanlaşmış şirketler kurarak sürdürmektedirler (İZKA, 2008: 394).

1970 yılında çıkarılan bir yasayla, ortakları bölgesel yönetim, belediyeler, sanayi ve ticaret odaları ve üniversiteler olan bölge kalkınma ajansları oluşturulmasına olanak sağladılar. Bununla birlikte, 1990’larda Avrupa Birliği Yapısal Fonlarından etkin ve verimli bir biçimde yararlanmak için yeni bir yapılanma içine girilmiş ve ulusal kalkınma ajansı kurulmuştur (Turan, 2007: 60).

### **1.2.1.3. Polonya’da Kalkınma Ajansları**

Eski bir doğu bloğu ülkesi olan Polonya, Sovyetler Birliği’nin parçalanması ile birlikte yeni bir döneme girmiştir. Eski sosyalist ülkelerin bu süreç içerisinde AB’ye ve yine bu kapsamda liberal ekonomiye yönelişi bu ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal yapılarında önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Liberal ekonomik sisteme yeni dâhil olan bu ülkelerin, hem uluslararası büyük sermayenin yeni faaliyet alanlarına kavuşturulması ve hem de AB’ye uyum süreci noktasında bölgesel kalkınmanın sağlanması için idari yapılarında önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Eski bir doğu bloğu ülkesi olan Polonya’da bu kapsamda girilen en önemli gelişme ise kalkınma ajanslarının kurulmaya başlanması olacaktır (Dura, [ipuder.org/index.php?option...yahya-can-dura](http://ipuder.org/index.php?option...yahya-can-dura), 12.02.2012) .

1998’de Polonya’nın AB’ye yakınlaşma ve ekonomisini dönüştürme çabaları merkezi teşkilatın bölgesel düzeyde yeni bir örgütlenme oluşturmasını gerektirdi. Böylece önceki 49 voivodship birleştirilerek bölgesel düzeyde yeni 16 voivodship oluşturuldu. 1998’de yeni voivodshiplerde merkezi teşkilata bağlı olmayan ve seçimle iş başına gelen bölgesel bir hükümet kurulması kanunlaştırıldı. Böylece Polonya 16 voivodship’e (bölge), 380 poviat’a (il) ve 2489 gminas’a (belediye) bölündü. 2000 yılında bölgesel ölçekte politikaların geliştirilebilmesi için AB standartlarında etkin veri toplanması amacıyla istatistiki bölge birimi sistemi (NUTS) kabul edildi. Buna göre Polonya 5 NUTS birimine bölündü (TEPAV: 8).

Aşağıdaki Tablo 1.4’de Polonya’daki istatistiki bölge birimleri gösterilmiştir.

**Tablo 1. 4:** Polonya’da İstatistiki Bölge Birimleri

<b>Polonya’da NUTS birimleri</b>	<b>Birim Sayısı</b>
NUTS1 Tüm Polonya	1
NUTS 2 Voivodshipler	16
NUTS 3 Poviast Grubları	44
NUTS 4 Poviastlar	373
NUTS 5 Gminalar	2489

**Kaynak:** TEPAV, <http://www.tepav.org.tr>: 9

Diğer ülkelerde olduğu gibi Polonya’da da bölgesel politikanın oluşturulmasında en büyük etki yine AB ile yapılan anlaşmalar olmuştur. Ekonomilerini yeniden yapılandırmak isteyen ülkelerin aldıkları AB fonları ilk başlarda bölgeler arası farkları azaltmak üzerine kurulmuştur.

Polonya’da bölgesel kalkınmanın en yeni aktörleri olan kalkınma ajanslarından şu anda atmışın üstünde ajans vardır. İlk ajans 1991 yılında kurulmuş olup, diğerlerinin çoğu 1993 yılında hizmet vermeye başlamıştır (Kayasü ve Yaşar, 2006: 204). Polonya’daki kalkınma ajanslarının büyük bir kısmı anonim şirket biçiminde kurulmuştur. Bu modelin en büyük avantajı, Polonya’da Ticaret Kanununun şirket yönetimlerinin performanslarını, mali etkinlik ölçütüne göre oldukça sıkı bir biçimde sınırlandırmasıdır. Şirket performansının karlılığa göre değerlendirilmesi hiç şüphesiz bölgesel ekonomik kalkınmayı amaçlayan bir organizasyonun ortakları için şirket yönetimini denetleyebilecekleri önemli bir kontrol faktörüdür (TEPAV: 9).

Tablo 1.5’de Polonya’da bulunan kalkınma ajanslarının bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 1. 5:** Polonya’da Bulunan Kalkınma Ajansları

Wroclawska Agencja Rozwoju Regionalnego SA
Torunska Agencja Rozwoju Regionalnego SA
Lubelska Fundacja Rozwoju-ARR
Agencja Rozwoju Regionalnego w Zielonej Gorze
Lodzka Agencja Rozwoju Regionalnego SA
Malopolska Agencja Rozwoju Regionalnego SA
Fundacja Malycha i Srednich Przedsiğbiorstw w W-wie
Stowarzyszenie “Promocja Przedsiğbiorczosci”- Osrodek Wspierania Przedsiğbiorczosci w Opolu
Agencja Rozwoju Regional “MARR” SA
Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego
Agencja Rozwoju Pomorza SA
Gornoslaska Agencja Rozwoju Regionalnego SA
Staropolska Izba Przemyslowo Handlowa
Warminsko- Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego SA
Agencja Rozwoju Regionalnego SA w Koninic
Zachodniopomorska Agencja Rozwoju Regionalnego SA w Szczecin

**Kaynak:** İZKA, 2008: 437

Polonya’da, kalkınma ajanslarının kuruldukları günden bugüne yerel ve bölgesel ekonomilerin dönüşümünde çok önemli bir rol oynadıkları şüphesizdir. Polonya’daki kalkınma ajanslarının getirdiği belki de en önemli yenilik, özel sektör ile kamu sektörü arasında keskin bölünmelerin olduğu bir ülkede kamu sermayesi ile özel sermayeyi birleştirebilen yeni bir organizasyon yapısını başarıyla devan ettirmeleridir. Özel sektörle kamu yönetiminin kesiştiği bir noktada özerk bir yapıyı sürdürmek bile başlı başına bir başarıdır. Karşılaştıkları tüm hukuki, örgütsel ve mali güçlüklerle karşın kalkınma ajansları bu yeni özerk yapıyı kabul ettirmeyi başarmışlardır (Öz, 2009: 97).

#### 1.2.1.4. ABD’de Kalkınma Ajansları

ABD’de bölgesel kalkınma faaliyeti 1930’lara kadar merkezi hükümet tarafından yürütülmekteydi. 1931’de kalkınma ajansı ilk örneği olan Tennessee Valley Authority (TVA)’nin kurulmasıyla kalkınmada yetki devri süreci başlamıştır. ABD’de çok sayıda kalkınma ajansları bulunmaktadır. Bunun sebebi, federal yönetim yapısını gereği olarak yetkinin en küçük yerel yönetim birimlerine kadar dağıtılmasıdır. Ekonomik kalkınma faaliyetlerinin yerelden finanse edilebilmesi, ABD’de kalkınma konusunda yerel otoritelere büyük ölçüde üstünlük kullanma imkânı sağlamıştır (Çakmak, 2006: 125).

ABD’de ajans terimi belirli bir fonksiyonun yürütülmesi ve gözlenmesinden sorumlu mahallî/merkezî idarenin parçası anlamına geldiği için bölgesel kalkınma örgütleri (regional development organizations) terimi kullanılmaktadır. Bölgesel kalkınma örgütleri, bölgelerde planlama yapılması, idarî, meslekî ve teknik yardım sağlanması görevlerini üstlenen yapılardır. Bu örgütler, bölgesel konseyler, kalkınma alanları, ekonomik kalkınma bölgeleri, yerel kalkınma alanları, planlama ve kalkınma komisyonları, bölgesel planlama komisyonları gibi adlar almaktadırlar. Bazıları özel eyalet veya federal kanunlarla, bazıları kâr amacı gütmeyen şirket, bazıları da kamu kurumu şeklinde oluşturulmuşlardır. Bölgenin ihtiyaçları, federal düzeyde bölgenin desteklenmesi gerekliliği ve örgütlerin faaliyet alanları, bölgesel kalkınma örgütlerinin kuruluş tarzını etkilemektedir. Merkezî idareye bağlı Ekonomik Kalkınma İdaresi (Economic Development Administration) bölgesel kalkınma örgütlerini kredi ve hibe sağlayarak desteklemektedir (Cilavdaroğlu, 2008: 101).

ABD’de mahiyeti tam anlamıyla tarif edilmiş homojen bir kalkınma ajansı yapısı mevcut değildir. Zaman içinde tespit edilen ihtiyaçları karşılamak için federal veya eyalet düzeyinde kamu üstünlükleriyle kurulan kamu kurumu niteliğinde ajanslar olduğu gibi, şirket şeklinde örgütlenen ajanslar da mevcuttur.

### 1.2.2. Türkiye’de Kalkınma Ajansları

Ülkemizde kalkınma ajansları AB’nin isteği olarak gündeme gelmiştir. AB, her ülkenin bölgeler belirlemesini öngörmekte ve yapacağı yardımları bu çerçevede dağıtmaktadır (Koçberber, 2006: 40). Küreselleşme süreci beraberinde getirdiği yapısal uyum politikaları ile birçok konuda özgün süreçler ve araçlar geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Bu süreçte Türkiye’ye de AB tarafından bölge planlamanın yeni bir anlayışla ele alınması gerektiği ve bunun aracının da bölgesel kalkınma ajansları olduğu ifade edilmektedir. Bu konu ilk kez AB’ye tam üyelik müzakereleri sürecindeki Katılım Ortaklığı Belgesinde orta vadede yapılması gereken işler kapsamında belirtilmiştir (Demirci, 2003: 2).

Türkiye’de bölgeler arası dengesizlikler gerek ekonomik gerekse sosyal yönden birçok soruna yol açmaktadır. Bu nedenle Türkiye Cumhuriyeti bölgesel kalkınma sorununa özel bir önem verilmekte ve bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi amacıyla birçok bölgesel politika uygulamasına gidilmektedir. Bu uygulamalar gerek ulusal kalkınma planları gerekse bölgelere özgü bir şekilde oluşturulmuş plan ve programlar kapsamında ele alınmaktadır. Türkiye’de ayrıca AB ile mali işbirliği kapsamında çeşitli bölgesel programlar da uygulanmaktadır (Tiftikçigil, 2010: 145).

Türkiye’de de kalkınma ajansları benzer nedenlerle gündeme getirilmiştir. Merkezi planlama anlayışının yetersiz kaldığı bölgesel planlama uygulamalarıyla hem kaynakların daha etkin kullanabileceği hem de yerel ihtiyaçların karşılanabileceği en önemli gerekçeler olarak görünmektedir. Bu tür gerekçeler bölgedeki özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının planlama anlayışına katılmalarını sağlar (Barış, 2007: 246).

Türkiye’de kurulan kalkınma ajansları ve kalkınma ajanslarının işlevsellikleri yönünden bölgelerin sosyo-kültürel yapıları yanında sosyo-ekonomik yapılarında da önemli değişimler yarattığı düşüncesiyle birlikte yerel/bölgesel, ulusal ve uluslararası girişimcilik alanında da önemli fırsatlar yaratarak hem bölge hem de ülke ekonomilerinin gelişimine katkıda bulunmuştur (Engin, 2011: 67).

Kalkınma ajansı modeli, her ne kadar “AB yardımlarından yararlanmak” ve “AB’ye uyum” gibi pragmatist amaçlarla gündeme getirilse de, bu modelin uygulamaya geçirilmesi, salt bu amaçların gerçekleştirilmesiyle sınırlı sonuçlar doğurmayacaktır. Aksine, yasa tasarısının genel gerekçesine de yansıdığı üzere, kalkınma ajansı modelinin gerisinde Türkiye’nin kalkınma çabalarını ipotek altına alacak bir yaklaşım oluşmaktadır (Ataay, 2006: 36).

### **1.2.3. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Gelişimi**

Türkiye Cumhuriyeti’nin başlangıçtaki politikalarına bakıldığında, bölgelerarası dengesizlikleri giderme politikasında kalkınma ve az gelişmişliği giderme perspektifi söz konusudur. Kuşkusuz yatırımların dağılımında belirli denge politikaları güdölmektedir ancak, doğal kaynaklar, mevcut altyapı ve daha çok politik yapı belirleyici rol oynamaktadır (Sinemillioğlu, 2009: 255).

Ülkemizde Cumhuriyet tarihi boyunca birçok ulusal kalkınma planı hazırlanmış, bu planlar çerçevesinde ülkenin kalkınma politikaları ve rotası belirlenmeye çalışılmıştır (Işık ve Kılınç, 2011: 10). Türkiye içinde de bölgeler arasında farklılıklar, eşitsizlikler bulunmaktadır. Bu farklılıkları ortadan kaldırmak ve bir bütünlük içerisinde kalkınmayı sağlamak üzere 1960 yılında DPT kurulmuştur (Engin, 2011. 73).

Ulusal düzeyde bölgesel politikalar ilk olarak 1960’lı yıllarda kalkınma planlaması ile başlamış ve sekiz kalkınma planında da yer almıştır (Maç, 2006: 3). Türkiye’de 1961 yılında başlayan planlı dönemde, o dönemin gündemdeki ideolojisine uygun olarak ithal ikameci kalkınma modelinin benimsenmesi, hem devletin piyasaya müdahalesine, hem de devlet iktisadi teşebbüslerinin çoğalmasına yol açarak, devletin ekonomideki ağırlığını artırmıştı. Bu durum, 24 Ocak 1980 serbest piyasa reformlarına kadar sürmüştür (Kargı, 2009: 32).

1975-1990 arasındaki geçiş döneminde üretim maliyetlerinin artması, işsizliğin artması ve bu sorunlara geleneksel politikalar ile çözüm üretilemez olması sebebiyle 1990 sonrasında programlamaya ve bölgesel potansiyellerin harekete geçirilmesine dayanan modern bölgesel politikalar ortaya çıkmıştır. Bu politikalar,

yerelden veya merkezi-yerel ortak platformlarda planlanan, tüm bölgeleri kapsayan, dinamik, uzun vadeye yönelik, problemlere çözüm üretmek yerine gelişmeye dayalı, katılımcı planlamayı temel alan politikalar (Turan, 2007: 77). Bu politikaların sürdürülebilmesi için yeni araçlara ve bu araçların için de uygun mali, idari, toplumsal ortama ihtiyaç vardır.

Türkiye AB'ye giriş süreciyle birlikte 40 yıldır uygulamakta olduğu teşvik sistemi üzerine oturan bölgesel gelişme politikalarını terk ederek yeni bir uygulama içine girme aşamasındadır. AB'nin bütün aday ülkelere benimsettiği bu yeni yaklaşım sermayeyi, özel sektörü ve bölgesel rekabeti ön planda tutmaktadır. Bu yeni yaklaşımın temel kurumu bölgesel kalkınma ajanslarıdır (Berber ve Çelepçi, 2005: 1).

Kalkınma ajansları; 2003 yılında toplam 24 maddelik Taslak I ve toplam 19 maddelik Taslak II olarak, daha sonra da 19 Ocak 2005 tarihinde toplam 31 maddeli Tasarı şeklinde kamuoyu gündeminde önemli yer teşkil etmiştir. 25 Ocak 2006 tarihinde toplam 32 maddeden oluşan "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" adıyla yasalaştı (Demirci, 2006: 34). Türkiye'de, 8 Şubat 2006 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5449 No'lu "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" ile temellendirilen bölgesel kalkınma ajansları AB sürecinde müzakereler yürüten Türkiye için, AB'nin ortak kalkınma stratejisi olarak büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Özmen, 2008: 328).

DPT'nin merkezi rolünü bir anlamda yerele indirgeyen 5449 No'lu "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, Türkiye'de de merkez dışı bir inisiyatifi daha aktif hale getirerek, toplumsal sermayenin daha etkin kullanımına yol açacaktır (Erkaçar, 2010: 8). Türkiye'de kurulan kalkınma ajansları ile 12 bölge ayrımı yapılarak bölgesel kalkınmanın kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları işbirliğiyle hayata geçirilmesi ve sürdürülmesi amaçlanmaktadır (Tekin, 2011: 43).

**Tablo 1. 6:** Türkiye’de Kalkınma Ajansları

<b>Kalkınma Ajansı</b>	<b>Oluştugu İller</b>
İstanbul	İstanbul
Batı Marmara	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ, Balıkesir, Çanakkale
Ege	İzmir, Aydın, Denizli, Muğla, Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak
Doğu Marmara	Bilecik, Bursa, Eskişehir, Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova
Batı Anadolu	Ankara, Karaman, Konya
Akdeniz	Antalya, Burdur, Isparta, Adana, Mersin, Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye
Orta Anadolu	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde, Nevşehir, Kayseri, Sivas, Yozgat
Batı Karadeniz	Bartın, Karabük, Zonguldak, Çankırı, Kastamonu, Sinop, Amasya, Çorum, Samsun, Tokat
Doğu Karadeniz	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon
Kuzeydoğu Anadolu	Bayburt, Erzincan, Erzurum, Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars
Ortadoğu Anadolu	Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli, Bitlis, Hakkâri, Muş, Van
Güneydoğu Anadolu	Adıyaman, Gaziantep, Kilis, Diyarbakır, Şanlıurfa, Batman, Mardin, Şırnak, Siirt

**Kaynak:** ÖZEN, Necat (2006), “Bölgesel Gelişmeyi Sağlamak ve Hızlandırmak Üzere Oluşturulacak Kalkınma Ajansları Hakkında Yasal Düzenlemeler”, *Vergi Sorunları Dergisi*, Sayı 212: 38

Bölgelerin sosyo-ekonomik analizlerinin yapılması, bölgesel politikaların belirlenmesi ve AB Bölgesel İstatistik Sistemi ile karşılaştırılabilir veritabanı oluşturulması amacıyla ülke genelinde üç düzeyde istatistiki bölge birimleri oluşturulmuştur. Bu istatistiki bölge birimlerinin oluşturulması AB’ye uyum kapsamında atılan adımlardan biri olarak düşünülmektedir (Çalt, 2005: 12).

#### **1.2.4. Kalkınma Ajanslarının Kurulması ve 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun**

Bölgesel kalkınma Türkiye’de ulusal kalkınma çabalarının ayrılmaz bir parçası olmuştur. Türkiye’de bölgesel kalkınmanın, merkezden üretilen politikaların bölgelerde yine merkezi bürokrasi eliyle uygulanması geleneği, devletin kalkınmayı

başlatacak tek güç olarak görüldüğü bir toplum anlayışının sonucudur. Bu anlayış bugün bölgelerin, kendilerine özgü gelişme potansiyellerini gerçekleştirmelerinde önemli bir engel teşkil etmektedir (Celepçi, 2006: 51).

Son on yıldır Türkiye’de bölgesel gelişme politikalarının giderek daha fazla önem kazandığını söylemek mümkündür. Bu dönemde bölgesel gelişme politikalarının köklü bir değişim sürecine girmiş olmasında, küresel gelişmelerin ve Avrupa Birliği üyelik sürecinin etkilerinin olduğu kadar yerel dinamiklerin de etkisi olmuştur. Sonuç olarak küresel, bölgesel ve yerel ihtiyaçlarımıza cevap verebilmek adına DPT Müsteşarlığının yerelde kalkınma ajansları örgütlenmesine önem verdiği görülmektedir (Akpınar, 2010: 10).

Türkiye’de, bölgesel istatistiklerin toplanması, geliştirilmesi, bölgelerin sosyo-ekonomik analizlerinin yapılması, bölgesel politikaların çerçevesinin belirlenmesi ve Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemine uygun karşılaştırılabilir istatistiki veri tabanı oluşturulması amacıyla AB’nin bölgesel düzeyde uyguladığı bilgi uyum çerçevesinde Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı koordinasyonu ile İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İİBS) yapılmıştır. Bu sınıflama sonucunda; Düzey 1 olarak 12, Düzey 2 olarak 26 ve Düzey 3 olarak da 81 (il) İstatistiki Bölge Birimi tanımlanmış olup, Bakanlar Kurulu’nun 2002/4720 sayılı kararı 22 Eylül 2002 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır (DPT, 2002). Bu ayırım bir idari sınıflama değil, istatistiki bir sınıflamadır. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun gereğince Kalkınma Ajansları Düzey2 Bölgeleri esas alınarak kurulmuşlardır (Yokuş, 2010).

Kanunun gerekçesinde belirtildiği üzere, 2003 yılı Katılım Ortaklığı Belgesinde, bölgesel gelişme konusunda Türkiye’den, Ulusal Kalkınma Planı ve İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması Düzey2’lerde “bölgesel kalkınma planları” hazırlanması yoluyla ([tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss920m.htm](http://tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss920m.htm), 12.03.2012);

- Bölgesel farklılıkları azaltmayı amaçlayan bir ulusal ekonomik ve sosyal uyum politikasının geliştirilmesi,
- Bu başlık altındaki mevzuatın uygulanmasını kolaylaştıracak yasal çerçevenin kabul edilmesi,
- Bölgelere yönelik kamu yatırımlarına ilişkin öncelik kriterlerini ortaya koyan çok yıllık bütçeleme usullerinin oluşturulması,
- Bölgesel kalkınmayı yürütecek idari yapıların güçlendirilmesi ve
- Bölgesel kalkınma planlarını uygulamak üzere, Düzey2 düzeyinde bölge birimlerinin kurulması, istenmektedir.

**Tablo 1. 7:** Kalkınma Ajanslarının Kurulduğu Düzey 2 Bölgeleri

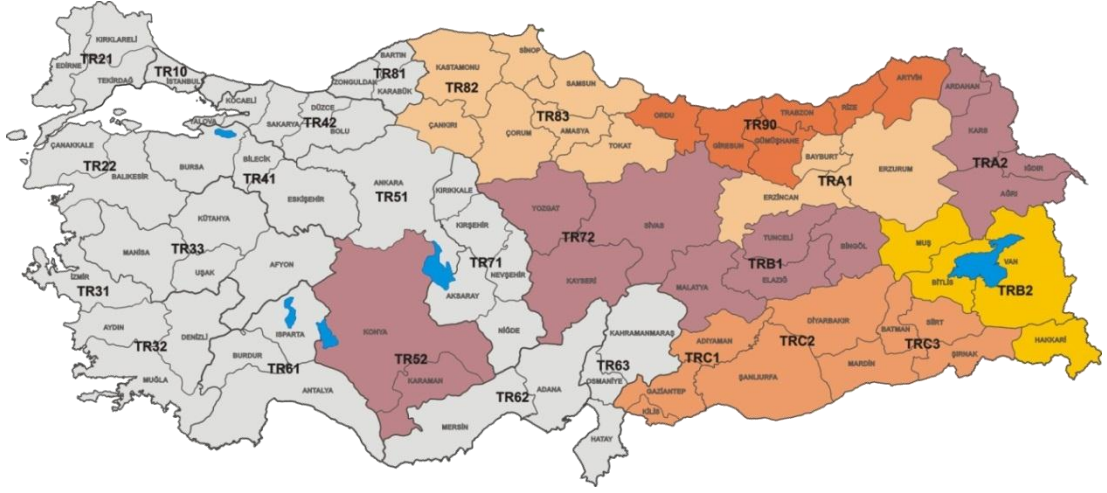
<b>Ajans İsmi</b>	<b>Düzey2</b>	<b>Merkezi</b>	<b>Kapsadığı İller</b>
Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA)	TR83	Samsun	Amasya Çorum Samsun Tokat
Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA)	TRA1	Erzurum	Bayburt Erzincan Erzurum
Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA)	TRB2	Van	Bitlis Hakkâri Muş Van
İpekyolu Kalkınma Ajansı (İKA)	TRC1	Gaziantep	Adıyaman Gaziantep Kilis
Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2	Diyarbakır	Diyarbakır Şanlıurfa
Dicle Kalkınma Ajansı (DİKA)	TRC3	Mardin	Batman Mardin Şırnak Siirt
Trakya Kalkınma Ajansı	TR21	Tekirdağ	Edirne Kırklareli Tekirdağ
Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA)	TR22	Balıkesir	Balıkesir Çanakkale
Güney Ege Kalkınma Ajansı	TR32	Denizli	Aydın

(GEKA)			Denizli Muğla
Zafer Kalkınma Ajansı	TR33	Kütahya	Afyonkarahisar Kütahya Manisa Uşak
Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA)	TR41	Bursa	Bilecik Eskişehir Bursa
Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA)	TR42	Kocaeli	Bolu Düzce Kocaeli Sakarya Yalova
Ankara Kalkınma Ajansı	TR51	Ankara	Ankara
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)	TR61	Isparta	Antalya Burdur Isparta
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı (DOĞAKA)	TR63	Hatay	Hatay Kahramanmaraş Osmaniye
Ahiler Kalkınma Ajansı	TR71	Nevşehir	Aksaray Kırıkkale Kırşehir Niğde Nevşehir
Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN)	TR72	Kayseri	Kayseri Sivas Yozgat
Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı	TR81	Zonguldak	Bartın Karabük Zonguldak
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (KUZKA)	TR82	Kastamonu	Çankırı Kastamonu Sinop
Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA)	TR90	Trabzon	Artvin Giresun Gümüşhane Ordu Rize Trabzon
Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA)	TRA2	Kars	Ağrı Ardahan Iğdır Kars

Fırat Kalkınma Ajansı	TRB1	Malatya	Bingöl Elazığ Malatya Tunceli
Çukurova Kalkınma Ajansı	TR62	Adana	Adana Mersin
İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA)	TR31	İzmir	İzmir
İstanbul Kalkınma Ajansı	TR10	İstanbul	İstanbul
Mevlana Kalkınma Ajansı	TR52	Konya	Karaman Konya

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

6 Temmuz 2006 tarihli Resmi Gazete 'de yayımlanan “Bazı Düzey2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararı” ile Adana ve Mersin illerini kapsayan Çukurova ve İzmir ilini kapsayan İzmir bölgelerinde kalkınma ajansı kuruldu. Kurumsal yapı oluşturulup işlevsellik kazandırıldıktan sonra 06.01.2007 tarihinde Çukurova Kalkınma Ajansı; 13.01.2007 tarihinde ise İzmir Kalkınma Ajansı resmen faaliyete başladı (Polat, 2010: 20). Kalkınma ajansları hakkındaki kanun ve yönetmelikler aleyhine Anayasa Mahkemesi ve Danıştay'da açılan davalar ve yürütmeyi durdurma kararları sebebiyle, Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajansları faaliyetlerini yaklaşık bir yıl süreyle durdurmak zorunda kaldı. Anayasa Mahkemesinin Kanun hakkındaki kararının olumlu olması sonucunda, İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları Mart 2008'de yeniden faaliyetlerine başladı (dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/ kalkinma\_ajansNedir.html, 12.11.2011).



**Şekil 1.1:** Kalkınma Ajanslarının Kurulduğu Düzey 2 Bölgeleri (Yaman, 2008: [ayaman@dpt.gov.tr](mailto:ayaman@dpt.gov.tr))

22 Kasım 2008 tarihli Resmi Gazete’ de yayımlanan 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile İstanbul, Samsun, Diyarbakır, Konya, Erzurum, Gaziantep, Mardin ve Van illerinin merkez olduğu, 23 ile hizmet verecek 8 kalkınma ajansı daha kuruldu. 25 Temmuz 2009 tarihinde Resmi Gazete’ de yayımlanan Bakanlar Kurulu kararı ile de 16 adet Kalkınma Ajansı daha kuruldu ve Türkiye’deki toplam ajans sayısı 26’ya ulaştı ([rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2009/07/20090725-5.htm](http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2009/07/20090725-5.htm), 12.03.2012).



**Şekil 1.2:** Bakanlar Kurulu Kararları İle Kurulan Kalkınma Ajansları (dpt.gov.tr, 24.01.2012)

Ajanslar, 26 Düzey 2 İBBS esas alınmak ve özel hukuk hükümlerine tabi olmak kaydıyla, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nın bağlı olduğu Bakan'ın teklifi üzerine Bakanlar Kurulu ile kurulacak ve ajans merkezinin bulunacağı il kuruluş kararnamesinde belirtilecektir. Bakanlar Kurulu bölgelerin yeniden düzenlenmesine olduğu kadar ajansın kaldırılmasına da yetkilidir. 5449 sayılı Kanun, DPT 'nin ajansların ulusal düzeyde koordinasyonu, bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltmak üzere tedbirlerin alınması ve ajanslar arasında işbirliğinin sağlanması gibi görevler bulunmaktadır (Yılmaz, 2006: 7).

### **1.3. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSI UYGULAMALARI**

Kalkınma ajanslarının işleyişinin izlenmesi, altyapı ve kapasite oluşması, işleyişteki aksaklıkların tespiti için öncelikle birkaç bölgede pilot uygulama başlatılmış, nüfus ve gelişmişlik gibi ölçütlerin yanı sıra ajansların ve programların performanslarının kaynak dağılımını belirlemede etkili olması kararlaştırılmıştır (DPT, 2000). Türkiye'deki kalkınma ajansı uygulamalarını incelenmeden önce özet olarak Türkiye'de bölgesel kalkınma politikaları ve kalkınma ajanslarının faaliyetlerine değinilecektir.

### 1.3.1. Bölgesel Kalkınma Politikaları

Türkiye’de kalkınma planları 1960’lı yıllarda bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını gidermek amacıyla beş yıllık kalkınma planları şeklinde uygulanmıştır. Türkiye’de bölgesel gelişmenin sağlanması ve bölgesel dengesizliklerin farklarının giderilmesi için Bölgesel Kalkınma Planları yanı sıra yatırım teşvikleri, Kalkınmada Öncelikli Yöre, Organize Sanayi Bölgeleri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kırsal Kalkınma Projeleri gibi araçlar kullanılmıştır (Tutar ve Demiral, 2007: 71).

Bölgesel politikalar devlet desteği ile sürdürülmektedir. Türkiye’de planlı dönem öncesi ve sonrasında günümüze kadar hem DPT hem de diğer merkezi birimler tarafından bölgesel kalkınmaya yönelik olarak çeşitli projeler hazırlanmıştır. Bu projelerden bazıları şunlardır (Sugözü ve Atay, 2010:7):

- Antalya Projesi (1959)
- Doğu Marmara Planlama Projesi (1960-1964)
- Zonguldak Projesi (1961-1963)
- Çukurova Bölgesi Projesi (1962-1963)
- Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) (1989-2002)
- Zonguldak- Bartın- Karabük (ZBK) Bölgesel Gelişme Projesi (1995-1996)
- Yeşilirmak Havza Gelişim Projesi (2005-2007)
- Doğu Anadolu Projesi (DAP) (1999-2000)
- Doğu Karadeniz Bölgesel Gelişme Planı (DOKAP) (1999-2000)

Türkiye’de kalkınma ajanslarına örnek olarak Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) çerçevesinde kurulan Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezleri (GİDEM), Ege Bölgesi için Ege Ekonomiyi Geliştirme Vakfı (EGEV) ve İzmir Ticaret Odası tarafından yürütülen kalkınma ajansı kurma çabaları ve Mersin Ticaret ve Sanayi Odası tarafından yürütülen Çukurova Kalkınma Ajansı projesi gösterilebilir (Özmen, 2008: 334).

Bunlardan ilki GAP Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren GİDEM' dir. GİDEM'in amaçları arasında bölgedeki yatırımcılığı ve girişimciliği özendirmek; yerli ve yabancı sermayeyi bölgeye çekebilmek, yatırımcılar için gerekli danışmanlık hizmetlerini vermek ve işgücü üretim ve teknolojinin gelişmesinde etkin rol almak vardır. Bu hedefler doğrultusunda mikro ölçekli ve sosyal amaçlı projeler yürütülerek girişimcilere ve mevcut işletmelere verilen bilgilendirme hizmetleri dışında, buldukları yörenin özellikleri ve kaynaklarının üretime dönüştürülmesi yoluyla yeni istihdam olanaklarının sağlanmasını da hedeflemektedir (Berber ve Çelepçi, 2005: 152).

Ege Bölgesi Kalkınma Ajansı (EBKA) kuruluş çalışmalarına 1993 yılında başlamış ve bu aşamada Fransa'dan ve Avrupa'daki çeşitli kalkınma ajanslarından destek danışmanlık hizmetleri almıştır. EBKA'nın Türkiye'yi tanıtmak ve başta İzmir olmak üzere Ege bölgesini tanıtmak gibi iki ana stratejisi vardır (Erkaçar, 2010: 16).

Mersin Kalkınma Ajansı, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası bünyesinde, Türkiye'de yerel ve ulusal ölçekte kalkınma stratejileri belirlemek amacıyla kurulmuştur. Bu ajansın temel amacı Mersin'in ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan canlanma ve gelişmesini sağlamak ve yaşam kalitesini yükseltmektir (Kaya, 2007: 158).

### **1.3.2. Türkiye'de Kalkınma Ajansı Örnekleri**

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun uygulanması kapsamında, ajansların kuruluşunun aşamalı olarak gerçekleştirilmesi planlanmıştır; bunun için her bir ajansın kuruluşunun Kuruluş Kararnamesi şeklinde isimlendirilen bir Bakanlar Kurulu kararı ile yapılması kararlaştırılmıştır. Böyle bir uygulamanın amacı, bir takım bölgelerde pilot uygulamalar yaptıktan sonra, buradan çıkarılacak derslere göre ajansların yaygınlaştırılmasını sağlamaktır. Burada ajans kuruluşlarının, ayrı kuruluş kararnameleri ile yapılmasının nedenlerinden birisi de bölgelerin özgün şartları ve

yapılarına göre teşkilat yapılarının, birimlerinin, büyüklüklerinin ve diğer yapısal özelliklerinin özelleştirilmesi ihtiyacının bulunmasıdır (Göymen, 2005: 41).

22.11.2008 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 10.11.2008 tarihli 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile İstanbul, Samsun, Diyarbakır, Konya, Erzurum, Gaziantep, Mardin ve Van illerinin merkez olduğu 23 ili kapsayan sekiz kalkınma ajansı kurulmuştur. Son olarak 25.07.2009 Tarihli 27299 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2009/15236 Sayılı Bakanlar Kurulu ile toplamda 55 ili kapsayan on altı kalkınma ajansı daha oluşturulmuştur (Eren ve Cidecigiller, 2011: 399).

Adana-Mersin illeri ve İzmir İli merkez olmak üzere kalkınma ajansı kuruldu. Kurulan kalkınma ajansları ile yeni bölgesel kalkınma modeli başarılı olmak zorunda başarısız olursa, önemli bir kaynak ve zaman israfı olacak, bunun bilincinde olan ajanslar, bütün dikkatlerin kendi üstlerinde olduğunun bilerek çalışmalarını yürütüyor. Ajansların yapacağı en önemli görevler bölgenin iş ve yatırım imkânlarını araştırarak, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak ve yaptırmak, bölgeleri cazibe merkezi haline getirerek yerli ve yabancı sermaye çekmek olacak. DPT tarafından ajanslara 30 Milyon TL finans desteği sağlandı, diğer ajanslar kurulduğunda da her yıl finansal destek sağlanacak, ajansların performansına göre bazı ajanslar daha fazla pay alacaklar, AB ile akredite olunduktan sonra ilgili fonlardan da kaynak alabilecekler. Kurulan kalkınma ajanslarının yaygın bir şekilde İl veya Bölgenin DPT olacağı algılanması oluşmuştur (Kaya, 2007: 176).

### **1.3.2.1. Çukurova Kalkınma Ajansı**

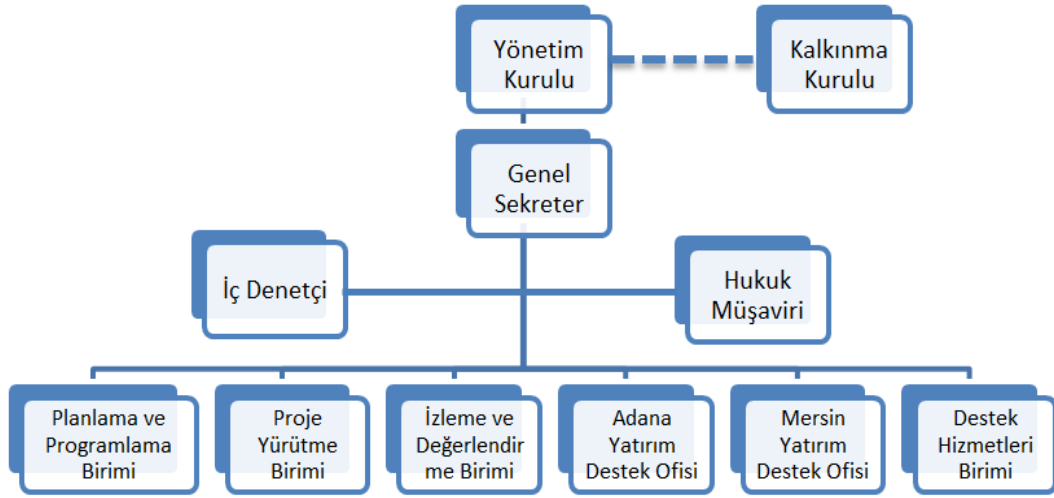
Çukurova bölgesinin kapsamındaki Adana ve Mersin illeri 5449 sayılı Kanun öncesinde ekonomik gelişmeyi teşvik ve koordine etmek için kurulmuştur. Adana Güç Birliği Vakfı 1997 yılında Adana'nın ekonomik, kültürel ve sosyal potansiyelinin gelişmesine katkıda bulunmak amacını taşıyan 65 gerçek ve tüzel kişinin bir araya gelerek oluşturduğu bir örgüttür. Vakıf eğitim, tarım, tanıtım, araştırma, geliştirme faaliyetlerinde bulunmuştur. Ayrıca, yatırımcıları yönlendirmek, çeşitli projeler hazırlamak ve bölgedeki yatırım alanlarını tanıtmak

üzere, Adana Valiliği, Adana Büyükşehir Belediye Başkanlığı, Çukurova Üniversitesi, Adana Ticaret Odası, Adana Sanayi Odası ve Adana Güç Birliği Vakfı'ndan oluşan "Adana Yatırım Araştırma ve Geliştirme Merkezi " 2001 yılında kurulmuştur. Fakat bu teşebbüsler ciddi bir başarı gösterememişlerdir (Cilavdaroğlu, 2008: 129).

Çukurova Kalkınma Ajansı'nın (ÇKA) temel amacı Mersin ilinin ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan gelişmesini sağlamak ve yaşam kalitesini yükseltmektir. EURADA üyesi olması ile dikkati çeken ÇKA'nın karşılaştığı en büyük güçlükler finansman ve teknik personel sıkıntısıdır (Uzay, 2005: 124).

Bölgenin kendi çevresindeki iller ve ülkemiz için ciddi bir limanın olması ithalat ve ihracat için lojistik, ulaştırma ve liman hizmetleri ve dış ticaret eğitiminin geliştirilmesini gerektirmektedir. Ayrıca bölgede tarım ve kırsal kalkınma ile turizm bölgenin gelişmesinde önemli bir gelecek vaat etmektedir. Ancak, civar iller ve Doğu ve Güneydoğu Bölgesinden alınan fazla göç nedeniyle şehre gelen insanların neden olduğu sosyal problemler sebebiyle bunların bölgeye adaptasyonu ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bölgeye gelen çok sayıda niteliksiz işgücüne meslek kazandırılması, sokak çocukları ve özürülülerin topluma bütünleşmiş edilerek yaşam kalitelerinin yükseltilmesi gerekmektedir (Kaya, 2007: 188).

31 Aralık 2010 tarihi itibariyle ajansın bünyesinde 29 uzman, 1 iç denetçi ve 7 destek personel istihdam edilmektedir. Ajans'ın sunduğu hizmetler Genel Sekreterlik bünyesinde oluşturulmuş bulunan Planlama ve Programlama Birimi, Proje Uygulama Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi, Adana Yatırım Destek Ofisi, Mersin Yatırım Destek Ofisi ve Destek Hizmetleri Birimi tarafından gerçekleştirilmektedir (ÇKA, 2010: 15).



**Şekil 1. 3:** ÇKA Organizasyon Şeması (ÇKA, 2010: 12)

ÇKA Kalkınma Kurulu yüz üyeden oluşmaktadır. Kalkınma Kurulu'nun %60'ını Özel Kesim ve Sivil Toplum Kuruluşları, %40'ını Kamu Kurum ve Kuruluşları oluşturmaktadır. Ayrıca, Kalkınma Kurulunda Adana ilinin temsil oranı %53, Mersin ilinin temsil oranı ise %47'dir (ÇKA, 2008: 5).

ÇKA Yönetim Kurulu, Adana ve Mersin Valileri, Adana ve Mersin Büyükşehir Belediye Başkanları, Adana ve Mersin İl Genel Meclisi Başkanları ile Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Başkanından ve Adana Sanayi Odası Başkanından oluşmaktadır.

ÇKA Genel Sekreterliği; Genel Sekreter ile uzman ve destek personelden oluşmaktadır. Genel Sekreterlik, Planlama ve Programlama, Proje Uygulama, İzleme ve Değerlendirme ile Destek Hizmetleri Birimlerinden oluşmaktadır.

Yatırım Destek Ofisleri, bölge illerinde, yönetim kurulu kararı ile biri koordinatör olmak üzere, en çok beş uzmandan oluşacak şekilde teşkil edilir. Çalışan uzman personel sayısı, bölge ve ilin ihtiyaçlarına cevap veremez hale geldiği takdirde bu sayı, Yönetim Kurulu kararı ve DPT Müsteşarlığı'nın onayı ile arttırılabilmektedir.

ÇKA, üç temel amaç göz önünde bulundurularak kurulmuştur. Bunlar (ÇKA, 2006: 3):

- Bölgenin cazibesinin artırılması için, ekonomik ve sosyal potansiyelin ortaya konulması, bölgenin ulusal ve uluslararası alanda tanıtımının yapılması,
- İnsan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi ve göçün etkin yönetiminin sağlanması,
- Bölgede üretim ve istihdamı artırıcı faaliyetlere destek sağlanması: Bu amaç dâhilinde Ajans, bölgede üretim ve istihdam artışına katkıda bulunacak yeni işletmelerin kurulmasının desteklenmesi, mevcut işletmelerin rekabet gücünü artırmaya dönük projelere destek sağlanması, bölgenin yüksek tarımsal üretim potansiyelini değerlendirecek, tarımsal sanayinin kurulmasına yönelik çalışmaların desteklenmesidir.

Ajans amaçlarını ulaşabilmek için mali destek programlarına başlamaktadır. ÇKA'nın yürüttüğü 2008 yılı Mali Destek Programlarının finansman elde etmek için ajans tarafından tahsis edilen toplam bütçe miktarı 19.000.000 TL'dir. Tespit edilen bütçe doğrultusunda ajans Aralık 2008 Mart 2009 döneminde proje teklif çağrısı yapmıştır.

ÇKA'nın mali destek programları şunlardır (ÇKA, cka.org.tr, 18.09.2011\_);

- İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı,
- Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı,
- Küçük Ölçekli Altyapı Projeleri Mali Destek Programı,
- Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı.

ÇKA bu dönemde başarılı bir kalkınma ajansı ve diğer ajanslara örnek olacak durumdadır. Bölgedeki girişimci potansiyeli oldukça yüksektir. Proje üretebilecek çok sayıda girişimci insanı mevcuttur.

### 1.3.2.2. İzmir Kalkınma Ajansı

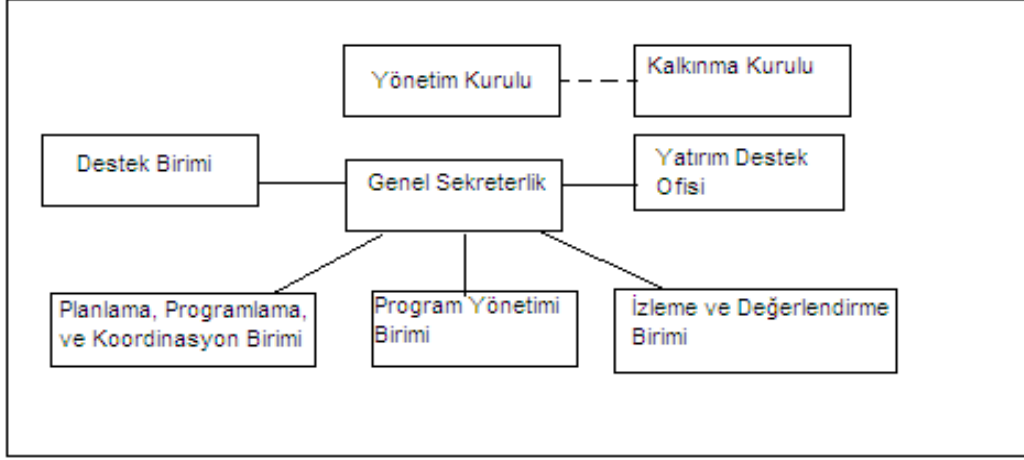
Düzyey2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasını öngören 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu kararnameyi 06.07.2006 tarih ve 26220 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak İzmir ili merkez olmak üzere TR31 Düzyey 2 bölgelerinde Kalkınma Ajansı kurulmuştur.

İZKA'nın resmi açılışı 13 Ocak 2007 tarihinde Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Sayın Abdüllatif Şener'in katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Ajans ilk Kalkınma Kurulu toplantısını 4 Ağustos 2006, 2. Kalkınma Kurulu toplantısını 2 Eylül 2006, 3. toplantısını 25 Aralık 2006 ve 4. toplantısını 13 Ocak 2007 tarihinde gerçekleştirmiştir. 21-24 Kasım 2006 tarihleri arasında yapılan sınav sonuçlarına göre 21 uzman, 5 destek personelinin ise alımı gerçekleştirilmiştir. İZKA 05 Mart 2007 tarihinde EURADA üyesi olmuştur (izka.org.tr , 20.09.2012).

İZKA'nın yönetim kurulu başkanı validir. Üyeler ise İzmir Büyükşehir Başkanı, İzmir İl Genel Meclisi Başkanı, Ege Bölgesi Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı, İzmir Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı, İzmir Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı, Ege Genç İşadamları Derneği Başkanı olmak üzere toplam 8 kişidir. Bu üyelerden son üç tanesi kalkınma kurulu tarafından seçilmiştir (izka.org.tr, 20.09.2011).

Genel sekreterlik, iş ve işlemlerin yürütüldüğü ve çeşitli alt birimlerden oluşan ajansın icra organıdır. Ajans son olarak proje destekleme programı hazırlamış ve ilana çıkmıştır (izka.org.tr, 20.09.2011).

İZKA'nın Kalkınma Kurulu yüz üyeden oluşmaktadır. Kalkınma Kurulu'nun %70'ini özel kesim ve STK'lar, % 30'unu kamu kurum ve kuruluşları oluşturmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde; merkezi idare, mahalli idareler, üniversiteler ve diğer kamu tüzel kişileri; özel kesim ve sivil toplum kuruluşları bünyesinde ise kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, dernekler, vakıflar, sendikalar, birlikler ve diğer sivil toplum kuruluşları temsil edilmektedir (izka.org.tr, 20.09.2011).



**Şekil 1.4:** İZKA'nın Organizasyon Yapısı (<http://www.izka.org.tr>, 20.09.2011)

Şekil 1.4'e göre İZKA'nın Yönetim Kurulu, Kalkınma Kurulu ve Genel Sekreterlik ve genel sekreterliğe bağlı üç bölümü vardır.

Ajansın ilk hedefi İzmir'in tanıtımını sağlamaktır. Ajansın beklenen özelliği, devletin hareketsiz yapısından çıkıp, işlerin özel sektör mantığıyla yapılmaya başlanması, ekonomik ve sosyal gelişmeye odaklı programlar yapmasıdır. Kırsal faaliyetlere destek vermek, yatırımların promosyonunu yapmak, yurtiçi ve yurtdışından gelen yatırımcılara yardım hizmetlerinin yapılması, gençlere verilen önemle girişimciliğin desteklenmesi ve en önemlisi de yerel potansiyelimizin harekete geçirilmesi ajansın diğer hedefleri arasında yer almaktadır (Özsavrangil, aksam.com.tr, 02.01.2012).

Desteklenen projeler ile bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve strateji kapsamına giren diğer projeler, kalkınma ajansı tarafından düzenli aralıklarla izlenecektir. İzleme ve değerlendirme sonuçları, Ön Strateji Belgesinde kaydedilen gelişmeleri göstermek üzere ajans tarafından hazırlanacak 6 aylık izleme raporlarında yer alacaktır. Bu raporda gelişmeler genel performans göstergeleri çerçevesinde ortaya konacak olup gerektiğinde yeni göstergelerin ilavesi ya da mevcutların değiştirilmesi yapılacaktır (Kaya, 2007: 182).

## 1.4. KALKINMA AJANSLARI TÜRLERİ

Kalkınma Ajansları kuruluş şekli, işlevleri ve yapıları bakımından farklılıklar göstermesine rağmen ortak amaçla belirli bir coğrafi bölgede faaliyet göstermektedir. Kalkınma ajansları, uygulamada farklı şekillerde incelenmektedir. Bazen kurulma aşamasında merkezi hükümetler etkili olurken, bazen de yerel yönetimler etkili olmuştur.

### 1.4.1. Kuruluş Biçimine Göre Kalkınma Ajansları

Kuruluş biçimlerine göre kalkınma ajansları dört şekilde sınıflanmaktadır. Bu ayırım aşağıda açıklanacaktır.

- **Merkezi Hükümet Tarafından Kurulan Ajanslar;** Merkezi hükümetin desteği altında oldukları için mali kaynak avantajına sahiptirler. Genel olarak gelişmekte olan ülkelerde görülen bu yapılar, üniter yapıya sahip devletlerde veya toplumsal bilincin tam olarak gelişmediği yerlerde reform hareketleri kapsamında ve dış desteklerle kurulur. Örnekleri AB'ye yeni üye olan bazı Doğu Avrupa ülkelerinde ve Türkiye gibi aday konumundaki ülkelerde görülmektedir. Bu durum; hedefleri için gereken kaynaklara rahat elde edebilme ve bürokrasiden uzaklaşma gibi faydalar getirmekle birlikte, merkezi hükümete aşırı bağımlılık ve politik kararlardan etkilenme düzeylerinin yüksek olması gibi dezavantajlarını da sahiptir (arkitera.com, 12.10.2012).

- **Yerel Yönetimler Tarafından Kurulan Kalkınma Ajansları (Yerel Yönetim Ajansları):** Yerel yönetimlerin içinde olan kalkınma ajanslarıdır. Bu ajanslar yerel ihtiyaçların içinde oldukları için daha uygun çözümler bulabilmeleriyle birlikte bürokrasi ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu ajansa yapısına en iyi örnek Yunanistan gösterilebilir (Apalı, 2009: 17).

- **Yerel ve Bölgesel İdareler İçinde Bulunan Ajanslar;** Yerel sorunlara daha yakındırlar, ama bürokratik kanallara bağımlılıkları işlevselliğini azaltmaktadır. Yerele yakın olmakla birlikte bürokrasi yüzünden uygulama güçleri azalan bu tür kurumların etkinlikleri azalmakta, kaynaklara yeterince ve zamanında

ulaşamamaları yüzünden işlevsiz hale gelebilmektedir. Ancak politik tavrılara fazla bağımlı olmamakla birlikte, bu tür ajanslar yereldeki eğilimleri ve potansiyelleri en iyi şekilde yönetebilme özelliğine sahiptir (arkitera.com,12.10.2012).

#### **1.4.2. European Association of Development Agencies'e (EURADA) Göre Kalkınma Ajansları**

EURADA'ya göre Bölgesel Kalkınma Ajansları faaliyetleri itibariyle dört grupta toplanmaktadır (planlama.org, 12.10.2012):

- **Stratejik Bölgesel Kalkınma Ajansları;** Bilgi bankaları oluşturmak ve sosyal, sektörel ve ekonomik alanlarda araştırmalar yapmak; ulusal ve uluslararası alanlarda bölgeyi güçlü tutmak; Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) destek vermek ve girişimcilik potansiyelini ortaya koymak gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

- **Genel Operasyonel Bölgesel Kalkınma Ajansları:** Sektörler arası gelişme projeleri oluşturmak, desteklemek ve yönetmek gibi faaliyetleri vardır.

- **Sektörel Operasyonel Bölgesel Kalkınma Ajansları:** Belirli bir bölgede, belirli bir sektörün belirli projeleri üzerinde faaliyetlerde bulunmaktadır.

- **Bölgenin İç Çekiciliğini Arttırmak İçin Kurulan Kalkınma Ajansları:** İç ve dış yatırımcıları bölgeye çekmek için tanıtım, program ve proje üretmek için kurulan ajanslardır.

#### **1.4.3. Fonksiyonlarına Göre Kalkınma Ajansları**

Fonksiyonlara göre kalkınma ajansları küçük ve büyük ajanslar olmak üzere iki grup da sınıflandırılmaktadır:

- **Küçük Ajanslar:** Bütçeleri sınırlı olduğu için etki alanları da sınırlı olan ajanslardır. Bu ajanslar, bölgedeki ve bölge dışındaki firmaların bilgilendirilmesi amacıyla yurtiçi ve yurtdışında tanıtım birimleri kurmak, yatırım yapacak yabancı

firmalara avantajlar sağlamak ve bunların yerli firmalarla stratejik ortaklıklar oluşturmalarını sağlamak gibi fonksiyonlara sahiptirler (Kumral, 1994: 8).

- **Büyük Ajanslar:** Bütçesi daha geniş olan ve bu bağlamda etki alanları uluslararası kadar genişleyebilen ajanslardır. Bu ajanslar, uluslararası fonları yönetme, altyapıyı geliştirme, danışmanlık, genel ve bölgesel yapılanma için stratejik planlar geliştirme gibi fonksiyonlara sahiptirler (Çakmak, 2006: 72).

#### 1.4.4. Mali Kaynaklarına Göre Kalkınma Ajansları

Mali kaynaklarına göre kalkınma ajanslarını iki grup da sınıflandırılmaktadır.

- **Zayıf Ajanslar:** Zayıf olan kalkınma ajansları finansman kaynakları da çok sınırlıdır. Örneğin AB ülkelerinde bu ajansların tek finansman kaynağı, AB fonlarından gelen kaynaktır. Ayrıca bunun dışında fazla kaynağı olmayan ajanslardır (Apalı, 2009: 19).

- **Kuvvetli Ajanslar:** Bölgeye yatırım çekmek amacıyla ilave olarak bölgesel ekonomi ve iş hayatının ilerlemesini, bölgesel kentleşme ve çevrenin düzenlenmesi, istihdamın artırılması amaçlarını da taşırlar (Koçberber, 2006: 39).

#### 1.4.5. Diğer Kriterlere Göre Kalkınma Ajansları

Daha önce açıklanan sınıflandırmaların dışında kalkınma ajanslarında kuruldukları bölgenin ekonomik, sosyal, beşeri ve kültürel özelliklerine göre kalkınma ajanslarında çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. Örneğin, çalışan sayılarına göre bir ayırım yapılabileceği gibi kurulduğu bölgeye göre de ayrı bir sınıflandırma yapılmaktadır. Bu kadar geniş bir yelpazeye sahip olan ajansların kurulması, bölgenin talep ve ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Bunun yanında ülkenin yönetim şekline kaynaklarına kadar birçok konudan etkilenmeye bağlı olarak kalkınma ajansları kurulmaktadır (Apalı, 2009: 19).

Tablo 1.8.'de kalkınma ajanslarının türleri ve fonksiyonları ile ilgili bilgi verilecektir.

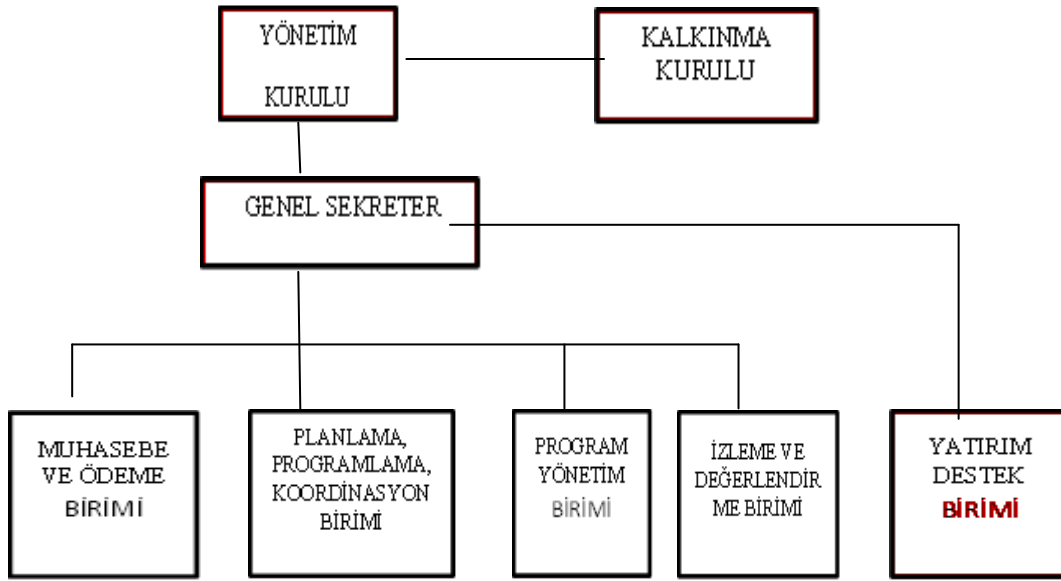
**Tablo 1. 8:** Kalkınma Ajanslarının Uygulamadaki Karakteristikleri

Kuruluş Aşamasını Yasal Çerçevesi	Kuruluşuna Göre	Faaliyetine Göre	Fonksiyonları	Kuruluş Dönemleri Ve Yeri
Devlet tarafından kurulan ajanslar	Merkezi hükümet tarafından kurulan ajanslar	Stratejik ajanslar	İçsel dinamikleri dayalı kalkınma amaçlı araştırma ve geliştirme faaliyetleri: -Yerel Gözlem birimleri oluşturmak -İstatistikler tutmak -Veri tabanı oluşturmak -Bölgesel kalkınma şablonları hazırlamak	1930 ABD
Kanun ile yetki devri düzenlemesi çerçevesinde kurulan kalkınma ajansları	Yerel ve bölgesel idareler içinde bulunan ajanslar	Küresel ölçekte faaliyet gösteren ajanslar	Girişimci hizmetleri: -İşletmeler arasında gayrimenkul yatırım ortaklıkları, devralmalar ve transfer işlemlerinde yardımcı olmak -Sorunlu işletmelere yardımcı olmak -Uzmanlıklar oluşturmak -İnovasyon ve teknoloji transferi yapmak -Eğitim kurumları ve işletmeler arasında iletişim kurmak -İhracat konusunda danışmanlık yapmak	1950 Brezilya, Avusturya, Belçika, Fransa, İrlanda, Japonya, İngiltere
Bölgeselleşme veya desantralizasyon süreci çerçevesinde	Yerel ve bölgesel idareler tarafından KA' lar	Sektörel ölçekte faaliyet gösteren ajanslar	Yerel ve bölgesel idarelere yönelik hizmetler: -Yerel aktörlere danışmanlık yapmak -Altyapı hizmetleri -Bölge içi ve bölgeler arası pazarlama	1960-1970 Almanya, İngiltere, İtalya, Hollanda, Fransa, İspanya
Yerel paydaşların ortaklığı çerçevesinde	Kamu ve özel sektör ortaklığıyla kurulan bağımsız KA' lar	İçsel cazibe yaratan ajanslar	Eğitim hizmetleri -İhtiyaç duyulan işgücü niteliğine analiz etmek -Kuruluşlar için spesifik eğitim programları hazırlamak -Sürekli eğitim hizmeti	1980-1990 Yunanistan, Portekiz İspanya, Finlandiya, Danimarka, İtalya,
Kamu yönetiminin yerinden yönetim birimleri çerçevesinde			Uluslararası Faaliyetler -İnovasyon ve teknoloji transferi yapmak -Yabancı yatırımcıları çekmek -İşletmeleri uluslararası pazara açmak -Avrupa Birliği Programlarına ve ulusal ağırlara katılmak	1990- Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Fransa Macaristan, İsveç, Litvanya, Polonya, Portekiz, Slovakya, Ukrayna,
Yabancı sermayeyi bölgeye çekme kuruluşu olarak KA			Stratejik Bölge Planlaması -Potansiyel aktörleri harekete geçirmek -Bölgesel kalkınmanın farklı bileşenleri arasında denge kurmak	

**Kaynak:** DPT, 2008: 19

## 1.5. KALKINMA AJANSLARININ TEŞKİLAT YAPISI

Türkiye’de kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı; kalkınma kurulu, yönetim kurulu, genel sekreterlik ve yatırım destek ofislerinden oluşmaktadır (Oskay ve Kubar, 2007; 206). Kalkınma ajansı, genel sekreterin teklifi ve yönetim kurulunun onayı ile çalışma birimlerini kendisi düzenleyebilir. Çalışma birimleri arasındaki işbölümü genel sekreter tarafından belirlenerek, yönetim kurulunun onayına sunulur. Ajansın destek yönetimini etkin bir şekilde yürütebilmesi için örnek bir organizasyon şeması ve görev dağılımı aşağıdaki şemada gösterilmektedir. Ajans, burada önerilen görev ve sorumlulukları dışarda bırakmayan ve görevlerin ayrılığı ilkesini gözetilen bir yapılanma öngörmelidir (DPT, 2009: 14).



Şekil 1. 5: Kalkınma Ajansı Teşkilat Şeması (DPT, 2009: 14)

### 1.5.1. Kalkınma Kurulu

Ajansın danışma ve yönlendirme organıdır. Kurulun amacı, bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmektir (5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Kanun, m.8).

Kalkınma kurulları; faaliyet alanı içindeki kamu kurumları, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve belediyeler arasındaki koordinasyonu sağlamak ve geliştirmek amacıyla ajans bünyesinde yapısı oluşturulur (Altınışik ve Peker, 2010: 154).

Kalkınma kurulu, illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda, en fazla yüz üyeden oluşur. Kalkınma kurulu, yapacağı ilk toplantıda kendi üyeleri arasından bir başkan ve bir başkan vekili seçer. Başkan ve Başkan Vekilinin görev süresi iki yıldır. Kalkınma kurulu, kurul başkanının daveti üzerine yılda en az iki defa toplanır. Ayrıca kurul, üye tam sayısının beşte birinin talebi üzerine kurul başkanı tarafından toplantıya çağrılır (5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, m.8).

### **1.5.2. Yönetim Kurulu**

Yönetim kurulu, ajansın karar organıdır. Yönetim kurulu, tek ilden oluşan bölgelerde vali, büyükşehir belediye başkanı, il genel meclisi başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile kalkınma kurulu tarafından özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilecek üç temsilciden seçilecektir. Birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Ancak, birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, m.10).

Ajansı, yönetim kurulu başkanı temsil eder. Yönetim kurulunun başkanı validir. Yönetim kurulu ilk toplantısında üyeleri arasından bir başkan vekili seçer. Birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı; ilk yıl ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak

yürütülür. Yönetim kurulu üyeleri, kendileri, eşleri ve ikinci dereceye kadar kan ve kayın hısımlarını doğrudan ilgilendiren konular ile sahibi ya da ortağı oldukları ticarî işletmelere ilişkin toplantıya ve oylamaya katılamaz (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, m.10).

### **1.5.3. Genel Sekreterlik**

Genel sekreterlik ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, m.12).

Genel sekreter yönetim kurulu tarafından, nitelikleri uygun kişiler arasında seçilir ve DPT'nin kabul etmesi için teklif edilir. Genel sekreter yükseköğrenim tahsilli olmak, yükseköğrenim sonrasında kamu veya özel kesimde uzmanlık gerektiren konularda en az on yıl tecrübeli olmak ve İngilizce bilmek şartlarını taşımalıdır. Bununla genel sekreterin konuyla ilgili literatür ve mevzuata hâkim olması, uluslararası kurumlar ve kişilerle ilişkilerde bulunabilmesi amaçlanmıştır (Cilavdaroğlu, 2008: 117).

### **1.5.4. Yatırım Destek Ofisleri**

Bölge illerinde, yönetim kurulu kararı ile biri koordinatör olmak üzere, en çok beş uzmandan oluşan yatırım destek ofisleri teşkil edilir. Yatırım destek ofislerinde çalışan uzman personel sayısı, bölge ve ilin ihtiyaçlarına cevap veremez hale geldiği takdirde bu sayı, yönetim kurulu kararı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının onayı ile artırılabilir (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, m.15).

Başka bir ifadeyle burada yatırımcının yatırım destek ofisine başvuru yapması ve diğer tüm iş ve işlemlerin bu ofislerce takip edilerek sonuçlandırılması öngörülmektedir. Yani ajans, bölgesine dışardan (yerli ya da yabancı) sermaye girişi sağlayabilmek adına ücretsiz iş takipçiliği yapacaktır (Yılmaz, 2010: 190).

## 1.6. KALKINMA AJANSLARININ ÖZELLİKLERİ

Kalkınma ajansları dünyada ilk olarak ekonomik kalkınma ajansları olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonraki süreçte dünya üzerinde hâkim olan küreselleşme ve yönetim eğilimleriyle birlikte merkeziyetçi bir yapıya doğru gidilerek bölgesel kalkınma ajansları oluşturulmuştur. Ancak adı her ne olursa olsun, kurulan teşkilatların tek amacı ekonomik kalkınmayı sağlamaktır (Işık, Baysal ve Ceylan, 2010: 10).

Kalkınma ajansları birçok Avrupa ülkesinde 1950'li ve 1960'lı yıllardan bu yana bölgesel ölçekte ekonomiyi canlandırmak, örgütlemek ve geliştirmek üzere kurulmuşlardır. Kalkınma ajanslarını kurma deneyimleri ülkeden ülkeye farklılıklar vardır ve ayrıca her kurum kendine özgü bir yapıda faaliyet göstermektedir. Günümüzde kalkınma ajansları çoğunlukla tabandan tavana doğru örgütlenme modelini benimser. Tabandan tavana yaklaşım bir takım avantajlar getirir (Berber ve Çelepçi, 2005: 146). Bu avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Yılmaz, 2006: 3):

- Bölgesel kurumun o bölgenin problemleri doğrultusunda tasarlanmış stratejileri üretmesi,
- Daha etkin ve bürokrasiden uzak ilişkilerin kurulması, yarı özerk yapılanan konum sayesinde siyasi müdahalelerden uzak kalınması,
- Ekonominin yapısal sorunlarına uzun vadeli perspektiften bakılabilmesi, bölgeye siyasi desteğin doğrudan ve etkili olarak girebilmesi sıralanmaktadır.

Ulusal ölçekteki politikalar, genel olarak tavandan tabana doğru örgütlenme özelliği taşımaktadır. Kalkınma ajansları politik destek sağlayan merkez nitelikli kurumların da bu örgütlenme özelliklerine göre davranması olasıdır (Pıçak, 2008: 68).

**Tablo 1. 9:** Geleneksel Tavandan Tabana Yaklaşımına Karşı Yeni Tabandan Tavana Yaklaşım

Yenilikler	Geleneksel Tavandan Tabana	Yeni Tabandan Tavana
Örgütlenme	Ulusal merkezi yönetime bağlı yapı Bürokratik genel yaklaşımlar	Bölgesel yarı özerk yapı Esnek ihtisaslaşmış yaklaşımlar
Ekonomik Araçlar	Bölgeler arası eşitlik Ulusal ekonominin büyümesi	Bölgeler arası rekabet Bölgesel ekonominin büyümesi
İşlevsel Yöntem	Otomatik/ihtiyari Sorunlara tepki veren	İhtiyari sorunları öngörerek geliştiren
Politika Araçları	Bürokratik düzenlemeler Mali yaptırımlar Danışmanlık servisleri Kamu hizmetleri	Finansal yaptırımlar Danışmanlık servisleri Kamu hizmetleri

**Kaynak:** Berber ve Çelepçi, 2005: 147

Bölgesel kalkınma sağlayan kalkınma ajanslarının temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çetin, 2006: 129);

- Organize bir yapıya sahip olma,
- Alansal bir yapı sergileme,
- Sosyal diyalog ve görüşmeler için bir forum niteliği taşıma,
- Yerel kalkınma planlarını koordine etme,
- Yoksullukla mücadele aracı olma,
- Kredi sağlama,
- Girişimci gelişimine ve sürdürülmesine yardımcı olma,
- Ekonomik varlığını sürdürebilme,
- Çevreyi koruma ve geliştirme,
- Kadınlara özel önem verme,
- Yerel işbirliği için tercih edilen bir ortak olma,

- Ulusal ve uluslararası ağ oluşumuna katkı sağlama olarak sıralanabilir.

EURADA'ya göre, kalkınma ajanslarında bulunması gereken özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (EURADA, 1999: 17);

- Politik yapı tarafından anlaşılması ve kabul görmesi,
- Tüm amaçlarını operasyonel projelere dönüştürebilmesi,
- Diğer yerel organizasyonlarla koordineli bir politika oluşturması,
- Temel yapısını kurmak ve yeni projeleri uygulamak için gerekli finansal kaynakları bulması,
- Yerel enstitüsel yapı içerisinde bağımsız kararları alabilmesi,
- Kalıcı sonuçlara ulaşabilmek için teknik personelinin katılımının sağlaması gerekmektedir.

Eğer kalkınma ajansları bu özellikleri taşımazsalar ileride organizasyonel sorunları yaşaması kaçınılmaz olacaktır. Diğer kuruluşlarla bağlantı içinde olmayan Kalkınma ajansları, amaçlarını gerçekleştirmede tek başlarına yetersiz kalmakta ve uygulayacağı projelerde başarı sağlamayacağı beklenmektedir.

### **1.7. KALKINMA AJANSLARININ GÖREV VE YETKİLERİ**

Kalkınma ajansları, hayata geçirilmeye çalışılan yeni bölgesel gelişme anlayışının uygulanmasının sağlanması amacıyla kurulmakta ve dolayısıyla bu kalkınma anlayışı çerçevesinde ajansların işlevleri de belirlenmektedir.

Kalkınma ajanslarının görev ve yetkileri aşağıda belirtilmektedir (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, m.15):

- Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,
- Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini

izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına bildirmek,

- Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak,

- Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek,

- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek,

- 5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun 4 üncü maddenin ikinci fıkrasının (c) bendi çerçevesinde ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak,

- Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek,

- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak,

- Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek,

- Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek,

- Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak,

- Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

Kalkınma ajanslarının önemli bir görevi de; Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamaktır (Küçük, 2007: 499). Kalkınma ajansları yatırımların yönlendirilmesinde bir araç olarak kullanılmalıdır. Bölgede toplanacak yatırımların yapısı aynı zamanda bölgenin uluslararası rekabette farklılık yaratmasına ve rekabet gücü elde etmesine yardımcı olacaktır. Günümüzde rekabet gücü ağır sanayi vb.den ziyade ileri teknoloji, yenilik ve bilgi üretebilme, yenilikçilik gücü vb. unsurlara göre belirlenmektedir. Dolayısıyla bölgeler bu tür yatırımlara ağırlık vermek durumunda kalmaktadırlar. Ülkemizde ise bu tür yatırımlar henüz ağırlık kazanmamıştır. Kalkınma Ajansları özellikle bu tür yatırımlar konusunda ülkemizde tanıtıcı ve yönlendirici projeler geliştirilmelidir (Özer, 2007-2008: 403).

### **1.8. KALKINMA AJANSLARININ HEDEFLERİ**

Kalkınma ajanslarının hepsinin ortak hedefi yerel ekonominin kalkınmasıdır ve bölgeye yatırım çekmektir. Tercih edilen kalkınma modeli ise net bir stratejik planlama süreci etrafında düzenlenmelidir. Kısa ve orta vadeli hedefleri olmakla birlikte esas hedef, uzun vadede yerel aktörler ile dış sermaye ve yardımlar sayesinde içsel büyümenin sağlanmasıdır. Klasik planlama anlayışından farklı yönü ise, bu kalkınma sürecinde toplumun da birçok yönde fayda görecektir olmasıdır (arkitera.com, 12.10.2012 )

Bu konuda ilk örnek 1933 yılında ABD'de TVA örnektir. Önemli bir kısmı Avrupa'da olmak üzere, pek çok kalkınma ajansı bulunmaktadır. Farklı ülkelerde kurulmuş olan kalkınma ajanslarının bulunma nedenleri (Güneşer ve Demirci, 2003: 16); açıklama: hedeflere aktar

- Bölgesel stratejilerin uygulanması,
- Yerel ve bölgesel girişimciliği destekleme,

- Altyapı hizmetlerinin sunulmasına yardımcı olma
- Özel sektörün yakın geleceği açısından yerel bölgesel çözümler araştırmak
- Bölgesel talepleri karşılayacak yeni ürün ve hizmet üretimi için parasal garantiler ve çözümler aramaktır.

Kalkınma ajanslarının hedefleri geniş kapsamlı olmalı ve bölgesel rekabetin geliştirilmesi, yerel KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması, yabancı yatırımlar için cazip bir bölge yaratılması gibi unsurları içermelidir. Kalkınma ajansları, tek başlarına kurumsal yapıdaki boşlukların tamamını dolduramayacaklarından öncelikle diğere yerel-bölgesel kurumlarla desteklenmeli ve merkezi kurumlarla aralarında iş bölümü belirlenmelidir. Aksi takdirde oluşturulacak kalkınma ajanslarının etkinliği sınırlı kalacaktır (Aslan, 2005: 286). Bu sebepten, yerel aktörlerle birlikte hareket etme imkânlarının oluşturulması, bu aktörler arasındaki işbirliklerinin geliştirilmesi ve desteklenmesinin yanı sıra gerekli işgücünün yetiştirilmesi ve fiziki ve sosyal altyapının düzenlenmesi için devlet desteklerinin sağlanması zorunlu olacaktır (Akiş, 2011: 246). Belirtilen bu hususta Türkiye'de verilecek önem neticesinde; bölgelerarası gelişmişlik farkları azaltılabilecek, bölgelerin kalkınma hızı yükseltilebilecek ve bunun sonucu olarak Balkan ülkeleri ile ekonomik işbirliği sürecine katkılarda bulunabilecektir (Yelkikalan ve Erden, 2010: 207).

Kalkınma ajanslarının bu hedefleri gerçekleştirmek için faaliyetleri şunlardır (Çalt, 2005: 9):

- İçsel kalkınmayı,
- Yabancı yatırım çekmeyi,
- Girişimlere hizmet vermeyi,
- Eğitim hizmetlerini,
- Uluslararası faaliyetleri ve yerel ve bölgesel yetkililere ihtiyaç duydukları hizmetleri gerçekleştirmektir.

Belirtilen bu hedefler kapsamında ajansların yapmakta olduğu farklı birçok faaliyet söz konusudur. İçsel kalkınmaya dönük çalışmaların genelde planlama ve altyapı faaliyetleri ile gerçekleştirildiği görölmektedir. Yabancı yatırım çekmek ile ilgili çalışma alanının; mülakat, yurtdışı ofisler açma ve bu bağlamda tanıtım yapma, pazarlama ve finansal destekler sağlama gibi çeşitli faaliyetlerle çevrelendiğini ifade edebiliriz. Girişimlere yerel ve bölgesel otoritelere verilen servislerin ise danışmanlık, finansal destek, ihracatta, teknoloji geliştirmede destek, fuar ve benzeri aktiviteler gerçekleştirme gibi faaliyetleri kapsadığı görölmektedir. Son olarak eğitim alanı ile ilgili çalışmalarda girişimcilere, yöneticilere yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Dura, ipuder.org, 12.02.2012 ).

## **1.9. KALKINMA AJANSLARINA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER, AJANSLARIN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Bölgesel kalkınmanın kurumsal yapı ihtiyacını karşılamak ve yatırıma teşvik etmek amacıyla kurulan kalkınma ajansları, çeşitli yönlerden eleştirilere maruz kalmış; teşkilât, görev, yetki ve mali yapıları uygulamada sorun teşkil edecek şekilde oluşturulmuşlardır.

### **1.9.1. Kalkınma Ajanslarının Sorunları ve Kalkınma Ajanslarına Yönelik Eleştiriler**

Kalkınma ajansları 2005'den bugüne kadar siyasetler ve ekonomistler arasında fikir ayrılıklarına sebep olmuş, bölgesel dengesizlikleri giderme konusundaki endişeleri üzerine çekmiştir (Cankorkmaz, 2011: 126). Kalkınma ajanslarının bölgesel potansiyel ve dinamiklerin harekete geçirilmesi, büyümenin etkilerinin tabana yayılması, gelir dağılımının düzelmesi ve bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi açısından oldukça olumlu bir rol oynayacağını söyleyenlerin yanında, mevcut yasanın çok önemli eksiklikler içermesi nedeniyle kalkınma ajanslarının beklenen yararı sağlamayacağını görüşüne sahip olanlar da bulunmaktadır (Maç, 2006: 6).

Kalkınma ajansları kuruldukları bölgenin kalkınmasına yönelik çalışmalarda bulunup ülke genelinde bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarını azaltmaya

yönelik yapılanmalardır. Bugüne kadar kuruldukları Avrupa ülkelerinde bölgesel anlamda bir bölünmeye yol açmadıkları gibi ülkemizde de bunun gerçekleşmesi mümkün değildir. Zira ülkemizde kalkınma ajansları 5449 sayılı kanun gereğince DPT'nin bağlı bulunduğu bakanın teklifi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile kurulmaktadır. Kurulmaları aşamasında dahi bu şekilde merkeziyetçi hükümlere tabi olan birimlerin ülkeyi bölerek federatif bir yapı oluşturması beklenmemelidir (Eren ve Cideciğiller, 2011: 407).

Ülkemizin üniter bir yapıya sahip olması ve buna karşılık kalkınma ajansları yerelleşmeyi artıracığı düşüncesi, Kalkınma ajanslarına karşı bir ön yargı oluşturmaktadır. Bu ön yargının temelinde merkezi devlet yapısının güçsüzleşeceği ve ülkemizin kalkınma ajanslarıyla bölünebileceği düşüncesi yer almaktadır (Özmen, 2008: 336).

5449 sayılı kanunda ajansların tüzel kişiliğe sahip olduğu belirtilmiş ancak bunun kamu tüzel kişiliği mi yoksa özel hukuk tüzel kişiliği mi olduğu net biçimde ortaya konmamıştır. Bu noktada ajansların özel sektör mantığıyla hareket edecek bir yapı olarak düşünüldüğü, personelinin özlük hakları bakımından özel sektör çalışanları gibi olması ve 5449 sayılı kanun dışındaki tüm işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olması sebebiyle ajansların tüzel kişiliğinin özel hukuk tüzel kişiliği olduğu ifade edilmektedir. 5449 sayılı kanun hakkında Anayasa Mahkemesi'nde açılan iptal davasının iddianamesinde de "tüzel kişilik" sorunu önemli bir sorun olarak dile getirilmiştir. Ancak Anayasa Mahkemesi verdiği kararda ajansların tüzel kişiliğinin, kamu tüzel kişiliği olarak yorumlanması gerektiğini belirtmiştir. Ancak bu kararla birlikte mevcut durum tam anlamıyla netlik kazanmamaktadır. Ajansların tüzel kişiliğinin, kamu tüzel kişiliği olduğunun 5449 sayılı kanunda da yer alması gerekmektedir (Özer, 2011: tisk.org.tr, 24.09.2012).

Kalkınma ajansları bölgesel gelişme politikalarına yeni bir yaklaşım getirmektedir. Planlı dönem bölgesel gelişme politikaları bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesi amacıyla hareket etmekteyken, kalkınma ajanslarıyla getirilmek istenen yenilik bölgeler arasındaki rekabet gücünün kamçılanmasıdır.

Burada eleştirilere muhatap olan düşünce bölgelerarası rekabet güdüsünün bölgelerarası dengesizlikleri ne ölçüde engelleyeceği, ya da eşitsizlikleri azaltabilir mi yoksa eşitsizlikleri artırıcı rol mü oynar düşüncesidir. Ayrıca Avrupa'da uzun bir geçmişi olan kalkınma ajanslarının uygulama örneklerinde, bölgelerarası kalkınma farklılıkları ve eşitsizlikleri tamamen ortadan kalkmamıştır. Çünkü İngiltere örneğinde olduğu gibi ülkenin sadece sorunlu bölgelerinde değil, genelinde kurulmuşlardır (Karasu, 2005: 233).

Kalkınma ajanslarına yapılan eleştiriler şu şekilde sıralanabilir (Karanfil, 2006: 5):

- Anayasal tanımlara uygun olmayan ve yerel, merkezi, özel ya da kamu idaresi niteliği taşımayan, kimliği belirsiz bir yapı oluşturulması,
- Anayasa'ya göre yürütme organının ancak kanun ile asli olarak düzenlenmiş olan bir alanda düzenleme yetkisi kullanabileceği, bu nedenle kalkınma ajanslarının kurulmasında veya kaldırılmasında Bakanlar Kuruluna yetki verilmesinin Anayasaya aykırılık teşkil edebileceği,
- Kamu kaynağı kullanan ve yönetiminde önemli kamu ajanlarını barındıran bir tüzel kişiliğin kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmamasında ısrar edilmesi,
- Kalkınma ajansının Yönetim Kurulu Başkanı olan valilerin, toplanan fonları, "tarafsız kamu görevlisi" sıfatı dışına çıkararak dar bir kesime kullandırabilecek olması,
- Kalkınma ajansının "iş takipçisi devlet" modeli yaratması ve diğer kamu kurumlarının yetki alanlarına müdahale edebilmesi,
- Kalkınma ajansında toplanacak fonların (esas olarak kamu kaynakları ve AB yardımlarının) hangi temel ilkelere, önceliklere ve sektörel teşvik politikalarına göre kullanılacağına yasada belli olmaması,
- Merkezi bütçenin vergi gelirlerinin yüzde ellisinin kalkınma ajanslarına aktarılmasında "gelişmişlik derecesi" gibi ölçütlerin hangi yönde etki edeceğinin belirlenmemiş olması,

- Kamu gücünün ve kamu kaynağının aktarıldığı bu yeni idari kademenin kamu denetimi dışında bırakılması,
- Devlet İhale Kanunu, Kamu İhale Kanunu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine tabi olmaması ve göstermelik bir iç denetim üzerine, dış denetim olarak da sadece bağımsız denetim kuruluşlarının yani piyasanın denetiminin öngörülmesi; Sayıştay denetiminin fiilen dışlanması,
- Bürokrasiyi azaltma iddiasıyla yeni bürokrasiler, iller ve bölgeler arasında yeni çekişmeler, yeni idari kademeler ve denetim dışı yeni harcama birimi yaratılması,
- Kalkınma ajansları yönetim kurulları bileşiminin bir ekonomik sosyal konsey oluşumunun çok gerisinde kalması; hatta çok sayıda bölgede tarımsal etkinliklerin yoğunluğuna rağmen ne Ziraat Odası, Ticaret Borsası, ne de Ziraat Mühendisleri Odası temsilcisine dahi yer verilmemiş olması,
- Tasarı ile görev süresi 2007 yılına kadar uzatılan GAP Bölge Kalkınma İdaresi Teşkilatının kapatılmasının öngörülmesi, ancak tasarıda GAP çerçevesinde götürülen birçok hizmetin nasıl yürütüleceği konusunda bir düzenlemenin yer almaması, bölge çapında yatırımları harekete geçirecek herhangi bir kaynağın bulunmadığı durumlarda nasıl kaynak aktarılacağına açıklık getirilmemesidir.

Getirilen her yeni uygulamayla beraber bir takım eleştirilerin getirilmesi kaçınılmazdır. Ancak önemli olan amaçlanan hedefin gerçekleştirilmesi için getirilen eleştirilerin yapıcı nitelikte olmasıdır. Yeni bir uygulama örneği olması sebebi ile ülkemizde de ajanslara yönelik olarak birçok eleştiri yapılmaktadır. Kuruluş amacı itibari ile oldukça işlevsel olan ajansların kendilerinden beklenen faydayı sağlayabilmeleri için yapıcı eleştiriler etrafında gerekli düzenlemelerinin yapılarak öngörülen sistemin yerleşmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Eren ve Cidecigiller, 2011: 408).

### 1.9.2. Kalkınma Ajanslarının Sorunlarına Çözüm Önerileri

Kalkınma ajanslarından beklenen bölgenin potansiyelinin ortaya çıkararak kalkınmayı sağlaması ve bölgesel farklılıkları azaltması işlevinin yürütülmesi, ajanslar için alışlagelen yapılanmanın dışına çıkılması yoluyla sağlanmaya çalışılmıştır. Bununla beraber hukuki statüsünün bazı noktalardaki belirsizliği ajansların beklenen görevleri yerine getirmesinde zorluklara sebep olabilecektir (Cilavdaroğlu, 2008: 146).

5449 sayılı Kanun ajansları organizasyonunu valiler başkanlığında yapılandırmış ve ajanslar üzerinde DPT Müsteşarlığı'nın güçlü bir gözetim ve denetim kurmasını öngörmüştür. Kamu desteği ile faaliyete geçen ajansların kuruluş evresinde merkezî idarenin bu hissedilir varlığı, ajansların kendi kendinin idame ettirebilme olgunluğuna ve gücüne ulaşmasının ardından üst yöneticilerinin de bölgesel paydaşlar tarafından tespit edildiği bir yapıya doğru çevrilebilir (Cilavdaroğlu, 2008: 153).

AB'ye giriş süreciyle birlikte Türkiye, uzun yıllardır uygulamakta olduğu teşvik sistemine dayalı bölgesel gelişme politikalarını terk ederek, özel sektör ve bölgesel rekabetin ön planda olduğu yeni bir uygulamaya geçmektedir. AB tarafından bölgesel kalkınma için sağlanacak mali kaynakların dağıtımına odaklı olarak çalışmak kalkınma ajanslarının temel işlevi olarak kalırsa, ajanslar sadece yabancı kaynak tahsis müesseseleri olarak kalırlar (Hasanoğlu ve Aliyev, 2006: 81).

Ulusal kalkınmanın, özellikle bölgesel ve yerel düzeyde planlamanın merkezden yapılması süreci, uzun yıllar boyunca eleştiri konusu olmuş; ülkemizde yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, yerelleşme, yönetim, bölgesel kalkınma gibi kavramları doğurmuştur. Bu süreçten ülkemizde etkilenmiş ve bu doğrultuda kanunlar çıkarılmıştır (Kaya, 2007: 228):

- İl Özel İdareleri Kanunu,
- Büyükşehir Belediyesi Kanunu,
- Belediye kanunu,

- Mahalli İdare Birliklerin Kurulması Kanunu,
- Kalkınma ajansları kanunu ile kamu yetkiyi ve kaynağı yerel dinamiklere devretmiştir, başka bir ifadeyle kamu yapacağını yapmıştır, bundan sonra başarılı olmak yerel aktörlere düşmektedir.

Ajansların yönetim kurulunda bürokrasi azaltılmalıdır. Ayrıca toplanan fonların bölgelere hangi kıstaslara göre dağıtılacağı da netleştirilmelidir. Oluşturulan bu merkezi yapıda ısrar edilmesi yerel potansiyellerin yeterince kullanılamaması endişesini doğurmaktadır (Turan, 2007: 123).

Kalkınma ajanslarının bir kamu kuruluşu mu, özel sektör kuruluşu mu ya da bir sivil toplum örgütü mü olduğuna ilişkin bir belirsizlik ortadan kaldırılmalıdır. Ajansların, bu statülere göre hangi düzeyde ve hangi araçlarla donatılmakta olduğu açıklığa kavuşturulmalıdır.

Bölgesel kalkınma çalışmalarının dışında, söz konusu ajansların başarılı çalışmalarının ulusal düzeye yaygınlaştırılması için bazı mekanizmalara ihtiyaç vardır. Ajansların ortak çalışma yapabilmesinin temini önemlidir (Polat, 2010: 21).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KALKINMA AJANSLARININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DENETİMİ

#### 2.1. KALKINMA AJANSLARINDA BİR BİLGİ SİSTEMİ OLARAK MUHASEBE VE ÖNEMİ

Bilgi sistemi bir organizasyonu yönetebilmek ve karar verme mekanizmalarını desteklemek için gerekli bilgiyi toplamak, işlemek, saklamak ve dağıtmak gibi birbiri ile doğrudan ilgili unsurların oluşturduğu bir yapılanmadır. Ancak organizasyonların değişik seviyelerde değişik bilgilere ihtiyacı olduğunun bilinmesi gerekir. Özellikle bilgi akışı olmaksızın organizasyon yönetiminin fonksiyonlarını yerine getirebilmesi ve kaynakların dinamik kullanılabilmesi mümkün değildir (Yılancı, 2001: 39).

Muhasebe, organizasyonun varlıkları ve kaynakları üzerinde değişme meydana getiren ve para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri, kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak suretiyle ilgili kişi ve kurumlara raporlar halinde sunan bir bilgi sistemidir. Bir başka ifade ile muhasebe, eylemlerin kontrolünü yapmak, geleceğe ilişkin eylemleri planlamak, organizasyon içi ve dışındaki kişilere organizasyona ilişkin kararlar alınabilmesi için, mali olaylarla ilgili bilgilerin toplanması ve iletilmesi sürecidir (Gökçen, 2007: 3).

Muhasebe bilgi sistemi; organizasyonda bilgi kullanıcılarına, planlama, kontrol ve organizasyonun faaliyetlerini sürdürmede ihtiyaç duyacakları bilgileri sağlayan, bir veri işleme sürecidir. Bu yönüyle muhasebe bilgi sistemi, yönetime önemli bir destek sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Etkin bir muhasebe bilgi sisteminin, organizasyona aşağıda yer alan değerleri katmaktadır (Abdioğlu, 2008: 7):

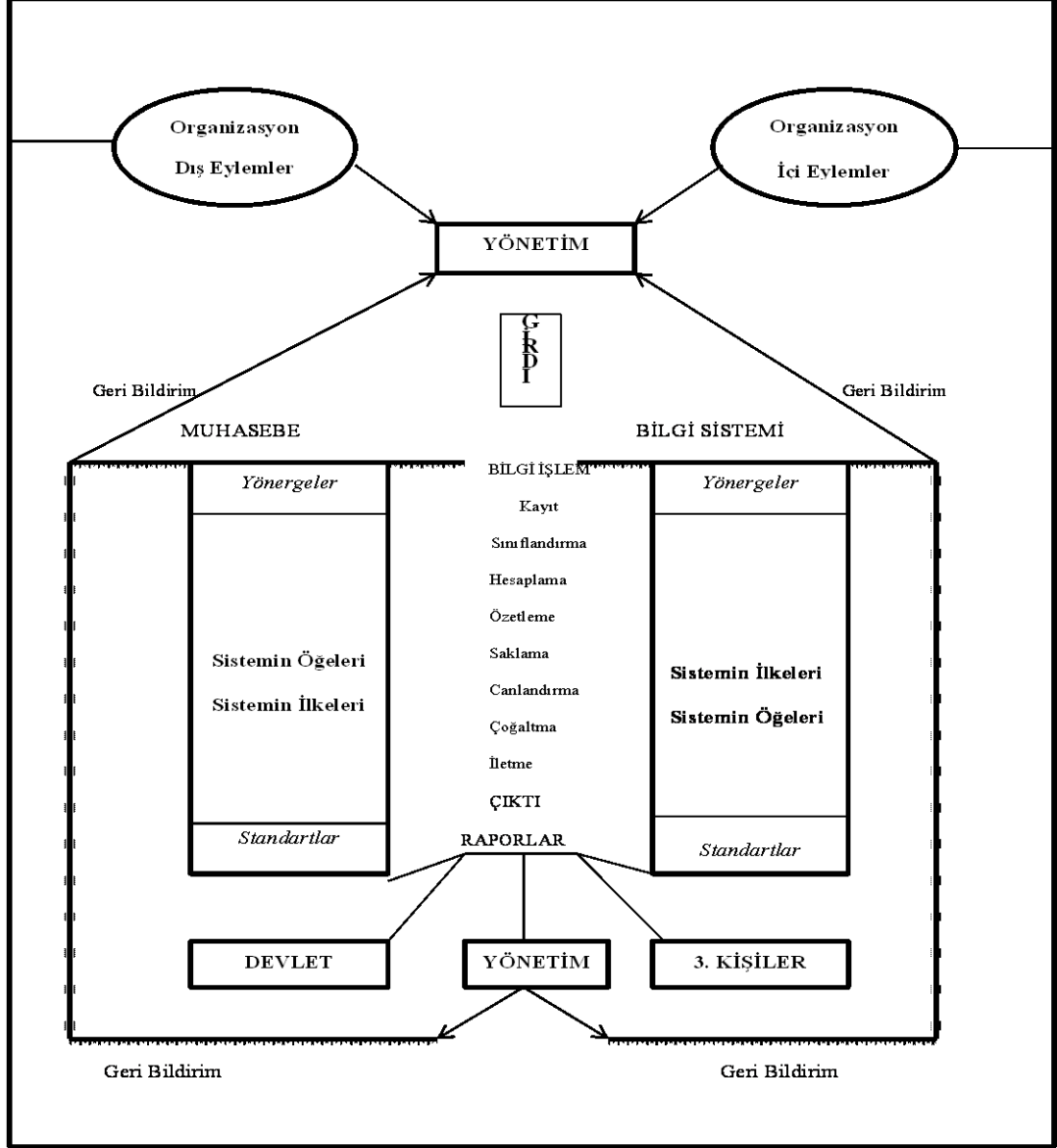
- Organizasyona yüksek kaliteli ürün geliştirme veya yüksek kaliteli servis sağlama yeteneği kazandırma,
- Maliyet azaltma veya aranılan bir organizasyona aranılan çehre kazandırma,

- Verimlilik artışı,
- Daha iyi karar almak için tam zamanında ve güvenilir bilgi sağlama,
- İletişim sağlama,
- Kullanılabilir bilgi sağlamadır.

Her sistemde olduğu gibi muhasebe bilgi sisteminde de girdi, işlem ve çıktı süreçlerinden oluşan bir işleyiş söz konusudur. Muhasebe bilgi sisteminde organizasyon içinden, organizasyonun çevresi ile oluşan eylemlerinden ve geri beslemelerden gelen mali nitelikteki işlemlere ilişkin veriler veya bilgiler, bilgi işlem eylemleri sonucunda çıktılara dönüştürülür ve sonuçta da bu çıktılar raporlar şeklinde ilgili taraflara iletilir. Sistemde oluşan bu eylemler, sistemin elemanları tarafından belirli ilkelere, yönergelere ve standartlara göre yapılır. Muhasebe bilgi sisteminin söz konusu bu işleyiş yapısını Şekil 2.1’de görmek mümkündür. Kalkınma ajanslarında bu işlemler öngörülen muhasebe yönetmeliği çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Abdioğlu, 2008: 7).

Alternatifler arasında seçim yapmak, konu ile ilgili bilgiye sahip olmakla gerçekleşebilir. Yönetimin karar verme mekanizmasına yardımcı olan bilgiler genellikle somut ve organizasyonun muhasebe sisteminden sağlanan bilgilerdir. Ayrıca yönetim tarafından herhangi bir karar verildikten sonra bunun sonuçları ancak ilgili muhasebe kayıtlarının incelenmesi ile belirlenebilir. Bu sebeple muhasebe, organizasyon yönetimine, verilen kararlar ve bu kararların geçmiş dönem performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesi yoluyla bilgi aktararak kararlar alınması ve işin yönetilmesinde yardımcı olur (Aytekin, [www.archive.ismmmo.org.tr](http://www.archive.ismmmo.org.tr), 12.10.2011).

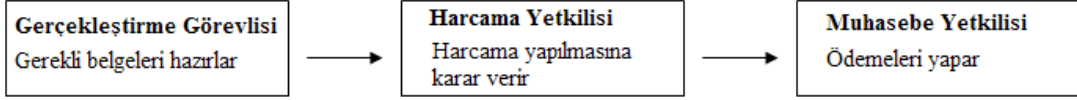
Şekil 2. 1: Muhasebe Bilgi Sistemi



**Kaynak:** Sürmeli, Fevzi (1998), "Muhasebe Bilgi Sistemi", Anadolu Üniversitesi: 59

## 2.2. KALKINMA AJANSLARININ MUHASEBE İŞLEMLERİNDE GÖREVLİLERİN SORUMLULUKLARI

Kalkınma ajanslarında muhasebe işlemlerinin gerçekleştirilmesinde yer alan görevliler aşağıda açıklanmıştır.



**Şekil 2.2:** Kalkınma Ajanslarında Muhasebe İşlemlerinde Yer Alan Görevliler

Yukarıda Şekil 2.2.'de gösterilen kalkınma ajanslarının muhasebe işlemlerinde yer alan görevliler aşağıda açıklanacaktır.

### 2.2.1. Gerçekleştirme Yetkilisi

Gerçekleştirme görevlisi, harcama sürecinde, her türlü masrafı, kanıtlayıcı belgelerine dayanarak ve usulüne uygun olarak gerçekleştirmekten sorumlu görevlidir. Bütçelerden bir giderin oluşması için desteklenen proje ve faaliyetin ya da iş, mal veya hizmetin belirlenmiş usul ve esaslara uygun olarak gerçekleştirildiğinin, görevlendirilmiş kişi veya komisyonlarca onaylanması ve gerçekleştirme belgelerinin düzenlenmiş olması gerekir. Giderlerin gerçekleştirilmesi, gerçekleştirme görevlisi tarafından düzenlenen ödeme emri belgesinin harcama yetkilisince imzalanması ve tutarın hak sahibine ödenmesiyle tamamlanır (Abdioğlu, 2008: 9).

Gerçekleştirme görevlisi, ödeneği dâhilinde olmak şartıyla her türlü masrafı, kanıtlayıcı belgelerine dayanarak ve usulüne uygun olarak gerçekleştirmek, ödeneğin yeterli olmadığı durumlarda bunu yazılı olarak harcama yetkilisine bildirmekle görevlidir. Gerçekleştirme görevlisi, yapmaları gereken iş ve işlemlerden sorumludurlar (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, md. 7).

### **2.2.2. Harcama Yetkilisi**

Harcamaların yapılması ile yetkili kılınmış, ajans genel sekreterini ifade etmektedir. Harcama yetkilisi: harcamanın yeri, ödeneği, hukuki dayanağı, tutarı, kime yapılacağını içerecek şekilde gerçekleştirme görevlisi tarafından hazırlanan ödeme emrini imzalayarak harcama yapılmasına karar verir ve muhasebe yetkilisine gönderir. Muhasebe yetkilisinin yapacağı kontrol hariç olmak üzere ilgililer tarafından ödeme emri üzerine düşülen şerhler harcamanın yapılmasına engel değildir. Ajans mal ve haklarının gereği gibi muhafaza edilmesinin sağlanması ve yönetilmesinden de harcama yetkilisi sorumludur. Ajansın nakit ve varlık yönetimi, çalışma programı, bütçe ilke ve kuralları ve Yönetim Kurulu kararları çerçevesinde harcama yetkilisi tarafından yürütülür (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, md. 6).

Harcama yetkilisi, harcamanın ajansın kuruluş hedeflerine, izlediği ilke ve politikalara, çalışma programına, bütçe ilke ve esaslarına ve mevzuata uygun olmasından, ödeneklerin etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasından, ajans mal ve diğer haklarının gereği gibi muhafaza edilmesi ve yönetilmesinden ve yapmaları gereken diğer işlemlerden yetkili ve gerçekleşecek zararı tazmin etmekle sorumludur (Abdioğlu, 2008: 7).

### **2.2.3. Muhasebe Yetkilisi**

Muhasebe işlemlerinin yönetimi ile kayıtların tutulmasından ve yetkili mercilere hesap vermekten sorumlu görevli kişidir. Gelirlerin tahsili, giderlerin hak sahiplerine ödenmesi, para ve parayla ifade edilebilen değerlerin alınması, saklanması, ilgililere verilmesi, gönderilmesinden sorumludur. Ayrıca diğer tüm malî işlemlerin kayıtlarının yapılması ve raporlanmasından ve muhasebe kayıtlarının usulüne uygun, saydam ve erişilebilir şekilde tutulmasından sorumludur. Kontrol sonucunda, muhasebe yetkilisince ödeme yapılamayacağına karar verilen durumlarda, ödeme yapılamaz. Eksiklikler tamamlandıktan sonra hak sahibinin kendisi veya yetkili temsilcisine yapılacak ödeme geciktirilemez. Ödemelerin hak sahiplerine zamanında yapılmamasından kaynaklanan ceza ve

gecikme faizi gibi ek yükümlülüklerden gecikmeye sebep olan görevliler müştereken sorumludur (Abdioğlu, 2008: 7).

Muhasebe yetkilisi, ödeme emri ve eki kanıtlayıcı belgeler üzerinde, gerçekleştirme görevlisi ve harcama yetkilisi ile diğer görevlilerin imzasını, ödemeye ilişkin kanıtlayıcı belgelerin tam olmasını, hesaplamalarda maddi hata bulunup bulunmadığını ve hak sahibinin kimliğine ilişkin bilgileri kontrol etmekle yükümlüdür. Ödemelere ilişkin belgeler, gerektiğinde ajansın denetimi ile görevli denetçiye verilmek üzere, muhasebe yetkilisi tarafından düzenli bir şekilde muhafaza edilir. Muhasebe yetkilisinin görevleri aşağıda sıralanmıştır (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, md. 8):

- Gelirleri ve alacakları takip ve tahsil etmek,
- Ödeneği dâhilinde gerçekleşen giderlerin hak sahibine ödenmesini sağlamak ve harcama yetkilisinin uygun gördüğü durumlarda avans vermek,
- Para ve parayla ifade edilebilen değerleri saklamak ve ayniyata ilişkin hesapları tutmak,
- Ajansa ait emanetleri almak, saklamak, ilgililere vermek ve göndermek,
- Ödemelerin hak sahiplerine yapılmasını sağlamak,
- Muhasebe kayıtlarının tam, doğru ve usulüne uygun olarak tutulmasını ve raporlanmasını, bu bilgilerin saydam ve erişilebilir olmasını sağlamak, muhasebe ile ilgili diğer işlemleri yapmak.
- Malî konulara ilişkin olarak ilgililere gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak,
- Yönetim kurulunun onayına sunulmak üzere, ajans bütçe sonuçlarını çıkarmak,

- Bütçe ve muhasebe bilgi sisteminin işleyişini yönetmek,
- İlgili diğer hizmetleri yürütmek.

Harcama yetkilisi ile muhasebe yetkilisinin görevi aynı kişide birleşemez. Bu uygulama ile organizasyon içerisinde bir iç kontrol sağlanmış olmaktadır.

### **2.3. KALKINMA AJANSLARININ GELİR VE GİDERLERİ**

Ajansların gelirleri büyük ölçüde kamudan veya kamu gücüne dayanarak elde edilen kaynaklara dayanmaktadır. Kalkınma ajanslarının gelir ve giderleri aşağıda konu başlıkları çerçevesinde ele alınmıştır.

#### **2.3.1. Kalkınma Ajanslarının Gelirleri**

Kalkınma ajanslarında gelir: ilk defa hesaplara alınacak varlıklar ile yeniden değerlendirme farkları dışında, öz kaynakta artışa neden olan her türlü işlemi ifade etmektedir. Kalkınma ajanslarının gelirlerini oluşturan unsurlar aşağıda yer aldığı gibidir (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 2006: md 19).

- Bir önceki yıl kesinleşmiş genel bütçe vergi gelirlerinin binde beşi oranında her yıl ayrılacak transfer ödeneğinden, Yüksek Planlama Kurulunca nüfus, gelişmişlik düzeyi ve performans ölçütlerine göre belirlenecek pay,
- AB ve diğer uluslararası fonlardan sağlanacak kaynaklar,
- Faaliyet gelirleri,
- Bir önceki yıl kesinleşmiş bütçe gelirleri üzerinden, bölgedeki il özel idareleri için yüzde beş ve belediyeler için yüzde bir oranında, cari yıl bütçesinden aktarılacak pay,
- Bölgedeki sanayi ve ticaret odalarının, bir önceki yıl kesinleşmiş bütçe gelirlerinin yüzde biri oranında, cari yıl bütçesinden aktarılacak paylar,

- Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarca yapılan bağış ve yardımlar,
- Bir önceki yıldan devreden gelirler.

Kalkınma ajanslarının bütçelerinde en önemli kaynağı AB fonları ile uluslararası kurum ve kuruluşlarından elde edilecek bağış ve yardımlar oluşturmaktadır. Bunun yanında özel sektör temsilcilerince sağlanacak katkı payı, il özel idarelerince sağlanacak katkı payı, bölgedeki sanayi ve ticaret odalarının dönem yılı bütçe gelirlerinden aktarılacak pay ve faaliyet gelirleri ajansların diğer önemli bütçe gelirlerini oluşturmaktadır. Anlaşılacağı üzere ajansların gelirleri büyük ölçüde kamudan veya kamu gücüne dayanarak elde edilen kaynaklara dayanmaktadır (Abdioğlu, 2008: 11).

### **2.3.2. Kalkınma Ajanslarının Giderleri**

Kalkınma ajanslarında gider ise ilk defa hesaplara alınacak varlıklar ile yeniden değerlendirme farkları dışında, öz kaynakta azalışa neden olan her türlü işlemi ifade etmektedir. Kalkınma ajanslarının giderlerini aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 2006: md 20).

- Plân, program ve proje giderleri,
- Proje ve faaliyet destekleme giderleri,
- Araştırma ve geliştirme giderleri,
- Tanıtım ve eğitim giderleri,
- Taşınır ve taşınmaz mal ile hizmet alım giderleri,
- Yönetim ve personel giderleri,
- Görevlerle ilgili diğer giderler.

Mevzuatta yer alan düzenlemeye göre kalkınma ajansının yıllık personel giderleri toplamı, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin %15'ini aşamaz. Bu düzenleme ile amaçlanan kaynakların büyük bir kısmının kalkınma ajansının sabit giderleri için değil, kalkınma programının gerçekleştirilmesinde kullanılmasının sağlanabilmesidir (Abdioğlu, 2008: 11).

## **2.4. KALKINMA AJANSLARI MUHASEBESİ, TEMEL KAVRAMLARI VE İLKELER İLE GENEL YÖNETİM MUHASEBE STANDARTLARI VE KURALLARI**

### **2.4.1. Kalkınma Ajanslarının Tutacağı Defterler**

Kalkınma ajanslarında ajansın yukarıda sözü edilen gelirleri ve giderlerine ilişkin olarak gerçekleşen işlemlerin muhasebeleştirilmesinde, belgelere dayalı olarak muhasebe kayıtlarının yapılmasında kullanılacak olan defterler şunlardır (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, md. 33);

- Yevmiye defteri,
- Büyük defter,
- Yardımcı hesap defterleridir.

Bu defterlerin tanımı ve işlevi aşağıdaki şekildedir (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, md. 33).

- Yevmiye Defteri: Yevmiye defteri, kayda geçirilmesi gereken işlemlerin yevmiye tarihi ve müteselsil numara sırasıyla ve maddeler hâlinde düzenli olarak yazıldığı defterdir. Yevmiye defterine açılış kaydı yapıldıktan sonra, günlük işlemler muhasebeleştirme belgelerine dayanılarak kaydedilir.

- Büyük Defter: Büyük defter, yevmiye defterinde kayda geçirilmiş olan işlemleri usulüne göre hesaplara dağıtan ve tasnifli olarak bu hesaplarda toplayan defterdir. İşlemler yevmiye tarih ve numara sırasına göre yevmiye defterine kaydedildikten sonra, aynı yevmiye tarih ve numarası ile her bir hesap için açılan büyük defterin ilgili sayfalarına tasnifli olarak kaydedilir.

- Yardımcı Hesap Defterleri: Yardımcı hesap defterleri, hesap planını oluşturan hesaplara ait bilgilerin ayrıntı bazında kaydına mahsus olarak tutulan defterlerdir.

Cari yıl içerisinde yapılan muhasebe kayıtlarına göre yılsonunda düzenlenen kapanış bilançosu ve dipnotları esas alınmak suretiyle mali yılın başında da açılış bilançosunun düzenlenmesi gerekmektedir (Ceran, 2011: 812).

#### **2.4.2. Kalkınma Ajanslarında Tekdüzen Hesap Planı ve Hesapların Niteliği**

Kalkınma Ajanslarında kullanılması öngörülen Tekdüzen Hesap Planı (THP), Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği I uyarınca oluşturulan ve 01.01.1994 tarihinden bu yana banka ve sigorta şirketleri, katılım bankaları, finansal kiralama şirketleri ile menkul kıymet yatırım fonları, aracı kurumlar ve yatırım ortaklıkları dışındaki tüm işletmeler tarafından kullanılan Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP model alınarak oluşturulmuştur. Kalkınma ajansları THP, işletmeler tarafından kullanılan THP'ye benzerlik göstermekle beraber hesap kalemleri ve hesap kodları açısından farklılıklar göstermektedir (Ceran, 2011: 813).

Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'ne göre Kalkınma Ajanslarında aşağıda belirlenen THP hesap sınıfı, grup ve hesaplardan oluşmaktadır (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, Md. 36):

AKTİF HESAPLAR	PASİF HESAPLAR
<b>1 DÖNEN VARLIKLAR</b> <b>10 Hazır Değerler</b> 100 Kasa Hesabı 101 Alınan Çekler Hesabı 102 Banka Hesabı 103 Verilen Çekler ve Gönderme Emirleri Hesabı (-) 105 Döviz Hesabı 106 Döviz Gönderme Emirleri Hesabı (-) 108 Diğer Hazır Değerler Hesabı <b>11 Menkul Kıymetler</b> 110 Hisse Senetleri 111 Özel Kesrim Tahvil Senet ve Bonoları 112 Kamu Kesimi Tahvil, Senet ve Bonolar Hesabı 118 Diğer Menkul Kıymetler Hesabı <b>12 Faaliyet Alacakları</b> 120 Gelirlerden Alacaklar Hesabı 121 Gelirlerden Takipli Alacaklar Hesabı 126 Verilen Depozito ve Teminatlar Hesabı 127 Diğer Faaliyet Alacakları Hesabı 128 Şüpheli Alacaklar Hesabı 129 Şüpheli Alacaklar Karşılığı Hesabı (-) <b>15 Stoklar</b> 150 İlk Madde ve Malzeme Hesabı 157 Diğer Stoklar Hesabı 158 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı Hesabı (-) <b>16 Ön Ödemeler</b> 160 İş Avans ve Kredileri Hesabı 161 Personel Avansları Hesabı 164 Akreditifler Hesabı 165 Mahsup Dönemine Aktarılan Avans ve Krediler Hesabı <b>18 Gelecek Aylara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları</b> 180 Gelecek Aylara Ait Giderler Hesabı 181 Gelir Tahakkukları Hesabı <b>19 Diğer Dönen Varlıklar</b> 198 Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar Hesabı	<b>2 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR</b> <b>32 Faaliyet Borçları</b> 320 Bütçe Emanetleri Hesabı <b>33 Diğer Borçlar</b> 330 Alınan Depozito ve Teminatlar Hesabı 339 Diğer Çeşitli Borçlar Hesabı <b>36 Ödenecek Diğer Yükümlülükler</b> 360 Ödenecek Vergi ve Fonlar Hesabı 361 Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri Hesabı 369 Ödenecek Diğer Yükümlülükler <b>37 Borç ve Gider Karşılıkları</b> 372 Kıdem Tazminatı Karşılığı Hesabı 379 Diğer Borç ve Gider Karşılıkları Hesabı <b>38 Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları</b> 380 Gelecek Aylara Ait Gelirler Hesabı 381 Gider Tahakkukları Hesabı <b>39 Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar</b> 399 Diğer Çeşitli Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar Hesabı
<b>2 DURAN VARLIKLAR</b> <b>21 Menkul Kıymetler</b> 218 Diğer Menkul Kıymetler Hesabı <b>22 Faaliyet Alacakları</b> 220 Gelirlerden Alacaklar 227 Diğer Faaliyet Alacakları Hesabı <b>25 Maddi Duran Varlıklar</b> 250 Arazi ve Arsalar Hesabı 252 Binalar Hesabı 253 Tesis, Makine ve Cihazlar Hesabı 254 Taşıtlar Hesabı 255 Demirbaşlar Hesabı 256 Diğer Maddi Duran Varlıklar Hesabı 257 Birikmiş Amortismanlar Hesabı (-) 258 Yapılmakta Olan Yatırımlar Hesabı 259 Yatırım Avansları Hesabı <b>26 Maddi Olmayan Duran Varlıklar</b> 260 Haklar Hesabı 262 Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri 264 Özel Maliyetler Hesabı 267 Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar Hesabı 268 Birikmiş Amortismanlar Hesabı (-) <b>28 Gelecek Yıllara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları</b> 280 Gelecek Yıllara Ait Giderler Hesabı 281 Gelir Tahakkukları Hesabı	<b>4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR</b> <b>42 Faaliyet Borçları</b> 426 Alınan Depozito ve Teminatlar Hesabı 429 Diğer Faaliyet Borçları Hesabı <b>47 Borç ve Gider Karşılıkları</b> 472 Kıdem Tazminatı Karşılığı Hesabı 479 Diğer Borç ve Gider Karşılıkları Hesabı <b>48 Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları</b> 480 Gelecek Yıllara Ait Gelirler Hesabı 481 Gider Tahakkukları Hesabı <b>49 Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar</b> 499 Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar Hesabı
	<b>5 ÖZKAYNAKLAR</b> <b>50 Net Değer</b> 500 Net Değer Hesabı <b>52 Yeniden Değerleme Farkları</b> 522 Yeniden Değerleme Farkları Hesabı <b>57 Geçmiş Yıllar Olumlu Faaliyet Sonuçları</b> 570 Geçmiş Yıllar Olumlu Faaliyet Sonuçları Hesabı <b>58 Geçmiş Yıllar Olumsuz Faaliyet Sonuçları</b> 580 Geçmiş Yıllar Olumsuz Faaliyet Sonuçları Hesabı (-) <b>59 Dönem Faaliyet Sonuçları</b>

	590 Dönem Olumlu Faaliyet Sonucu Hesabı 591 Dönem Olumsuz Faaliyet Sonucu Hesabı (-)
--	---

<b>6 Faaliyet Hesapları</b>
<b>60 Gelir Hesapları</b> 600 Gelirler Hesabı
<b>63 Gider Hesapları</b> 630 Giderler Hesabı
<b>69 Faaliyet Sonuçları</b> 690 Faaliyet Sonuçları Hesabı
<b>8 Bütçe Hesapları</b>
<b>80 Bütçe Gelir Hesapları</b> 800 Bütçe Gelirleri Hesabı 805 Gelir Yansıtma Hesabı
<b>81 Bütçe Gelirlerinden Ret ve İade Hesapları</b> 810 Bütçe Gelirlerinden Ret ve İadeler Hesabı
<b>83 Bütçe Gider Hesapları</b> 830 Bütçe Giderleri Hesabı 835 Gider Yansıtma Hesabı
<b>89 Bütçe Uygulama Sonuçları</b> 895 Bütçe Uygulama Sonuçları Hesabı
<b>9 Nazım Hesaplar</b>
<b>90 Ödenek Hesapları</b> 900 Gönderilecek Bütçe Ödenekleri Hesabı 901 Bütçe Ödenekleri Hesabı
<b>91 Nakit Dışı Teminat ve Kişilere Ait Menkul Kıymet Hesapları</b> 910 Teminat Mektupları Hesabı 911 Teminat Mektupları Emanetleri Hesabı

Kalkınma Ajansları THP’de yer alan ana hesap grupları, hesap grupları ve hesapların nitelikleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, Md. 37-81):

## 1 DÖNEN VARLIKLAR

Dönen varlıklar ana hesap grubu, nakit olarak vevnede veya bankada tutulan değerler ile normal koşullarda en fazla faaliyet dönemi içinde paraya çevrilmesi, tüketilmesi veya tahsil edilmesi öngörülen varlık ve alacak unsurlarını kapsamaktadır. Dönen varlıklar hesap sınıfı; hazır değerler, menkul kıymetler, faaliyet alacakları, diğer alacaklar, stoklar, ön ödemeler, gelecek aylara ait giderler ve gelir tahakkukları; diğer dönen varlıklar hesap grupları şeklinde sınıflandırılmıştır.

## **10 HAZIR DEĞERLER**

Hazır değerler hesap grubu, nakit olarak ajansın kasasında (veznede) veya bankada tutulan değerler ile istenildiği zaman değer kaybına uğramadan paraya çevrilebilme olanağı bulunan varlıkları kapsamaktadır. Hazır değerler, niteliklerine göre bu grup içinde açılan ve aşağıda niteliği açıklanan şu hesaplardan oluşmaktadır.

**100 KASA HESABI:** DPT Müsteşarlığı tarafından ajansa vezne açılmasına karar verilmesi durumunda ajans veznesi tarafından, kanuni dolaşım niteliğine sahip ulusal paraların alınması, verilmesi ve saklanmasına ilişkin işlemler izlendiği hesaptır. Kuruma döviz olarak intikal eden tutarlar da Kasa hesabında izlenmemektedir.

**101 ALINAN ÇEKLER HESABI:** Yapılan her türlü tahsilat karşılığında Ajans adına düzenlenerek teslim edilen banka ve özel finans kurumları üzerine keşide edilmiş çeklerin izlendiği hesaptır.

**102 BANKA HESABI:** Ajans adına bankaya yatırılan paralar ve bankaya takas için verilen çeklerden takas işlemi tamamlananlar ile muhasebe yetkilisinin düzenlediği çek ve gönderme emirlerinden, banka tarafından ödendiği veya gönderildiği bildirilen çek ve gönderme emri tutarlarının izlendiği hesaptır.

**103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-):** Ajans hesaplarının bulunduğu bankalardan çekle veya gönderme emri düzenlemek suretiyle yapılacak ödeme ve göndermelerin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

**105 DÖVİZ HESABI:** Ajansa ait banka hesaplarına intikal eden konvertibl döviz tutarları ile bunlar üzerinden yapılan ödeme, iade ve göndermelerin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

**106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-):** Ajansın, nezdinde döviz hesabı bulunan bankalardaki döviz hesaplarından, döviz yapılacak ödeme ve göndermeler için düzenlediği döviz gönderme emirleri ile bunlardan banka

tarafından ödendiği veya gönderildiği bildirilen tutarların izlenmesinde kullanılan hesaptır.

**108 DİĞER HAZIR DEĞERLER HESABI:** Nazım değerler hesap grubunda yer alan hesaplar içerisinde tanımlanmayan ve niteliği itibariyle bu grupta izlenmesi gereken diğer değerlerin izlenmesinde kullanılır.

## **11 MENKUL KIYMETLER**

Menkul kıymetler hesap grubunda, ajans tarafından geçici olarak elde tutulan kamu kesimi ve özel kesim tahvil, senet ve bonoları, yatırım fonları ile diğer çeşitli menkul kıymetlerin izlenmesi için kullanılan hesaplar yer almaktadır.

Menkul kıymetler grubunu oluşturan hesapları ve nitelikleri aşağıda açıklanmıştır.

**110 HİSSE SENETLERİ:** Geçici olarak elde tutulan hisse senetlerinin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

**111 ÖZEL KESİM TAHVİL SENET VE BONOLARI:** Özel sektör tarafından çıkarılan ve ajans tarafından geçici amaçlarla elde edilen tahvil, senet ve bonoların izlenmesinde kullanılmaktadır.

**112 KAMU KESİMİ TAHVİL, SENET VE BONOLARI HESABI:** Bu hesapta kamu idareleri tarafından çıkarılan ve ajansa intikal eden tahvil, senet ve bonolar izlenmektedir.

**118 DİĞER MENKUL KIYMETLER HESABI:** Ajansa ait olan ve yukarıdaki hesaplarda tanımlanmayan, kamu ve özel sektör tarafından çıkarılan tahvil, senet ve bonolar ile diğer menkul kıymetlerin izlenmesinde kullanılmaktadır.

## **12 FAALİYET ALACAKLARI**

Faaliyet alacakları hesap grubu, ajans tarafından gelir olarak tahakkuk ettirilen ve faaliyet dönemi içinde tahsili öngörülen her türlü gelirler ile mal veya

hizmet satış gelirlerinden kaynaklanan alacakların izlenmesinde kullanılan hesapların yer aldığı gruptur.

Faaliyet alacakları, niteliklerine göre Şu hesaplardan oluşmaktadır:

**120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI:** Mevzuatı gereğince gelir olarak tahakkuk ettirilen; her türlü gelirler, bağış ve yardım alacakları, mal veya hizmet satışı faaliyetleri sonucu ortaya çıkan alacaklar ve duran varlıklar ana hesap grubu içindeki gelirlerden alacaklar hesabında kayıtlı tutarlardan dönem sonunda vadesi bir yılın altında olanlar ile bunlardan yapılan tahsilat, tecil ve terkinlerin izlenmesinde kullanılmaktadır.

**121 GELİRLERDEN TAKİPLİ ALACAKLAR HESABI:** Mevzuatı gereğince tahakkuk ettirilen her türlü gelir alacaklarından takibe alınan tutarlar ile bunlardan yapılan tahsilat, tecil ve terkinler izlenmektedir.

**126 VERİLEN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI:** Ajans tarafından, bir işin yapılmasının üstlenilmesi veya bir sözleşmenin ya da diğerk işlemlerin karşılığı olarak idare veya kişilere verilen depozito ve teminat niteliğindeki değerlerin izlenmesi için kullanılan hesaptır.

**127 DİĞER FAALİYET ALACAKLARI HESABI:** Ajansın yukarıdaki hesapları kapsamına girmeyen diğerk çeşitli faaliyet alacaklarının izlenmesinde kullanılan hesaptır.

**128 ŞÜPHELİ ALACAKLAR HESABI:** Ajansın faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ve ödeme süresi geçmiş bu nedenle vadesi bir kaç defa uzatılmış veya protesto edilmiş, yazı ile birden fazla istenmiş olmasına rağmen ödenmemiş ya da dava veya icra safhasına aktarılmış alacakların izlenmesinde kullanılan hesaptır.

**129 ŞÜPHELİ ALACAKLAR KARŐILİĐI HESABI (-):** Bu hesapta Şüpheli alacaklar için ayrılan karşılıklar izlenmektedir.

## **14 DİĞER ALACAKLAR**

Diğer alacaklar hesap grubunda, faaliyet alacakları hesap grubunda izlenemeyen alacakların izlenmesinde kullanılan hesaplar yer almaktadır. Diğer alacaklar, niteliklerine göre şu hesaptan oluşmaktadır.

**140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI:** Faaliyet alacakları dışında kalan diğer alacakların izlenmesi için kullanılan hesaptır.

## **15 STOKLAR**

Stoklar hesap grubu, faaliyetlerde kullanılmak ya da tüketilmek üzere edinilen ilk madde ve malzeme, artık ve hurda gibi faaliyet dönemi içinde kullanılacak veya paraya çevrilebilecek varlıkların izlenmesi için kullanılan hesap grubudur. Stoklar hesap grubu, niteliklerine göre şu hesaplardan oluşmaktadır:

**150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI:** Kalkınma ajansı tarafından faaliyetlerde kullanılmak üzere edinilen tüketim malları ve malzemesi ile hammadde, yardımcı madde ve diğer malzemelerin izlendiği hesaptır.

**157 DİĞER STOKLAR HESABI:** Stok hesapları kapsamına girmeyen ürün, atık ve hurda gibi kalemlerin izlendiği hesaptır.

**158 STOK DEĞER DÜŞÜKLÜĞE KARŞILIĞI HESABI (-):** Yangın, deprem, su basması gibi doğal afetlerle, bozulmak, çürümek, kırılmak, çatlamak, paslanmak, teknolojik gelişmeler ve benzeri değişiklikler nedeniyle stokların fizikî ve ekonomik değerlerinde önemli azalışların ortaya çıkması veya bunlar dışındaki diğer nedenlerle stokların piyasa fiyatlarında düşüklükler meydana gelmesi dolayısıyla ortaya çıkan kayıpları karşılamak üzere ayrılan karşılıkları izlenmede kullanılan hesaptır.

## **16 ÖN ÖDEMELER**

Kalkınma ajansı tarafından verilen her türlü avans, kredi ve akreditiflerin izlenmesi için kullanılan hesaplar ön ödemeler hesap grubunda yer almaktadır. Ön ödemeler hesap grubunda, niteliklerine göre aşağıdaki hesaplar yer almaktadır.

**160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI:** Ajans tarafından mevzuatı gereğince bütçedeki ödeneğine dayanılarak verilen iş, avans ve kredilerinin izlendiği hesaptır.

**161 PERSONEL AVANSLARI HESABI:** Ajans tarafından mevzuatı gereğince bütçedeki ödeneğine dayanılarak verilen personel avanslarının izlendiği hesaptır.

**164 AKREDİTİFLER HESABI:** Kalkınma ajansının yabancı ülkelere yapacağı satın almalar için açılan akreditiflerin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

## **18 GELECEK AYLARA AİT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI**

Gelecek aylara ait giderler ve gelir tahakkukları hesap grubu, içinde bulunulan dönemde veya daha önceki dönemlerde ortaya çıkan ancak, gelecek aylara ait olan giderler ile faaliyet dönemine ait olup, kesin borç kaydı hesap döneminden sonra yapılacak gelirlerin izlenmesi için kullanılan hesapların yer aldığı gruptur. Bu grupta yer alan hesaplar, dönemsellik kavramı gereğince gelirlerin ve giderlerin ait oldukları dönemle ilişkilendirilmesini sağlayan kısa vadeli dönem ayırıcı hesaplardan oluşmaktadır. Gelecek aylara ait giderler ve gelir tahakkukları hesap grubu, niteliklerine göre şu hesapları içermektedir.

**180 GELECEK AYLARA AİT GİDERLER HESABI:** İçinde bulunulan dönemde ortaya çıkan ancak gelecek aylara ait olup da peşin ödenmiş giderler ile duran varlıklar ana hesap grubu içindeki gelecek yıllara ait giderler hesabında kaydedilen tutarlardan tahakkuk zamanına bir yıldan az süre kalanların izlendiği hesaptır.

**181 GELİR TAHAKKUKLARI HESABI:** Faaliyet alacakları ve diğer alacaklar hesap gruplarında izlenemeyen ve tahakkuk etmiş gelirlere kaynaklanan ancak, gelecek aylarda istenebilir duruma gelecek olan alacaklar ile duran varlıklar ana hesap grubu içindeki gelir tahakkukları hesabında kayıtlı tutarlardan vadesi bir yılın altına düşenlerin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

## **19 DİĞER DÖNEN VARLIKLAR**

Diğer dönen varlıklar hesap grubu, dönen varlık niteliği taşıyan, fakat yukarıdaki hesap gruplarına girmeyen diğer dönen varlıkların izlenmesi için kullanılmaktadır. Diğer dönen varlıklar, niteliklerine göre şu hesaptan oluşmaktadır.

**198 DİĞER ÇEŞİTLİ DÖNEN VARLIKLAR HESABI:** Yukarıda belirtilen hesaplarda izlenemeyen diğer çeşitli dönen varlıkların kaydedilip izlenmesinde kullanılan hesaptır.

## **2 DURAN VARLIKLAR**

Duran varlıklar ana hesap grubu, faaliyet döneminden daha uzun sürelerle, kurum faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılmak amacıyla edinilen ve ilke olarak faaliyet dönemi içinde paraya çevrilmesi veya tüketilmesi öngörülmemiş varlık unsurlarını kapsamaktadır. Duran varlıklar hesap sınıfı; menkul kıymetler, faaliyet alacakları, maddi duran varlıklar, maddi olmayan duran varlıklar, gelecek yıllara ait giderler ve gelir tahakkukları ile diğer duran varlıklar hesap grupları biçiminde sınıflandırılmıştır.

## **21 MENKUL KIYMETLER**

Menkul kıymetler hesap grubu, kalkınma ajansına ait kamu ve özel sektör tarafından çıkarılan tahvil, bono ve senetler ile menkul varlıklar dışındaki diğer menkul kıymet ve varlıklardan, faaliyet dönemini aşan bir süreyle elde tutulması düşünülen varlıkların izlenmesinde kullanılan hesabın yer aldığı hesap grubudur.

**218 DİĞER MENKUL KIYMETLER HESABI:** Kalkınma ajansına ait kamu ve özel sektör tarafından çıkarılan tahvil, bono ve senetler ile bunlar dışındaki diğer menkul kıymetlerden, faaliyet dönemini aşan bir süreyle elde tutulacak olanların izlenmesi için kullanılan hesaptır.

## **22 FAALİYET ALACAKLARI**

Faaliyet alacakları hesap grubu, kalkınma ajansının gelir olarak tahakkuk ettirilen ve faaliyet döneminden daha uzun bir sürede tahsili öngörülen mal veya hizmet satış gelirlerinden kaynaklanan alacakların izlenmesinde kullanılan hesapların yer aldığı hesap grubudur. Bu grupta, yer alan tutarlardan dönem sonunda süresi bir yılın altına düşenler, dönen varlıklar ana hesap grubu içerisinde ilgili hesaplara aktarılmaktadır. Faaliyet alacakları, niteliklerine göre şu hesaplardan oluşmaktadır.

**220 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI:** Mevzuatı gereğince tahakkuk ettirilen ve içinde bulunulan faaliyet dönemini takip eden dönemlerde tahsili gereken, gelirlerden alacakların izlendiği hesaptır.

**227 DİĞER FAALİYET ALACAKLARI:** Kalkınma ajansında yukarıda belirtilen hesapların kapsamına girmeyen diğer çeşitli alacakların izlenmesinde kullanılan hesaptır.

## **25 MADDİ DURAN VARLIKLAR**

Maddi duran varlıklar hesap grubu, kalkınma ajansının yapmış olduğu faaliyetlerde kullanmak amacıyla edindiği ve tahmini yararlanma süresi bir yıldan fazla olan fizikî varlıklar ve bunlara ait birikmiş amortismanların izlenmesi için kullanılan hesaplardan oluşmaktadır. Maddi duran varlıklar grubunda, niteliklerine göre aşağıdaki açıklanan hesaplar yer almaktadır.

**250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI:** Ajansa ait arsa ve araziler bu hesapta izlenmektedir.

**252 BİNALAR HESABI:** Ajansa ait her türlü binalar ile bunların ayrılmaz ve tamamlayıcı parçaları (mütemmim cüzileri) ve eklentilerinin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

**253 TESİS, MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI:** Ajans faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılan büro makine ve cihazları hariç olmak üzere her türlü makine, tesis ve cihazlar ile bunların eklentileri ve yükleme, boşaltma, aktarma makine ve gereçleri bu hesapta izlenmektedir.

**254 TAŞITLAR HESABI:** Kalkınma ajansının sahibi her türlü taşıtların izlendiği hesaptır.

**255 DEMİRBAŞLAR HESABI:** Ajans faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılan her türlü büro makine ve cihazları ile döşeme, masa, koltuk, dolap, mobilya gibi uzun süre kullanılabilen varlıkların izlendiği hesaptır.

**256 DİĞER MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI:** Özellikle kendi bölümlerinde tanımlanamayan ve yukarıda belirtilen hesapların hiçbirinin kapsamına girmeyen diğer maddi duran varlıkların izlenmesinde kullanılan hesaptır.

**257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-):** Maddi duran varlık bedellerinin yararlanma süresi içinde giderleştirilmesinde ve hesabın yok edilmesini izlemek için kullanılan hesaptır.

**258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI:** Yapımı süren maddi duran varlıklar için yapılan her türlü madde, malzeme ile işçilik ve genel giderlerle ilgili harcamalar bu hesapta izlenmektedir.

**259 YATIRIM AVANSLARI HESABI:** Yurt içi veya dışından sözleşmeye dayanılarak edinilen maddi duran varlıklarla ilgili olarak verilen yatırım avanslarını izlemede kullanılan hesaptır.

## **26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR**

Maddi olmayan duran varlıklar hesap grubu, herhangi bir fiziksel varlığı bulunmayan, ajansın belli bir şekilde yararlandığı veya yararlanmayı beklediği aktifleştirilen giderler ve belli koşullar altında hukuken himaye gören haklar gibi varlıklar ile bunlar için hesaplanan birikmiş amortismanların izlenmesinde kullanılan hesaplardır.

**260 HAKLAR HESABI:** Bedeli karşılığı edinilen hukuki tasarruflar ile belirli alanlarda tanınan kullanma ve yararlanma gibi hak ve yetkiler dolayısıyla yapılan ve ekonomik değer taşıyan harcamaların izlendiği hesaptır.

**262 KURULUŞ VE ÖRGÜTLENME GİDERLERİ HESABI:** Kalkınma ajansının kurulması veya yeni bir ofisin açılması, faaliyet alanlarının genişletilmesi için yapılan ve karşılığında maddi bir değer elde edilmeyen giderlerin aktifleştirilmesi durumunda bu hesapta izlenmektedir.

**264 ÖZEL MALİYETLER HESABI:** Kiralanan gayrimenkullerin geliştirilmesi veya ekonomik değerinin kalıcı olarak artırılması amacıyla yapılan giderler ile bu gayrimenkullerin kullanılması için yapıp, kira süresi sonunda mal sahibine bırakılacak olan varlıkların izlendiği hesaptır.

**267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI:** Yukarıda sayılanlar dışında kalan diğer maddi olmayan duran varlık kalemleri bu hesapta izlenmektedir.

**268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-):** Maddi olmayan duran varlık bedellerinin, yararlanma süresi içinde giderleştirilmesinde ve hesabın yok edilmesinde kullanılan hesaptır.

## **28 GELECEK YILLARA AİT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI**

Gelecek yıllara ait giderler ve gelir tahakkukları hesap grubu, içinde bulunulan dönemde ortaya çıkan ancak, gelecek yıllara ait olan giderler ile faaliyet

dönemine ait olup, gelecek yıllarda tahsil edilebilecek gelirlerin izlenmesi için kullanılmaktadır. Bu grupta yer alan tutarlardan süresi bir yılın altına düşenler, dönen varlıklar ana hesap grubu, içerisindeki gelecek aylara ait giderler ve gelir tahakkukları hesap grubunun ilgili hesaplarına aktarılmaktadır. Gelecek yıllara ait giderler ve gelir tahakkukları hesap grubu, niteliklerine göre dönem ayırıcı hesaplardan oluşmaktadır.

**280 GELECEK YILLARA AİT GİDERLER HESABI:** Dönem içinde ödenen ancak, dönemsel kavramı gereğince gelecek yılların faaliyet hesaplarına dâhil edilecek olan giderlerin izlenmesi için kullanılan dönem ayırıcı bir hesaptır.

**281 GELİR TAHAKKUKLARI HESABI:** Faaliyet alacakları hesap grubunda izlenemeyen ve tahakkuk etmiş gelirlerden kaynaklanan ancak, içinde bulunulan faaliyet dönemini takip eden dönemlerde istenebilir duruma gelecek olan alacakları izlemede kullanılan dönem ayırıcı bir hesaptır.

### **3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR**

Kısa vadeli yabancı kaynaklar ana hesap grubu, faaliyet dönemi içinde geri ödenmesi gereken yabancı kaynakları kapsayan ve faaliyet borçları, diğer borçlar, ödenecek diğer yükümlülükler, borç ve gider karşılıkları, gelecek aylara ait gelirler ve gider tahakkukları ve diğer kısa vadeli yabancı kaynaklar hesap gruplarında yer alan hesap grubudur.

### **32 FAALİYET BORÇLARI**

Faaliyet borçları hesap grubu, kalkınma ajansının, ödeme emrine bağladığı halde henüz hak sahiplerine ödenememiş olan bütçe emanetleri ve mal alınmış, olmakla beraber, ödenek bulunmadığı için ödenemeyen borçlar ile Ajansın mal ve hizmet alış faaliyetleri dolayısıyla ortaya çıkan diğer borçlarının izlenmesinde kullanılan hesapların yer aldığı hesap grubudur, faaliyet borçları, niteliklerine göre aşağıdaki hesaplardan oluşmaktadır.

**320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI:** Mali yıl içerisinde ödeme emri belgesine bağlanmış olmasına rağmen, nakil yetersizliği veya hak sahibinin

müracaat etmemesinden dolayı ilgililerine ödenemeyen tutarlar bu hesapta izlenmektedir.

### **33 DİĞER BORÇLAR**

Diğer borçlar hesap grubunda ajans tarafından yürütülen herhangi bir iş dolayısıyla veya mevzuat gereğince depozito, teminat veya emanet olarak yapılan tahsilatlar ile diğer borçların izlenmesinde kullanılan hesaplar yer almaktadır. Diğer borçlar, niteliklerine göre aşağıdaki hesaplardan oluşmaktadır.

**330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI:** Nakden veya mahsuben tahsil edilen depozito ve teminatlar bu hesapla izlenmektedir.

**339 DİĞER ÇEŞİTLİ BORÇLAR HESABI:** Bu grup içindeki hesap kalemlerinden hiçbirinin kapsamına girmeyen borçların izlendiği hesaptır.

### **36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER**

Ödenecek diğer yükümlülükler hesap grubu ajans tarafından sorumlu olarak yapılan kesintiler ile mükellef sıfatıyla ödenecek her türlü vergi, resim, harç, sigorta primi ve benzeri borçların izlenmesi için kullanılmaktadır. Bu grupta şu hesaplar yer almaktadır.

**360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI:** Vergi mevzuatı gereğince nakden veya mahsuben tahsil edilip ilgili vergi dairesine ödenmesi gereken tutarlar bu hesapta izlenmektedir.

**361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI:** Sosyal güvenlik mevzuat hükümlerine göre sosyal güvenlik kurumu adına nakden veya mahsuben tahsil edilen tutarlar bu hesapta izlenmektedir.

**369 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER HESABI:** Özel bölümlerinde tanımlananlar dışında kalan yükümlülüklerin izlendiği hesaptır.

### **37 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI**

Borç ve gider karşılıkları hesap grubu, mevzuatı gereğince belirlenen esaslar çerçevesinde ayrılacak her türlü borç ve gider karşılığının izlenmesinde kullanılan hesapların yer aldığı hesap grubudur. Borç ve gider karşılıkları hesap grubu, niteliklerine göre şu hesaplardan oluşmaktadır.

**372 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI HESABI:** Belirlenecek esaslar çerçevesinde ayrılan ve faaliyet dönemi içinde ödenmesi öngörülen kıdem tazminatları karşılıklarının izlenmesinde kullanılan hesaptır.

**379 DİĞER BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI HESABI:** Kısa vadeli diğer borç ve gider karşılıklarının izlendiği hesaptır.

### **38 GELECEK AYLARA AİT GELİRLER VE GİDER TAHAKKUKLARI**

Gelecek aylara ait gelirler ve gider tahakkukları hesap grubu, içinde bulunulan cari dönemde veya daha önceki dönemlerde ortaya çıkan gelecek aylara ait gelirler ile faaliyet dönemine ait olup da ödemesi gelecek aylarda yapılacak olan giderlerin izlenmesi için kullanılan hesapların yer aldığı hesap grubudur. Bu grupta yer alan hesaplar dönemsellik kavramı gereğince gelir ve giderlerin ait oldukları dönemle ilişkilendirilmesine yarayan kısa vadeli dönem ayırıcı hesaplardır. Bu hesap aşağıda açıklanmıştır.

**380 GELECEK AYLARA AİT GELİRLER HESABI:** İçinde bulunulan dönemde veya daha önceki dönemlerde tahsil edilen ancak, takip eden aylara ait olan gelirleri izlemede kullanılan hesaptır.

**381 GİDER TAHAKKUKLARI HESABI:** Bu hesap, kısa vadeli iç ve dış mali borçlar hesap gruplarında izlenemeyen; tahakkuk etmiş giderlerden kaynaklanan ancak, içinde bulunulan faaliyet dönemini takip eden dönemde eklenebilir duruma gelecek olan tutarları izlemede kullanılmaktadır.

### **39 DİĞER KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR**

Diğer kısa vadeli yabancı kaynaklar hesap grubunda, kısa vadeli yabancı kaynak niteliğine sahip olan ancak, yukarıdaki gruplara dâhil edilemeyen diğer çeşitli yabancı kaynakların izlenmesi için kullanılan hesaplar yer almaktadır. Diğer kısa vadeli yabancı kaynaklar, bu grup içinde açılacak tek bir hesaptan oluşmaktadır.

#### **399 DİĞER ÇEŞİTLİ KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR HESABI**

Kısa vadeli yabancı kaynak niteliğinde olup yukarıdaki gruplara dâhil edilemeyen diğer çeşitli kısa vadeli yabancı kaynakların izlenmesi için kullanılan hesaptır.

### **4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR**

Uzun vadeli yabancı kaynaklar ana hesap grubu, vadesi faaliyet dönemini aşan uzun vadeli yabancı kaynakları kapsamaktadır. Uzun vadeli yabancı kaynaklar grubunda, faaliyet borçları, diğer borçlar, borç ve gider karşılıkları, gelecek yıllara ait gelirler ve gider tahakkukları ile diğer uzun vadeli yabancı kaynaklar hesap grupları yer almaktadır.

### **42 DİĞER BORÇLAR**

Diğer borçlar hesap grubu, ajansın mal ve hizmet alımlarından dolayı ya da diğer nedenlerle ortaya çıkan ve vadesi faaliyet dönemini aşan borçların izlenmesinde kullanılan hesap grubudur. Bu grupta yer alan hesaplarda kayıtlı tutarları vadesi bir yılın altına düşenlerin, kısa vadeli yabancı kaynaklar ana hesap grubu içerisindeki ilgili hesaplara aktarılması gerekmektedir. Diğer borçlar hesap grubunda, şu hesaplar yer almaktadır.

**426 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI:** Nakden veya mahsuben tahsil edilen ve faaliyet dönemini takip eden dönemlerde iade edilecek olan depozito ve teminatları izlemede kullanılan hesaptır.

**429 DİĞER FAALİYET BORÇLARI HESABI:** Bu hesapta, vadesi faaliyet dönemini aşan diğer borçlar izlenmektedir.

#### **47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI**

Borç ve gider karşılıkları hesap grubu, mevzuatları gereğince belirlenen esaslar çerçevesinde ayrılacak uzun vadeli her türlü borç ve gider karşılıklarının izlenmesi için kullanılan hesapların yer aldığı hesap grubudur ve bu grupta şu hesaplar yer almaktadır.

**472 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI HESABI:** Belirlenecek esaslar çerçevesinde ayrılan uzun vadeli kıdem tazminatları karşılıklarının izlenmesi için kullanılan hesaptır.

**479 DİĞER BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI HESABI:** Uzun vadeli diğer borç ve gider karşılıklarının izlendiği hesaptır.

#### **48 GELECEK YILLARA AİT GELİRLER VE GİDER TAHAKKUKLARI**

Gelecek yıllara ait gelirler ve gider tahakkukları hesap grubu, içinde bulunulan cari dönemde ortaya çıkan gelecek yıllara ait gelirler ile faaliyet dönemine ait olup, ödemesi gelecek yıllarda yapılacak olan giderlerin izlenmesi için kullanılan hesapların yer aldığı hesap grubudur. Bu grupta yer alan hesaplar uzun vadeli dönem ayırıcı hesaplardır ve bu grupta yer alan hesaplarda kayıtlı tutarlardan süresi bir yılın altına düşenlerin, kısa vadeli yabancı kaynaklar ana hesap grubu içerisindeki gelecek aylara ait gelirler ve gider tahakkukları hesap grubunun ilgili hesaplarına aktarılması gerekmektedir.

**480 GELECEK YILLARA AİT GELİRLER HESABI:** Dönem içinde tahsil edilen ancak, gelecek yılların faaliyet hesaplarına ait olan gelirlerin izlendiği dönem ayırıcı hesaptır.

**481 GİDER TAHAKKUKLARI HESABI:** Uzun vadeli iç ve dış mali borçlar hesap gruplarında izlenemeyen, tahakkuk etmiş giderlerden kaynaklanan

ancak, içinde bulunulan faaliyet dönemini takip eden yıllarda ödenebilir duruma gelecek olan borçların izlendiği dönem ayırıcı bir hesaptır.

#### **49 DİĞER UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR**

Diğer uzun vadeli yabancı kaynaklar hesap grubunda, yukarıdaki hesap gruplarında tanımlanmamış olan diğer uzun vadeli yabancı kaynakların izlenmesi için kullanılan hesaplar yer almaktadır. Diğer uzun vadeli yabancı kaynaklar hesap grubu şu hesaptan oluşmaktadır.

#### **499 DİĞER ÇEŞİTLİ UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR HESABI**

Bu grupta yer alan ve yukarıda tanımlanan hesaplar içerisine girmeyen diğer uzun vadeli yabancı kaynaklar izlenmektedir.

### **5 ÖZKAYNAKLAR**

Özkaynaklar ana hesap grubu, varlıklar toplamı ile yabancı kaynaklar toplamı arasındaki farkın izlenmesi için kullanılmaktadır. Özkaynaklar ana hesap grubu; net değer, yeniden değerlendirme farkları, geçmiş yıllar olumlu faaliyet sonuçları ve geçmiş yıllar olumsuz faaliyet sonuçları ile dönem faaliyet sonuçları hesap grupları olarak ayrılmıştır.

#### **50 NET DEĞER**

Net değer hesap grubu, varlıklar toplamı ile yabancı kaynaklar, yeniden değerlendirme farkları, geçmiş yıllar olumlu-olumsuz faaliyet sonuçları ve dönem faaliyet sonuçları toplamı arasındaki farkı ifade eden net değer izlenmesi için kullanılmaktadır. Net değer, niteliğine göre bu grup içinde şu hesaplardan oluşmaktadır.

#### **500 NET DEĞER HESABI**

Ajans hesaplarında kayıtlı varlıklar toplamı ile yabancı kaynaklar, yeniden değerlendirme farkları, geçmiş yıllar olumlu-olumsuz faaliyet sonuçları ve dönem

faaliyet sonuçları toplamı arasındaki fark, ilk kuruluşla verilen varlık karşılıkları, hesaplarında kayıtlı olmayan varlık ve yabancı kaynaklarından kaydı envanteri yapılarak hesaplara alınanlar ile özkaynaklar ana hesap grubundaki diğer hesaplarda kayıtlı tutarlardan bu hesaba aktarılmasına karar verilenlerin izlenmesi için kullanılan hesaptır.

## **52 YENİDEN DEĞERLEME FARKLARI**

Yeniden değerlendirme farkları hesap grubu, bilançonun aktifinde kayıtlı maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ile diğer duran varlıkların yeniden değerlemesi sonucunda ortaya çıkan farkların izlenmesinde kullanılmaktadır.

**522 YENİDEN DEĞERLEME FARKLARI HESABI:** Bilançonun aktifinde kayıtlı maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ile diğer duran varlıklardan yeniden değerlemeye tabi tutulanların yeniden değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan farkların izlendiği hesaptır.

## **57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI**

Geçmiş yıllar olumlu faaliyet sonuçları hesap grubu, geçmiş yıllar olumlu faaliyet sonuçlarının izlenmesi için kullanılmakla olup, geçmiş yıllar olumlu faaliyet sonuçları grubunda aşağıdaki açıklanan hesapları içermektedir

**570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI:** Geçmiş faaliyet dönemlerinde ortaya çıkan olumlu faaliyet sonuçları bu hesapta izlenmektedir.

## **GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI HESAP GRUBU HESAPLARININ NİTELİĞİ**

### **58 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI**

Bu hesap grubu, geçmiş yıllar olumsuz faaliyet sonuçlarının izlenmesi için kullanılmaktadır. Geçmiş yıllar olumsuz faaliyet sonuçları, niteliklerine göre bu grup içinde açılacak aşağıdaki hesaplardan oluşmaktadır.

**580 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI HESABI (-):** Geçmiş faaliyet dönemlerinde ortaya çıkan olumsuz faaliyet sonuçlarının izlendiği hesaptır.

### **59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI**

Dönem faaliyet, sonuçları hesap grubu, dönem olumlu veya olumsuz faaliyet sonucunun izlenmesinde kullanılmaktadır. Dönemin faaliyet sonuçları, sonucun olumlu veya olumsuz olmasına göre bu grup içinde açılacak aşağıdaki hesaplardan oluşmaktadır.

**590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI:** Faaliyet döneminde ortaya çıkan olumlu faaliyet sonucunun izlendiği hesaptır.

**591 DÖNEM OLUMSUZ FAALİYET SONUCU HESABI (-):** Faaliyet döneminde ortaya çıkan olumsuz faaliyet sonucunun izlendiği hesaptır.

## **6 FAALİYET HESAPLARI**

Faaliyet hesapları ana hesap grubu, Ajansın faaliyet dönemine ilişkin olarak tahakkuk eden her türlü gelir ve giderlerinin ekonomik sınıflandırmaya uygun olarak izlenmesi ve faaliyet sonuçlarının üretilmesi için kullanılmaktadır. Faaliyet hesapları ana hesap grubu, gelir hesapları, gider hesapları ve faaliyet sonuçları hesap grupları biçiminde sınıflandırılmıştır.

### **60 GELİR HESAPLARI**

Gelir Hesapları hesap grubu, faaliyet dönemine ilişkin olarak tahakkuk eden her türlü gelirin, ekonomik sınıflandırmaya uygun olarak izlenmesi için kullanılmaktadır. Niteliklerine göre açıklanacak gelir hesapları aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

**600 GELİRLER HESABI:** Bütçe ile ilgili olsun veya olmasın genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre tahakkuk eden her türlü gelirin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

## **63 GİDER HESAPLARI**

Gider hesapları hesap grubu, faaliyet dönemine ilişkin olarak tahakkuk ettirilen her türlü giderin, ekonomik sınıflandırmaya uygun olarak izlenmesi için kullanılmaktadır.

**630 GİDERLER HESABI:** Bu hesap, bütçe ile ilgili olsun veya olmasın genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre tahakkuk ettirilen her türlü giderin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

## **69 FAALİYET SONUÇLARI**

Faaliyet sonuçları hesap grubu, faaliyet dönemine ait gelir ve gider hesapları, hesap gruplarında yer alan hesaplardan dönem faaliyet sonucunun üretilmesi için kullanılmaktadır, faaliyet sonuçları, niteliklerine göre bu grup içinde açılacak hesaplardan oluşmaktadır. Bu hesaplar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

**690 FAALİYET SONUÇLARI HESABI:** Bu hesap, faaliyet dönemine ait gelir ve gider hesapları hesap gruplarında yer alan hesaplarda kayıtlı tutarlardan dönem faaliyet sonucunun elde edilmesi için kullanılan hesaptır.

## **BÜTÇE HESAPLARI**

Bütçe hesapları ana hesap grubu, ajansın bütçe gelir ve bütçe giderlerinin, bütçelerinde yer alan ekonomik sınıflandırmaya uygun olarak izlenmesi ve bütçe uygulama sonuçlarının üretilmesi için kullanılmaktadır. Bütçe hesapları ana hesap grubu, bütçe gelir hesapları, bütçe gelirlerinden ret ve iade hesapları, bütçe gider hesapları ve bütçe uygulama sonuçları hesap grupları biçiminde sınıflandırılmıştır.

## **80 BÜTÇE GELİR HESAPLARI**

Bütçe gelir hesapları hesap grubu, ajans tarafından nakden veya mahsuben tahsil edilen bütçe gelirlerinin izlenmesi için kullanılmaktadır. Bütçe gelir

hesapları, niteliklerine göre bu grup içinde açılacak aşağıdaki hesaplardan oluşmaktadır.

### **80 BÜTÇE GELİRLERİ HESABI**

Ajans bütçesi veya özel kanunları gereğince bütçe geliri olarak tanımlanan nakden veya mahsuben yapılan her türlü tahsilatın izlenmesi için kullanılan hesaptır.

### **805 GELİR YANSITMA HESABI**

Faaliyet hesapları veya bilanço hesaplarına kaydedilen tutarların ilgisine göre bütçe gelirleri hesabı veya bütçe gelirlerinden ret ve iadeler hesabına yansıtılması için kullanılan hesaptır.

### **81 BÜTÇE GELİRLERİNDEN RET VE İADE HESAPLARI**

Bütçe gelirlerinden ret ve iade hesapları hesap grubu, bütçe geliri olarak nakden veya mahsuben yapılan tahsilattan mevzuatı gereğince yapılan ret ve iadelerin izlenmesinde kullanılan hesap grubudur. Bütçe gelirlerinden ret ve iade hesapları, niteliklerine göre bu grup içinde açılacak olan şu hesaptan oluşmaktadır.

### **810 BÜTÇE GELİRLERİNDEN RET VE İADELER HESABI**

Bütçe geliri olarak nakden veya mahsuben yapılan tahsilattan mevzuatı gereğince yapılan ret ve iadelerin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

### **83 BÜTÇE GİDER HESAPLARI**

Bütçe gider hesapları hesap grubu, nakden veya mahsuben ödenen bütçe giderlerinin izlenmesi için kullanılmaktadır. Bütçe gider hesapları, niteliklerine göre bu grup içinde açılacak aşağıdaki hesaplardan oluşmaktadır.

### **830 BÜTÇE GİDERLERİ HESABI**

Ajansın bütçesi veya diğer mevzuatın verdiği yetkiye dayanılarak nakden veya mahsuben yapılan bütçe giderlerinin izlenmesi için kullanılan hesaptır.

### **835 GİDER YANSITMA HESABI**

Faaliyet hesapları veya bilanço hesaplarına kaydedilen tutarların, ilgisine göre bütçe giderleri hesabı ve geçen yıl bütçe mahsupları hesabına yansıtılması için kullanılan hesaptır.

### **89 BÜTÇE UYGULAMA SONUÇLARI**

Bütçe uygulama sonuçları hesap grubu, bütçe gelir ve bütçe gider hesapları hesap grupları ile bütçe gelirlerinden ret ve iade hesapları hesap grubunda yer alan hesaplardan bütçe uygulama sonuçlarının üretilmesi için kullanılmaktadır. Bütçe uygulama sonuçları, niteliklerine göre bu grup içinde açılacak şu hesaptan oluşmaktadır.

### **895 BÜTÇE UYGULAMA SONUÇLARI HESABI**

Bütçe yılına ait bütçe gelir ve bütçe gider hesapları hesap grupları ile bütçe gelirlerinden ret ve iade hesapları hesap grubunda yer alan hesaplarda kayıtlı tutarlardan bütçe uygulama sonuçlarının elde edilmesi için kullanılmaktadır.

### **9 NAZIM HESAPLAR**

Nazım hesaplar ana hesap grubu, varlık, kaynak, gelir ve gider hesaplarında izlenmeyen ve muhasebenin sadece bilgi verme görevi yüklediği işlemler ile ajansın muhasebe disiplini altında toplanması istenen işlemleri ve gelecekte doğması muhtemel hak ve yükümlülükleri kapsamaktadır. İleride yükümlülük doğurabilecek işlemler ile kurumun her türlü taahhütleri bu grupta açılacak hesaplara kaydedilir ve raporlanır. Nazım hesapları ana hesap grubu; niteliklerine göre ödenek hesapları ve taahhüt hesapları hesap grupları biçiminde sınıflandırılmıştır.

### **90 ÖDENEK HESAPLARI**

Ödenek hesapları hesap grubu, ajans bütçesinde öngörülen ödenekler ve bunlardan yapılan kesintiler, geçen yıldan devreden ödenekler, mali yıl içinde

eklenen ödenekler ve ödenek kalemleri arasında yapılan aktarmalar ile bu ödeneklerden, kullanılanlar ve tenkis veya iptal edilenlerin izlenmesi için kullanılmaktadır. Ödenek hesapları, niteliklerine göre bu grup içinde açılacak aşağıdaki hesaplardan oluşmaktadır.

### **900 BÜTÇE ÖDENEKLERİ HESABI**

Ajans bütçesinde öngörülen ödenekler, yapılan kesinti ve iptaller, geçen yıldan devreden ödenekler, ödenek kalemleri arasında yapılan aktarmalar, mali yıl içinde eklenen ödenekler ile bunlardan yapılan kullanımların izlenmesinde kullanılan hesaptır.

### **901 BÜTÇE ÖDENEKLERİ KARŞILIĞI HESABI**

Ajans bütçesinde öngörülen ödenekler, yapılan kesinti ve iptaller, geçen yıldan devreden ödenekler, ödenek kalemleri arasında yapılan aktarmalar, mali yıl içinde eklenen ödenekler ile bunlardan yapılan kullanımların izlendiği hesaptır.

### **91 TAAHHÜT HESAPLARI**

Taahhüt hesapları hesap grubu, yılı için geçerli sözleşmeler ile ertesi mali yıl veya yıllara geçerli olmak üzere yapılan sözleşmelere dayanılarak girişilen taahhütler, mevzuatı gereğince bu tutarlara ilave edilen taahhütler ile bunlardan yerine getirilenler veya feshedilenlerin sözleşme fiyatlarıyla izlenmesi için kullanılmaktadır. Taahhüt hesapları niteliklerine göre bu grup içinde açılacak aşağıdaki hesaplardan oluşmaktadır.

### **910 GİDER TAAHHÜTLERİ HESABI**

Ertesi mali yıl veya yıllara geçerli olmak üzere yapılan sözleşmelere dayanılarak girişilen ve mevzuatı gereğince bunlara ilave edilen taahhüt tutarları ile bunlardan yerine getirilenler veya feshedilenlerin izlenmesinde kullanılan hesaptır.

### **911 GİDER TAAHHÜTLERİ KARŞILIĞI HESABI**

Gider taahhütleri hesabına yazılan tutarların kaydedildiği hesaptır.

## **2.5. KALKINMA AJANSLARI TEKDÜZEN HESAP PLANI İLE TEKDÜZEN MUHASEBE SİSTEMİ, TEKDÜZEN HESAP PLANININ KARŞILAŞTIRILMASI, BENZERLİK VE FARKLILIKLAR**

### **2.5.1. Bilanço Hesapları Açısından Karşılaştırılması**

Kalkınma ajansları muhasebesi açısından Kalkınma Ajansları THP ile banka ve sigorta şirketleri, katılım bankaları, finansal kiralama, şirketleri, menkul kıymet yatırımı fonları, aracı kurumlar ve yatırım ortaklıkları dışındaki diğer işletmeler tarafından kullanılan Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP karşılaştırıldığında Kalkınma Ajansları THP'nin özü itibariyle aynı anlayıştan oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Ancak hesap kalemleri itibariyle bir karşılaştırma yapıldığında gerek hesap grupları, gerek hesap kodları ve gerekse hesap isimleri açısından benzerlikler olduğu gibi farklılıklar da bulunmaktadır (Ceran, 2011: 842).

### **Tekdüzen Hesap Planı ve THP Dönen Varlıklar Açısından Karşılaştırılması**

- 10 Hazır Değerler hesap grubunda 100 Kasa Hesabı'nda ulusal para cinsinden işlemler izlenebilirken, döviz olarak intikal eden yabancı paralar bu hesapta izlenmemekte, hazır değerler hesap grubunda açılmış olan 105 Döviz Hesabı'nda izlenmektedir. 101 Alınan Çekler ve 102 Bankalar Hesabı'nın niteliği Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'de olduğu gibidir. 103 Verilen Çekler ve Gönderme Emirleri Hesabı, hesap ismi olarak farklıdır ve sadece ulusal para cinsinden düzenlenerek verilen çekler ve gönderme emirlerine ilişkin işlemler bu hesapla izlenmektedir. Ajans nezdindeki ve bankadaki dövizlerle ilgili olarak döviz cinsinden yapılacak ödeme ve göndermeler hesap planında açılan 106 Döviz Gönderme Emirleri Hesabında izlenmektedir.

- 11 Menkul Kıymetler Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP ile aynıdır. Sadece, 119 Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı hesabı açılmamıştır.

- 12 Faaliyet Alacakları grubu olarak adlandırılmıştır. Bu grupta hesap kodları aynı olmakla beraber hesap isimleri farklıdır. 122 Alacak Senetleri

Reeskontu ve 124 Kazanılmamış Finansal Kiralama Faiz Gelirleri Hesabı doğal olarak ajansın faaliyetleri gereği açılmamıştır. THP’de yer alan 120 Alıcılar Hesabı yerine 120 Gelirlerden Alacaklar, 121 Alacak Senetleri yerine 121 Gelirlerden Takipli Alacaklar Hesabı olarak açılmıştır. 126 Verilen Depozito ve Teminatlar Hesabı aynı isimle yer alırken 127 Diğer Faaliyet Alacakları, 128 Şüpheli Alacaklar ve 129 Şüpheli Alacaklar Karşılığı Hesabı olarak açılmıştır. Kalkınma ajansları, ticari bir işletme olmadığı için ticari alacaklar yerine faaliyet alacakları hesap grubu olarak adlandırılmıştır.

- Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’de 13 Diğer Alacaklar hesap grubu, Kalkınma Ajansları THP’de 14 Diğer Alacaklar hesap grubu olarak açılmıştır ve 140 Kişilerden Alacaklar hesabı ismiyle açılmış bulunmaktadır.

- 15 Stoklar hesap grubunda kalkınma ajansları üretim işletmesi olmadığı için doğal olarak 151 Yarı Mamuller-Üretim, 152 Mamuller hesapları ile 159 Verilen Sipariş Avansları hesabına yer verilmemiştir. Bu hesap grubunda 150 İlk Madde ve Malzeme, 157 Diğer Stoklar ve 158 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı hesapları aynı isimlerle açılmış ve hesapların niteliği de diğer işletmelerde kullanılan bu hesaplarla benzerlik göstermektedir.

- Kalkınma Ajanları THP’de 16 Ön Ödemeler hesap grubuna yer verilmiş ve bu grupta Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’de 19 Diğer Dönen Varlıklar hesap grubunda yer alan 195 İş Avansları, 196 Personel Avansları hesaplarına, 16 No’lu grupta 160 İş Avans ve Kredileri Hesabı ve 161 Personel Avansları Hesabı ismiyle yer verilmiştir. Ayrıca farklı olarak 164 Akreditifler Hesabı da açılmıştır. 17 No’lu hesap grubuna ajansın faaliyetleri gereği doğal olarak yer verilmemiştir.

- 18 Gelecek Aylara Ait Giderler ve 181 Gelir Tahakkukları hesap grubu aynen Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’de olduğu gibidir. Bu grupta yer alan 180 Gelecek Aylara Ait Giderler ve 181 Gelir Tahakkukları hesapları hem kod numarası, isim olarak ve hem de hesapların niteliği olarak aynıdır.

- 19 Diğer Dönen Varlıklar hesap grubunda sadece 198 Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar Hesabı'na yer verilmiştir. Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'de 19 No'lu grupta yer alan 190 Devreden KDV, 191 İndirilecek KDV, 192 Diğer KDV, 193 Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar, 197 Sayım ve Tesellüm Noksanları ile 199 Diğer Dönen Varlıklar Karşılığı hesaplarına Kalkınma Ajansının faaliyetleri gereği burada yer verilmemiştir.

**Duran Varlıklar ana hesap grubu ile ilgili olarak bir karşılaştırma yapıldığında;**

- Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'de yer almamasına rağmen Kalkınma Ajansları THP'de 21 Menkul Kıymetler hesap grubuna yer verilmiştir ve bu hesap grubunda 218 Diğer Menkul Kıymetler Hesabı ismiyle ajansın sahip olduğu ve vadesi faaliyet dönemini aşan süreyle elde tutulacak olan menkul kıymetlerin izlenmesi için bir hesap yer almaktadır

- 22 Ticari Alacaklar hesap grubu yerine Kalkınma Ajansları THP'de faaliyetlere uygun olarak 22 Faaliyet Alacakları grubuna yer verilmiştir. Bu grupta 220 Alıcılar Hesabı yerine 220 Gelirlerden Alacak Hesabı yer almaktadır. Ajans faaliyetleri gereği 221 Alacak Senetleri, 222 Alacak Senetleri Reeskontu, 224 Kazanılmamış Finansal Kiralama Faiz Gelirleri, 226 Verilen Depozito ve Teminatlar, 229 Şüpheli Ticari Alacaklar Karşılığı hesaplarına yer verilmemiştir. Ancak, farklı olarak bu grupta 227 Diğer Faaliyet Alacakları hesabına yer verilmiştir.

- Duran varlıklar ana hesap grubunda 23 Diğer Alacaklar ve 24 Mali Duran Varlıklar hesap gruplarına yer verilmemiştir.

- 25 Maddi Duran Varlıklar hesap grubunda Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki hesaplar ile aynı olmakla birlikte 259 Verilen Avanslar hesabı yerine 259 Yatırım Avansları hesabına yer verilmiştir. 250 Arazi ve Arsalar, 252 Binalar, 253 Tesis, Makine ve Cihazlar, 254 Taşıtlar, 255 Demirbaşlar, 256 Diğer Maddi Duran Varlıklar, 257 Birikmiş Amortismanlar ve 258 Yapılmakla Olan Yatırımlar

hesapları bu grupta yer almaktadır ve hesapların niteliği Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’de olduğu gibidir.

- 26 Maddi Olamayan Duran Varlıklar hesap grubunda 260 Haklar, 262 Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri, 264 Özel Maliyetler, 267 Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar, 268 Birikmiş Amortismanlar hesapları hem hesap kodu, hesap ismi hem de hesapların niteliği açısından aynıdır. Ancak kalkınma ajansları THP’de 261 Şerefîyeler, 263 Araştırma ve Geliştirme Giderleri ve 269 Verilen Avanslar hesaplarına ajansın faaliyetleri gereği hiç yer verilmemiştir.

- Kalkınma Ajansları THP’de 27 Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar hesap grubuna ajansın faaliyetleri gereği doğal olarak yer verilmemişken, 28 Gelecek Yıllara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları hesap grubu 280 Gelecek Yıllara Ait Giderler Hesabına ve 281 Gelir Tahakkukları Hesabına aynı hesap kodu ve hesap isimleriyle yer verilmiştir.

**Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar ana hesap grubu ile ilgili olarak bir karşılaştırma yapıldığında;**

- Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’de yer alan 30 Mali Borçlar hesap grubunun yer almadığı görülmektedir.

- 32 Ticari Borçlar hesap grubu ise, ajans faaliyetleri gereği ajansın ticari bir işletme olmaması nedeniyle 32 Faaliyet Borçları hesap grubu olarak yer almaktadır. Bu grupta sadece 320 Bütçe Emanetleri hesabına yer verilmiştir.

- 33 Diğer Borçlar hesap grubunda, Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’deki 33 Diğer Borçlar hesap grubundaki hiçbir hesap yer verilmezken, sadece 330 Alınan Depozito ve Teminatlar ve 339 Diğer Çeşitli Borçlar hesaplarına yer verilmiştir.

- Kalkınma Ajansları THP’de, Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’deki 34 Alınan Avanslar hesap grubu yer almamaktadır.

- Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki 36 Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler hesap grubu, 36 Ödenecek Diğer Yükümlülükler hesap grubu olarak adlandırılmıştır. Bu hesap grubunda, Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki 360 Ödenecek Vergi ve Fonlar, 361 Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri ile 260 Ödenecek Diğer Yükümlülükler hesapları aynı hesap kodu, hesap ismi ve hesap niteliği olarak yer alırken, Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki 368 Vadesi Geçmiş Ertelenmiş veya Taksitlendirilmiş Vergi ve Diğer Yükümlülükler hesabına yer verilmemiştir.

- 37 Borç ve Gider Karşılıkları hesap grubunda Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki 370 Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları, 371 Dönem Karının Peşin Ödenen Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülükleri ve 373 Maliyet Giderleri Karşılığı hesapların yer verilmezken, 372 Kıdem Tazminatı Karşılığı ve 379 Diğer Borç ve Gider Karşılıkları hesapları hesap kodu, hesap ismi ve hesabın niteliği bakımından aynen yer almaktadır.

- 38 Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları hesap grubu gerek hesap kodları, hesap isimleri ve hesapların niteliği bakımından aynıdır.

- 39 Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar hesap grubunda Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki 391 Hesaplanan KDV, 392 Diğer KDV, 393 Merkez ve Şubeler Cari Hesabı ve 397 Sayım ve Tesellüm Fazlaları hesaplarına ajansın faaliyetleri gereği yer verilmezken, sadece 399 Diğer Çeşitli Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar hesabına aynen yer verilmiştir.

**Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar ana hesap grubu ile ilgili olarak bir karşılaştırma yapıldığında;**

- Kalkınma Ajansları THP'de Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki 40 Mali Borçlar grubuna yer verilmemiştir.

- Ticari Borçlar hesap grubu ise, 42 Diğer Borçlar hesap grubu olarak yer almaktadır. 42 Ticari Borçlar hesap grubundaki 426 Alınan Depozito ve Teminatlar

hesabı aynen yer alırken, 429 Diğer Ticari Borçlar hesabı 429 Diğer Faaliyet Borçları Hesabı olarak yer almıştır.

- 43 Diğer Borçlar ve 44 Alınan Avanslar hesap gruplarına yer verilmemiştir.
- 77 Borç ve Gider Karşılıkları hesap grubunda Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki 772 Kıdem Tazminatı Karşılıkları ve 479 Diğer Borç ve Gider Karşılıkları hesapları hesap kodu, hesap ismi ve hesabın niteliği bakımından aynen yer almaktadır.
- 48 Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gelir Tahakkukları hesap grubu, Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki hesap kodu, hesap isimleri ve hesap nitelikleri bakımından aynıdır.
- 49 Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar hesap grubunda ise Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'deki 492 Gelecek Yıllara Ertelenen veya Terkin Edilen KDV ve 493 Tesise Katılma Payları hesaplarına doğal olarak yer verilmezken, 499 Diğer Çeşitli Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar hesabı aynı kalmıştır.

**Özkaynaklar ana hesap grubu ile ilgili olarak bir karşılaştırma yapıldığında;**

- Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'de yer alan 50 Ödenmiş Sermaye hesap grubuna doğal olarak yer verilmezken bu hesap grubu yerine 500 Net Değer hesap grubuna yer verilmiştir ve 500 Net Değer Hesabı açılmıştır.
- 52 Sermaye Yedekleri hesap grubu yerine, Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP'de bu grupta yer alan M.D.V. Yeniden Değerleme Artışları hesabından hareketle, Kalkınma Ajansları THP'de 52 Yeniden Değerleme Parkları hesap grubu olarak adlandırılmış ve 522 Yeniden Değerleme Farkları hesabı olarak hesap açılmıştır.
- 57 Geçmiş Yıllar Karları hesap grubu yerine, 57 Geçmiş, Yıllar Olumlu Faaliyet Sonuçları hesap grubu ve bu grupta da 570 Geçmiş Yıllar Olumlu Faaliyet Sonuçları Hesabı yer alırken, 58 Geçmiş Yıllar Zararları hesap grubu yerine 58

Geçmiş Yıllar Olumsuz Faaliyet Sonuçları hesap grubuna yer verilmiş ve bu hesap grubunda da 580 Geçmiş Yıllar Olumsuz Faaliyet Sonuçları hesabına yer verilmiştir.

- 59 Dönem Net Karı veya Zararı hesap grubu yerine de 59 Dönem Faaliyet Sonuçları hesap grubu oluşturulmuş ve 590 Dönem Olumlu Faaliyet Sonucu Hesabına ve 591 Dönem Olumsuz Faaliyet Sonucu Hesabına yer verilmiştir.

Kalkınma Ajansları THP’de, Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’den farklı olarak Gelir Tablosu hesapları yerine Faaliyet Hesapları yer almaktadır. Faaliyet hesapları gelir hesapları, gider hesapları ve faaliyet sonuçları hesapları olarak ayrılmaktadır.

Faaliyet hesapları açısından Kalkınma Ajansları THP’de; Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’den farklı olarak 60 Brüt Satışlar, 61 Satış İndirimleri, 62 Satışların Maliyeti, 63 Faaliyet Giderleri, 64 Diğer Faaliyetlerdeki Gelir ve Karlar, 65 Diğer Faaliyetlerden Diğer Olağan Gider ve Zararlar, 66 Finansman Giderleri, 67 Diğer Olağandışı Gelir ve Karlar, 68 Diğer Olağandışı Gider ve Zararlar hesap gruplarına ajansın faaliyetleri gereği doğal olarak yer verilmemiştir. Bu ana hesapta;

- 60 Brüt Satışlar hesap grubu yerine, 60 Gelir Hesapları grubuna yer verilerek, bu grupta da 600 Gelirler hesabı açılmıştır.

- 63 Faaliyet Giderleri yerine Gider Hesapları grubuna yer verilmek suretiyle bu grupta da 630 Giderler Hesabı açılmıştır.

- 69 Dönem Net Karı veya Zararı hesap grubu yerine de 69 Faaliyet Sonuçları hesap grubuna yer verilerek 690 Faaliyet Sonuçları hesabı açılmıştır.

Kalkınma Ajansları THP’de, Tekdüzen Muhasebe Sistemi THP’den farklı olarak Maliyet Hesapları ana hesap grubuna yer verilmiştir. Bu ana hesap grubunda (Ceran, 2011: 847);

- 80 Bütçe Gelirleri hesapları hesap grubu olarak 800 Bütçe Gelirleri ve 805 Gelir Yansıtma hesaplarına yer verilmiş,
- 81 Bütçe Gelirlerinde Ret ve İade hesap grubunda da 810 Bütçe Gelirlerinde Ret ve İadeler Hesabı açılmıştır.
- 83 Bütçe Gider hesapları hesap grubunda 830 Bütçe Giderleri ve 835 Gider Yansıtma Hesabı açılmış, 89 Bütçe Uygulama Sonuçları hesap grubunda ise 895 Bütçe Uygulama Sonuçları hesabına yer verilmiştir.

Nazım Hesaplar ana hesap grubu;

- 90 Ödenek Hesapları hesap grubu olarak 900 Bütçe Ödenekleri hesabı ve 901 Bütçe ödenekleri Karşılığı hesabı,
- 91 Taahhüt Hesapları hesap grubu da 910 Gider Taahhütleri ve 911 Gider Taahhütleri Karşılığı hesapları biçiminde ayrılmıştır.

## **2.6. KALKINMA AJANSLARINDA MUHASEBE İŞLEMLERİ**

Kalkınma ajansları, Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğine tabidir. AB ve diğer yurtdışı kaynaklardan sağlanan fonların kullanımı ve muhasebeleştirilmesi, uluslararası mevzuat hükümlerinin saklı kalması koşuluyla bu yönetmelik hükümlerine tabi bulunmaktadır Kalkınma ajanslarının bütçelerinin hazırlanması, bütçe içeriğinin belirlenmesi, bütçenin kabulü gelirlerin tahsili, giderlerin yapılması, bunlara ait varlıkların yönetiminin yapılmasını sağlar. (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, Md. 2).

Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğinin 35. Maddesine göre, "*Kalkınma Ajansı Muhasebesi, 03.05.2005 tarihli ve 2005/8844 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe giren Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliği'nin ikinci bölümünde belirlenen ve muhasebe ilke ve kurallarının dayanağını oluşturan temel muhasebe kavramları ile faaliyet sonuçları tablosu, bütçe uygulama sonuçları tablosu, nazımı hesaplara ilişkin ilkeler ve varlıklar, yabancı kaynaklar ve özkaynaklar ilkelerinden oluşan bilanço ilkeleri ile üçüncü*

*bölümünde belirlenen muhasebe standartları, kurallar ve uygulamalara ilişkin hükümler çerçevesinde yürütülmektedir” denilmektedir.*

Kalkınma ajanslarının bütçelerinin hazırlanması, içeriğinin belirlenmesi, kabulü, gelirlerinin tahsilatı, giderlerinin yapılması, bunlara ait varlıkların yönetimi, bu işlemlere ilişkin hesap ve kayıtların muhasebenin temel kavramları ve genel kabul görmüş muhasebe ve bütçe ilkeleri ile ilgili mevzuata ve uluslararası standartlara uygun olarak tutulması ve bunların şeffaf ve anlaşılır şekilde kamuoyuna duyurulması, Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği ile düzenlenmiştir (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, 2006: md 33).

Kalkınma ajansı, AB'nin ve diğer yurt dışı kaynaklardan sağlanan fonların kullanımını ve muhasebeleştirilmesi, uluslararası mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, yönetmelik hükümlerine tabidir. Kalkınma ajanslarında, Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği gereğince; yevmiye defteri, büyük defter ve yardımcı hesap defterleri kullanılmaktadır. Dolayısıyla, kalkınma ajansları muhasebe düzeninde, işletme hesabı esasına göre defter tutulmayacak olup tüm işlemler bilanço esasına göre tutulacak defterlerde izlenilecektir (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, 2006: md 33).

Defterler çift yanlı kayıt yöntemine göre tutulur. Çift yanlı kayıt yöntemi ile hesapların karşılıklı kontrolü ve hataların görülmesi kolaylaştığı gibi hesaplarla ilgili sürekli olarak ayrıntılı bilgiler sağlanabilir (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, 2006: md 33). Kalkınma ajanslarının muhasebe kayıtları, 10.03.2006 tarihli ve 26104 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği ekinde belirlenmiş olan belgelerden, yürütülen malî iş ve işlemlere uygun olanlar kullanılır. Söz konusu belgeler Tablo 2.1.'de sıralanmaktadır.

**Tablo 2. 1:** Kalkınma Ajansları İçin Muhasebeleştirme Tabloları

<ul style="list-style-type: none"><li>• Mizan</li><li>• Bilanço</li><li>• Faaliyet sonuçları tablosu</li><li>• Bütçe uygulama sonuçları tablosu</li><li>• Nakit akım tablosu</li><li>• Mali varlık ve yükümlülükler değişim tablosu</li><li>• İç borç değişim tablosu</li><li>• Dış borç değişim tablosu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Şarta bağlı varlık ve yükümlülükler tablosu</li><li>• Gelirlerin ekonomik sınıflandırılması tablosu</li><li>• Giderlerin fonksiyonel sınıflandırılması tablosu</li><li>• Bütçe gelirlerinin ekonomik sınıflandırılması tablosu</li><li>• Bütçe giderlerinin kurumsal sınıflandırılması tablosu</li><li>• Bütçe giderlerinin fonksiyonel sınıflandırılması tablosu</li><li>• Bütçe giderlerinin finansal sınıflandırılması tablosu</li><li>• Bütçe giderlerinin ekonomik sınıflandırılması tablosu</li><li>• Bütçe giderleri ve ödenekler tablosu</li></ul>
--	--

Temel muhasebe kavramları ve ilkeleri ile genel yönetim muhasebe standartları, kuralları ve uygulanması kapsamında, ajans muhasebesi, 03.05.2005 tarihli ve 2005/8844 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliğinin ikinci bölümünde belirlenen ve muhasebe ilke ve kurallarının dayanağını oluşturan temel muhasebe kavramları ile faaliyet sonuçları tablosu, bütçe uygulama sonuçları tablosu, nazım hesaplara ilişkin ilkeler ve varlıklar, yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar ilkelerinden oluşan bilanço ilkeleri ile üçüncü bölümünde belirtilen muhasebe standartları, kurallar ve uygulamalara ilişkin hükümler çerçevesinde yürütülür. Buna göre kalkınma ajansı muhasebe ilke ve kurallarının dayanağını oluşturan kavramlar aşağıda yer aldığı gibidir (Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliği, 2005: md 5).

• **Süreklilik:** Bu kavram gereğince faaliyetler, herhangi bir zaman sınırlamasına tabi olmaksızın sürdürülür.

• **Dönemsellik:** Faaliyetler, belirli dönemlerde raporlanır ve her dönemin faaliyet sonuçları diğer dönemlerden bağımsız olarak saptanır.

- **Parayla Ölçülme:** Bu kavram gereğince parayla ölçülebilen ekonomik olay ve işlemlere ilişkin muhasebe kayıtları, ortak ölçü olarak ulusal para birimi ile yapılır.

- **Maliyet Esası:** Para mevcudu, alacaklar ve maliyetinin belirlenmesi mümkün veya uygun olmayan kalemler hariç, kamu idareleri tarafından edinilen varlık ve hizmetler, bunların elde edilme maliyet bedelleriyle muhasebeleştirilir. Maliyet bedeli tespit edilemeyen varlık ve kaynakların değerlemesine ilişkin hükümler saklıdır.

- **Belgelendirme:** Muhasebe kayıtları, gerçek durumu yansıtan ve usulüne uygun olarak düzenlenmiş belgelere dayandırılmalıdır.

- **Tutarlılık:** Bu kavram gereğince muhasebe uygulamalarının, faaliyet ve bütçe uygulama sonuçlarının ve bunlara ilişkin yorumların birbirini izleyen dönemlerde tutarlı bir şekilde karşılaştırılmasını sağlanmaktadır. Uygulanan muhasebe politikalarının değişmesi durumunda, değişikliklerin ve mali etkilerinin mali tablo dipnotlarında açıklanması zorunludur.

- **Tam Açıklama:** Bu kavram gereğince mali tablolar, bu tablolardan yararlanacak olanların doğru karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde yeterli, açık ve anlaşılır şekilde düzenlenir.

- **Önemlilik:** Bu kavram gereğince bir hesap kalemi veya mali bir olayın nispi ağırlık ve değerinin, mali tablolarda yer verilecek önemde olması esastır.

- **İhtiyatlılık:** Bu kavram gereğince muhasebe uygulamasında muhtemel risklere ve olaylara karşı yönetmelikte belirtilen durumlarda (tahsili şüpheli hale gelen alacaklar) karşılık ayrılır. Faaliyet sonucunu değiştirmeye yönelik olarak gizli yedekler ya da gereğinden fazla karşılık ayrılamaz.

Kanıtlayıcı belgeler, yapılacak ödemelerin, ödeme karşılığında alınan fatura veya fatura yerine geçen belge, ücret bordrosu gibi belgelere dayandırılması esas olup, bunun dışında Merkezi Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliği hükümleri uygulanır. Yapılacak ödemelere ilişkin belgeler, gerektiğinde ajansın denetimi ile görevli denetçiye verilmek üzere, muhasebe yetkilisi tarafından düzenli bir şekilde

muhafaza edilir (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, 2006: md. 89).

Ajanslar, yıllık çalışma programı ve bütçeye uygun olarak hazırlayacakları faaliyet raporlarında aşağıdaki temel raporlama ilkelerine uymak zorundadır. Bunlar (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, 2006: md. 89):

- Faaliyet raporları mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanır.
- Faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, önyargısız ve tarafsız olması zorunludur.
- Faaliyet raporları, ilgili tarafların ve kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere açık, anlaşılır ve sade bir dil kullanılarak hazırlanır.
- Raporlarda teknik terim ve kısaltmaların kullanılması durumunda bunlar ayrıca tanımlanır.
- Faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin eksiksiz olması, faaliyet sonuçlarını tüm yönleriyle açıklaması gerekir.
- Ajansın faaliyetleriyle ilgisi olmayan hususlara, faaliyet raporlarında yer verilmez.
- Faaliyet sonuçlarının gösterilmesi ve değerlendirilmesinde aynı yöntemler kullanılır. Yöntem değişiklikleri olması durumunda, bu değişiklikler raporda açıklanır.
- Faaliyet raporları yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkân verecek biçimde hazırlanır,
- Faaliyet raporları, bir mali yılın faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde hazırlanır.

Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan ajans faaliyet raporu, altı aylık ara rapor ve yıllık faaliyet raporu şeklinde düzenlenir. Altı aylık ara rapor Eylül ayı sonuna kadar, yıllık rapor ise izleyen malî yılın en geç Mart ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır. Bu raporların birer örneği aynı süre içinde İçişleri Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderilir ve ayrıca ilk Kalkınma Kurulu toplantısında görüşülmek üzere Kalkınma Kuruluna sunulur. Yönetim Kurulu, ajans faaliyet raporlarının içeriğinden ve raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğundan sorumludur (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, 2006: 191). Ajans faaliyet raporunun içeriği, faaliyet sonucunu gösterecek şekilde düzenlenmelidir.

## 2.7. KALKINMA AJANSLARINDA MUHASEBE UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖRNEKLER

Kalkınma ajansları için Bütçe ve Muhasebe Uygulama Yönetmeliği ile bir hesap planı öngörülmüştür. Kurumun hesap planında öngörülen başlıca gelir gider hesaplarının kullanımına ilişkin açıklamalar aşağıda yer aldığı gibidir (Abdioğlu, 2008: 14).

**Örnek 1:** (X) Kalkınma Ajansı, AB fonlarından 75.000 TL ve (T) Ticaret odasından bağış adı altında 25.000 TL kaynak sağlamıştır.

100 Kasa Hesabı	90.000	
600 Gelirler Hesabı		90.000
AB fonundan ve Ticaret Odasından sağlanan bağış		

**Örnek 2:** (X) Kalkınma Ajansı, tanıtma ve eğitim faaliyetlerine ilişkin olarak 3.000 TL harcamada bulunmuştur.

630 Giderler Hesabı	3.000	
100 Kasa Hesabı		3.000
Tanıtım ve eğitim faaliyetlerine ilişkin harcama		

**Örnek 3:** (X) Kalkınma Ajansı, personeline yıllık 7.000 TL ücret ödemesinde bulunmuş olup bu tutarın 2000 TL'lik kısmı gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin %15'ini aşmaktadır.

<hr/>		<hr/>	
630 Giderler Hesabı		7.000	
100 Kasa Hesabı			7.000
Yıllık personel ücret ödemesi			
<hr/>		<hr/>	
905 Nazım Hesaplardan			
Borçlular		2.000	
906 Nazım Hesaplardan			
Alacaklar			2.000
Kanunen kabul edilmeyen ödemeler			
<hr/>		<hr/>	

**Örnek 4:** (X) Kalkınma Ajansı, sahibi olduğu ve kayıtlı değeri 24.000 TL olan taşıtı için Vergi Usul Kanunu hükümleri uyarınca %20 nispetinde normal amortisman yöntemine göre amortisman ayırmıştır.

<hr/>		<hr/>	
630 Giderler Hesabı		4.800	
257 Birikmiş Amortismanlar			
Hesabı			4.800
Sabit varlık amortisman kaydı			
24.000 * %20 = 4.800			
<hr/>		<hr/>	

**Örnek 5:** (K) Kalkınma Ajansı, personeline Mart-2012 ayında aylık net 32.260 TL ücret ödemesinde bulunmuştur (Ceran, 2011: 840).

31.03.2012	
630 Giderler Hesabı	54.900
Brüt Ücret : 45.000	
SGK İşv. P: 9.900	
381 Gider Tahakkukları	32.260
360 Öd. Vergi ve Fonlar	5.990
361 Öd. SGK Hesabı	16.650
Personel ücret tahakkuku	
01.04.2012	
381 Gider Tahakkukları	32.260
100 Kasa	32.260
Personele Ücret Ödenmesi	
/	

**Örnek 6:** (N) Kalkınma Ajansı, aktifine kayıtlı ve toplam değeri 100.000 TL olan amortisman tabi iktisadi kıymetler (demirbaşlar) için Vergi Usul Kanunu uyarınca %20 oranında normal yöntemle göre amortisman hesaplamıştır.

31.12.2011	
630 Giderler Hesabı	20.000
257 Bir. Amortismanlar	20.000
100.000* %20 = 20.00	
/	

## 2.8. KALKINMA AJANSLARININ DENETİMİ

Denetim; iktisadi faaliyet ve olaylara ilişkin iddiaların, önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir (Kaval, 2008: 3).

Kurum ve kuruluşlar ile kişiler görevleri, işlevleri ve faaliyetleri ile ilgili olarak açıklamalar yapmakta, bildirimlerde bulunarak çeşitli isteklerde bulunmakta, kararlar alıp uygulamakta, belirli görüş ve iddialar ileri sürerek bunların doğruluk ve güvenilirliğini savunmaktadır. Amaçlara uygun ve tutarlı karar verebilmek için karar işleminde yararlanılan bilgilerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Güvenilir ve geçerli olmayan bilgi, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını engelleyerek topluma, örgütlere ve karar alıcılara zarar verebilmektedir. Denetim çalışmalarını yürüten, mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, çalışmalarında tarafsız hareket edebilen yüksek kişisel ve ahlaki niteliklere sahip denetçi bu noktada uzman bir kişi olarak faaliyet ve olaylarla ilgili kanıt toplayan ve bu kanıtları sistematik bir süreç çerçevesinde değerlendiren kişidir (Abdioğlu, 2008: 451).

Bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluşuyla beraber, kalkınma ajansının çalışmasını değerlendirecek bir sistemin olması gerekir. Mevcut yasal düzenlemelerle beraber bölgesel kalkınmaya yönelik olarak politik döngünün değişmesiyle, kalkınma ajanslarına harcanan paranın katma değer yaratıp yaratmadığının sorgulanması, ajansın varoluş amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayabilmesi açısından gereklidir. Bir bilginin kullanılabilmesi için öncelikle doğru ve gerçeği yansıtıyor olması gerekir. Bu çerçevede bilginin oluşturulması, sunumu, gözetimi ve denetlenmesi aşamalarında birden fazla tarafa görev düşmektedir. Muhasebe bilgisinin sunulmasında görev ve sorumluluk taşıyan gruplardan biri de denetçilerdir (Aytekin, archive.ismmmo.org.tr).

Kanunun 25. maddesi ajansın iç ve dış denetim esasları belirlenmektedir. Klasik denetim anlayışından farklı olarak, iş ve işlemlerin yalnızca hukuki denetim değil performans denetiminin de yapılması öngörülmektedir (Maç, 2006: 5). Söz

konusu denetim türlerinin kalkınma ajansları açısından anlamı ve kalkınma ajanslarının etkin denetimi ile ajansların kuruluş amaçlarına ulaşmadaki ilişki denetim türüne göre aşağıda açıklanmıştır (Abdioğlu, 2008: 451).

### **2.8.1. Kalkınma Ajanslarında İç Denetim**

İç Denetim Enstitüsü'nün yaptığı tanımlamaya göre iç denetim, kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve ona değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır ([tide.org.tr/faaliyetler5.html](http://tide.org.tr/faaliyetler5.html)).

İç denetim, organizasyon faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve organizasyonun amaçlarına yeterli bir biçimde ulaşmasına yön verici bir şekilde işleyen bir yönetim aracıdır. İç denetim, yönetimin bir parçası olduğu halde, fonksiyonel anlamda bağımsızlığa sahip bir mekanizma olarak faaliyette bulunmakta ve bu nedenle organizasyonlarda yönetsel hesap verebilirlik müessesinin yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca iç denetim, bireysel işlemleri incelemek yerine sistem odaklı bir denetim faaliyetini hedef almakta ve program sonuçlarının kalitesi üzerine odaklanmaktadır. İç denetim organizasyonun bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini, yönetim politika ve düzenlemelerine uygunluğunu, varlıkların korunmasını, kaynakların ekonomik ve etkin kullanımını ve operasyonel hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını incelemektedir. İç Denetçiler Enstitüsü profesyonel iç denetim elemanına sahip olan organizasyonların etkin ve verimli bir yönetime sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu açıklamaktadır (Ak, 2004: 354).

Günümüzde her türlü organizasyonda zaman ve emek kaybını önlemek, daha kaliteli işler üretmek ve organizasyon faaliyetlerini kontrol altına almak amacıyla iç denetim faaliyetlerinin uygulanması yararlı olacaktır (Ak, 2004: 353). İç denetim sayesinde yöneticiler, organizasyon dışına güvenilir beyanlarda bulunabilecek ve böylece iç denetçilerin çalışmaları: organizasyon katılımcılarını

ve diğ er bilgi kullanıcılarını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu kapsamda iç denetim birimleri; mali kayıplar, etiğ e uygun olmayan davranışlar, kanunlara ve ç alış ma yönergelerine uygun olmayan olayların organizasyonu olumsuz yönde etkilemesine engel olarak risk unsurlarını bertaraf edebilecektir. Bu yönüyle iç denetim, organizasyon içerisinde meydana gelen hata, yolsuzluk ve düzensizliklerin önlenmesinde etkin bir araç niteliğindedir (Güredin, 2000: 176).

Kalkınma ajanslarında, iç denetim faaliyetleri sistematik ve disiplinli olarak uluslararası standartlar ve kamu iç denetim standartlarına uygun şekilde gerçekleştirilir (Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliğ i, md. 6). İç denetim, ajansın ç alış malarına değ er katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğ ini değ erlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetlerini kapsar. İç denetim; ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol yapıları ile finansal işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğ ini değ erlendirmek ve geliştirmek yönünde yapılır.

İç denetçinin organizasyon yapısında olabildiğ ince üst düzey bir konuma bağılı olması tarafsızlığ ını artıran bir göstergedir. Ajansların iç denetiminin kurul başkanı ya da genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından gerçekleştirileceğ i anlaşılmaktadır. Kurul başkanı ya da genel sekreter mesleğ i denetçilik olan kişiler değ ildir. Zira genel kabul görmüş denetim standartlarına göre, denetim faaliyetinin profesyonel ve mesleğ i denetçilik olan kişiler tarafından bağımsız ve tarafsız bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

#### **2.8.1.1. Kalkınma Ajanslarında İç Denetimin Amacı**

Kalkınma ajanslarında iç denetim, kalkınma ajanslarının amaç ve hedeflerinin ne olduğunu, bu hedeflere ulaşmada hangi süreçlerin izlenmesi gerektiğ ini ve bu süreç içerisinde ortaya çıkabilecek aksaklıkların saptanmasına yönelik sistematik faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir (Abdioğ lu, 2008: 442).

Kalkınma ajanslarında etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulması amacı ile kurumun karşılaşılabileceği riskler göz önüne alınarak her bir faaliyet için uygulanacak denetim işlemlerini belirleyecek şekilde denetim programı oluşturulmalıdır. Kalkınma ajansları faaliyetlerin kapsam ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara cevap verebilecek nitelikte ve etkinlikte iç denetim sistemlerini kurmak ve geliştirmek durumundadırlar. Bu anlamda kalkınma ajanslarında iç denetim, kalkınma ajanslarının amaçlarının ne olduğunu, bu amaçlara ulaşmada hangi süreçlerin takip edilmesi gerektiğini ve bu süreç içerisinde aksaklıkların tespitine yönelik faaliyetler bütünüdür. Ayrıca iç denetimin kalkınma ajanslarının faaliyetlerinin yönetim politikalarına, planlara, programlara ve yasalara uygunluğunu ölçmek ve iç kontrol sisteminin işlerliğini değerlemek görevleri de söz konusudur. Kalkınma ajanslarının kaynaklarının ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, ajans içerisinde verimlilik standartlarının belirlenip belirlenmediği ve standartlardan sapmaların ilgili kişilere rapor edilip edilmediği iç denetçi tarafından değerlendirilmelidir (Tuan ve Sağlar, 2004: 4).

#### **2.8.1.2. Kalkınma Ajanslarında İç Denetçinin Tanımı**

İç denetçiler, kurumdaki iç kontrol sisteminin etkinliği, yeterliliği ve performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlanması konusunda sorumluluklar üstlenmektedir (Uzun, 2009: 64). Yönetimin ve kurum çalışanlarının iç kontrolü doğru algılaması ve içselleştirmesinde iç denetçilere önemli ve kritik roller düşmektedir. İç denetçilerin görevi esas itibariyle iç kontrol sisteminin işlerliğini denetlemek olduğuna göre iç sistemi en iyi bilen kişiler olarak iç denetçilerin iç kontrolde farkındalığı en iyi bir biçimde ortaya koyması, iç kontrol eylem planlarında aktif danışmanlık görevleri üstlenmesi gerekmektedir (Özaydın, 2009: 72).

Kalkınma ajanslarında iç denetim yapmak üzere bir iç denetçi istihdam edilmektedir. İç denetçilerin yapacağı denetim ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri ve performansını kapsamaktadır. İç denetçi, hukuk, iktisat, maliye, işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, istatistik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, matematik, sosyoloji, mimarlık, şehir ve bölge plânlama ile

mühendislik dallarından veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulunca kabul edilen yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından lisans düzeyinde mezun olmuş, Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında İngilizce dilinden en az 70 puan almış veya buna denk kabul edilen uluslararası geçerliliği bulunan belgeye sahip adaylar arasından istihdam edilmektedir (5449 Sayılı Kanun, 2006: md 25).

Denetim mesleğinin bir bilgi ve uzmanlık alanı olduğu düşünüldüğünde meslek mensubunda belirli niteliklerin aranması denetim standartlarına uygun düzenlemelerdir. Ayrıca, iç denetçide mesleki tecrübe anlamında kamuda denetim elemanı olarak en az on yıl çalışmış olma şartı aranmaktadır. Kalkınma ajanslarının faaliyetleri, hesapları, işlemleri ve performansı yönetim kurulu başkanı veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından denetlenir. İç denetim raporları yönetim kuruluna ve kalkınma kuruluna sunulur (5449 Sayılı Kanun, 2006: md 25).

İç denetçilerin 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun ruhuna uygun olarak yönetimin denetim danışmanı olarak kurumsal işleyiş ve kurumsal kapasitenin etkinlik ve verimliliğini incelemenin ve önerilerde bulunmanın ötesinde, kuruma fonksiyonel açıdan değer katmaları, kurum çalışanlarına uygulamalarıyla örnek olması gerekmektedir. İç denetçinin, erdemli, güvenilir, ölçülü, adil, tutarlı, hoşgörülü, objektif, bağımsız ve idealist bir rol üstlenmesi, meslek ahlak kurallarına uygun olarak etik davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Kurumda etik liderlik görevi verilen iç denetçilerin (Yaman, 2010: 14):

- Görevine ilişkin iş ve işlemleri karşılıklı sevgi ve saygı temelinde yürütmesi,
- Sağlıklı ve ilkeli iletişim kurmaya dikkat etmesi,
- Zamanı etkin ve verimli kullanması,
- Çalışmalarında hak ve hukuku gözetmesi,

- Mesleki çerçevede öğrendiği saklanması gereken mahrem bilgileri başkalarıyla paylaşmaması,
- Görevinin gerektirdiği güç ve yetkiyi amacı dışında kullanmaması,
- Çalışmalarını sürdürürken baskı ve yıldırımlara boyun eğmemesi,
- Mesleki yardımlaşmaya önem vermesi,
- Çalışmalarını esas ve usullere uygun olarak yürütmesi,
- Öneri ve değerlendirmelerini objektif gözlem ve verilere dayandırarak yürütmesi,
- Değerlendirme sürecinde, kurumsal fonksiyona ve çıktının kalitesine odaklanması,
- Değerlendirmelerinde olabildiği kadar objektif olması ve kurumsal gelişime odaklanması,
- İç denetçilik otoritesini amaç dışında kullanmaması,
- Denetim sırasında güvene dayalı ikili ilişkiler geliştirmesi,
- Dış görünümüne azami önem göstermesi,
- Tavrı, davranış ve objektif yaklaşımıyla örnek bir meslek elemanı rolünü benimseyerek, içselleştirmesi gerekmektedir.

### **2.8.1.3. Kalkınma Ajanslarında İç Denetçinin Görevleri**

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 64.maddesinden hareketle kalkınma ajanslarında iç denetçilerin görev, yetki ve sorumluluklarını aşağıda olduğu gibi sıralamak olanaklıdır (Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, md. 7):

- Nesnel risk analizlerine dayanarak ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek ve risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının etkinliğini geliştirmek için Ajansın amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak,

- Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve Genel Sekretere önerilerde bulunmak,
- Risk analizleri çerçevesinde harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak,
- Ajansın harcamalarının, finansal işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının ve diğer faaliyetlerinin, amaç ve politikalara, planlara ve programlara uygunluğunu izlemek, değerlendirmek ve denetlemek,
- İç kontrol ve mali yönetim sisteminin oluşumuna katkıda bulunmak, işleyişini değerlendirmek ve bu hususta Genel Sekreter ile Yönetim Kuruluna önerilerde bulunmak,
- Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre suç teşkil eden hususlarla soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, adli makamlara ve Bakanlığa iletilmek üzere Genel Sekretere ve Yönetim Kuruluna bildirmek ve Müsteşarlığı konu hakkında bilgilendirmektir.

İç denetçi, görevlerini yerine getirirken; elektronik ortamdakiler de dâhil olmak üzere her türlü bilgi, belge, kayıt ve dokümanla nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını istemek, gerektiğinde uzman görüşünden yararlanmak, görevin gerektirdiği araç, gereç ve diğer imkânları kullanmak, görevin yürütülmesini engelleyici tutum, davranış ve hareketlerde bulunanları, haklarında yasal işlem yapılmak üzere Genel Sekretere bildirmek yetkisine sahiptir. İç denetçiler, görev ve yetkileri çerçevesinde iç denetim faaliyetlerinin etkili ve idarenin faaliyetlerine değer katacak şekilde yürütülmesinden ve denetim kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasından Genel Sekretere karşı sorumludur. İç denetçi görevlerini yerine getirirken ve yetkilerini kullanırken kamu iç denetim standartlarına ve mesleki etik kurallarına uygun hareket etmek zorundadır (Ceran, 2010: 29).

### **2.8.1.5. Kalkınma Ajanslarında İç Denetim Raporu**

İç denetçi, değerlendirme ve önerilerini raporlar aracılığıyla iletmektedir. İç denetçi, Genel Sekretere sunulacak sürekli ve rutin denetim sonuçlarına ilişkin ara raporlarını, yönetim kuruluna sunulacak altı aylık iç denetim raporlarını ve Yönetim Kurulu ile Kalkınma Kuruluna sunulacak yıllık iç denetim raporlarını hazırlayacaktır (Ceran, 2010: 30).

İç denetçi ara rapor hazırlıklarında yıllık denetim programındaki süreleri dikkate alarak, saha çalışmasına dayanan raporunu Genel Sekretere sunmaktadır. Genel Sekreter, rapora ilişkin görüşlerini ve varsa düzeltici tedbirlere ilişkin eylem planını en geç on gün içinde iç denetçiye yazılı olarak bildirmektedir. İç denetçi, Genel Sekreterin görüşlerini de içeren nihai raporu en geç on gün içinde Genel Sekretere sunmaktadır. Ara raporlarda asgari olarak denetimin amaç ve kapsamına, denetim yöntemine, riskli alanlara, denetim tespitlerine, önerilerine, önerilerin yerine getirilmesine yönelik eylem planına ve daha önceki eylem planlarıyla sağlanan ilerlemelere yer verilmesi gerekmektedir (Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, Md. 9).

İç denetçi, altı aylık ve yıllık iç denetim raporlarında ara raporların bulgularına, önerilerine, bunlara ilişkin eylemlere, eylem sonuçlarına ve riskli alanlara özet olarak yer verecektir. Ayrıca, yıllık iç denetim raporunda, denetim programına kıyasla gerçekleşen denetim faaliyetlerini özetlemesi gerekmektedir. İç denetçi, Genel Sekreter aracılığıyla, altı aylık raporu Yönetim Kurulu'na, yıllık raporu ise Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu'na sunacaktır. Genel Sekreter bu raporlara görüşlerini de ekleyerek altı aylık raporu Yönetim Kurulu'na, yıllık raporu da Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu'na sunacaktır. Altı aylık ve yıllık iç denetim raporlarında belirtilen önerilerin ve düzeltici eylem planlarının yerine getirilip getirilmediği ilgisine göre Yönetim Kurulu ve/ veya Genel Sekreter tarafından izlenecektir. Kalkınma Kurulu yıllık raporu değerlendirecek ve varsa tespit ve önerilerini Yönetim Kurulu'na sunacaktır (Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, Md. 9).

### **2.8.2. Kalkınma Ajanslarında Dış Denetim (Bağımsız Denetim)**

Genel anlamda bağımsız denetim, bir işletmenin ekonomik faaliyetleri sonucunda hazırlanan finansal tablo ve diğer finansal bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğu ve doğruluğunun makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtları ile bağımsız denetim standartlarında öngörülen gerekli tüm bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak, defter, kayıt ve belgeler üzerinden değerlendirilmesi ve sonuçlarının bir rapora bağlanmasıdır (Selimoğlu, 2009: 5).

Kalkınma ajansının dış denetimi, ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol süreç ve yapıları ile risk yönetiminin, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde incelenmesi ve raporlanmasıdır (Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, md. 10).

Kalkınma ajanslarının mali güçlerinin yüksek meblağlara ulaşması ve faaliyetlerinin toplumun büyük bir kesimini ilgilendirmesi hesap ve işlemlerinin kontrol altında bulundurulmasını ve denetlenmelerinin önemini artırmaktadır. Bu nedenle kalkınma ajanslarının mali tabloları ile hesap ve işlemlerinin denetlenmesi gereklidir (Abdioğlu, 2008: 450):

Günümüzde saydamlık ve hesap verebilirlik organizasyonların güvenilirliği açısından temel belirleyici unsurlardır. Finansal işlemlerin ve mali tabloların yeterli derecede güvenilir olup olmadığı mali tabloların denetimi ile gerçekleştirilir (Abdioğlu, 2008: 450):

Denetim mesleğinin temelini oluşturan bağımsız denetçiler çok çeşitli alanlarda hizmet vermelerine rağmen esas çalışma alanları mali tabloların denetimini gerçekleştirmektir. Bu anlamda hesap verme sorumluluğunun ve şeffaflığın en önemli unsurlarından biri kalkınma ajanslarının faaliyetlerinin bağımsız dış denetiminin gerçekleştirilmesidir. Ajansın iç denetiminin yapıyor olması, performans sonuçlarının açıklanması veya kamu otoritelerince denetleniyor olmaları bağımsız denetim ihtiyacını ortadan kaldırmamaktadır. Zira mali tablolarda ve performans raporlarında yer alan bilgilerin doğruluğu ve kuruluşların yasalara uygun, verimli, etkin ve tutumlu bir şekilde yönetilip yönetilmediği bağımsız bir dış denetimce onaylanmadıkça hesap verme sorumluluğu yerine

getirilemez ve şeffaflık sağlanamaz. Bağımsız denetimden geçmiş mali tablolar herkesin kolaylıkla ulaşım inceleyebileceği ve bir kanaate ulaşabileceği araçlarla kamunun bilgisine sunulmalıdır. Bölgesel kalkınma ajanslarının bağımsız denetime tabi tutulması aşağıda sıralanan somut faydaları sağlayacağı söylenebilir (Abdioğlu, 2008: 450):

- Denetlenmiş mali tablolar ilgili kişi ve çıkar grupları için güven sağlayacaktır.
- Gerçeği tam ve doğru olarak gösteren mali tablolar aracılığı ile yönetim için hesap verebilirlik kolaylaşacak ve yönetim için alınacak kararlarda yol gösterici olacaktır.
- Bağımsız denetimin yapılması kamu denetiminin ihtiyacını azaltacaktır.
- Olası hata, hile ve yolsuzluk eğilimlerinin önüne geçilebilecektir.

Bağımsız dış denetim kuruluşları, hazırladıkları raporu eş zamanlı olarak İçişleri Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına sunar. Denetim sonucu suç teşkil eden hususlarla ilgili gerekli işlemleri yapmaya İçişleri Bakanlığı, performansla ilgili değerlendirmeleri yapmaya ve gerekli tedbirleri almaya Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir (kariyersahibi.com, 07.06.2012). Bağımsız denetim yapan kuruluşların ortakları, yöneticileri ve çalışanlarının cezai sorumluluğu hakkında Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri uygulanır.

Hata ve hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılması konusundaki temel sorumluluk ajansa aittir. Ancak dış denetçi, çalışmasını, mevzuata aykırılıkları tespit edecek ve önemli etkileri olabilecek hata ve hileleri ortaya çıkaracak şekilde planlar ve yürütür. Tespit edilen hata veya hileden kaynaklanan yanlışlıkların sonuçlar üzerindeki etkisi değerlendirilir, gerektiğinde ek inceleme yapılır (Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, Md. 21).

Kamu ve özel sektör ile sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinin oluşturacağı ajanslar, önemli ölçüde kamu kaynaklarından topladığı gelirlerle, giderlerin karşılamaktadır. Kamu gelirlerin yerinde kullanılıp kullanılmadığının

denetimi Türkiye Büyük Millet Meclisi adına Sayıştay tarafından yerine getirilmektedir. Kalkınma ajansları kanunda açıkça belirtilmese de kanuna dayalı bir hüküm olmadığı için ajanslar, Sayıştay denetimi kapsamı dışındadır. Ayrıca ajanslar, Kalkınma Ajansları Kanunu kapsamındaki iş ve işlemlerde her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır (Koçberber, 2006: 49).

## **2.9. İÇ VE DIŞ DENETÇİ İLİŞKİSİNİN KALKINMA AJANSLARI AÇISINDAN FAYDALARI**

İç ve dış denetçiler arasındaki iş birliğinin amacı ilgili bütün tarafların katkılarını daha verimli ve etkili hale getirerek, denetimin optimize edilmesidir. İç ve dış denetçiler denetimden en iyi sonucu almak için işbirliği içinde çalışmak durumundadırlar. İyi bir iç denetim fonksiyonu, kendi verimliliğini ve başarısını belirleyecek metotları içinde barındırır. Organizasyon faaliyetlerini değerlendirerek, amaçlara yeterli bir biçimde ulaşmasını sağlayan ve bugün bir yönetim aracı niteliğine dönüşen iç denetim, bağımsız denetçinin iş yükünü azaltmaktadır. Eğilimleri izlemek ve performans gelişiminde sürekliliği sağlamak için iç denetçi, dış denetçilerden edindiği geri bildirimlerle birlikte sonuçları kullanır ve değerlendirir. Eğer her iki taraf da birbirlerinin çalışmasına güven duyar ve buna göre çalışmalarını planlar ise görüşlerin, tecrübelerin ve bilginin faydalı sonuçlar veren karşılıklı paylaşımı sonucu çalışmalarda zaman ve kaynak tasarrufu sağlanabilecektir. İç ve dış denetçi arasındaki ilişkinin iç denetçi açısından diğer bir faydası, değişik organizasyonlarda denetim yapan dış denetçinin tecrübelerinden faydalanmaktır. Bu şekilde iç denetçi, dış denetçinin diğer organizasyonlarda edindiği bilgiler yanı sıra yönetim uygulamaları hakkında fikir elde edebilecektir. Elde edilen bu tür kazanımlarını iç denetim elemanı kendi çalıştığı ajansta da uygulama imkânı bulabileceği gibi, değerlendirilmesi mümkün öneriler kapsamında üst yönetime de rapor edebilir (Abdioğlu, 2008: 449).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KALKINMA AJANSLARINDA MUHASEBE DÜZENİ BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Bu bölümde, uygulamaya konu olan kalkınma ajansları ile ilgili muhasebe kayıtları ve gelir-gider kalemleri gösterilecektir.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bölgesel kalkınmaya sağlamak, sosyo-ekonomik analizlerin yapılması ve bölgesel politikaların belirlenmesi amacıyla kalkınma ajansları kurulmuştur. Kalkınma ajansları döneme ait gelir-gider kalemlerini ve muhasebe işlemlerini raporlar hazırlayarak ilgili birimlere sunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, vaka çalışmasına konu olan X Kalkınma Ajansı'nın "Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğine" 'ne göre döneme ait muhasebe işlemleri ve gelir-gider kalemlerinin kayıt örneklerine yer verilecektir.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu çalışmada ile kalkınma ajanslarının gelişim süreci, avantajları bütüncül bir yaklaşımla anlatılarak kalkınma ajanslarına olan ihtiyaçlar anlatılmaktadır. Kalkınma ajansları hakkında çeşitli görüşler genel çerçevede içerisinde açıklanmaktadır.

Kalkınma ajanslarının muhasebeleştirilmesi ve denetimin konusunda ülkemizde yeterince araştırma ve inceleme yoktur. Yeni yasal altyapısı oluşturulan ve kurumsallaşan ajansların muhasebe ve denetim yönünden yerine getireceği işlevler ve uygulama açısından bu alandaki araştırma ve oluşacak literatür etkili olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, kalkınma ajanslarının denetimi ve muhasebeleştirilmesi uygulama örneği literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI**

Kalkınma ajanslarının muhasebeleştirilmesi ve denetimini göstermek amacıyla görüşülen muhasebe yetkilisi, kalkınma ajanslarında uygulanan politika doğrultusunda kalkınma ajansının isminin kullanılmamasını talep etmiştir. Bu nedenle, çalışmamızda kalkınma ajansının ismi X Kalkınma Ajansı olarak kullanılacaktır.

#### **3.3.1. X Kalkınma Ajanslarının Muhasebeleştirme İşlemleri**

Kalkınma ajanslarının muhasebeleştirilmesi işlemi “Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe” yönetmeliğine göre kayıt işlemleri yapılmaktadır.

X Kalkınma Ajansı'nın muhasebeleştirilmesi ile ilgili; ödeme emri, muhasebe işlemleri ve gelir-gider kalemleri incelenecektir. X Kalkınma Ajansı'ndan elde edilen veriler 2012 yılı dönemine aittir.

##### **3.3.1.1. X Kalkınma Ajansının Ödeme Emri Belgesi**

X Kalkınma Ajansı'nın proje desteğini hak kazanan X firmasına 10.11.2012 tarihinde yapılan ara ödemeyi gösteren muhasebe kaydı gösterilmektedir.

**ÖDEME EMRİ BELGESİ**

Muhasebe Birimi Kodu	X KALKINMA AJANSI																						
Muhasebe Birimi Adı														Bütçe Yılı		2012	T.C. Kimlik No	Adı, Soyadı/Unvanı	X FIRMA				
Kurum-Birim Kodu	1	2	Birim		Yevmiyenin				Tarihi					10.11.2012	T.C/Vergi Kimlik No								
									No.su						Banka Şube Adı								
Kurum Adı																Banka Hesap Numarası							
Birim Adı																Bağlı Olduğu Vergi Dairesi							
Hesap No	Kurumsal Kod				Fonksiyonel Kod				Finans Kodu	Ekonomik / Hesap Ayrıntı Kodu				Tutar				Hesap / Ayrıntı Adı					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	1	2	3	4	TL	Kr	TL	Kr						
630					02	01	01			02	02	519		16.899.91				Giderler Hs.					
103																15.882.79		Verilen Çek.ve Ödeme Em./Ziraat Ban.					
830					02	01	01			02	02	519		16.899.91				Proje Faal. D. Hiz./Proje Des.Hiz./Transferler/Kamu Kur. Ve Kuruluşları					
835																16.899.91		Bütçe Ödenekleri Hs.					
910					02					519						16.899.91		Gider Tahakkukları Hs.					
911														16.899.91				Gider Tahakkukları Karşılığı Hs.					
900					02	01				01	02					16.899.91		BÜTÇE ÖD.HS./PROJE FAAL.DES.HS.					
901														16.899.91				KULL.BÜTÇE ÖDEN.HS.					
805														1.017.12				Gelir Yansıtma Hs.					
600										06	02					1.017.12		Gelirler/Faal.Gel./Faiz Gelirleri/Repo Gel.					
800										06	02					1.017.12		Bütçe Gelirleri/Faal.Gel./Faiz Gel./Repo Gel.					
910					02					519						30.036.65		Gider Tahakkukları Hs.					
911														30.036.65				Gider Tahakkukları Karşılığı Hs.					
<b>Toplam:</b>														<b>98.653.41</b>		<b>98.653.41</b>							

<b>Bütçe Gideri Tahakkuk Toplam:</b>					<b>16.899.91</b>		<b>16.889.91</b>			
Yukarıda yazılı 16.899.91 Bütçe Gideri tahakkuk ettirilmiştir. Ödenmesi / Mahsubu gerekir.										
Ödeme Emri Belgesi No.	Bütçe Gideri Tahakkuk Toplamı		Özel Gider İndirimi Toplamı		Kesinti Toplamı		Ödenmesi Gereken		Çek / Gönderme Emri No.	22.05.2011
	TL	Kr	TL	Kr	TL	Kr	TL	Kr		Düzenleyen *
	<b>16.889.91</b>				<b>1.017.12</b>		<b>15.882.79</b>			Adı, Soyadı
TETKİK EDEN										
Memur	Şef		Muhasebe Yetkilisi Yrd.			AÇIKLAMA VE EKLER				
ÖDEMEYE ESAS BELGENİN					AÇIKLAMA VE EKLER: 2012 YILI MALİ DESTEK PROJE HİZMETLERİ KAPSAMINDA, PROJELERİNDE DESTEK ALMAYA HAK KAZANAN KAMU KURUM VE KURULUŞLARINA ARA ÖDEME YAPILMASI					
Türü	Tarihi	No.su	Tutarı							
			TL	Kr						
Uygundur					Ödeyiniz / Mahsup Ediniz					
..... / ..... / 20 .....					..... / ..... / 20 .....					
Harcama Yetkilisi					Muhasebe Yetkilisi					
Adı, Soyadı					Adı, Soyadı					
Yalnız : .....aldım.										
(*) Gerçekleştirme görevlileri arasından harcama yetkilisince görevlendirilen kişi tarafından imzalanacaktır.										

### **3.3.1.2. X Kalkınma Ajansının Muhasebe İşlem Fişi**

Aşağıdaki muhasebe kayıtlarında, X Kalkınma Ajansı'nın 01.01.2012 tarihinde gelir bütçe tahakkuku ve 02.01.2012 tarihinde 2011 yılına ait kurum payı ve performans payı gelirleri ait işlem kaydı gösterilmektedir.



MUHASEBE BİRİMLERİ ARASI İŞLEMLERDE

MUHASEBE BİRİMİNİN		KARŞI MUHASEBE BİRİMİNİN			
Nakit Hareket Cetveli Dönem Tarihi	Vergilendirme Dönemi	Kodu	Adı	Yevmiye Tarihi	
TAHSİLAT - ÖDEME - RET VE İADELERDE					
Alındı No.	Çek No / Gönderme Emri No	Düzeltilme Fişi/Düzeltilme ve İade Belgesinin		AÇIKLAMA VE EKLER 2012 YILI GELİR BÜTÇESİ TAHAKKUKU	
		Tarihi	Numarası		
İADE OLUNAN EMANETLERDE					
Hesaba Alındığı Tarih	Yevmiye Numarası	Kimin Adına Kayıtlı Olduğu			
ÖN ÖDEMELERDE					
Avans ve Kredinin Verildiği Tarih	Yevmiye Numarası	İlgilinin Üzerindeki Avans Tutarı			
		TL	Kr		
01.01.2012 Düzenleyen * Adı, Soyadı	..... / ..... / 20 .....	Uygun 01.01.2012 Harcama Yetkilisi Adı, Soyadı	Ödeyiniz / Mahsup Ediniz 01.01.2013 Muhasebe Yetkilisi Adı, Soyadı	Tahsil Edilmiştir / Ödenmiştir ...../...../20..... Veznedar Adı, Soyadı	
Yalnız : ..... Aldım.					



## MUHASEBE İŞLEM FİŞİ

Muhasebe Birimi Kodu	XXX KALKINMA AJANSI																		
Muhasebe Birimi Adı											Bütçe Yılı	2013		İlgilinin	Adı, Soyadı/Unvanı	XXX Kalkınma Ajansı			
Kurum-Birim Kodu	1	2	Birim		Yevmiyenin				Tarihi	02.01.2013		T.C./ Vergi Kimlik No							
									No.su			Banka Şube Adı							
Kurum Adı	XXX Kalkınma Ajansı														Banka Hesap Numarası				
Birim Adı														Bağlı Olduğu Vergi Dairesi					
Hesap No.	Kurumsal Kod				Fonksiyonel Kod				Finans Kodu	Ekonomik / Ayrıntı Kodu				Tutar				Hesap / Ayrıntı Adı	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	1	2	3	4	Borç		Alacak			
															TL	Kr	TL		Kr
102										01					1.000.000.00				Bankalar Hs./Ziraat Bankası
120					01					02						1.000.000.00			Gelirlerden Alacaklar Hs./Merkezi Bütçe Performans Payı Gelirleri/2012
805															1.000.000.00				Gelirler Yansıtma Hesabı
800										01						1.000.000.00			Bütçe Gelirleri Hs./Merkezi Bütçe Gelirleri/2012
Toplam:														2.000.000.00		2.000.000.00			

MUHASEBE BİRİMLERİ ARASI İŞLEMLERDE					
MUHASEBE BİRİMİNİN			KARŞI MUHASEBE BİRİMİNİN		
Nakit Hareket Cetveli Dönem Tarihi	Vergilendirme Dönemi	Kodu	Adı	Yevmiye Tarihi	Yevmiye Numarası

TAHSİLAT - ÖDEME - RET VE İADELERDE				AÇIKLAMA VE EKLER	
Alındı No.	Çek No / Gönderme Emri No	Düzeltilme Fişi/Düzeltilme ve İade Belgesinin		2012 yılına ait Merkezi Bütçe'den gelen 2012 yılı Kurum Payı ve Performans payı gelirleri	EK: 02.01.2013 TARİH VE F57697 NOLU T.C. ZİRAAT BANKASI DEKONTU
		Tarihi	Numarası		
ÖN ÖDEMELERDE					
Avans ve Kredinin Verildiği Tarih	Yevmiye Numarası	İlgilinin Üzerindeki Avans Tutarı		Ödeyiniz / Mahsup Ediniz	Tahsil Edilmiştir / Ödenmiştir ...../...../20.... .
		TL	Kr		
..... / ..... / 20..... Düzenleyen * Adı, Soyadı	..... / ..... / 20 .....	Uygundur 02.01.2013 Harcama Yetkilisi Adı, Soyadı		Muhasebe Yetkilisi Adı, Soyadı	Veznedar Adı, Soyadı
Yalnız : ..... Aldım.					

(\*) Gerçekleştirme görevlileri arasından harcama yetkilisince görevlendirilen kişi tarafından imzalanacaktır.

### 3.3.1.3. X Kalkınma Ajansının Gelir-Gider Tablosu

X Kalkınma Ajansının 2011-2012 tarihlerindeki gelir-gider kalemleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

GELİR KALEMLERİ	2011	2012
MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇESİNDEN AKTARILAN PAYLAR	3.835.000.00	0.00
İL ÖZEL İDARELERİNDEN AKTARILAN PAYLAR	741.583.90	843.593.80
BELEDİYELERDEN AKTARILAN PAYLAR	4.126.964.83	2.806.355.39
SAN. VE TİC. ODALARINDAN AKTARILAN PAYLAR	136.438.51	165.509.85
BİR ÖNCEKİ YILDAN DEVREDEN BÜTÇE	37.201.498.80	33.467.445.22
BİR ÖNCEKİ YILDAN DEVREDEN ALACAKLAR	1.622.573.39	
FAALİYET GELİRLERİ	2.378.884.96	1.746.180.91
<b>TOPLAM</b>	<b>50.042.944.39</b>	<b>39.029.085.17</b>

GİDER KALEMLERİ	2011	2012
GENEL HİZMETLER	5.927.817.81	5.927.817,81
GENEL YÖNETİM HİZMETLERİ	5.927.817.81	5.927.817,81
PERSONEL GİDERLERİ	3.693.474.53	3.693.474,53
Personel Ücretleri	3.100.802.13	3.100.802,13
Sosyal Güvenlik Prim Giderleri	592.672.40	592.672,40
MAL VE HİZMET ALIM GİDERLERİ	2.234.343.28	2.234.343,28
YEDEK ÖDENEKLER	0.00	0
PROJE VE FAALİYET DESTEKLEME HİZMETLERİ	19.810.599.06	19.810.599,06
MALİ DESTEKLER	18.620.277.06	18.620.277,06
PROJE TEKLİF ÇAĞRILARI	17.805.403.61	17.805.403,61
DOĞRUDAN FAALİYET DESTEKLERİ	814.873.45	814.873,45
GÜDÜMLÜ PROJE DESTEKLERİ	0.00	0
TEKNİK DESTEK HİZMETLERİ	1.193.322.00	1.190.322,00
<b>TOPLAM</b>	<b>25.738.416.87</b>	<b>25.738.416.87</b>

### 3.3.2. X Kalkınma Ajansının Denetimi

X Kalkınma Ajansı, “Kalkınma Ajanslarının Denetimi Yönetmeliği” ne göre iç ve dış denetim raporu hazırlamaktadır. X Kalkınma Ajansının denetiminde, iç ve dış denetimi ile mali yönetim yeterliliğine ilişkin standartlara uygun şekilde raporlar hazırlamaktır.

X Kalkınma Ajansının iç denetimini, iç denetçi ve genel sekreter tarafından yapılmaktadır. İç denetçi, denetim faaliyetlerini sistematik ve disiplinli olarak uluslararası standartlar ve kamu iç standartlarına uygun şekilde gerçekleştirmektedir. İç denetçi kalkınma ajansının amaçlarına ulaşmada süreçleri takip eder ve süreç içinde aksaklıkların tespitine yönelik saha çalışması yapmaktadır. Ajansın; faaliyetlerini, hesaplarını, işlemleri, performansı ile ilgili sürekli ve rutin denetim sonuçları ile ilgili ara raporları genel sekretere sunmaktadır. Genel sekreter, raporları inceleyerek varsa düzeltici tedbirleri on gün içinde iç denetçiye yazılı olarak bildirmektedir. İç denetçi kendi raporuyla birlikte genel sekreterin bildirdiği raporu da ekleyerek on gün içinde genel sekretere sunmaktadır. İç denetçi, altı aylık raporları yönetim kuruluna sunmaktadır. Yıllık raporları yönetim kurulu ve kalkınma kuruluna hazırlayacaktır. Altı aylık ve yıllık raporlarında, denetim programına kıyasla gerçekleşen denetim faaliyetlerini özetleyerek sunmaktadır. Rapor da belirtilen önerilerin ve düzeltici planların yerine getirilip getirilmediği ilgisine göre yönetim kurulu ya da genel sekreter tarafından takibi yapılacaktır. Kalkınma kurulu iç denetçinin raporlarını değerlendirerek varsa tespit ve önerilerini yönetim kuruluna sunacaktır.

X Kalkınma Ajansının dış denetimi, ajanstan bağımsız mesleği denetçilik olan kişiler tarafından yapılmaktadır. Bağımsız denetçi, ajansın faaliyeti, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim, kontrol süreç ve yapılarını ilgili mevzuat hükümlerine bağlı olarak incelenmesi ve raporlanmasıdır. Ajansın bağımsız denetçisi, hesap işlemlerinin kontrol altında tutmayı istemesi sebebiyle daha çok mali tablolar ile ilgili hesapları ve işlemleri denetlemektedir. Mali tablolarla ilgili raporlar bağımsız denetçi tarafından, herkesin ulaşım inceleyeceği ve bir kanaate ulaşabileceği araçlarla kamunun bilgisine sunmaktadır. Bağımsız denetçi, hazırladığı raporları aynı zamanda İçişleri Bakanlığına ve Devlet Planlama

Teşkilatı Müsteşarlığına sunar. Raporların hata veya hileden kaynaklanan yanlışlıkların sonuçları üzerindeki etkisi değerlendirilir ve gerektiğinde ek inceleme yapılır.

## SONUÇ

Organizasyonlarda karar almaya yardımcı olacak birçok bilgi, muhasebe departmanı tarafından sağlanmaktadır. Organizasyonların planlama, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin sağlanmasında, bilgi sunan ve sunduğu bilgilerden yararlanan muhasebe bilgi sistemi faaliyetlerin yerine getirilmesinde önemli rol oynar. Kalkınma ajanslarının şeffaf, hesap verilebilir ve sorumlu bir yönetim ve raporlama anlayışına sahip olması gerekir. Bu sebepten kalkınma ajanslarının muhasebe sistemi ve denetim uygulamaları önemlidir.

Kalkınma ajanslarının, bölgesel gelişme sağlayabilmesi için diğer araçlarla uyumlu şekilde çalışmasına bağlıdır. Bu sebepten ajanslarda, etkin işleyen muhasebe sistemi, belirlenmiş standartlarda çalışan iç ve dış denetim birimlerinin hesap verilebilir bir raporlama anlayışı ile mümkün olacaktır. Kalkınma ajansları çalışmaları ile ulaştıkları sonuçların, olması gerekenle uyumlu olup olmadığının tespitinde denetim önemlidir. Denetim, ajansı verimliliğe ulaştırır.

Kalkınma ajansları, Türkiye’de kamu yönetimi ve ekonomi üzerindeki etkisinin görülebilmesi iyi denetlenmesine bağlıdır. Bu nedenle kalkınma ajanslarında iç ve dış denetim yapılmaktadır. Kalkınma ajanslarının çalışmaları, hesapları, işlemleri ve performansı yönetim kurulu başkanına veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından denetlenmekte ve iç denetim raporları yönetim kuruluna ve kalkınma kuruluna sunulmaktadır. Denetçi, sistemde oluşan hataları karar organlarına düzeltilmesi ve iyileştirilmesi için önerilerde bulunur. İç ve dış denetim, ajansların hedeflerini gerçekleştirilmesinde birbirinden ayrı araçlar değil aynı ortak amacı gerçekleştiren araçlardır.

İç denetim, ajansın çalışmalarını, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol yapıları ile finansal işlemlerin risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmeye yönelik olarak yapılmakta ve uluslararası standartlar ve kamu iç denetim standartlarına uygun şekilde gerçekleştirilmektedir. İç denetim, bağımsız denetime katkı sağlayacak kontrol sistemidir. İç denetimle, ajansların faaliyetlerinin etkinliği, bilgilerin güvenilirliği artacak ve kayıplar azalacaktır.

Bağımsız denetim, ajansların hesap verme ve şeffaflığının sağlanmasında önemlidir. Kalkınma ajanslarında yönetim anlayışının toplumsal sorumluluğuyla

birlikte muhasebe, raporlama ve denetimin önemi artmaktadır. Ajanslara verilen kamu ve özel kaynakların kullanımı, ekonomik açıdan ajansların muhasebe ve denetimini ön plana çıkarmaktadır. Ülkemizde mevcut şekliyle ajansların denetimi için öngörülen yapı yetersizdir ve düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Birçok kuruluşta olduğu gibi kalkınma ajanslarında da sadece yasal gerekliliklerin yerine getirilmesi ve şekli düzenlemelerin uygulanması amacıyla muhasebe ve denetim işlemleri yerine getirilmemeli denetim asli yapılmalıdır.

Kamu ve özel sektör ile sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinin oluşturacağı ajanslar, önemli ölçüde kamu kaynaklarından topladığı gelirlere, giderlerin karşılamaaktadır. Kamu gelirlerinin yerinde kullanılıp kullanılmadığının denetimi Türkiye Büyük Millet Meclisi adına Sayıştay tarafından yerine getirilmektedir. Kalkınma ajansları kanununda açıkça belirtilmese de kanuna dayalı bir hüküm olmadığı için ajanslar, Sayıştay denetimi kapsamı dışındadır.

## KAYNAKÇA

ABDİOĞLU, Hasan (2008), “Bölgesel Kalkınma Ajansları: Muhasebe İşlemleri ve Denetimi”, I. Güney Marmara Bölgesel Gelişme Sorunları Sempozyumu, 02-03 Haziran 2008, Bandırma – Balıkesir, Türkiye: 435-453

AK, Belma (2004), “İç Denetimin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 9, S.2.

AKIŞ, Elife (2011), “Küreselleşme Sürecinde Bölgesel Kalkınma Yaklaşımında Gelişmeler ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, S. 44: 237-256

AKPINAR, Rasim (2010), “Türkiye’de Kalkınma Ajanslarınca Hazırlanan Bölge Planlarına Dair Bir Kritik: İZKA’nın İzmir Bölge Planı (2010-2013) Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 4: 7-18

ALTINIŞIK, İsa ve PEKER, H. Sencer (2010), “Bölgesel Kalkınma Ajansları, Ekonomik Önemi, Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Durumları”, *Bütçe Dünyası Dergisi*, Sayı 34: 145-156

ALTUĞ, Osman (1994), “*Kayıt Dışı Ekonomi*”, Cem Ofset Matbaacılık San. A.Ş. , İstanbul

APALI, Ali (2009), “Bölgesel Kalkınma Ajansları ve İzmir Kalkınma Ajansı Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri

APAN, Ahmet (2004), “Bölge Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 13, Sayı: 4: 39-58

ARSLAN, Erdal (2010), “Kalkınma Ajansları ve Kalkınma Ajanslarının Türkiye Ekonomisine Beklenen Katkıları”, *Kamu-İş*; C:11, S:3: 85-108

ASLAN, Kahraman, (2005), “Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.7: 275-294.

ATAAY, Faruk (2006), “Kalkınma Ajansları Kalkınmayı Sağlayabilir Mi?”, *Memleket Mevzuat Dergisi*, Sayı: 8: 36-38

AYTEKİN, Selda, “Muhasebe Açısından Şirket Yönetimine, Düzenleyici Otoriteye ve Denetçiye Düşen Sorumluluklar”, <http://www.archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/06Sempozyum/2oturum/SeldaAytekin.pdf>, 14.03.2012

BERBER, Metin, ÇELEPÇİ, Ebru (2005), “Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, <http://www.metinberber.ktu.edu.tr/linkler/kajans.pdf>, 04.02.2012

BKA’ların Tanımı, Amaçları, Görev ve Yapısal Özellikleri, [www.planlama.org](http://www.planlama.org)<http://www.planlama.org/>, 12.10.2011

Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2000, <http://www.ekutup.dpt.gov.tr/2000>, 21.12.2011

CANKORKMAZ, Zühal (2011), “Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bu Ajanslara Yönelik Eleştiriler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1: 113- 138

CİLAVDAROĞLU, Ahmet Alptekin (2008), “Bölgesel Kalkınma Ajansları, Türkiye’de Kuruluş ve İşleyiş Sorunları”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

CERAN, Yunus (2010), “Kalkınma Ajanslarında İç Denetim”, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C:3, Sayı: 2: 19-34

CERAN, Yunus (2011), “Kalkınma Ajanslarında Muhasebe Sistemi”, *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 2211, İ.İ.B.F. Yayınları Prof. Dr. Sabri BEKTÖRE Anısına No: 217, Eskişehir

ÇAKMAK, Erol (2006), *Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, İmaj Yayınevi, 1.Baskı, Ankara

ÇALT, Gökhan (2005), “Bölgeselleşme ve Avrupa Birliği’nin Bir Aracı Olarak Bölge Kalkınma Ajansları”, VI. Türkiye Ziraat Mühendisliği Teknik Kongresi, Bildiri Metinleri, Ankara

ÇELEPÇİ, Ebru (2006), “Bölgesel Dengesizliklerin Giderilmesinde Kalkınma Ajanslarının Rolü ve Türkiye Uygulaması”, *Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon

ÇETİN, Murat (2006), “Yerel Kalkınma Ajansları”, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2): 127-139

ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI, 2010 Yılı Faaliyet Raporu

Çukurova Kalkınma Ajansı (2006), Çukurova Kalkınma Ajansı Ön Bölgesel Gelişme Planı (2007-2008), [http://www.cka.org.tr/CKA\\_On\\_Bolgesel\\_Gelisme.doc](http://www.cka.org.tr/CKA_On_Bolgesel_Gelisme.doc), 18.09.2011

DALL’OLÍO, Roberta (2006), “Emilia-Romagna’da Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim: Ervet Deneyimi”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara

DEMİRCİ, Aytül G. (2003), “Bölgesel Kalkınma Ajansları”, Sosyal Bilimler Kongresi Bildirisi, Aralık

DEMİRCİ, Aytül G. (2006), “Kalkınma Ajansları Gerçeği”, *Memleket Mevzuat Dergisi Aylık Yerel Yönetim Dergisi*, Sayı: 8: 34- 35

DPT (2000), “8. BYKP Bölgesel Gelişme ÖİK Raporu”, Ankara, <http://ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/oik523pdf>, 25.01.2012

DPT (2002), “İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması”, <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/biid/ibbs.html>, 15.01.2012

DPT DOKUZUNCU KALKINMA PLANI 2007-2013 (2008), “Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyon Raporu”, <http://ekutup.dpt.gov.tr/>, 05.03.2012

DPT (2009), Kalkınma Ajanslarının Destek Yönetim Kılavuzu, <http://www.dpt.gov.tr>, 24.01.2012

DURA, Yahya Can, “Dünya Uygulamaları Bağlamında Kalkınma Ajanslarının Yapısal Analizi”, [www.ipedur.org/index.php?option...yahya-can-dura](http://www.ipedur.org/index.php?option...yahya-can-dura), 12.02.2012

DÜNYADA BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI, [www.planlama.org](http://www.planlama.org), 12.10.2011

ENGİN, Cem (2011), “Kalkınma Ajansları: Türkiye ve İngiltere Ülke Örnekleri”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, No: 2: 65-77

EREN, Hayrettin ve CİDECİGİLLER Aynur (2011), “Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *İÜHFİM C. LXIX*, Sayı: 1 - 2: 391-410

ERKAÇAR, M. Emin (2010), “Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 153: [www.mevzuatdergisi.com](http://www.mevzuatdergisi.com), 06.12.2011

EURADA (1999), Creation, Development and Management of RDA's: Does It Have To Be So Difficult? : <http://www.eurada.org>, 10.02.2012

Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliği (2005), 08.06.2005 Tarih ve 25839 sayılı Resmi Gazete

GÖKÇEN, Gürbüz (2007), “Genel Muhasebe İlkeler ve Tek Düzen Hesap Planı Uygulamaları”, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., Ekim, İstanbul

GÖYMEN, Korel (2005), “Türkiye’de Bölge Politikalarının Evrimi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, Yerel Kalkınma için Ortaklıklar Uluslararası Konferansı, İstanbul Politikalar Merkezi, Nisan 2005.

GÜLER, Birgül A. , “Ajanslar Sistemi Üzerine Merkezi Yatırım Destek Ajansı Işığında Bölgesel ‘Kalkınma Ajansları”, <http://www.addisparta.org/ajanslar-sistemi-uzerine-birgul-a-guler.html>, 15.09.2011

GÜNEŞER DEMİRCİ, Aytül (2003). “Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi*, Yıl 4, Sayı 15, Temmuz-Eylül: 16-20.

GÜREDİN, Ersin (2000), “Denetim”, 10. Basım, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul

HARDİNG, Richard (2006), “İngiltere’de ve Romanya’da Bölgesel Kalkınma Ajansları Deneyimi”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara

HASANOĞLU, Mürteza ve ALİYEV, Ziya (2006), “Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 60: 81-103

IŞIK, Nihat ve KILINÇ, Efe Can (2011), “Bölgesel Kalkınma’da Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 6(2): 9-54

IŞIK, Nihat, BAYSAL, Duygu ve CEYLAN, Onur (2010), “Bölgesel Farklılıkların Giderilmesinde Bir Politika Aracı Olarak Kalkınma Ajansları”, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2: 1-18

İZKA (2008), “Avrupa’da Kalkınma Ajansları”, İzmir Kalkınma Ajansı Yayını, Yayın No: İZKA-A/2008-01

Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği (2006), 26303 sayı ve 28.09.2006 Tarihli Resmi Gazete.

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 5449 Sayılı, Resmi Gazete, Sayı: 26074, 08.02.2006

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun Tasarısı ve Avrupa Birliği Uyum ile Plan ve Bütçe Komisyonları Raporları (1950), <http://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss920m.htm>, 12.03.2012

KARAASLAN, Gökçe (2008), “Avrupa Birliği ve Türkiye’de Bölgesel Politikalar ve Kalkınma Ajansları”, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

KARANFİL, N. (2006), “Pilot Bölgede Başarı Sağlanırsa Kalkınma Ajansları Yaygınlaşacak”, Referans Gazetesi, 15.02.2006, [www.referangazetesi.com/haber.aspx](http://www.referangazetesi.com/haber.aspx), 15.01.2012

KARASU, Koray (2005), “Bölge Kalkınma Ajansları: Nedir, Ne Değildir?”, İngiltere’de Bölge Kalkınma Ajansları, (Derleyen: Menaf Turan), Paragraf Yayınevi, Ankara: 197-238

KARGI, Nihal (2009), “Bölgesel Kalkınma Yaklaşımlarındaki Gelişmeler ve AB Perspektifi Altında Türkiye’nin Bölgesel Politika Analizi”, *International Journal Of Economic and Administrative Studies*, Cilt:1, Sayı: 3: 19-40

KAVAL, Hasan (2008), “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri İle Muhasebe Denetimi”, Gazi Kitabevi 3. Baskı, Ankara

KAYA, Kılıç (2007), “Bölgesel Kalkınmada Yeni Bir Model; Kalkınma Ajansları ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

KAYASÜ, Serap, YAŞAR, S. Suna (2006), “Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde Kalkınma Politikaları: Yasal ve Kurumsal Dönüşümler”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara

KAYYIM, Ali (2005), “İç Kontrol Sistemlerinin İncelenmesi ve Türk Kamu Yönetiminin Modern İç Kontrol Standartları Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, *Yeterlik Tezi Hazine Müsteşarlığı*, Ekim, Ankara.

KOÇBERBER, Seyit (2006), “Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 61: 37-65

KOYUNCU, Emre, “Kalkınma Ajansları Açısından Ülke Modelleri Karşılaştırması”, [www.tepav.org.tr](http://www.tepav.org.tr), 18.02.2012

KUMRAL, Neşe (1993), “Bölgesel Gelişme Politikası Aracı Olarak Ekonomik Kalkınma Ajansları ve Girişimciliğin Teşviki”, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İzmir

KÜÇÜK, Orhan (2007), “AB Uyum Sürecinde Kalkınma Ajansları ve AB Hibe Projelerinin Bölgesel Kalkınmaya Katkılarının Araştırılması: Samsun, Kastamonu ve Erzurum NUTS II Bölgesi Örneği”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10(2): 495-507

MAÇ, Nazlı (2006), “Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye”, Konya Ticaret Odası Etüt-Araştırma Servisi Raporu, <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/kalkinmaajans.pdf>, 10.01.2012

OSKAY, Cansel Seymen ve KUBAR, Yeşim (2007), “Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Finansmanında Kalkınma Ajansları”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, S. 204-214

ÖVGÜN, Barış (2007), “Bir Politika Transferi Örneği: Kalkınma Ajansları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı: 62-3: 234-255

ÖZ, Abdil Celil (2009), “Kalkınma Ajanslarının Türk Kamu Yönetimindeki Yeri”, *Doktora Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas

ÖZAYDIN, M. Enver (2009), “*Türk Kamu Yönetiminde Değişimin Yeni Paradigması: İç Kontrol*”, Denetim, Sayı:3, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, Ankara

ÖZEN, Necat (2006), “Bölgesel Gelişmeyi Sağlamak ve Hızlandırmak Üzere Oluşturulacak Kalkınma Ajansları Hakkındaki Yasal Düzenlemeler”, *Vergi Sorunları Dergisi*, Sayı 212: 37- 42

ÖZEN, Pınar (2005), “Bölgesel Kalkınma Ajansları”, [www.tepav.org.tr/.../12712450\\_62r8246.Bolgesel Kalkinma Ajanslar](http://www.tepav.org.tr/.../12712450_62r8246.Bolgesel_Kalkinma_Ajanslar), 02.12.2012

ÖZER, Yunus Emre (2007-2008), “Küresel Rekabet - Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.9/10: 389-408

ÖZER, Yunus Emre (2011), “Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının İşleyişi ve Sorunları”, [www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr), 24.09.2012

ÖZMEN, Fatma (2008), “AB Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Karşılaşabilecekleri Temel Sorun Alanları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3: 327-340

ÖZSAVRANGİL, Sezen, “Kalkınma Ajansı İzmir’i Kalkındırıyor?”, <http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=49390,203>, 02.01.2012

PIÇAK, Murat (2008), “Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Kurulacak Bölgesel Kalkınma Ajansları Üzerine Kurulacak Bölgesel Kalkınma Ajansları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 121: 65-90

POLAT, Cihat (2010), “Kalkınma Ajansları’ndan Beklenti Büyük”, *Ticaret Dergisi Niğde Ticaret ve Sanayi Odası*, Cilt 5, Sayı: 26: 17-22

SELİMOĞLU, Seval (2009), “*Muhasebe Denetimi*”, Gazi Kitabevi ( İkinci Baskı), Ankara

SİNEMİLLİOĞLU, Oğuz (2009), “Sürdürülebilir Bölgesel Kalkınma ve Türkiye Süreci”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 8, Sayı: 27: 245-268

SOBACI, Mehmet Zahid (2008), “Türkiye’de Bölgesel Yönetişimin Kurumsal Yansıması: Kalkınma Ajansları”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 45, Sayı: 519: 61-75

SUGÖZÜ, İbrahim Halil ve ATAY, Melike (2010), “Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınmaya Etkisi: Dicle Kalkınma Ajansı (DİKA) Örneği”, Uluslararası İktisatçılar Zirvesi- II, İktisat Fakültesi, İstanbul, May 13-14

SÜRMEİLİ, Fevzi (1998), “*Muhasebe Bilgi Sistemi*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

TAMER, Ahmet (2008), “Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri”, *Uzmanlık Tezi*, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara

TAŞ, Cesurhan (2008), “Kalkınmaya Giden Yol Kalkınma Ajanslarından Mı Geçer?”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Sayı: Eylül2008: 7-17

TEKİN, Ahmet (2011), “Küreselleşen Dünyada Bölgesel Kalkınma Dinamikleri, Kamu Politikaları ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 29: 37-48

TEPAV, “Polonya’da Kalkınma Ajansları”, <http://www.tepav.org.tr>, 20.12.2011

TİFTİKÇİGİL YAVUZ, Burcu (2010), “Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Kalkınma Ajansları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

TUAN, A. Kadir ve SAĞLAR, Jale (2004), “İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi”, *Muhasebe Denetimine Bakış*, Ocak

TURAN, Menaf (2005), “*Bölge Kalkınma Ajansları: Nedir, Ne Değildir?*”: Paragraf Yayınevi, Ankara

TURAN, Seyida (2007), “Bölgesel Kalkınma Ajansları Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye Modeli”, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

TUTAR, Filiz ve DEMİRAL, Mehmet (2007), “Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: Nisan 2 (1): 65-83

UZAY, Nisfeth (2005), “*Bölgesel Gelişmişlik Farklarının Giderilmesi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*”, Ekonomi Kitapları Dizisi: 17, Seçkin Yayınevi: İstanbul

UZUN, Ali Kamil (2009), “*Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı*”, Denetim, Sayı:3, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, Ankara

YAMAN, Ahmet (2008), “Bölgesel Gelişme Politika ve Uygulamaları”, [ayaman@dpt.gov.tr](mailto:ayaman@dpt.gov.tr), 12.12.2011

YELKİKALAN, Nazan, ERDEN, Sena (2010), “Balkanlar’la Ekonomik İşbirliğinde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Rolü”, 3. Uluslararası Balkan Kongresi, S. 201-210

YILANCI, Münevver, “Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni”, *Muhasebe Bilim ve Dünya Dergisi*, (MÖDAV), Cilt: 3, Sayı: 3

YILDIZ, F. Feramuz ve AKIN, Semiha (2005), “Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türk Tarımına Etkileri”, *Türk Tarım Dergisi*, Sayı: 163: 38-44.

YILMAZ, Serkan (2006), Bölgesel Kalkınma Ajansları 2,

<[http://www.arkitera.com/UserFiles/File/download/imp/bka\\_2\\_brosur\\_A4.pdf](http://www.arkitera.com/UserFiles/File/download/imp/bka_2_brosur_A4.pdf)>,  
12.10.2011

YILMAZ, Ali (2010), “Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 466, S. 175-195

YOKUŞ, Neslihan (2010), “Bölgesel Kalkınma Ajansları”,  
[neslihan@tesk.org.tr](mailto:neslihan@tesk.org.tr), 20.09.2011

<http://www.dpt.gov.tr>, 12.11.2011

[http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/kalkimöa\\_ajansNedir.html](http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/kalkimöa_ajansNedir.html), 12.11.2011

<http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2009/07/20090725-5.htm>, 12.03.2012

[www.rega.basbakanlik.gov.tr](http://www.rega.basbakanlik.gov.tr), 12.03.2012

<http://www.izka.org.tr/acilisAna.php>, 20.09.2011

<http://www.izka.org.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/>, 20.09.2011

<http://www.tide.org.tr/faaliyetler5.html>, 15.03.2012

[www.kariyersahibi.com/makale/165/Kalkınma](http://www.kariyersahibi.com/makale/165/Kalkınma), 07.06.2012

