



Emin DEDEOĞLU¹
Direktör, Yönetişim Etütleri
Selçuk SERTESEN²
Araştırmacı, Yönetişim Etütleri

Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi³

Bu politika notunun amacı, arka planında ülkemizde son dönemde gerçekleşen kamu reformu ve kalkınma ajanslarının kurulması süreçleri bulunan yeni nesil bölgesel planlama deneyimimize katkı sağlayabilecek bir yönetişim çerçevesi önerisini tartışmaya açmaktır.

¹ <http://www.tepav.org.tr/tr/ekibimiz/s/16/Emin+Dedeoglu+>

² <http://www.tepav.org.tr/tr/ekibimiz/s/96/Selcuk+Sertesin>

³ Bu not, TEPAV ve Dicle Kalkınma Ajansı arasında TRC3 Bölge Planı hazırlama çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen işbirliği kapsamında, TEPAV tarafından hazırlanan arka plan belgelerinden biridir. Bu notta belirtilen görüşler Dicle Kalkınma Ajansı'nın görüşlerini yansıtmayabilir.

Küresel Eğilimler, Yeni Planlama Paradigması ve Kamunun Değişen Rolü

Küreselleşen ekonomik sistem ile birlikte kalkınma paradigmaları da değişmektedir. Küresel ekonomi, bölgelerin rekabet edebilirlikleri üzerinden şekillenmekte, rekabet edebilirlik ise temelde yerel kaynaklara dayalı olarak gelişen bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, kalkınma alanının temel sorunsalı olan bölgesel eşitsizliklerin salt kamu eli ile değil, bölgelerin kendi kaynakları ile giderilmesine yönelik görüş ağırlık kazandıkça yerel kaynakların ve imkânların değerlendirilmesine dayalı bir bölgesel kalkınma yaklaşımı öne çıkmaktadır.

Bu değişimin kuramsal temeli içsel büyüme modeline dayanmaktadır. 80 sonrası geliştirilen modelde kalkınmanın, dışsal müdahalelerin azaldığı süreçte, yerelin potansiyellerine bağlı olduğu görüşü ön plana çıkmıştır. Bu yeni yaklaşıma paralel olarak yenilikçilik, öğrenme, insan sermayesi, sosyal sermaye ve ağ ilişkileri gibi kavramlar bölgesel kalkınmanın ve rekabet edebilirliğin ana unsurları olarak tanımlanmıştır. Kümelenme ve uzmanlaşmanın sağladığı dışsallıklar, birlikteliklerin sağladığı yaratıcılık ve yenilikçilik, ortak çıkarlar üzerine geliştirilen ağ ilişkileri politika yapıcılar ve akademik çevrelerin gündemine girmiştir. Bu paradigma değişimi Türkiye'yi de etkilemiştir. Bu eğilimlere paralel olarak 2007-2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda *Bölgesel Gelişmenin Sağlanması* başlıklı gelişme ekseninin altındaki amaçlardan biri *Yerel Dinamiklere ve İçsel Potansiyele Dayalı Gelişmenin Sağlanması* olarak belirlenmiştir.

Kalkınmanın içsel dinamiklere dayalı olması beraberinde bölgelere özgü ihtiyaçlara cevap verebilecek politika geliştirme çabalarını da gerekli kılmıştır. Yukarıda bahsedilen değişim ile birlikte merkezden hiyerarşik ilişkiler temelinde üretilen politikaların, merkezin kaynaklarının azalması ile paralel olarak, artık bölgelere özgü ihtiyaçları karşılayamadığı ortadadır. Bölgelerin kendine özgü koşulları kalkınmanın o bölge için ne anlama geldiğini ve dolayısıyla ne tür politikalar tasarlanması gerektiğini belirlemektedir. Bu nedenle kalkınma bağlamı bağımlıdır, kopyalanamaz; her bölgeye uygulanabilecek bir kalkınma reçetesi bulunmamaktadır. Aynı zamanda bölgelerin tarihsel gelişim süreçleri gelecekle ilgili gelişme çitalarını da büyük ölçüde belirlemektedir. Bu nedenlerle bölgelere özgü kalkınma stratejileri o bölgenin tarihi ve kültürel donanımını, kendine özgü potansiyellerini, imkân/kısıtlarını, bölge aktörlerinin bu bağlam içindeki ilişkilerini, bölgeye ve birbirlerine eklemlenme biçimlerini dikkate almalıdır.

Küreselleşme sürecinin bir başka etkisi ise kamunun rolünün değişmesi olmuştur. Bu değişimi zorlayan nedenler ekonominin denetlenebilirliğinin azalması, artan sınır ötesi ilişkiler ve birliktelikler, üretim-tüketim ilişkilerinin küreselleşmesi ve devletin sorumluluklarını sürdürmesini sağlayan mali kaynaklarının azalmasıdır.⁴ Bu sürecin sonucu olarak özelleştirmeler artmış, özel sektörün etki alanı genişlemiş, kamu, bazı fonksiyonlarını diğer aktörlerle paylaşarak ya da devrederek küçülmüştür.⁵ Ancak kalkınmanın salt piyasa güçlerince kendiliğinden sağlanamaması, iktisadi büyüme olsa bile bunun yeterli istihdam yaratamaması, sosyal adalet sorunlarını çoğu zaman daha da büyütmesi bu paradigmaya yönelik eleştirilerin başında gelmektedir. Bütün bu eleştirilerin yanı sıra özellikle içinde bulunduğumuz küresel kriz sonrası konjonktür, kamuyu pasif bir aktör konumundan en azından iktisadi politika konusunda yeniden aktif bir aktör konumuna

⁴ Eraydın, A. 2008, 2. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiri Kitabı, TEPAV

⁵ Rhodes, R.A.W, 1996, The New Governance: Governing without Government, Political Studies, XLIV, 652-667

yükseltecek bir tartışma ve uygulama sürecini tetiklemiştir. En liberal iktisatçılar bile bu konuda kamuya bir rol biçmektedirler. Ancak önceki ithal ikameci dönemdeki doğrudan ve piyasayı bozucu müdahaleler yerine kamu kesiminin sağlıklı bir makro ekonomik çerçeve (uygun bir vergi politikası-etkin emek piyasası düzenlemeleri- mülkiyet haklarının ve kural hakimiyetinin sağlanması, istikrarlı bir makro ekonomi) sağlamanın yanı sıra ticareti kolaylaştırması ve piyasa-kamu aksaklıklarını gidermesi beklenmektedir.⁶ Dolayısıyla konjonktür de kamuyu gelişme politikalarının aktif hatta pro-aktif aktörü rolüne zorlamaktadır.

Son dönemde meydana gelen önemli değişimler özetle“yeni kamu yönetimi” yaklaşımının gelişmesi, Sovyet sisteminin dağılmasından sonra yaygınlaşan demokratikleşme eğilimi, kamunun farklı düzeylerde yeniden örgütlenmesi, merkezi karar verme sisteminin zayıflaması ve devletin bazı işlevlerini yarı kamu niteliğindeki kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları ile paylaşması, politikaların uluslararasılaşması ve rekabet edebilirliğin ön plana çıkması olarak sıralanabilir. Bu değişimler sonucu merkezi ve hiyerarşik yönetim biçimi etkisini giderek kaybetmekte ve yerini **çok katmanlı/aktörlü yönetim** yaklaşımına bırakmaktadır.

Bu yeni yaklaşım ile birlikte ulusal ölçeğin yanı sıra bölgeler ve iller farklı yönetim katmanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine son dönemde uluslararası kurumların küresel yönetim açısından önem kazandığı görülmektedir. Yönetişim mekanizmalarının gelişmesi ile birlikte kaynak dağıtımı, sorumluluklar ve karar verme mekanizmaları merkezin tekelinden çıkmaktadır. Yönetişim mekanizmalarının gelişmesi ortaya çıkan politikaların da niteliğini değiştirmektedir. Otorite egemen ve bağlayıcı politikalar yerine daha katılımcı mekanizmalarla üretilen ve gönüllülük ilkesine bağlı politikalar, karar alma süreçlerine karardan etkilenenlerin de katılımı ön plana çıkan unsurlardandır. Bu da hiyerarşik ilişkilerin yerine yatay ilişkilerin belirleyiciliğini artırmıştır. Bütün bu eğilimler kamu hizmetinin mümkün olduğunca yerinden tasarlanması ve uygulanması eğilimini güçlendirmiştir.

Küresel Eğilimlerin Türkiye'ye Yansımaları, Kamu Yönetimi Reformu

Türkiye de kaçınılmaz olarak bu küresel eğilimden etkilenmiştir. Küresel eğilimlerin yanı sıra AB'ye uyum süreci de bu değişimi ülkemizde hızlandıran bir etmen olmuştur⁷. Uyum süreci kapsamında bölgesel rekabet edebilirliğin artırılması, yönetim mekanizmalarının geliştirilmesi, bunların yanında bölgesel eşitsizlikleri giderici yakınsama araçlarının geliştirilmesi gibi hedefler ülkemizin gündemine girmiştir. Katılım, hesap verebilirlik, şeffaflık, etkinlik ve verimlilik gibi kavramların karar verme süreçlerinin temel ilkeleri olması gerekliliği öne çıkmıştır⁸. Bölgesel kalkınma pratiğimize küresel eğilimlerin ve AB uyum sürecinin en somut etkilerinin başında düzey II bölgelerinin belirlenmesi ve Kalkınma Ajansları'nın kurulması gelmektedir.

2001 sonrası gerçekleşen gerek mali yönetim reformu gerekse de yerel yönetimler alanında yapılan mevzuat değişiklikleri bir ölçüde bu eğilimlerin yansımalarıdır. 2001

⁶ (Farole, T. and Reis, J.G., 2010, Trade and Competitiveness Agenda, World Bank Policy Note,P REM)

⁷ Community Strategic Guidelines, 2007-2013

⁸ Eraydın, A. 2008, 2. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiri Kitabı ,TEPAV

krizinden sonra Türkiye'de uygulanan kamu yönetimi reformlarının özünde modern kamu yönetiminin olmazsa olmaz unsuru olan **stratejik yönetim zihniyeti** yatmaktadır. Modern kamu yönetimi, klasik merkeziyetçi-hiyerarşik yönetim tarzı yerine daha fazla yetki devreden, girdilerin yanı sıra çıktılarla ve sonuçlarla ilgilenen, bu anlamda performansa odaklı ve hesap verebilen, şeffaf, katılımcı ve meselelere orta vadeli bir perspektiften bakabilen bir yönetim zihniyetini yansıtmaktadır. 2003 yılında 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte kamu yönetimini dönüştürmeye yönelik çabalar ivme kazanmıştır.

Bu reform kapsamında yapılması hedeflenenler:

- Orta vadeli programlar çerçevesinde ulusal önceliklerin belirlenmesi;
- Merkezi ve yerel yönetim birimlerinin kendi stratejik planlarını hazırlamaları; bu stratejik önceliklere ve işbirliklerine uygun bir bütçelemenin yapılması;
- Bu öncelikler ve kaynak kullanımı arasında etkinlik ve verimlilik dikkate alınarak bir performans ilişkisi kurulması;
- Kurumların kendi stratejik amaçlarına uygun çıktıları üretecek şekilde kurumsal yapılanmalarını tamamlamaları (strateji başkanlıkları-iç denetçilik vb.) ve
- Kurumların mali yönetim ve performans açılarından bağımsız bir denetim organı tarafından denetlenmesi olarak özetlenebilir.

Aynı dönemde dönüşümün bir parçası olarak yerelleşme ve yetki devirleri gündeme gelmiş, strateji ve performansa dayalı hesap verme mekanizmalarını kurgulamak için bazı adımlar atılmıştır. Bu dönüşüm süreciyle birlikte yeni bir kurumsallaşma süreci de başlamıştır. Düzey II bölgelerinin ülkemizde de tanımlanması ve bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması ile birlikte il ölçeği ile ulusal ölçek arasında yeni bir ölçek tanımlanmıştır.⁹

Bütün bu girişimlere rağmen Türk devleti halen merkezi yapısını korumakta ve yetkilerini yeterince devretmemektedir. Diğer bir deyişle devletin merkezi bürokratik yapısı yerel yönetimlere yetki devri bir yana, kendi yerel/taşra teşkilatına bile yetki devri konusunda (dekonsantrasyon) isteksiz davranmaktadır. Oysa karar alma süreçlerinde merkezi yönetimin belirleyiciliği, içsel büyüme modeline dayalı bir bölgesel kalkınmayı güçleştirmektedir. Bağlam bağımlı süreçlerin hiyerarşik ve uzaktan kontrol edilerek yürütülmesi, sürecin etkinliğini azaltırken reform çabalarının sosyal ve politik kabulünü de azaltmaktadır.

İçsel büyüme modelinin etkin uygulanabilmesi için karar alma süreçlerinin de yerelleştirilmesi ve bu süreçlerin kamu alanında uzlaşıya dayalı bir yönetim modeli ile temellendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle hem etkin ve yerinde kontrolün sağlanması, hem de yerel ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilecek politikaların geliştirilmesi mümkün olabilir.

⁹ Dedeoğlu, E. 2008, Kamu Yönetiminin Koordinasyonunda Türkiye'deki Engeller ve Fırsatlar Üzerine Düşünceler, TEPAV Bülten Sayı 6.

Kalkınma Ajanslarının Rolü ve Eleştiriler

Ulusal ölçekte bütüncül bir kalkınma planlaması yerine bölgesel rekabet edebilirlik yaklaşımı ile desteklenen içsel büyüme modelinin öneminin artması ile birlikte 90'lardan itibaren dünyada kalkınma ajansları yaygınlaşmıştır. Birçok ülkede farklı modellerle kurulsada kalkınma ajanslarının temel faaliyet alanları bölgesel rekabet edebilirliği arttırmak adına bölgeye yatırım çekme, tanıtım faaliyetleri, bölgede işbirliği ve iletişimi geliştirme, eşgüdümü sağlama, KOBİ'lere yatırım danışmanlığı ve finansal destek, yeni yatırım alanlarının belirlenmesi ve bölgenin kalkınma stratejilerinin oluşturulması üzerine tasarlanmıştır. Genel işlevleri bu şekilde özetlenebilecek kalkınma ajanslarının kamu ile ilişkileri ülkelerin kendine özgü koşullarına göre şekillenmektedir.

Ülkemizde pilot uygulamaları 2006 yılında başlatılan kalkınma ajanslarının görevleri 5449 sayılı Kanun'a göre "kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgelerarası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak" olarak tanımlanmıştır. Yani kalkınma ajanslarının bölgenin rekabet edebilirliğini arttırmak ve bölgeler arası eşitsizlikleri gidermek gibi çok iddialı ve zor iki temel misyonu vardır.

Yukarıda özetlenen küresel eğilimlerin ve bunun sonucunda ülkemizde yaşanan kamu yönetimi reform çabalarının şekillendirdiği bu konjunktürde kalkınma ajanslarının kurulması hem farklı bir mekansal ölçeği temel alması hem de kendine özgü yarı-kamusal yapıları nedeniyle Türk kamu yönetiminde son yıllarda yapılan en önemli yenilik olmuştur. Bu nedenle kurulma aşamalarından itibaren hem hukuksal sistemle sorunlar yaşamış¹⁰ hem de farklı çevrelerin eleştirilerine maruz kalmıştır.

Kalkınma ajanslarına yönelik dikkate değer eleştiriler bu kurumların farklı özelliklerini öne çıkartmaktadır. Bu çerçevede üç temel eleştiriden söz edebiliriz:

- İlk eleştiri kalkınma ajanslarının çok fazla DPT'nin güdümünde olduğu, Genel Sekreterin seçiminden bütçenin onaylanmasına DPT'nin çok fazla yetkilerinin olduğunu, dolayısıyla kalkınma ajanslarının kendilerinden beklenen yerel işlevleri üstlenecek özerk yapıya sahip olmadıkları şeklindedir.
- İkinci eleştiri ise kalkınma ajanslarının görev tanımlarının çok geniş, kaynaklarının ise görece yetersiz olmasına yöneliktir. Bu görüşe göre ülkemizin en önemli meselelerinden biri olan bölgesel eşitsizlikleri gidermek salt bölgesel kalkınma ajanslarının üzerinden çözümlenemez. Bu eleştiri yapanlar ağırlıklı olarak kalkınma ajanslarının iktisadi kalkınmaya veya özel sektörü geliştirmeye odaklanması, sosyal kalkınma boyutunu üstlenmemesi gerektiğini ileri sürmektedirler.

¹⁰ Anayasa Mahkemesi'nde 5449 sayılı Kanun, Danıştay'da da Çalışma Yönetmeliği ve Kuruluş Kararnameleri aleyhine açılan davalar sonucu Danıştay tarafından Şubat 2007'de kalkınma ajanslarına yönelik yürütmeyi durdurma kararları verilerek, 5449 sayılı kanunun iptali için Anayasa Mahkemesi'ne başvurulmuştur. Kalkınma Ajansları kanununun bazı tali hükümlerinin iptali ve yürürlüğünün durdurulması ile sonuçlanan hukuki süreç ile ilgili olarak, Anayasa Mahkemesi Kasım 2007'de nihai karar vermiştir. Anayasa Mahkemesi'nin genel olarak olumlu sayılabilecek kararını müteakiben, Danıştay'ın Şubat 2008'de yürürlüğün durdurulma işleminin kaldırılmasına yönelik kararıyla yaklaşık bir yıl işlevsiz kalan kalkınma ajansları tekrar faaliyetlerine başlamışlardır.

- Kalkınma ajanslarına yönelik bir diğer eleştiri ise tüm idari, hukuki ve siyasi sistemin il bazında düzenlenmiş olması nedeniyle kalkınmayı etkileyen tüm kararların il düzeyinde belirlendiği ülkemizde, sonradan yaratılmış düzey iki bölgeleri bazında örgütlenmiş kalkınma ajanslarının bu karar süreçlerini etkileyemeyeceği ve bir bölgesel düşünme alışkanlığı oluşturamayacağıdır. Bu görüşe göre kamu idaresinin iller üzerinden örgütlendiği ülkemizde bölge ölçeğinde tek kurumun kalkınma ajansı olması (Karayolları, DSİ gibi işlevlerine özgü bölgelerde yapılanmış kurumları saymazsak); ajansın görev tanımı ve idari yapısı nedeniyle birçok kamu kurumu ile yakın ilişki içinde olması gerekliliği; bölgesel kimlik, bölgeyi sahiplenme, bölge ölçeğinde düşünme pratiğinin ülkemizde - doğal olarak - henüz yerleşmemiş olması gibi nedenlerle kalkınma ajansları bölgesel yaklaşımlarını hayata geçirmekte güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

Bütün bu eleştirilerde haklılık payları olmakla birlikte hiçbirisi kalkınma ajanslarının önemini azaltmamaktadır. Yeni kurulan ve henüz yeterince kapasite oluşturamayan kalkınma ajanslarının başlarda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)'nin daha yakın gözetiminde olması, bu kurumların uzlaşya dayalı karar alma süreçlerine ortam sağlamasına ve kapasitelerini geliştirmelerine destek olma imkanı verecektir. Yönetim kapasiteleri oluştuğunda DPT'nin de zamanla daha mesafeli bir konum alması beklenmelidir.

Kalkınma ajanslarının sadece iktisadi kalkınmaya ve özel sektör gelişimine katkı vermeleri de gerçekçi bir beklenti değildir. Kalkınma ajanslarının bölgelerin özgün koşullarına göre gelişmenin önündeki kısıtları ortadan kaldırmayı hedeflemesi gerekmektedir. Her bölgede farklı koşulların varlığı dikkate alındığında kalkınma ajanslarını sadece iktisadi kalkınmaya odaklamak ne kadar etkin olacaktır? Bir bölgede finansa erişim başat kısıt iken diğer bir bölgede altyapı eksikliği veya insan sermayesi sorunları başat kısıt olabilir. Hatta bazı bölgelerde yaşam kalitesi veya sosyal sermaye eksikliği temel meseledir. Dolayısıyla kalkınma ajanslarının görev tanımının ne olması gerektiği konusu halen tartışmalı ve bölgesel ihtiyaçlara göre esnekliğe sahip olması gereken bir konudur. Bölgelerin ihtiyaçları, paydaşların teknik kapasiteleri, bilgi ve veriye erişim imkânları farklılaştığından, bölgelerin kalkınma süreçleri, hedefleri ve yöntemlerinin farklılık göstermesi doğaldır.

Kuşkusuz kalkınma ile ilgili olabilecek tematik ve sektörel alanların hala çok büyük oranda merkezi yönetim kurumları tarafından üstlenilmesi, kalkınmanın yerelden yönetilmesi gereği ile çelişkilidir. DPT bu çelişkiyi bir ölçüde ortadan kaldıracak, merkezi kurumların bölge düzeyinde de operasyonel programlar yapmalarını sağlayacak ve kalkınma ajanslarını bir anlamda bölgesel koordinasyonun merkezine oturtacak Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS) üzerinde çalışmaktadır. BGUS ile amaçlanan ulusal ölçekte mekansal/bölgesel farklılıkları göz önünde bulunduran bir gelişim stratejisi oluşturmaktır. Bu sayede ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde hem planlama hem de operasyonel düzeyde eşgüdüm sağlanabilecektir.

Ayrıca, halihazırda mekansal boyuta sahip olmayan, dolayısıyla bölgelere göre farklılaşan ihtiyaçlara cevap veremeyen sektörel ve tematik stratejilere (örn: istihdam, KOBİ, tarım vb.) mekansal bakış açısı ve farklılaşma getirilmesi de kalkınma ajanslarının potansiyel görevlerinden birisidir.

Yukarıda sıralanan eleştirilerden yönetim açısından en geçerli olanı sonuncusudur. Bütün müşevvikler ve kurumsal çerçeve yerel aktörleri il/ilçe bazında düşünmeye ve karar almaya teşvik ederken "bölge" kavramı yapay durmaktadır. Sorunun bir başka boyutu da, yukarıda da belirtildiği gibi, Türkiye'nin hala oldukça merkezi bir kamu yönetimine sahip olmasıdır. Dolayısıyla yerel aktörler hem il bazında düşünmektedirler hem de merkezden yönetilmeye alışmışlardır. Yerel meselelerin çözümünü ağırlıklı olarak merkezi kurumlar nezdinde aramaktadırlar. İşte kalkınma ajanslarını yönetim açısından en önemli aktör konumuna getiren de bu durumdur. Kalkınma ajansı, tek bölgesel aktör olarak hem yerel aktörlerin birbirleri arasında hem de ulusal kurumlara ilişkilerinde bir kolaylaştırıcı, güçlendirici ve arabulucu rolü oynayabilir.

Bölge Planlama Pratiğimizdeki Temel Sorunlar

Kalkınma ajanslarına yönelik sıralanan eleştirilerin dışında ülkemizde üretilen bölge planlarında karşımıza çıkan ortak sorunlara da değinmek gerekmektedir.

Bölgenin bütününe ilişkin hedeflerin yer aldığı ve birçok kurum ve kuruluşun faaliyet ve ilgi alanlarını yatay kesen bir planın uygulamada da başarı sağlamanın en önemli öncülü **plan hedeflerinin bölgenin tüm paydaşları tarafından sahiplenilmesidir.** Ülkemizde önceleri DPT ve ilgili diğer kuruluşlarca hazırlanan bölgesel (veya ulusal) planlar daha yapılış aşamasında sorunlarla ve dirençle karşılaşmışlardır. Önceki başlıklarda da açıklanan nedenlerle bölge planlarının diğer kurum ve kuruluşlar tarafından yeterince benimsenmediği, içselleştirilmediği ve dolayısıyla operasyonel hale getirilemediği için uygulama şansı bulamadığı bilinen bir gerçektir.

Günümüzde hem bölge planlamanın ulusal bütünlüğe getireceği olası zararlara ilişkin kaygılar azalmış, hem de AB ve uluslararası konjonktür gereği ülkemizde kalkınma ajansları aracılığı ile bölge planları yeniden gündemde öne çıkmaya başlamışlardır. Ancak, yukarıda bahsettiğimiz sıkıntılı yaklaşımdan ötürü, bugün kalkınma ajanslarının ürettikleri bölgesel gelişme planlarının sahibi olan, ona mekânsal ve işlevsel olarak denk düşen "tek bir özne" yoktur. Hem yerelde hem de ulusal ölçekte çoklu bir aktör yapısı söz konusudur. Bu aktörlerin kendiliğinden plan kapsamında belirlenen öncelikleri benimsemesini beklemek gerçekçi değildir. Bu da bölgesel kimliğin oluşturulmasında ve bölgeye yönelik karar alma mekanizmalarına katılımında önemli bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. İldeki aktörlerin bölge planının hedefleriyle uyumlu olarak, kendi ortak çıkarlarının da bulunduğu alanlarda birlikte iş yapmalarını, ortak projeler geliştirmelerini teşvik edecek stratejiler belirlenmelidir. (İl ve bölge sınırlarına bağlı kalmayan kümelenmelerin desteklenmesi, hibe desteklerinde illerin ortaklığına dayanan projelerin teşvik edilmesi vb.) Bu işbirliklerinin sadece özel sektör aktörleri arasında olması gerekmemektedir. Kalkınma ajansı, kamu - kamu, kamu - özel/STK arasında işbirliklerini de geliştirecek bir program çerçevesinde hareket etmelidir.

Bölge planlama pratiğimizdeki bir diğer sorun alanı ise **merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin yatırım ve harcama programlarının bölge planında belirtilen hedeflerle uyumunun nasıl gözetileceğidir.** Bu hem bölge içinde hem de merkezi düzeyde bir ortak karar alma, iletişim ve değerlendirme mekanizmasının varlığını gerekli kılmaktadır. Kalkınma ajansları bu alanda rol üstlenebilecek, koordinasyon ve işbirliğini sağlayacak aktörlerden biridir.

Yeni Nesil Bölge Planlarında Yönetişim Boyutu

TEPAV tarafından 2008 yılında “planlamadan uygulamaya” teması ile düzenlenen 3. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu'nda da dile getirilen temel sıkıntılardan biri planlama sürecinde katılım ve sahiplenmenin sağlanamaması, bu nedenle hazırlanan planların uygulama şansı bulamaması olarak ortaya çıkmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi kalkınma ajansı bölgedeki tek aktör değildir. Bölge planları da sadece kalkınma ajanslarının planları olarak algılanmamalıdır. Uygulama sorumluluğu bölgenin ilgili tüm aktörleri arasında paylaşılmalıdır. Burada kilit mesele planları hazırlamaktan sorumlu olan kalkınma ajanslarının etkin bir katılım mekanizması yürütmesindedir.

Bu yazının kaleme alındığı dönemde 26 kalkınma ajansının 21'i bölge planlarını tamamlamış bulunmaktadır. Kalkınma ajansları tarafından hazırlanan ve DPT'nin onayına sunulan bu planları yeni nesil bölge planları olarak adlandırabiliriz. Bu yeni dönemde bölge planlarının merkezden değil, yerelden hazırlanma deneyimi ile karşı karşıyayız. Fakat kalkınma ajansı deneyiminin çok yeni olması ve ajansların kısıtlı zamanda kurumsallaşmalarını sağlayıp, aynı zamanda bölge planını hazırlama sorumluluğu ile karşı karşıya kalmaları nedeniyle ortaya çıkan plan metinlerinin geniş anlamda sahiplenilmesinin sağlanması çok zordur. Son dönem bölge planlama süreçlerinde her ne kadar görüş alma, çalıştaylar düzenleme, anket uygulama gibi katılımcı yöntemler kullanılsa da planların paydaşlar tarafından içselleştirilmesi plan hazırlandıktan sonra gerçekleştirilen tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerine ile sağlanmaya çalışılmaktadır.

Oysaki planlama ve uygulama birlikteliği sadece sonuçlara değil, süreçlere dayalı olarak da kurulmalıdır. Bu süreçler; çeşitli katılım araçları (çalıştay, anket, odak grup çalışması vb.) ile sağlanacak politika diyalogu ve sadece plan hazırlık dönemine bağlı olmayan; işbirlikleri, ortaklıklar vb. yöntemlerle uygulama ve izlemeyi de içeren devamlı bir süreç olmalıdır. Ancak bu sayede yerel aktörlerin kendi gündemlerinde bölge planının hedeflerinin yer alması ve sağlıklı bir izleme sisteminin yürütülmesi sağlanabilecektir. Öncelikle yerel aktörleri yerel kalkınmanın özneleri olarak görmek ve kendilerini böyle görmelerini sağlamak gerekir.

Nasıl Bir Yönetişim Çerçevesi?

Sıralanan nedenlerle bölge planlarının olmazsa olmazlarından biri (ve belki de en önemlisi) planı operasyonel hale dönüştürecek, uygulama sürecindeki kararların alınmasında uzlaşmayı öne alan, yerel ve merkez ile uyumu sağlayacak ve izleme ve değerlendirmesini gerçekleştirecek bir **yönetişim yapısının tasarımı** olmalıdır. Kalkınma ajansının rolü, yapısı ve kaynakları dikkate alındığında böyle bir kurumsal mekanizmayı tek başına oluşturması, bu tür bir koordinasyon işlevini üstlenmesi beklenemez. Bu nedenle yönetim mekanizması önerisi bir anlamda hem planların hazırlanmasında hem de uygulama ve izlemesinde stratejik amaç ve hedeflerin ilgili aktörler tarafından sahiplenilmesini, yürütülmesini ve hesap verebilirliği sağlayacak kapasite, teknik destek, farkındalık ve güçlendirmenin sağlanmasına yöneliktir.

Bu yönetim mekanizması önerisi ile amaçlanan, bölge planlarının sadece kalkınma ajanslarının finansal destek vereceği alanlar belirlenirken referans alınacak metinler olmaktan çıkarılarak, kalkınma ajanslarının değil bölgelerin planı olmasını sağlamaktır. Yönetişim mekanizması aynı zamanda planların sadece tanımlanmış idari sınırlar ile kısıtlı

kalmasını engellemeye, bölgelerin etkileşim içinde oldukları komşu iller, bölgeler ve ulus ötesi bağlantıların dikkate alınmasını sağlamaya yardımcı olacaktır.

Sonuç olarak kalkınma ajanslarının hem kendi iş süreçlerinde hem de yerel kurumların karar alma ve uygulama süreçlerinde katılım, iletişim, koordinasyon sağlanmasını teşvik eden bir rolü olmalıdır. Kalkınma ajanslarının bunu sağlayacak kurumsal yetkisi ve uygun araçları da bulunmaktadır (örneğin güdümlü proje desteği ve teknik yardım). **Kalkınma ajanslarının bölgelerinde gelişmeyi sağlayacak en önemli işlevlerinden birisi yerel aktörlerin karşılıklı çıkarları çerçevesinde önceliklerini algılamalarını sağlayacak diyalog kanallarını açık/etkin tutarak yerel/bölgesel ortak aklın yaratılmasını sağlamaktır.** Kalkınma ajansı yerel aktörlerin bu ortak akla uyumlu faaliyetleri planlamalarına ve bunları hayata geçirmeye yönelik eylemlerini gerçekleştirmelerine destek olmalıdır. Bunu yaparken kalkınma ajansı ulusal stratejiler ve önceliklerle yerel öncelikleri uyumlaştırmakla da görevlidir. **Dolayısıyla kalkınma ajanslı hem yerelde ulusal aktörlerin bir "ajan"ı hem de ulusal aktörler nezdinde yerel'in bir "ajan"ı olabilmelidir.**

Gerekçeleri yukarıda özetlenen bu yönetim çerçevesi nasıl geliştirilmelidir? Bu anlamda yönetişimden anladığımız yalnızca planlama sürecine katılımın sağlanması değil; plan hedeflerinin uygulamasında işbirliklerinin, gelişme ortaklıklarının (development partnerships) kurgulanabilmesidir. Dolayısıyla kalkınma ajanslarının ulusal ve yerel aktörlerle ilişkileri, kendine atfedeceği roller bu mekanizmayı tanımlayacaktır. Aşağıdaki tabloda kalkınma ajanslarının yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde üstlenebileceği roller özetlenmiştir.

Tablo 1: Kalkınma Ajansları için Yönetişim Çerçevesi

	Planlama	Uygulama	İzleme
Ulusal Düzey	-Ulusal ve sektörel stratejilerin oluşmasında yerel malumat ve verilerin temin edilmesi,	-Yerel sorun, öncelik ve projelerin tanıtımı, lobicilik, işbirliği ortak proje fırsatları, aracılık,	-Yönetişim konusunda ulusal karar alıcılara raporlama ve diyalog,
Bölge Düzeyi	-Yerel önceliklerin katılımcı yöntemlerle elde edilmesi, uyumlaştırılması ve bölge bazında konsolide edilmesi, -Yerel önceliklerin bölgedeki aktörler tarafından öğrenilmesi sahiplenilmesi ve iş planlarına girmesinin sağlanması,	-Stratejik amaçlar doğrultusunda, yerel aktörlerin bölge düzeyinde kendi aralarında ve diğer bölgelerle işbirlikleri, ortak proje ve eylemler (1- kamu-kamu 2- kamu-özel/STK ve 3- özel/STK-özel/STK),	-Ajansın proje ve faaliyetlerinin bölge planına katkılarını izleyecek ve değerlendirecek şeffaf bir çerçeve oluşturmak, -Kalkınma kurulunun ve diğer bölgesel aktörlerin uygulamayla ilgili olarak bilgilencmeleri, geri bildirimlerinin alınması ve değerlendirme,
Yerel Düzey	-Ulusal öncelikler, sektörel ve tematik stratejiler: Örneğin KOBİ Stratejisi, İstihdam Stratejisi, Kırsal Kalkınma Stratejisi konusunda yerel (kamusal ve özel) aktörlere malumat sağlamak, -Yerel kamusal aktörlerin kendi planlama süreçlerinde katılım ve yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak, kapasite oluşturmak.	-Yerel aktörlerin uygulama kapasitesinin artırılması, -Yerel aktörlere stratejik alanlarda malumat sağlama, -Ulusal aktörlere yerel malumat sağlama, ulusal aktörlere yerel sekreteryaya oluşturma, gerektiğinde yerel uygulama ayağı olma.	-Yerel demokratik meclis, STK, basın ve vatandaşların özellikle kamu uygulamalarını ve planı izlemesini sağlayacak şeffaflık ve araçların gelişmesini teşvik etmek, araçlar geliştirmek, -Bölge planının yerelde uygulamasına ilişkin geri bildirim ve izleme mekanizmaları oluşturmak.

Yukarıda çerçevesi sunulan bölgesel yönetim mekanizmasında kalkınma ajanslarına çok önemli roller düşmektedir:

i) Kalkınma ajansı, *iktisadi kalkınma açısından ulusal aktörlerin yerel aktörlere açılan penceresi olabilir.* Kalkınma ajansı, bölgedeki şirketlerin ihtiyaçlarını, bilgi gereksinimlerini, beklentilerini merkezi düzeye aktarmalarını sağlayacak bir pencere işlevi görebilir. Örneğin bu pencere sayesinde şirketler ulusal düzeyde hazırlanan politikaların, kümelenme eğilimlerine duyarlı bir şekilde tasarlanmasını sağlamak adına sürece dahil olabileceklerdir. Merkezi düzeyde bu alanda faaliyet gösteren KOSGEB, TUBITAK, Hazine

Müsteşarlığı, Milli Prodüktivite Merkezi, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi gibi kurumlar kalkınma ajansı ile işbirliği yaparak yereldeki şirketlere erişimlerini arttırabilirler. Bu işbirliklerinin kurulmasının yanı sıra kalkınma ajansı bölgedeki şirketlerin ihtiyaçlarını ortaya koyacak analiz çalışmaları ile ulusal düzeye yerel ortam hakkında malumat sağlamalıdır.

Kalkınma ajansı, ulusal düzeyde faaliyet gösteren T.C. Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı gibi kuruluşların yerel temsilcisi olarak bölgedeki yabancı yatırımcılara destek olabilir. Bu sayede ajans, sadece bölgedeki şirketlerin ulusal düzeyle ilişkisi değil, uluslar arası yatırımcıların bölgelere erişiminin de bir kolaylaştırıcısı rolü üstlenebilir. Kalkınma ajansları hâlihazırda bünyelerindeki Yatırım Destek Ofisleri (YDO) ile tek durak hizmeti gerçekleştirerek etkinliği arttırmaktadırlar. Merkezdeki T.C. Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı ile bölge firmalarının etkileşiminin artması YDO'ların üstlenmesi gereken bir diğer işlevdir.

ii) Kalkınma ajansı, salt iktisadi kalkınma amacıyla şirketlerin değil, bölgede kalkınma ile ilgili diğer aktörlerin (STK'lar, sektörel aktörler, kalkınma birlikleri, vb.) ulusal düzeyde karar alıcılara ulaşmada, yerel öncelikleri iletmede yararlanabilecekleri bir merdiven işlevi de görebilir.

iii) Kalkınma ajansı, **yerel ve bölgesel aktörlerin kendi aralarında yapacakları koordinasyon ve işbirliklerinin parçası, aracısı ve kolaylaştırıcısı olabilir.** Yerelin ortak aklının üretilmesi, geniş katılıma, uzlaşmaya dayanan yerel politikaların geliştirilmesi ve ulusal karar alıcılarla bu ortak akla referansla ilişkilerin geliştirilebilmesi son derece önemlidir.

Yerel strateji geliştirme süreçlerinde kurumlar arası iletişimsizlik ve stratejilerin sahiplenilmemesi sorunları öne çıkmaktadır. Yerel aktörlerin birbirinden bağımsız stratejik planlama süreçleri yürütmeleri özellikle birçok kurumu yatay kesen sosyal politika gibi alanlarda yerel ihtiyaca karşılık veremeyen, etkin olmayan politikaların geliştirilmesine neden olmaktadır. Kalkınma ajansları bu süreçlerin temel aktörleri olan valilikler, belediyeler, il özel idareleri, STK'lar, odalar ve üniversiteler arasında işbirliklerinin geliştirilmesini, ortak projelerin teşvik edilmesini sağlamalıdır.

iv) Üniversiteler yerel düzeyde sosyal sermayenin oluşumuna katkı sağlayabilecek en önemli kurumlardır. Çeşitli yerel kalkınma hareketlerinde (BAGEV, ERVAK, vb.) de başrolü oynayan üniversitelerin yerel potansiyelleri ortaya çıkarma ve geliştirmede önemli katkı sağlayabilecek araştırma projeleri yapmaları, araştırma gündemlerini buldukları bölgelere odaklı olarak tasarlamaları, yerel malumatı bu yolla geliştirmeleri bölgesel kalkınma alanına çok büyük katkı sağlayacaktır. Kalkınma ajansları bölgelerindeki üniversitelerin ve diğer araştırma kurumlarının yukarıda sözü edilen diğer kalkınma aktörleri ile ortak projelerde yer almasını teşvik etmeli ve kolaylaştırmalıdır.

v) Yerel düzeyde ortak akıl, iyi yönetim ve kaliteli karar alma süreçlerinin geliştirilmesi ihtiyacı **sektörel bazda** da ortaya çıkmaktadır. Bölgelerin gelişme potansiyeli barındırabilecek hayvancılık, turizm, tarım, sanayi gibi sektörlerde il ve ilçelerde faaliyet gösteren sanayi ve ticaret odaları ile işbirlikleri geliştirilmesi son derece önemlidir. Odaların ilgili sektörlerde faaliyet gösteren kamu kurumları (Örneğin il müdürlükleri), belediyeler, STK'lar ile stratejik öncelikli sektörlerde işbirlikleri kurması hem mükerrerlikleri engelleyecek, hem de tamamlayıcı ilişkilerin geliştirilmesi ile politika geliştirme ve uygulamada etkinliği arttırılabilecektir. Bu tip sektörel düzeyde çeşitli kurumlar arası

işbirliklerini geliştirecek platformların oluşturulması, iletişim kanallarının açılması, kurumların işbirliklerine dayanan ortak proje ve faaliyetlerin teşvik edilmesi adına kalkınma ajanslarına önemli roller düşmektedir. Bu tip girişimlerle sadece sanayi alanında değil, tarım ve turizm gibi alanlarda da kümelenme eğilimlerini destekleyecek mekanizmalar oluşturulabilir.

vi) Gelişme potansiyeli bulunan bu sektörlerin yanı sıra **sosyal politika** alanında birçok kurumu yatay kesen tematik konulara(Örn: kadın politikaları) ilişkin politikaların planlanması-uygulanması ve izlenmesinde yerel hizmet sağlayıcılarla ve ulusal aktörlerle ortaklıklar kurabilir. Bu sayede ulusal sektörel ve tematik politikaların bölgesel ihtiyaçlara göre farklılaştırılması için bir diyalog zemini oluşturulabilir.

vii) Önceki bölümde de bahsedildiği gibi bölge planlarının kalkınma ajanslarının idari sınırları içine hapsedilmemesi gerekmektedir. Bir ya da birkaç ilin birleştirilmesinden oluşan bölgelerin kendi içindeki ilişki ağları kadar çevre iller ve bölgelerle aralarında geçmişten günümüze kurulmuş olan ilişki biçimlerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi gerektiği tartışmasıdır. Diğer bölgelere kıyasla **rekabetçi üstünlükleri kısıtlı olan doğu ve güneydoğu sınırındaki bölgelerde bölgesel kalkınmanın sağlanmasında en kilit unsurlardan biri sınır ötesi ticaret ve işbirliklerinin geliştirilmesidir.** Sözü edilen kalkınma ajansları bölgelerindeki paydaşlar arasında işbirliklerini geliştirirken, bir taraftan da bölgelerinin sınır ötesi ile ilişkilerini güçlendirecek mekanizmaları da oluşturmalıdır. Bunun için kalkınma ajansları bölgelerindeki ve sınır ötesindeki kalkınma aktörlerinin (kalkınma ajansları, odalar) bilgi alışverişi yapabilecekleri; karşılıklı ticaret imkanlarını ortaya çıkarabilecekleri (piyasa analizi yapılabilir); siyasi ve ekonomik riskleri değerlendirebilecekleri iletişim kanallarını oluşturabilir ve bu tip ilişkilerin sürekliliğini sağlayabilirler. Bu yolla özellikle sınırda yer alan bölgelerin rekabetçi avantajları geliştirilebilir.

viii) Kalkınma ajansları yukarıda sözü edilen işbirliklerini geliştirici mekanizmaların kurulmasının yanı sıra **bölgedeki kurumsal yapıyı güçlendirecek işbirliklerini de geliştirmelidir.** Kuşkusuz bölgesel kalkınma, çok düzlemli ve çok aktörlü bir süreci gerektirmektedir ve bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi sadece ajansların kurumsal kapasitesine bağlı değildir. Bölgenin kalkınması bölgedeki tüm aktörlerin kapasiteleri ile doğru orantılıdır. Bu anlamda kalkınma ajansı yerel aktörlerin bölgenin kalkınmasına yönelik etkinliklerini arttırıcı işbirlikleri ve eğitim faaliyetlerini sağlamalıdır. Halihazırda çok önemli işlevler üstlenebilecek il genel meclisi, belediye meclisi ve kent konseyi gibi kurumların aktif bir şekilde yerel karar alma sürecini yürütebilmelerini sağlamak kuşkusuz çok ciddi artı değer yaratacaktır.

ix) Kalkınma ajansının yerel ortama bir diğer katkısı ise **katılım süreçlerinin geliştirilmesini teşvik etmek** yönünde olabilir. Sivil toplum kuruluşlarının, yerel basın ve kamuoyunun kamusal karar alma süreçlerine eklenenebilmesi yönünde ülkemizde yeterince yerleşmiş bir katılım kültürü bulunmadığı ortadadır. Bu katılım kanallarının anketler, duyurular vb. yollarla özendirilmesi, yerel ihtiyaca cevap verebilecek politika tasarımının önünü açacak unsurlardan biridir. Örneğin kalkınma ajansları, kanunun da verdiği yetkiyle, belediyelerin ve il özel idarelerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine katılım konusunda kapasite oluşturmak bakımından destek verebilirler.

x) İyi yönetim sadece planlama ve uygulama süreciyle kısıtlı değildir. Aynı zamanda plan hedeflerine ilişkin **gerçekleşmelerin izlenmesi, duyurulması ve bunlar üzerinden**

bölge aktörleriyle iletişime girilmesi, odak grup çalışmaları yapılması ve planın revize edilmesi de kalkınma ajanslarının yönetim rollerinden bazılaridir. Bu hem şeffaflığın gereği hem de sürecin sahiplenilmesinin araçlarından birisidir.

Kalkınma ajanslarının rolleri, kullandığı **yöntem ve araçları** -çerçevesi yasal olarak çizilmiş olmasına rağmen- uygulamada bölgenin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine, sosyal sermayesine, ortak iş yapabilme kültürüne ve bölgenin çok illi olup olmamasına göre değişir. Burada farklılaşan planlama açısından sadece stratejik öncelikler değildir. Aynı zamanda hedefleri gerçekleştirmede yapılacak işbirlikleri, ortaklıklar ve koordinasyonun niteliğini ve niceliği de büyük ölçüde farklılaşacaktır. **Dolayısıyla yukarıda sıralanan ilişki biçimlerini kuracak araçlar da bölgeye özgü olmalıdır.**

Örneğin genel bilgilerle bile İZKA (İzmir Kalkınma Ajansı)'nın paydaşlarının, işbirliği yöntem ve alanlarının DİKA (Dicle Kalkınma Ajansı)'dan daha farklı olacağı kestirebilmektedir. Bir kere tek illi bir bölge olmaktan kaynaklanan farklılıkları bir kenara bırakırsak, herhangi bir stratejik çalışma yapmadan da şunları rahatlıkla söylemek mümkündür: İZKA DİKA'ya oranla daha fazla özel veya hükümet dışı aktörlerle işbirliği yapacaktır-yapma imkânı bulacaktır. İzmir'in öncelikleri daha fazla rekabetçilik- iktisadi kalkınmaya odaklanacaktır. DİKA'nın programı ise daha fazla kamusal veya yarı kamusal aktörle işbirliği yapmayı gerektirecektir. İzmir'inkine oranla TRC3 bölgesinde sosyal politika – alt yapı - kamu malları niteliğinde hizmetler daha belirgin olmak durumundadır. Bu alanda ise ve kamu nitelikli ulusal aktörlerin belirleyiciliği ön plandadır. Dolayısıyla DİKA kamu ile (gerek ulusal gerekse yerel) İZKA'ya göre daha fazla işbirliği veya ilişki geliştirmek durumunda olacaktır. Kalkınma ajanslarının kullandığı yöntem ve araçlar doğal olarak farklılaşmak durumundadır.

Sonuç olarak, ülkemizdeki kalkınma ajansları hem kuruluş kanunundan gelen görevleri, hem de diğer ülkelerdeki kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınmada üstlendikleri öncü roller göz önünde bulundurulduğunda birçok beklentinin ve işlevin yüklenildiği yeni kalkınma aktörleridir. Bu kurumların aynı zamanda kamu yönetimi açısından da bir yenilik olduğu açıktır. Yapıları ve nitelikleri itibarıyla ne tam kamu ne özel, ne merkezi ne yerel, ne tam kalkınma bankası ne tam kalkınma ajansı konumundadırlar. Uygulama ve tercihler, ajansların bu düzlemde seçenekler açısından bir yönünün daha ağır bastığı bir sonucu ortaya çıkartacaktır. Bunda kuşkusuz DPT gibi merkezi kuruluşların ve siyasi tercihlerinin yanı sıra önümüzdeki uygulama sürecindeki tekil deneyimler de belirleyici olacaktır. TEPAV olarak bizim tercihimiz ajansların kamudan çok özel, merkeziden çok yerel, banka olmaktan çok (para dağıtmaktan çok) kalkınmanın yönetişimini mesele edinmiş kurumlar olarak evrilmesidir. Böylelikle hem bölgelerin hem de dolayısıyla ülkenin kalkınmasına daha fazla katkı yapabileceklerine inanıyoruz.