İş Dünyası için

TÜRKONFED

YEREL KALKINMA REHBERİ

ARGÜDEN GOVERNANCE ACADEMY

Good Governance for Quality of Life

İŞ DÜNYASI İÇİN YEREL KALKINMA REHBERİ

ARGÜDEN GOVERNANCE ACADEMY

Good Governance for Quality of Life

TÜRKONFED

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları 2020

TÜRKONFED Yayınları 2020

Proje Koordinatörü & Editör
Erhan Arslan

Proje Asistanı & Editör
Güniz Şengün

Yazarlar
Dr. Erkin Erimez
İnan İzci

TÜRKONFED

Refik Saydam Caddesi Akarca Sokak No:41,
Tepebaşı, Beyoğlu, İstanbul
Telefon: +90 (212) 251 73 00 | +90 (212) 251 58 77
E-posta: info@turkonfed.org
www.turkonfed.org

ARGÜDEN GOVERNANCE ACADEMY
Good Governance for Quality of Life

Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah.,
Göksu Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye
Telefon: +90 (216) 280 51 14
E-posta: info@argudenacademy.org
www.argudenacademy.org

Kapak İlüstrasyonu: Freepik

ISBN: 978-605-68333-6-6
1. BASIM 2020

Baskı
Ajans Es Görsel Sanatlar | www.ajanses.com | Sertifika No: 44922

İÇİNDEKİLER

İŞ DÜNYASI İÇİN YEREL KALKINMA REHBERİ

SUNUŞ

Zamanın ruhu hızla değişiyor. Teknolojinin yıkıcı bir inovasyonla ekonomilerde yarattığı köklü devrimin kodları, hayatın her alanında kendisini fazlasıyla hissettiriyor. Dijitalleşmenin yarattığı köklü değişikliğin yanı sıra dünyamız, aynı zamanda iklim değişikliğine bağlı küresel sorunlar ile de uğraşıyor.

Dijital devrim; üretimden ihracata, iş yapma modelinden insan kaynağına sadece özel sektörün değil, kamu kurum ve kuruluşları ile yerelin de yönetişim davranışlarını değiştirdi. Yeni bir dünyanın kapılarından geçiyoruz ve bu süreçte potansiyellerini, verimlilik ve katma değer yaratacak şekilde yerelin dinamiklerine odaklayan ülkeler küresel rekabetçilikte öne geçmeye başladı.

Bugün, bölgesel ve sektörel olmak üzere 30 federasyon, 262 dernek ve 40 bini aşkın şirketi bir araya getiren Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), ülkemizin sürdürülebilir kalkınması ve rekabetçilik gücünü artırmak için çalışıyor. Ülkemizde kalkınma ajanslarının olduğu her bölgede, federasyonları ile yerel kalkınma dinamiklerini de harekete geçiren TÜRKONFED, bölgelerarası gelir dağılımından yerel kalkınmaya, KOBİ'lerin finansmanından dijital dönüşüme, Orta Gelir Tuzağı'ndan Orta Demokrasi Tuzağı'na, 15 yılda 30'un üstünde bilimsel araştırma raporu yayımladı.

Aynı zamanda uluslararası deneyim ve bilgi birikimi ile network'ünü de Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve TÜSİAD ile birlikte, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın (SKA) gerçekleştirilmesi için kurduğu Hedefler İçin İş Dünyası Platformu aracılığıyla ülkemize taşıdı. Deprem başta olmak üzere iklim değişikliğine bağlı afetler ve karmaşık durumlar (mülteci konusu) ile ilgili özel sektörün ve KOBİ'lerimizin dayanıklılığını artırmaya dönük projeler geliştirdi.

Demokrasi-ekonomi-kalkınma ve yerel yönetimler arasındaki değer zincirinin sürdürülebilirliğine odaklanarak "Kent-Bölge" kavramına yeni bir bakış açısı getiren TÜRKONFED, kamu-yerel-özel sektör ve kent ekonomisine yön veren aktörlerin birlikte ortak akıl ve ortak vizyon ile kent konseylerini hayata geçirmeleri gerekliliğine vurgu yaptı. KOBİ'lerimizin, sektörlerimizin, kentlerimizin ve ekonomimizin yarattığı değeri toplumsal refah için kullanmasına katkı sağladı.

Yine bu değerler ve ilkeler doğrultusunda Argüden Yönetişim Akademisi iş birliği ile "İş Dünyası için Yerel Kalkınma Rehberi"ni hazırladık. Rehber'in kamu-yerel yönetimler ve iş dünyası için önemli bir yol haritası sunarak; kapsayıcı iş birlikleri ile kentlerimizin potansiyellerinin geliştirilmesine katkıda bulunacağına, ülkemizin sürdürülebilir kalkınması ve rekabetçilik gücüne ivme kazandıracağına inanıyoruz.

Orhan Turan
TÜRKONFED
Yönetim Kurulu Başkanı

ÖNSÖZ

Sürdürülebilir kalkınma yaklaşık otuz yıldır dünyanın gündeminde artarak önem kazanıyor. Birleşmiş Milletler (BM) insanlığın küresel müşterek sorunlarına çözüm yaratmak için 2015 yılında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı (SKA) ortaya koyarak itici bir platform oluşturdu. Bu nedenle uluslararası kuruluşlar, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları da aynı BM gibi sürdürülebilir kalkınmayı kendi misyon ve faaliyetlerinin merkezine almaya ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı benimsemeye başladılar.

Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı olarak, biz de küresel, ulusal ve yerel düzeyde yaşam kalitesini artırmayı ve bunun için iyi yönetişim kültürünü yaymayı temel misyon olarak benimsedik. Amacımız iyi yönetişim kültürünün ve bu kültürü benimseyen uygulamaların kamu, özel ve sivil toplum sektörlerinde gelişmesine katkıda bulunmak. Sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin gelişimi için gerekli güven ortamını sağlayacak yegâne araç iyi yönetişim kültürüdür.

BM'nin 2030 hedefi ile belirlemiş olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 16. ve 17. maddeleri doğrudan iyi yönetişim kültürü ile bağlantılıdır. Her seviyede etkin, katılımcı, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumların inşa edilmesi (SKA 16) ile sürdürülebilir kalkınma için paydaşlar arasında iş birliği ve ortaklıkların artırılması (SKA 17) geri kalan amaçların da gerçekleştirilmesi için ön koşul olarak tanımlanmıştır.

İyi yönetişim kültürü benimsenmeden sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve yaşam kalitesinin herkes için artması beklenemez.

Elinizdeki rehber, bu amaca hizmet etmek üzere TÜRKONFED iş birliğiyle hazırlandı. Temel motivasyonumuz, iş dünyasının dayanıklı ve rekabetçi olması, kalkınmanın yerel düzeyde güçlendirilmesi ve yaşam kalitesinin herkes için artmasına katkıda bulunmak. Katılımcı demokrasi ve kalkınmanın sağlanması için yerel düzeyde de kamu otoritesi ve paydaşlarının birlikte çalışmaları gerekiyor.

Kentlerin kalkınması ve vatandaşların yaşam kalitesinin artması için kamu kurumları ile iş dünyasını temsil eden kuruluşlar arasında kurumsal, sistematik ve süreğen istişare ve iş birliklerinin güçlendirilmeye ihtiyacı var. Rehber, katılımcı paydaş süreçlerinin sağlanmasına yönelik iyi yönetişim kültürüne dayalı politika geliştirme araçlarını ve iyi örnekleri içermektedir.

Dileğimiz, kentlerimizin daha sürdürülebilir, kalkınmış ve yaşanabilir birer kente dönüşmesidir. Rehberin, bu vizyonun gerçekleştirilmesi için kentlerde kamu ve iş dünyası başta olmak üzere bütün paydaşların daha etkili iş birlikleri ve ortaklıklar kurmasına fayda sağlamasını ümit ediyoruz.

Dr. Yılmaz Argüden
Argüden Yönetişim Akademisi
Mütevelli Heyeti Başkanı

GİRİŞ

Dünya bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Küreselleşme, dijitalleşme, artan çevre sorunları ile sosyal eşitsizlikler öngörülmesi zor birçok siyasi, ekonomik ve sosyal değişimi de beraberinde getiriyor. 2008 ekonomik krizi ise piyasalarda istikrarı zorlayan sonuçlara yol açtı. Diğer taraftan, çevre sorunları ve sosyal eşitsizlikler sürdürülebilir kalkınma vizyonunu her geçen gün daha önemli kılıyor. Gerek ülkeler gerekse de uluslararası kuruluşlar bu dönüşüm ve zorluklarla ile başa çıkmak ve yeni koşullara uyum sağlamak için çeşitli strateji ve yöntemleri uygulamaya çalışıyor. Bu süreç aynı zamanda, ülkelerdeki kamu ve özel sektör başta olmak üzere bütün kurum ve kuruluşları değişen koşullara uyum göstermeye sevk ediyor.

Dünyadaki gelişmelere ilişkili olarak ve kendine özgü koşulları nedeniyle, ülkemiz de son otuz yıl içerisinde sosyal ve ekonomik açıdan büyük değişimler geçirdi. Artan ve gençleşen nüfus, kentlere doğru süren göç, AB uyum sürecinde başlayan reform çabaları ile değişen ekonomi politikaları bu dönemde çeşitli sonuçlara yol açtı. Ekonomik büyüme, farklı sektörlerde yakalanan gelişim trendleri ve istihdam niteliğindeki değişimler ise Türkiye nüfusunu orta gelir düzeyine taşıdı. Bu eşikte beliren 'orta gelir tuzağı' tehlikesini aşmak, dönüşen bir dünyada kalkınma ve refahı her kesime yaymak ise ekonominin daha rekabetçi ve kapsayıcı olmasına dayanıyor.

Rekabetçilik bütüncül bir yaklaşım ile ele alındığında sürdürülebilir kalkınmanın ve artan yaşam kalitesinin motor gücü durumundadır. Çevresel değerleri korumadan, güçlü sosyal sermaye oluşturmadan ve kaynakları sürekli etkin biçimde kullanmadan rekabetçiliğin daimî kılınması sağlanamıyor. Bu nedenle, rekabetçilik ile sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artması arasında sıkı bir bağlantı olduğunun özellikle altını çizmek gerek. Sürdürülebilir kalkınma odaklı rekabetçilik yaklaşımı aynı zamanda istihdam, yatırım ve kamu bütçesinin de itici gücü durumuna geldi. Türkiye'nin farklı yerlerinde yaşayan çeşitli sosyal grup ve bireylerin yaşam kalitesinin artması da kapsayıcı bir sürdürülebilir kalkınma ile bunun motoru olacak rekabetçilik ile sağlanabilir.

Farklı ülkelerdeki deneyimler, rekabetçiliği ve buna bağlı olarak sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artması, kamu, özel sektör ve sivil toplum sektörleri arasında artan iş birliği ve koordinasyonu gerekli kılıyor. Doğal, ekonomik ve sosyal kaynakların doğru hedefler ve maksimum düzeyde kullanılması için farklı sektör ve aktörler arasında istişare ve iş birliğinin sağlanmasına, bu iş birliğini sağlamak için ise güven ortamının tesisi şart. Güven ortamı sağlandığında, sektörler arasında iş birliği tesis edildiğinde kaynaklar daha etkili ve verimli kullanıyor.

Türkiye'de de rekabetçiliği geliştirebilmek, yerel düzeyde iyi yönetişim kültürünün güçlenmesinden geçiyor. İyi yönetişim kültürü güven ve iş birliği ortamını sağlayarak kaynakların etkin biçimde doğru hedefler için kullanmasını artıracak ilke, süreç ve araçları sunuyor. Ortak menfaatler ve risklerin yönetilmesinde kurumların iş birliği ve koordinasyonunun ulusal ve yerel düzeyde güçlendirilmesi sürdürülebilir kalkınmanın ve yaşam kalitesini artırmanın temelini oluşturuyor. Bu katılımcı karar alma kültürünün oluşmasında ise kamu sektörünün belirleyici gücü var. OECD'nin Kamu Düzenleme Kalitesi 2018 Raporuna göre Türkiye'de kamu yönetimi paydaş katılımı, kamu düzenlemesi öncesi ve sonrası etki analiz yapmak gibi iyi yönetişim uygulamalarında 2015 yılına göre gerilemiştir.[1]

Kamu politika ve karar süreçlerinin daha katılımcı, entegre ve veri temelli yapılması kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak ve sürekli öğrenme ile gelişmenin önünü açacaktır. Özel sektör ve sivil toplumun kamu karar alma, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinde artan şekilde yer alması ve kendi karar ve faaliyetlerini bununla uyumlu kılması, kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasında çarpan etki yaratacaktır. Kalkınmanın artması en başta kamu kurumlarının iyi yönetişim kültürünü benimsemesi ve hayata geçirmesinden geçiyor. Kamu sektörü, müşterek menfaatleri temsil etmesi, politika yapma yetkisi ve sahip olduğu kaynaklar nedeniyle bu alanda öncü olmalıdır.

Küreselleşmenin yol açtığı önemli sonuçlardan birisi ekonomik coğrafyanın önem ve belirleyicilik kazanmasıdır. Bu coğrafi alanların başında ise kent-bölgeler geliyor. ABD, Avrupa ve Çin gibi ülkelerin ekonomik gücünün artmasında lokomotif kentlerin etkisi büyük oldu. 21. yüzyıl dünyası kentlerin dünyası olacaktır. Belirli kentlerin altyapısı, kentin merkezi ve yakın bölgesindeki lojistik imkânları, hizmet imkânları ve sosyal sermayesi ile itici coğrafi ekonomik aktör olma niteliği kazandı. Gerek yatırımcıları çekmek gerekse de mevcut ekonomik ve sosyal sermayenin güçlendirilmesi açısından kent ölçeğinde yapılan ekonomik politika ve planlar büyük önem taşıyor. Kentler, ülkedeki ekonomik faaliyetlerin ve kalkınmanın da lokomotifi olacaktır. Bu nedenle kalkınma, yüksek rekabetçilik ve yaşam kalitesinin yakalanması için kentsel ölçekte alınan karar ve kaynakların daha bütüncül, kapsayıcı ve etkin olması öncelik haline geldi. Özellikle yerel yönetimler kentsel kalkınmanın kilit aktörleridir ve bu bakış açısıyla yatırımlarını yapmalı ve faaliyetler yürütmelidir.

Türkiye'de rekabetçiliğin artması ve buna bağlı olarak sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasında kent-bölgelerin potansiyelini ortaya çıkarmak büyük önem taşıyor. Bunun için kamu ve özel sektörün iyi yönetişim kültürüne dayanarak iş birliği ve koordinasyonunu artırmaya ihtiyaç var. Ulusal ölçekte kamu kurumları ile iş dünyasını temsil eden kuruluşlar arasında önemli bir iş birliği kültürü bulunmaktadır. TOBB, TÜSİAD, MÜSİAD, TİSK ve TÜRKONFED gibi iş dünyasını temsil eden kuruluşlar ile merkezi yönetim kurumları arasında belli bir düzeyde düzenli bir istişare ve iş birliği yapıldığı söylenebilir. Ancak, bu kültürün daha kapsamlı ve etki odaklı biçimde yerel düzeye yayılması kalkınmanın sürdürülebilir olarak yayılması için önem arz etmektedir. Bu konuda büyükşehir belediyeleri ile iş dünyası kuruluşlarının ortak bir gündem ve vizyon ortaya koyması ön açıcı olacaktır.

1 Argüden Yönetişim Akademisi, "OECD Kamu Düzenleme Kalitesi," Yayın No: 15, 2019.

Elinizdeki Rehber, bu amaca hizmet etmek üzere yayına hazırlandı. Sürdürülebilir yerel kalkınma vizyonunu merkeze koyarak rekabetçiliğin kent-bölgelerde hayata geçirilmesi ve mevcut çabaların güçlendirilmesine katkı yapmak üzere tasarlandı. Rehberi hazırlama sürecinde İstanbul, Ankara, Gaziantep, İzmir ve Konya illerinde derinlemesine mülakatlar gerçekleştirildi. Bu görüşmelerdeki amacımız kent-bölge ölçeğinde kalkınma çabaları ile kamu-özel sektör ilişkisinin mevcut durumunu tespit etmekti. Bu kentlerde kalkınma ajansı, büyükşehir belediyesi, il müdürlükleri ile ticaret ve sanayi odalarının temsilcileri başta olmak üzere, çeşitli paydaşlar ile bire bir görüşmeler yapıldı. Görüşmelerde ise ortak sorun, ihtiyaç ve iyi uygulamalar tespit edildi. Elde edilen bulguların elinizdeki Rehberde yerel iş dünyasını temsil eden sivil topluma önerilen modelin geliştirilmesinde önemli katkısı oldu.

Bir bütün olarak, bu yayının temel amacı, kent-bölgeler başta olmak üzere ülkemizde kamu ve özel sektörün iyi yönetişim temelli olarak yerel kalkınma, rekabetçilik ve yaşam kalitesinin artması için istişare, katılım, iş birliği ve koordinasyon düzeylerinin gelişmesine katkı yapmaktır. Bu katkının odağını ise kamu politika, plan ve karar süreçlerine özel sektörün katılım ve iş birliğini sağlayacak bir model ile buna bağlı yöntem ve araçlar oluşturuyor. Nihai olarak hedeflenen etki ise kamu ile özel sektör karar ve kaynaklarının ortak fayda üretecek alanlara yönelmesine ve birbirini tamamlayarak azami kalkınma, rekabet gücü ve yaşam kalitesinin artırılmasına destek olmaktır. Türkiye'nin gelişimi için İstanbul'un haricinde, diğer bölgelerde de rekabet gücü yüksek kentlere ihtiyacımız var. Zengin kentler, etkileşimleriyle komşu kentleri de büyütecektir. Bu nedenle büyükşehirlerde rekabetçilik ve kalkınma hamlelerine hız verilmelidir. Rehberin bu çabalara yol gösterici olmasını diliyoruz.

MEVCUT DURUM ANALİZİ

TÜRKİYE'NİN KENT-BÖLGELERİNDE KALKINMA, REKABETÇİLİK VE YAŞAM KALİTESİ

Ulusal ve Bölgesel Planlama Bakış Açısından Kent-Bölgeler

Ülkemizde 1963 yılından beri, kamu idaresi kalkınma çerçevesini ve amaçlarını hazırlamış olduğu ulusal kalkınma planlarıyla belirlemektedir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş sonrasında yapılan ilk plan ise 2019-2023 dönemine aittir. Plan'da bu 5 yıllık dönem esası itibariyle 15 yıllık bir vizyonun ilk adımı olarak ortaya kondu. Bu nedenle, 11. Kalkınma Planı hedeflerinin uzun erimli ve köklü bir vizyon ile amaçları hedeflediği söylenebilir. 11. Kalkınma Planı'nda belirlenen amaçlar beş ana başlık altında toplandı:

- İstikrarlı ve Güçlü Ekonomi
- Rekabetçi Üretim ve Verimlilik
- Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum
- Yaşanabilir Şehirler, Sürdürülebilir Çevre
- Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim

Bu amaçların gerçekleştirilmesinde, başta kamu idaresinin merkezi ve yerel kararları ile tahsis edilecek kaynaklarının belirleyici olması öngörülmüştür. Planın başarıyla uygulanması Türkiye ekonomisi ve vatandaş refahı üzerinde ciddi olumlu etkilere yol açacaktır. Bunu sağlayacak olan en önemli faktör ise istikrar ve güven ortamını sunacak iyi yönetişim kültürünün pratik adımlar ile daha fazla uygulamaya konulmasıdır. Bu nedenle 5. Başlık altında ele alınan Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim özellikle diğer dört amacın gerçekleştirilmesinde kaldıraç görevi üstlenebilir. Buna ilaveten, küresel ölçekte belirlenmiş olan Sürdürülebilir Kalkınma Vizyonu ve Amaçları da 11. Kalkınma Planı'na dâhil edilmiştir. Rehberin öngördüğü iyi yönetişim temelli kamu-özel sektör iş birliğinin yerel düzeyde güçlenmesi 11. Kalkınma Planı'nın ve küresel Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının hayata geçirilmesine katkı yapacaktır.

TÜRKONFED, 11. Kalkınma Planı'nda özel olarak ele alınan rekabetçi üretim ve verimlilik amacını önemsiyor ve asli öncelik olarak görüyor. Ülke ekonomisinin güçlenmesi, işletmelerin daha dayanıklı

ve gelişiyor olması nihai olarak mal ve hizmet üretim süreçlerinde rekabetçi olmakla mümkündür. Küresel rekabetin giderek arttığı günümüzde, ülkemizdeki ekonomik ve sosyal sermayenin gelişen teknoloji ile birleştirilerek daha rekabetçi ve yenilikçi kılınması öncelik taşıyor. Rekabetçilik yarışında ön sıralarda yer alabilmek artık sadece merkezi düzeydeki politika ve planlar yoluyla veya özel sektörün kendi çabaları ile yakalanamaz. Avrupa Birliği (AB) ve OECD gibi uluslararası kuruluşlar artan biçimde bölge ve kent ölçeğinde, kamu-özel sektör iş birliğinin mekânsal, sektörel ve tematik temelde yapılmasının rekabetçilik için kritik önemini vurguluyor[2].

Her bölge, kent veya ilçeye özgü risk ve fırsatların bütüncül bir şekilde ele alınması, birbirini tamamlayan ve ölçülebilir faaliyetler ile rekabetçiliğin güçlendirilmesi gerekiyor. Bu ise ekonomik değer zincirini tek bir şirket, sektör veya özel sektöre ait görmek yerine, kentlerin tümüne yayılan bir ilişki ağı ve karşılıklı bağımlılıklar şeklinde ele almayı zorunlu kılıyor. Örneğin, bir bölgede yapılacak sanayi yatırımları aynı zamanda kalifiye işgücü mevcudiyeti, altyapı yatırımları, lojistik imkânlar ve sosyal sermaye ile bağlantılı olarak ele alınmalıdır. Benzer şekilde araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri ile yenilikçi yaklaşım ve ürünler yerel sanayi, kamu ve üniversite iş birliğini zorunlu kılıyor. Ülkemizde bu yönde çalışmalar yürütülmekte. Bu alanda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı eliyle yürütülen Kamu-Üniversite-Sanayi İş birliği (KUSİ) çalışmaları iyi bir örnek olarak verilebilir. Benzer şekilde farklı kentlerde belediyeler ile Sanayi ve Ticaret Odalarının proje bazlı yürüttüğü çalışmalar da mevcut. Ancak, bu çabaların daha bütüncül, katılımcı ve ölçülebilir şekilde ülke genelinde yapılmasına ihtiyaç var.

Kalkınmaya coğrafi bir perspektiften bakmak, gerek ekonomik faaliyetlerin gerekse de insani gelişmişlik düzeyinin bölge ve yerel ölçekte durumunu doğru anlama ve güçlendirme imkânını sunuyor. Türkiye'de bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması ve yerele özgü doğal, ekonomik ve sosyal sermayenin kıyaslamalı avantajlara dayanarak güçlendirilmesi için bölge kalkınma projeleri uzun yıllardır uygulanıyor. Buna örnek olarak Güneydoğu Kalkınma Projesi (GAP) gösterilebilir. Ancak, Türkiye genelinde bütüncül bölge kalkınma vizyonu ve stratejisi AB'ne uyum sürecinde kurulan Bölge Kalkınma Ajansları (BKA) ile sistematik bir hal aldı. 2018 yılında yayınlanan 30479 numaralı Kararnamede ifade edildiği üzere, Ajansların kamu, özel sektör ve sivil toplum arasında iş birliğini geliştirmesi, kaynakların yerinde ve etkin kullanılması ile yerel potansiyeli hareke geçirerek kalkınmayı hızlı, dengeli ve sürdürülebilir kılmada önemi bir kez daha vurgulandı. Ülkemizde kent-bölge için yasal bir ara kademe olmamakla beraber, İstanbul, Ankara ve İzmir gibi kentlerimize özel BKA'nın kurulmuş olması fiilen kent-bölge olgusunun gerçekliğini yansıtıyor. Bu duruma uygun olarak, BKA'lar gerek kalkınma planlaması gerekse de bu planların hayata geçirilmesi için kaynak dağıtımını tüm kentlerde yürütüyor. Bu nedenle, Ulusal Kalkınma Planlaması ile beraber Bölge Kalkınma Planları da kentler için yönlendirici bir öneme sahip.

Ajansların yetkileri ve icra gücü ile mali kapasiteleri sınırlı düzeyde kaldığı için kalkınma sürecini sürükleme ve koordine etmeleri mevcut durumda mümkün görünmüyor. Buna rağmen, bölge ölçeğinde verilere dayalı ve olabildiğince katılımcı kalkınma planlarının hazırlanmış olması ve bunlara yönelik

2 https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/celex3a52017dc06573aen3atxt.pdf
OECD, Delivering Local Development: New Growth and Investment Strategies, 2013

çeşitli finansman imkânlarının sunulması gelecek için önemli birikim ve fırsat sunuyor. Bu süreç Ajansların Yönetim Kurulu ile Kalkınma Kurulunda yer alan farklı sektör yöneticileri ile uzmanlar, kalkınma odaklı istişarede bulunmak ve iş birliği deneyimine sahip oldular. Kent-bölge kapsamına giren büyük kentler ile birkaç kentin bir araya geldiği bölgelerde yerel kalkınmanın gündeme taşınmış olması ve belirli bir süredir faal olması, gelecek için çeşitli imkânlar sunuyor. Aşağıdan yukarı ve bütüncül kalkınmanın sağlanması ulusal ölçek kadar önem taşıyor. Her kentin kendine özgü avantaj, kaynak ve imkânları bulunuyor. Örneğin, sanayinin güçlü olduğu bir kentte dış ticaretin artırılması öncelik taşırken, başka bir yerde turizm odaklı kalkınmanın öncelik olarak ele alınması gerekiyor. Özgün yerel koşul ve dinamikleri ulusal ve küresel ölçek bağlamında değerlendirmek suretiyle kentlerde rekabetçilik ve kalkınma hamleleri ileriye taşınabilir. Türkiye genelinde geçerliliğini koruyan ve Ajanslar için yönlendirici olan 2014-2023 dönemine yönelik Kalkınma Planları geçerliliğini koruyor.

Türkiye'nin küresel ekonomik gücünün artması, süregelen bölgeler arası eşitsizlik düzeyinin azaltılması, rekabetçilik ve vatandaş refahının yükselmesi için bölgesel ve yerel kalkınma politikalarının güçlendirilmesi hâlâ bir ihtiyaç olarak önümüzde duruyor. Bu ihtiyaç doğrultusunda her türlü fırsat ve kaynağın etkin şekilde değerlendirilmesi bütün sektör ve kuruluşların önceliği haline gelmelidir. Bunda karşılıklı bağlantı ve bağımlılıkların sunduğu kazan-kazan alanlarının çokluğu kadar kentlerin, işletmelerin ve kişilerin ortak risk ve tehditler ile karşı karşıya olmaları temel gerekçeyi oluşturuyor.

Türkiye'de ilçe hatta mahalleden başlayarak her kademe ve sektörde kalkınma ve rekabetçiliğin güçlendirilmesi, kamu sektörü kadar özel sektörün ve özellikle iş dünyasını temsil eden kuruluşların aktif ve stratejik faaliyetlerini gerekli kılıyor. İş dünyasının yerel bakış açısı ile rekabetçilik ve kalkınma için vizyon, strateji ve inisiyatifler oluşturması birincil öneme sahip. Bu vizyonu ilgili yöntem ve araçlar ile desteklemek ve iyi yönetişim kültürü ile hayata geçirmek ciddi kazanımlar yaratabilirler. Ancak, kamu kurumlarının yetki ve kaynaklarını daha fazla bu yönde kullanılması belirleyici etkiye sahip. Bu nedenle, kamu sektörü ile iş dünyası temsilcilerinin ortak hedefler doğrultusunda iş birliği ve koordinasyonunu sağlamak ile öncelik olarak ele alınmalıdır.

Bir bütün olarak bakıldığında, kent-bölgelerde iyi yönetişime dayalı rekabetçilik ve bütünsel kalkınma vizyonu ile kamu ve özel sektörün ortak hareketi yerel düzeyde kazan-kazan dinamiğinin güçlenmesine yol açacaktır. Söz konusu kazan-kazan dinamiği ise beraberinde işletmeler için büyüme, kamu için daha fazla gelir ve toplum içinse artan yaşam kalitesini sağlayacaktır. Bu dinamiğin özellikle yerel düzeyde başlaması ise coğrafi ve sosyal eşitsizliklerin azaltılmasında kritik rol üstlenebilir. Bununla birlikte iklim değişikliği, doğal kaynakların korunması, kontrolsüz göç hareketleri gibi risklerin yönetilmesi de bir araya gelmek ve ortak hareket etmek için başka bir nedeni sunuyor.

Güçlü Kalkınma, Rekabetçilik ve Yaşam Kalitesi için İyi Yönetişim

Değişen dünya ve ülke koşulları karşısında kalkınmanın tanımı ve niteliği de geçen otuz yılda farklılık kazandı. Geçmiş dönemde kalkınmayı ölçmek için kullanılan Gayrisafi Milli Hasıla (GSMH) salt ekonomik büyümeyi yansıtan bir gösterge olarak yetersiz görülmeye başlandı. Kalkınmanın çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları

ile bir bütün olduğu ve daha gerçekçi şekilde değerlendirilmesi önem kazandı. Hammaddelerin doğal kaynaklardan, kalifiye işgücünün sosyal sermayeden ve yatırımların ise tasarruflardan kaynaklanması gibi ilişkisel ve bütüncül bakış açısı kalkınmayı ekonomik büyüme anlayışının üstüne taşıdı. Bunda ekonomik büyümenin kendiliğinden sosyal kalkınmaya yol açmadığının görülmesi de etkili oldu[3]. Ayrıca, doğal kaynaklarını sürekli kılamayan, kaliteli iş gücünü sağlayamayan veya yatırımcıları çekemeyen işletmelerin uzun erimde kalıcı olamadığı gerçeği de bu görüşü destekliyor.

Günümüz dünyasında rekabet faktörleri ucuz iş gücü veya hammadde temininden çok yüksek teknolojiye dayalı hızlı, esnek ve yenilikçi üretim ile marka değeri yaratmak, bunlara paralel olarak aktif pazarlama ve güçlü lojistik altyapısının mevcudiyeti ile sağlanıyor. Bu faktörlere ek olarak kurumsal yapı ve kamu düzenlemeleri ile yatırımların etkisi belirleyici oluyor. Her geçen gün kentlerin ekonomik bir aktöre dönüştüğü dünyamızda, rekabetçilik ve inovasyon için gerekli fiziki, sosyal ve teknolojik altyapının kentlerde güçlendirilmesi için sektörler ve kurumlar arasında etkin karar ve kaynak uyumu çarpan etkisi yapmaya devam ediyor. Bu doğrultuda, yapıcı ve iş birliğine dayalı kamu ve özel sektör iş birliğinde ortak fayda ve risklerin tespit edilmesi gerekiyor. Ortak faydalara ulaşmak, riskleri yönetmek için bütünsel vizyon, strateji ve faaliyetlerin belirlenmesi tamamlayıcı görülmeli. Söz konusu vizyon ve stratejinin hayata geçirilmesi ise sürdürülebilir kalkınma ve yüksek yaşam kalitesinin kent-bölgelerde artmasına yol açacaktır. Bu tarzda iş birliği ve koordinasyonun hayat bulması ancak güçlü bir güven ortamın sağlanmasına bağlı. Kamu-özel sektör arasında güven ortamı ise en iyi şekilde tutarlılık, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, adillik ve etkililik gibi iyi yönetişim ilkelerinin uygulanması ile entegre düşünce, veri temelli karar, etki ölçme ve sürekli öğrenme gibi yaklaşımların kullanılması ile sağlanabilir.

İyi yönetişim yaklaşımı:

- Kararların alınmasında şeffaf, katılımcı ve kapsayıcı bir sürecin yürütüldüğü,
- Çeşitliliğin bir zenginlik olarak görüldüğü,
- Kararların tüm paydaşların katkıları ile veri temelli olarak alındığı,
- Alınan kararın uygulanmasını ilkeler çerçevesinde takip edecek gözetim mekanizmalarının bulunduğu bir sistemdir.

Dünya ekonomik ve siyasi sisteminde mevcut olan birçok sorun ve eksikliğin giderilmesinde iyi yönetişim kültürü her geçen gün önem kazanıyor. İyi yönetişim; başta kamu olmak üzere, özel sektör ve sivil toplumda kaynakların, fırsat ve risklerin doğru mekanizma, yöntem ve araçlar ile etkin biçimde yönetilmesini hedefliyor. İyi yönetişim kültürü ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelen kurum ve kuruluşların mevcut risk ve fırsatları yönetmesinde karar alma, kaynak kullanma, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerinde belirli ilke, yöntem ve pratikleri uygulamasına dayanıyor.

İyi yönetişimin 11. Kalkınma Planı'nda bir amaç olarak belirlenmesi, bu kültürün ülkemizde gelişmesinin gerekliliğine işaret ediyor. Kurumların iç yapısında ve paydaşlar arasında katılımın, şeffaflığın ve hesap verme kültürünün eksikliği kaynakların verimli kullanılmasına

3 http://documents.worldbank.org/curated/en/771771468180864543/pdf/WPS4851.pdf

engel oluyor. Aynı zamanda olası iş birliği fırsatlarının sunduğu faydaların gerçekleşmesini de önlüyor. İyi yönetişim kültürünün sağladığı faydalar bunu aşma imkânını sunuyor. Gerek kurum içi gerekse de kurumlar arasında kararların katılımcı şekilde alınması, karar kalitesi ve kapsayıcılığı artıracağı gibi kaynakların ortak hedefler için hareket ettirilmesine yol açıyor. Şeffaf ve hesap verebilir olmak alınan karar, yapılan uygulama ve bunları yarattığı etkiler konusunda daha dikkatli olmaya sevk ettiği gibi paydaşlar arasında güveni de sağlıyor.

Hedeflerin etkin şekilde hayata geçirilmesi ise güçlü iş birliği ve verimli kaynak kullanımıyla mümkün oluyor. Elde edilen sonuç ve etkilerin veri temelli olarak, ilgili paydaşlara anlaşılır şekilde sunulması ise sürekli öğrenme ve gelişimin itici kuvveti oluyor. Ülkemizde kaynakları ortak menfaatler doğrultusunda ve en az maliyetle kullanmak, bu ilkelerin günlük işleyişe yayılması ve uygulanması ile yakalanabilir. İyi yönetişim özellikle kent-bölgelerde mevcut olan sorunların aşılmasında ve güçlü bir ülke ekonomisi oluşturtulmasında öncelik taşıyan bir gündem olarak önümüzde duruyor.

Türkiye'de kentleşme öncelikle sanayileşmenin olduğu yerlerde yoğunluk kazandı, ilerleyen yıllarda ise diğer kentlere yayıldı. Bunda uluslararası pazarlara entegrasyon, tarım sektörünün küçülmesi, gençleşen nüfus ve vatandaşların kentlerde daha iyi bir hayat bulma beklentileri ile göç etmesi temel rolü oynadı. Piyasa ekonomisinin yayılması ve Türkiye'nin küresel ekonomi ile daha entegre olmasına bağlı olarak, yerel düzeyde ve ağırlıklı iç piyasaya dönük üretim yapan işletmeler kademeli olarak ülke geneline ve dünya piyasasına yönelik ürün ve hizmetler sunmaya yöneldi. Küresel rekabete açılan şirketler ve artan eğitim olanakları aynı zamanda uluslararası düzeyde bilgi ve beceri kabiliyetini yükseltti. Değişen ekonomik yapı ve artan işletmeler ile iş gücü ihtiyacı daha önce kırsal alanda yaşayan iş gücü ile kapatıldı. Ancak, kalifiye ve uzman iş gücüne ihtiyacın artması ile kentlerde istihdam koşulları da zaman içerisinde değişti. Günümüzde meslek kurslarının ve girişimciliğe dönük faaliyetlerin artmasındaki temel neden bu ihtiyaca cevap vermektir. Bunlara ilaveten, artan kentleşme ve dönüşen sosyal beklentiler ile yaşam kalitesi anlayışı da değişim geçirdi. Özellikle genç nesil başta olmak üzere, toplumun yaşam kalitesi için beklenti ve ihtiyaçları arttı, çeşitlilik kazandı. Kentler bu yanıyla da hem kalifiye iş gücü havuzu hem de birer pazar olarak önemini güçlendirdi.

Aynı dönemde küresel çevre sorunları ve artan toplumsal hassasiyetler ile sürdürülebilirlik kavramı önem kazandı. Kaynakların temin edilmesi, kullanım şekli ve bunların yarattığı sorunlar çevrenin korunmasını temel bir mesele haline getirdi. Bu alanda kamu düzenlemelerinin artması, tüketicilerin hassasiyeti ve artan hammadde talebi, çevreyi işletmelerin de daha fazla önemsemesine yol açtı. Sürdürülebilir çevre aynı zamanda işletmeler için sürdürülebilir hammadde temini anlamını taşıyor. Su gibi temel bir kaynağın azalması birçok sektörde işletmenin üretim sürecini riske sokuyor. Benzer şekilde sınırlı olan hammaddelere olan talebin artışı üretim maliyetlerinin yükselmesine yol açıyor. Başka bir ifadeyle özetlemek gerekirse, çevrenin korunması gerek toplumsal gerekse de ekonomik açıdan her geçen gün önem kazanmaya devam ediyor. Bunun bir sonucu olarak da birçok yatırım kuruluşu yatırım kararı alırken işletmelerin çevresel etkilerini önemli bir kriter olarak değerlendiriyor.

İşletmeler açısından sürdürülebilirliğin başka boyutları da bulunuyor. Bu boyutlardan biri çalışma koşulları. Kurumlar çalışanlarına insan onuruna

uygun çalışma ortamı sunmak durumunda. Gerek ücret gerek iş sağlığı-güvenliği gerek insan kaynaklarının gelişimi, çocuk işçilik ve zorla çalışma ile mücadele, iş yerinde cinsiyet eşitliği yine sürdürülebilirlik kapsamında yer alıyorlar. Bir diğer boyut kurumların müşterileri için kaliteli ve güvenli mal ve hizmet üretmeleri. Sorumluluk sınırları sadece şirketlerin kendi faaliyetlerini değil, aynı zamanda etki ettikleri tüm değer zincirini de kapsıyor. Şirketlerden tüm değer zincirinde oluşabilecek olumsuzlukları önlemeye yönelik önlemler almaları bekleniyor. Bir başka boyut ise içinde bulundukları toplumlara katkı sağlamak. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerindeki artış bu durumun bir yansıması olarak değerlendirilmelidir. Kamu ve iş dünyası faaliyetleri ve geliştirdikleri politikalar ile içinde bulundukları toplumun yaşam kalitesini iyileştirmeyi daha fazla önemsemek durumunda. Toplumlarda da bu yönde beklentiler her geçen gün artıyor.

Kent-bölgeler rekabetçilik, sosyal sermayenin desteklenmesi ve çevrenin korunmasında kilit olan insan yerleşim alanları. Kentler mevcut olan birçok sorunun çözümü ve sürdürülebilir kalkınmanın lokomotifi olması gereken yerler. Bunun sağlanması ise yerel düzeyde kamu kurumlarının ve iş dünyası kuruluşlarının bu gündemi sahiplenmesi ile olacaktır. Kent düzeyinde faaliyet yürüten kamu kurumlarının ve özellikle yerel yönetimlerin görev ve yetkilerinin kalkınmadaki rollerinin yeniden gözden geçirilmesi faydalı olacaktır. Kalkınmanın ulusal olduğu kadar yerel bir mesele olduğu ve bütüncül bir şekilde ele alınması gerektiği daha açık şekilde vurgulanmalı ve desteklenmelidir.

Mevcut mevzuat bu konuda destekleyici nitelik taşıyor. Örneğin, 5393 numaralı Belediye Kanunu'nun 14. Maddesi'nde belediyelere 'ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi' görevi verilmiştir. Özellikle büyükşehir belediyeleri sahip oldukları yetki, kurumsal kapasiteleri ve kaynaklar nedeniyle kentlerde lider paydaş konumunu üstlenebilirler. Bu özellikle BKA'nın yetki, kaynak ve etki sınırlarını tamamlamak veya aşmak için kritik öneme sahip. Belediyeler kendi politika, plan ve faaliyetlerini sürdürülebilir kalkınma odaklı yapmaya daha fazla önem vermeli. Halihazırda birçok kentte büyükşehir belediyeleri çeşitli yollarla bu role uygun faaliyet ve hizmetler sunuyor. Gelişmesi gereken nokta, bu rolün her karar sürecinde gözetilmesi ve kent geneline yayılmasıdır. Öte yandan, valilik makamına bağlı olan bakanlık il müdürlükleri politika uygulama ve denetleme yetkileri ile birçok alanda rekabetçilik ve kalkınma üzerinde etki sahibi konumunda duruyor. İl müdürlüklerinin yetki ve kaynaklarını kent ölçeğinde kalkınma ve rekabetçiliğin desteklenmesi yönünde kullanmaları, karar süreçlerinde kentlerdeki diğer paydaşlar ile istişare ve katılım sağlaması bütünleyici etki yaratacaktır.

Genel olarak yerelde politika ve planlama süreçlerinde kamu kurumları ile iş dünyasını temsil eden kuruluşlar arasında sürekli istişare, katılım, iş birliği ve koordinasyonun iyi yönetişim temelli sağlanması kararlar ve kaynakların birbirini tamamlayan ve maksimum değer üreten şekilde gerçekleşmesini destekleyebilir. Hedeflenen bu iş birliği ise rekabetçilik, kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasında sürükleyici olacaktır. Bunun sonuçları sadece kentlerde değil, ülke genelinde kalkınma düzeyinin artmasına ve küresel rekabette daha güçlü bir yerde olmaya götürecektir.

Kentlerde bütüncül, planlı ve etkili yerel kalkınma çabalarının önünde çeşitli sıkıntılar bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Sektör ve kuruluş temelli tek boyutlu bakış açısının hâkim olması,

- Görev, yetki, kaynak ve uygulama uyumsuzluklarının bulunması,
- Yeterli veri toplanmaması, verinin güncellememesi ve kullanılmaması,
- Kamu ve iş dünyası arasında yeterli veya etkili istişare, katılım ve iş birliği bulunmaması,
- İş birliği ve koordinasyon için etkili kurumsal mekanizma ve araçların kullanılmaması,
- Karar alma ve kaynak kullanımı başta olmak üzere iş birliği ve koordinasyon için iyi yönetişim kültürünün eksikliği.

Başta kent-bölgeler olmak üzere, Türkiye genelinde rekabetçiliği artıracak, bütüncül ve kapsayıcı kalkınmayı destekleyecek iş birliği kültürünü güçlendirmek için atılması gereken adımlar da kısaca şöyle özetlenebilir:

- Çevresel, mekânsal, ekonomik ve sosyal alanları içine alan bütüncül kalkınma gündeminin ortak hale getirilmesi,
- Kamu, özel sektör ve sivil toplum ile akademi arasında kazan-kazan ve ortak risk alanlarının tespit edilmesi,
- Kent genelinde stratejik öncelik taşıyan sektörlerde iş birliklerinin harekete geçirilmesi,
- Veri bazlı ve katılıma dayalı, etkileri ölçülebilen yerel sürdürülebilir kalkınma ve rekabetçilik planlarının hazırlanması,
- Sorun, ihtiyaç ve hedeflerin tespitinde kent genelinde güncel ve kapsayıcı veri havuzunun oluşturulması,
- Ulusal ve yerel kalkınma entegrasyonunun başta belediyeler olmak üzere bütün kamu kurumları aracılığıyla sağlanması ve desteklenmesi,
- Merkezi yönetim ile il teşkilatları arasında, kent ölçeğinde ise farklı kamu kurumları arasında görev, yetki ve kaynakların uyumlu olarak kalkınmaya odaklanması,
- Yerel düzeydeki sorun ve ihtiyaçların hızlı ve yerinde çözülmesine kamu sektörü eliyle öncelik verilmesi,
- İş dünyası kuruluşlarının yerel ölçekte kalkınma odaklı bir araya gelmesi,
- Bütün kurum ve kuruluşların kalkınma ve rekabetçiliğe dönük faaliyetlerini veri temelli ve entegre düşünce ile ölçmesi ve raporlaması,
- İş birliği ve koordinasyon için resmi veya ağ temelli kurumsal mekanizmaların kurulması veya mevcut olanların güçlendirilmesi,
- İstişare, katılım, iş birliği ve koordinasyon için iyi yönetişim kültürünün sahiplenilmesi ve uygulanması.

Türkiye'de rekabetçiliği destekleyerek kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına kent-bölgelerin ekonomik potansiyeli ve dinamikleri daha fazla itici rol üstlenebilirler. Bunun olması için ulusal ölçekte genel bir vizyon ve stratejinin hazırlanması ve hayata geçirilmesi için kamu ve özel sektör arasında ivedilikle çalışmalar yapılmalıdır. TÜRKONFED'in daha önce hazırladığı raporlar ile bu Rehberin söz konusu vizyon ve stratejinin oluşmasında yapı taşı olmasını hedefleniyor. Böylece, ülke genelinde kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ile yaşam kalitesinin her kesim için artırılmasında sorumluluğumuzu daha ileriye taşımayı hedefliyoruz.

YEREL KALKINMA

Yerel Kalkınmanın Tanımı

Yerel kalkınma, bir bölgenin çevresel değerlerini koruyarak, ekonomik ve sosyal kapasitesini geliştirerek, bölgenin kalkınmasını sağlamak ve bölgede yaşayanların yaşam kalitesini iyileştirmek olarak tanımlanabilir.

Toplumlar bölgelerindeki, ülkelerindeki ve dünyadaki ortaya çıkan dinamiklere uyum sağlayarak ayakta kalabilirler. Yerel kalkınma ülkelerin kalkınmasına önemli katkılar sağlıyor. Özellikle, küresel entegrasyon ve rekabet, nüfus dinamikleri ve teknolojik gelişim bölgelerin sahip oldukları avantajları daha da önemli kılıyor. Bu avantajları kullanarak çözümler yaratabilen bölgeler hem ülke hem de bölgenin kalkınmasını destekliyor.

Son 30 yılda dünyada yerel kalkınma önem kazandı. Bu gelişmenin sonucu olarak:[4]

- Yerel kalkınma stratejileri bölge ekonomisinde değişimlerin ve bölgenin geleceğinin temel belirleyicisi oldular,
- Yerel düzeyde yeni kamu - özel sektör iş birlikleri ortaya çıkmaya başladı,
- Küreselleşme yerel için bir büyüme fırsatı olarak görülmeye başlandı,
- Altyapı yatırımları kârlı hale gelmeye başladı ve bu durum özel sektör yatırımcılarının bu alanlara yönlenmesine sebep oldu,
- Planlı yerel kalkınmanın olduğu bölgelere doğru iş gücü transferleri olmaya başladı,
- Bilgi ekonomisine yatırım yapan kurumlar ve faaliyetler yerel kalkınma planlarının merkezine oturmaya başladı.

Yerel kalkınma hem bölgeye hem de ulusal ekonominin gelişimine önemli katkılar yapıyor. Yerel kalkınma küreselleşme, artan ulusal ve uluslararası rekabet, teknolojik gelişmeler, iş gücü hareketlilikleri ve bölgesel eşitsizler nedeniyle giderek önem kazanıyor. Etkin bir yerel kalkınma:[5]

- Bölge içindeki eşitsizliklerin azaltılmasına,
- Bölge genelinde yeni iş fırsatlarının yaratılmasına,
- Yeni yatırımlarla yeni şirketlerin açılmasına,
- Bölgeye özel sektör yatırımlarının gelmesine,
- Yatırımcılar vasıtasıyla bölgeye olan bilgi akışının artmasına imkân sağlar.

Dünyada birçok yerel kalkınma inisiyatifi tabandan, bölgede yaşan insanların ve şirketlerin girişimleri ile hayata geçiyor. Şirketler ve insanlar yaşadıkları sorunları çözmek için bir araya geliyor ve çözüm önerileri geliştirerek yerel yönetim veya merkezi hükümetin yereldeki temsilcileri

4 Greg Clark, “Recession, Recovery and Reinvestment: the role of local economic leadership in a global crisis”, OECD, 2009

5 Greg Clark, “Recession, Recovery and Reinvestment: the role of local economic leadership in a global crisis”, OECD, 2009

ile müzakere ederek programların hayata geçmesi yönünde çaba sarf ediyorlar. Bu yaklaşım farklı politika ve faaliyetlerin entegre edilmesine ve paydaşların katılımı ile planların yapılmasına olanak sağlıyor. İyi yönetişim yaklaşım ve uygulamalarının hayat geçmesini de teşvik ediyor. Diğer taraftan yerel aktörler yerel kalkınma programları ile ulusal kalkınma çabalarına katkı sağlıyorlar. Merkezi hükümetin bu çabaları koordine etmesi ülke kalkınmasının daha verimli ve güçlü olmasına imkân sağlıyor. Yerel politikaların merkezi kalkınma politikaları ile uyumlu olması ülkenin büyüme dinamiklerini destekliyor.

Yerel kalkınmanın planlı bir şekilde yürütülmesi özellikle yatırım ikliminin oluşturulması ve güçlü kalmasına, bölgedeki işletmelerin rekabetçiliklerinin ve verimliliklerinin artmasına, iş gücünün istihdamına ve girişimcilik ortamının oluşmasına katkı sağlıyor. Doğru planlama bölgenin risk ve fırsatlarının detaylı bir şekilde değerlendirilmesi ve yaratılacak faydayı belirleyerek söz konusu faydanın oluşması için stratejik hedeflerin belirlenmesi ile başlıyor. Stratejik hedeflerin bölgedeki tüm paydaşların katılımı ve katkısı ile belirlenmesi, bu hedefleri sahiplenmeyi güçlendiriyor. Hedefler belirlendikten sonra hedeflere ulaşmak için yol haritalarının oluşturulması, belirsizliklerin ortadan kalkmasına ve tüm taraflarda güven tesisi edilmesini sağlıyor.

Yerel Kalkınmanın Koşulları

Yerel kalkınma için bölgede kalkınmayı planlayabilecek kurumsal kapasitenin, planlama ve strateji sürecinde etkin liderliğin bulunması ve kalkınmanın sağlanmasına yönelik destek ve araçlara yönelik çalışmalar ve merkezi yönetim desteğinin olması başarılı bir yerel kalkınma için gerekli çerçeveyi oluşturuyor. Özel sektör, sivil toplum, kamu kurumlarının belediye başkanı gibi seçilmiş ve merkezi yapının yereldeki atanmış temsilcileri bir araya gelerek, politik önyargılardan arınmış bir şekilde başarılı kalkınma politikaları geliştirebilirler. Bu politikalar bazı durumlarda sadece yerelin kendi kaynak, yetki ve imkânları ile hayata geçirilebilirken bazı durumlarda da merkezi yönetimin desteğine ihtiyaç duyuluyor. Merkezi yönetimin yerel kalkınma politikasına desteğini sağlamak ise yerel paydaşların çabalarına bağlı oluyor. **Politika önerisinin gerek yerelde gerek yatırımcılar gerekse merkezi hükümet nezdinde etkili olabilmesi ve kabul görmesi; önerinin sağlam temellere ve varsayımlara dayalı olması, gerekli stres testlerinden geçirilmiş olması ile mümkün olabilir.**

Yerel kalkınma çalışmasına başlarken bölgenin sahip olduğu kaynakları ve bu kaynakların yaratacağı fırsatları ve avantajları doğru ve gerçekçi bir şekilde tespit etmek gerekiyor. Yerel fırsat ve risklerin detaylı analizi sağlam temellere dayalı strateji ve plan yapılmasına aracı olur. Bir bölgenin kalkınması ve yatırımcıların çekilmesi için bu fırsatların ve avantajların öne çıkarılması ve yatırımcıların teşvik edilerek desteklenmesi önem taşıyor. Diğer taraftan bölgenin dinamikleri, yerel politika hazırlama çalışmalarında dikkate alınarak bölge ile uyumlu stratejiler ve uygulama planları oluşturulabiliyor.

Politika önerisinin hazırlanma süreci ve süreci gerçekleştirirken kullanılan yöntemlerin etkisi ancak önerinin hedeflediği hizmet ve politikalar uygulandığında ortaya çıkacaktır. Ancak ekonomik kalkınma ve istihdamı sadece politika önerileri ile şekillendirmek imkânı yoktur. Her ikisi için de devletin ve politikayı hazırlayanların kontrolünde olamayan piyasa koşulları gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bazı durumlarda uluslararası gelişmeler de yerel kalkınmayı etkileyebiliyor.

Bölgesel politika geliştirme süreçlerinin başarısı kamunun sektörünün çeşitli katmanları ve yerel yapılar arasındaki ilişki kalitesi ile doğrudan bağlantılıdır. Güçlü ilişkilerin kurulmasını sağlayan yapı ve platformların varlığı (düzenlemeler ile kurulan yapılar veya duruma özel oluşturulan yapılar) taraflar arasında güvenin oluşmasına, sahiplenmeye ve yerel paydaşların politika geliştirme süreçlerine katılımlarına imkân sağlıyor. Başarılı iş birlikleri iki yönlü bir iletişim oluşturur ve amaca uygun politikaların geliştirilmesini destekler.

Kamu ile özel sektör arasında başarılı bir diyalog için: bilgilerin basit ve anlaşılabilir bir şekilde paylaşılması, tarafların şeffaf davranması, süreçlere ilgili tüm paydaşların katılması ve destek vermesi, tarafların konuları sahiplenmesi gerekiyor. İletişimi ve süreci başarılı kılan faktörün sürecin devamlılığı ve şeffaflık olduğu görülmektedir. Kısa vadeli katlanılan maliyetlerin uzun vadeli getirilerden az olması çalışmanın başarısı açısından önemlidir. Oluşturulacak çalışma mekanizması, tarafların özelliklerine ve bölgesel dinamiklere uygun olmalıdır.

Kalkınma kararlarının etkisi uzun dönemde kendini gösteriyor. Siyasi aktörler açısından sonuçların seçim dönemi içinde gerçekleşmesi ise önem arz ediyor. Ancak alınan kararların bazı etkilerinin kısa dönemde bazılarının etkisinin ise orta ve uzun vadede görüleceği düşünülürse, politika geliştirme sürecinin katılımcı ve doğru varsayımlar ile yürütülmesinin uzun vadeli ve tutarlı uygulamalar için önemi daha iyi anlaşılabilir. Bu yüzden politika geliştirme süreç ve çalışmalarında politik önyargıların bir kenara bırakılarak, bölgeye yaratılacak faydanın en önde tutulması bölgenin refahı ve kalkınması için en faydalı çözümlere ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Yerel Kalkınma için İş Birliği ve Koordinasyon

Yerel kalkınma çabaları, içinde özel sektörün, sivil toplumun ve kamunun birlikte çalıştığı bir orkestra gibi değerlendirebilir. Bu orkestrada gruplar arasında koordinasyon ve birbirlerini anlama ne kadar iyi ise orkestra o kadar iyi performans gösterir. Tüm paydaşların yatay seviyede diğer paydaşlarla olan ilişkileri etkin koordine etmesi ve kendi içlerinde derinliğine yürütülecek faaliyetlerde de iç koordinasyon ve hedef birliğini sağlamaları, etkili politika geliştirme süreçleri için önemlidir. Kısaca paydaşların süreçlere aktif katılımı ve her kesimin temsilcilerinin görüşlerini açıkça paylaşabildiği kapsayıcı bir yerel kalkınma çalışması, tüm yerel aktörlerin önerileri ve planı benimsemesine ve hızlı sonuçlar alınmasına imkân sağlayabilir.

Yerel kalkınma planlaması sırasında görüşlerinin alınmasında fayda olan diğer bir grup da ekonomik paydaşlardır. Bu paydaşlar bölgede yaşamayan ancak bölgenin ekonomik geleceğinde etkisi olan yatırımcılar, turistler, öğrenciler, altyapı ve lojistik hizmetlerini sağlayanlardır. Yerel kalkınma planları hazırlanırken bu grupların da görüşlerinin alınması beklenti, talep ve ihtiyaçlarının anlaşılması daha etkin bir planlama yapmaya imkân sağlayabilir.

Yerel Kalkınma ve İyi Yönetişim

Bölgelerin kalkınmasında süreklilik ancak iyi yönetişim ile sağlanabilir. Kalkınmanın faydalarından ilgili tüm grupların yaralanması ancak iyi bir yönetişim yaklaşımı ile mümkün olabiliyor. İyi yönetişim, bölgesel politikaların belirlenirken doğru kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin katılımları ile kapsayıcı bir şekilde oluşturulmasını, bölgenin ihtiyaçlarının ve politikaları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynağın doğru tespit edilmesine imkân sağlıyor.

İyi yönetişim bölge ve kentlerin kalkınması için yapılan yatırımların etkisini artırmak konusunda da etkiye sahiptir. Projelerin doğru seçilmesi, gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi gibi konularda iyi yönetişim yaklaşımlarının benimsenmesinin %40'a kadar tasarruf sağlayacağını ifade eden bir araştırma, McKinsey Global Institute tarafından 2013 ve 2016 yıllarında gerçekleştirilmiştir. Uluslararası Para Fonu (IMF) tarafından 2015 yılında yapılan benzer bir çalışmada kamu yatırımlarından sağlanacağı öngörülen faydaların %30'unun verimsiz yatırım süreçleri dolayısıyla kaybedildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle, ülkelerin kamu bütçelerinin oldukça zorlandığı bir dönemde iyi yönetişim yaklaşımının uygulanması hem verimliliği hem de yaratılan etkiyi önemli oranda iyileştirecektir. Kamu yatırımlarındaki verimlilikte görülen iyileşme özel sektör kaynaklarının da harekete geçirilmesine imkân sağlayacaktır.

Hükümetler yerel kalkınmayı teşvikler, iyi çalışan yasal alt yapı, adil hukuk ve rekabet uygulamalarını hayata geçirerek destekliyorlar. Bölge aktörleri de yukarı bahsettiğimiz gibi bir ekip olarak çalışarak bölgelerinin gelişim dinamiklerinin etkin bir şekilde hayata geçmesi için çalışmalar yapıyorlar. Yatırımcılar tercihlerini güçlü alt yapısı olan, yerleşim, sağlık, sosyal, eğitim ve yaşama imkânları yeterli olan kent bölgeler yönünde kullanıyorlar. Bu durum yerel yönetimleri, özellikle belediyeleri ön plana çıkarıyor. İyi yönetişim ilkelerini benimseyerek kaliteli ve etkin hizmet sunan, gerekli yatırımları zamanında yapabilen ve bu şekilde bölgesel kalkınmaya destek olan belediye ve yerel yönetimler daha fazla yatırımcıyı etkileme kabiliyetine sahipler.

Bölgelerin kalkınma dinamiklerinde etkili olan bir diğer konu kayıt dışı ekonominin varlığı ve gücü. Kayıt dışı ekonomi yatırımcılar açısından rekabeti bozucu etki yaratıyorsa bu durum bölgeye yatırım çekilmesini zorlaştırıyor. Bu yüzden politika geliştirme ve strateji oluşturma çalışmaları sırasında konunun dikkatli incelenmesi ve kayıt dışı ekonomi ile ilgili stratejinin ne olacağının değerlendirilmesi gerekiyor.

SAHA ARAŞTIRMASI VE BULGULAR

Bu Rehberi hazırlamak için literatür taraması, mevzuat analizi ile saha araştırmasında elde edilen bilgi ve veriler kullanıldı. Araştırmayı yapmanın amacı kentlerde mevcut durumun analiz edilmesi ve Rehberde önerilen modelin geliştirilmesiydi. Bu şekilde sunulan modelin olabildiğince yerel koşullara uygun ve gerçekçi bir nitelikte olmasını sağlamak hedeflendi. Saha araştırması kapsamında Ankara, Gaziantep, İzmir ve Konya'da yerel kamu kurumları ile iş dünyasını temsil edilen kuruluşların yönetici ve uzmanları ile derin mülakatlar yapıldı. Buna ek olarak, İstanbul'da bulunan ve ulusal ölçekte faaliyet yürüten TÜSİAD, SEDEFED, YASED, Sanayi ve Ticaret Odaları gibi iş dünyası temsilcileriyle de görüşmeler gerçekleştirildi. Toplamda 25 kurumu temsil eden yönetici ve uzmanla görüşme yapıldı. Her görüşmeciye temel konulara dair aşağıdaki sorular yöneltildi ve cevaplar kaydedildi.

- Kent ölçeğinde bütüncül yerel kalkınma vizyon ve stratejisi mevcut mu? Değilse, bunun başlıca nedenleri nedir?
- Yerel kamu kurumları ve iş dünyası temsilcileri arasında kalkınma ve/ya rekabetçilik konusunda iş birliği ve koordinasyon var mı?
- Kamu kurumları yerelde kamu politikaları ve planlarını oluştururken iş dünyası temsilcilerine istişare, katılım, iş birliği ve/ya koordinasyon için imkân sunuyor mu?
- Yerel düzeyde şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi ilkelerin temsil ettiği iyi yönetişimin güçlenmesini rekabetçilik ve kalkınma için gerekli görüyor musunuz?
- İş dünyasını temsil eden kuruluşların yerel kamu politikalarını etkileme kapasitesi ne durumda?
- İş dünyası kuruluşlarının kamu politika ve planlarına etki edebilmesi için neleri geliştirmeye ihtiyacı var?
- Kentte ekonomik, teknolojik ve sosyal yapıya dair veri toplanıyor mu? Bunlar güncelleniyor mu? Kurum ve kuruluşlar arasında ortak veri havuzu mevcut mu?
- Kamu kurumları ve iş dünyası veri temelli karar alıyor mu?
- Karar almadan önce veri temelli ve paydaş katılımına dair etki analizi yapılıyor mu?
- Bu çalışmada önerilen iş birliği modelinin faydalı olacağını düşünüyor musunuz?
- Rehberde sunulan politika geliştirme önerisinin kalkınma çabaları açısından faydalı olacağını düşünüyor musunuz?

Bu sorulara ilaveten, gerekli olduğunda daha detaylı veya ilişkili sorular da görüşmecilere yöneltildi. Yapılan görüşmelerde söz konusu kentlerde uygulanmış olan iyi uygulamalar tespit edilerek Rehbere dâhil edildi.

Kentlerde görüşme yapılan kurum ve kuruluşların listesi yan sayfadaki tabloda sunulmuştur.

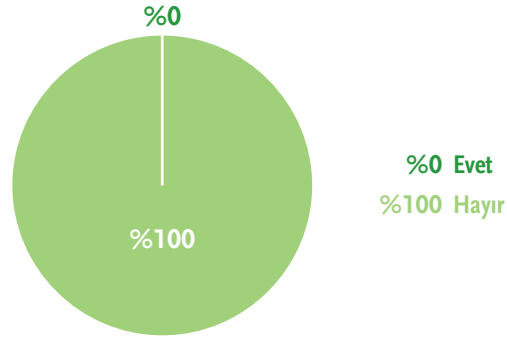
KENT	KURUM - KURULUŞ
ANKARA	Türkiye İşverenler Sendikası (TİSK)
	İç Anadolu Sanayici ve İş İnsanları Dernekleri Federasyonu (İÇASİFED)
	Ankara İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü
	Ankara Sanayi Odası
GAZİANTEP	Güneydoğu Sanayi ve İş Dünyası Federasyonu (GÜNSİFED)
	Gaziantep Sanayi Odası
	Gaziantep İl Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü
	Gaziantep İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü
	Gaziantep Büyükşehir Belediyesi
	İpekyolu Kalkınma Ajansı
İZMİR	İzmir Kalkınma Ajansı
	İzmir Ticaret Odası
	İzmir İl Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü
	İzmir İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü
	İzmir Büyükşehir Belediyesi
	Batı Anadolu Sanayici ve İş İnsanları Dernekleri Federasyonu (BASİFED)
	Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGİAD)
KONYA	Konya Ticaret Odası
	Konya Sanayi Odası
	Konya İl Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü
	Konya İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü
	Konya İl Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü
	Mevlâna Sanayici ve İş İnsanları Dernekleri Federasyonu (MEVLANASİFED)
	Konya Büyükşehir Belediyesi
	Mevlâna Kalkınma Ajansı (MEVKA)
İSTANBUL	Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED)
	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)
	Amerikan Şirketler Derneği (AmCham)
	Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED)

Araştırma Bulguları

Bütüncül Kent Kalkınma Vizyonu ve İş Birliği Yaklaşımı

Saha ziyaretleri kapsamında gidilen kentlerin tümünde kamu kurumları ile iş dünyasının proje bazlı veya belirli bir ihtiyaca ilişkin iş birliği yaptığı tespit edildi. Ancak, bütün görüşmeciler bütüncül yerel kalkınma konusunda iş birliği ve koordinasyonun mevcut olmadığını ifade etti. Ayrıca, Kalkınma Ajanslarının her bölgede kalkınma planları yaptığı ama bu planların etkin şekilde hayata geçirilemediği de çıkan sonuçlar arasındaydı. Ajanslar temel olarak plan hazırlamak ve projelere hibe vermenin ötesinde rol üstlenemediği görüşmeler sonucunda tespit edildi. Her kentte ekonomik kalkınmaya dönük Vakıf, Platform veya benzeri mekanizmaların mevcut olduğu ama bunların da istenilen düzeyde çalışmadığı anlaşıldı.

Kent ölçeğinde bütüncül yerel kalkınma vizyon ve stratejisi işliyor mu?



Görüşme yapılan dört kentte de Kalkınma Ajanslarının hazırladığı bölge kalkınma planlarının değerli bulunduğu gözlemlendi. Ancak, bu planları hayata geçirilmesinde kurumlar arası iş birliği ve koordinasyonun yetersiz kaldığı ortaya çıktı. Bunda Ajansların yetki ve kaynak sınırlarının bulunması ile doğrudan icra yetkisinin olmaması planların hayata geçmesinde en büyük engel olduğu anlaşıldı.

Sayıştay 2018 Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu Tespitleri

Kalkınma Ajansları bölgesel gelişme açısından kilit öneme sahip kuruluşlardır. Bu yönüyle ajanslardan beklenen, kendi bütçe ve imkânları ile yetinmeyerek, bölgede faaliyet gösteren kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının dinamiklerini harekete geçirmesi yönünde faaliyetler gerçekleştirmesidir.

Yapılan denetimlerde bu görevin ajanslar tarafından tam olarak yerine getirilmediği, Ajans kaynakları ile desteklenen projeler dışında yer alan, bölge kalkınması açısından önemli projelerin sistematik bir yaklaşımla izlenmediği, envantere yönelik standart bir çalışmanın da yapılmadığı tespit edilmiştir. Ajanslar tarafından, kamu yatırım programlama sürecinde bölgelerde hazırlanan proje teklifleri, Ajans Yönetim Kurullarında görüşülerek merkezi yönetime iletilmekte; ayrıca 3 ayda bir düzenlenen İl Koordinasyon Kurullarına Ajanslar katılarak bölgede yürütülen büyük ölçekli kamu projelerinden haberdar olmaktadır. Ancak bunlar sadece bölgedeki kamu yatırımlarına ilişkin hususlar olup özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen projeleri kapsamamaktadır. Oysa, bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli projelerin, kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanması açısından da Ajanslar tarafından izlenmesi gerekmektedir.

Kalkınma Ajansları tarafından hazırlanan ve bölgesel kalkınma açısından önemli olan bölge planları etkin şekilde uygulanamamakta, planlar genel anlamda üst ölçekli birer niyet dokümanı olarak kalmakta ve işlevlerini tam olarak yerine getirememektedir.

Ajanslardan sonra bütüncül kalkınmaya dönük en güçlü vizyona büyükşehir belediyelerinin sahip olduğu söylenebilir. Büyükşehir belediyeleri hizmet kapsamlarının genişliği, güçlü kaynak ve kurumsal kapasiteleri itibariyle önemli kurumlar. Buna ilaveten, işletme ve vatandaşlar ile doğrudan kurdukları ilişki nedeniyle bütüncül kalkınmanın gerekliliğinin farkındalar. Bu nedenle, büyükşehir belediyeleri dört kentte de kalkınma amaçlı bir vakfın veya platformun kurulmasında öncülük etmiş ya da ana bileşen olarak yer almış durumda.

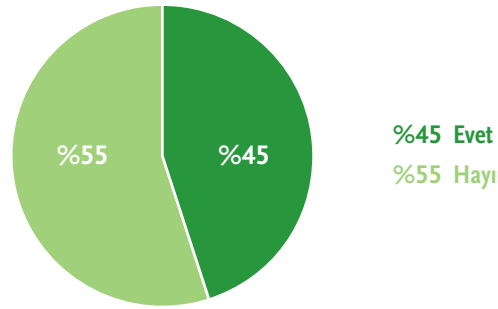
Kalkınma Ajansları ve büyükşehir belediyelerine paralel olarak, kentlerde Valilik makamı eliyle çeşitli projeler veya iş birliği inisiyatifleri ile yerel ekonomi veya kalkınmaya dönük çalışmalar yaptığı da tespit edildi. Valilik kurumunun kalkınma veya rekabetçilik ile ilgili politika yapmak veya karar almak hususunda yetkilerinin ve kaynaklarının sınırlı kaldığı da anlaşıldı.

Bunlara ilaveten, merkezi idarenin koordinasyonu altında çeşitli il müdürlüklerinin proje temelli iş birlikleri yürüttüğü tespit edildi. Buna iyi örnek olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı liderliğinde sanayi sektöründe araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri yürütmek için oluşturulan Kamu-Üniversite-Özel Sektör İş birliği (KÜSİ) projesi verilebilir. Kentlerde Ar-Ge ve inovasyon merkezleri ile Yalın Fabrika modelinin yayılması bu iş birliklerinin başarısını işaret ediyor.

Bütün olarak ele alındığında hiçbir kentte etkin ve sürekli olarak işleyen bütüncül kalkınma vizyon ve stratejisi mevcut olmadığı görüldü. Görüşme yapılan kişiler bu durumun arkasında temelde iki nedenin yattığını işaret etti. Birinci neden olarak bütüncül kalkınma bakış açısının yetersiz kalması gösterildi. İkinci olarak ise kamu kurumları ile iş dünyası arasında iş birliği ve koordinasyonunun sürekli kılınamaması işaret edildi.

Özellikle bu duruma kurumlar ve sektörler arasında uyum eksikliği ile kurumsal kapasite yetersizliğinin yol açtığı belirtildi. Görüşmecilerin %55'i yerel düzeyde kamu ile iş dünyası temsilcileri arasında kalkınma ve rekabetçilik alanında iş birliği ve koordinasyonun mevcut olmadığını belirtmesi bu açıdan dikkat çekicidir.

Yerel kamu kurumları ve iş dünyası temsilcileri arasında kalkınma ve/ya rekabetçilik konusunda iş birliği ve koordinasyon yürütülüyor mu?

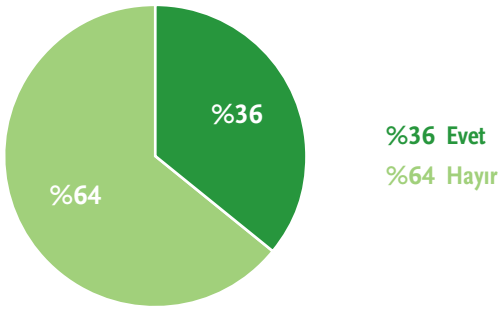


Kamu kurumlarının genel olarak kendi yeti ve görevlerine odaklı çalışma yürüttüğü anlaşıldı. Benzer şekilde iş dünyasının ise daha çok sorun veya belirli ihtiyaçlar doğrultusunda hareket ettiği görüşmeler sonucu tespit edildi. Bu durum, kamu ve özel sektör kurumlarının kendi faaliyet ve kaynaklarını tamamlayıcı görmediğini işaret ediyor. Kamu sektörünün tümünde devletin bütünlüğü ilkesi gereği hizmet ölçekleri ve alanlarında bir entegrasyonun olmadığı görüldü. Örneğin, valilik makamına bağlı il müdürlükleri ağırlıklı olarak izleme ve denetlemeye odaklanmışken, belediyelerin hizmetler temelinde faaliyet yürüttüğü anlaşılıyor. Bu nedenle, kurumların stratejik planları arasında da uyumlandırma yapılmadığı da gözlemlendi. Yapılan görüşmeler sonucunda rekabetçilik ile sürdürülebilirliğin kentlerde bütüncül ve sistematik bir mesele olarak ele alınmadığı, birleştirici ortak bir iradenin genellikle kurulamadığı tespit edildi.

Kamu Kurumları ile İş Dünyası Arasındaki Katılım, İş birliği ve Koordinasyonun Mevcut Durumu

İş dünyası temsilcileriyle yapılan görüşmelerde kamu kurumlarının belirli ihtiyaçlar veya taleplere karşı duyarlı olduğu anlaşıldı. Buna rağmen, yereli ilgilendiren politikalar geliştirilirken veya planlar hazırlanırken yeterli düzeyde istişare ve katılım imkânı sunulmadığı da tespit edildi. Görüşmecilerin %64'ü bu süreçte yer almaları için imkân verilmediğini ifade etti.

Kamu kurumları yerelde kamu politikaları ve planlarını oluştururken iş dünyası temsilcilerine istişare, katılım, iş birliği ve/ya koordinasyon için imkan sunuyor mu?



Örnek vermek gerekirse, büyükşehir belediyeleri kalkınma için önemli demokratik, mali ve idari kurumlar olarak yerel seçimler sonrasında 5 yıllık stratejik planlar hazırlıyor. Kentlerde bu planlar hazırlanırken iş dünyasının görüş ve önerilerinin katılımcı bir yöntem ile plana dâhil edilmediği gözlemlendi. Belediyelerin yazılı görüş talep ettiği veya yapılan toplantılarda kısa süreli söz vermenin ötesinde ciddi katılımcı yöntem ve araçlar kullanmadığı anlaşıldı. Görüşmelerimizde bunun yerine stratejik amaç ve faaliyetlerin belirlenmesinde özel sektör paydaşlarının veri, görüş ve önerileri katılımcı toplantı ve araçlar ile daha kapsamlı ve detaylı şekilde alınabileceği önerildi.

Kentlerde merkezi düzeyde yapılan farklı politika alanları ile sorumlu olarak görev yapan ve Valilik makamına bağlı olarak hareket eden il müdürlükleri özel sektör için önemli kurumlardır. Bu kurumlar ile yapılan görüşmelerde, Müdürlüklerin kendi rollerini daha çok merkezi politikaların yerel uygulayıcıları ve denetleyicileri olarak konumlandırdığı anlaşıldı. Yerel rekabetçilik veya kalkınma yönünde Müdürlüklerin inisiyatif almaktan yetki aşımı veya görev sapması olarak değerlendirilebileceği için çekindikleri gözlemlendi. Bunun ancak Valilik makamının öncü ve destekleyici olması koşuluyla sağlandığı da tespit edildi.

Yine de kamu-özel sektör arasında istişarelerin olduğu, ancak bunların genellikle konu veya proje sınırları nedeniyle bütünsellik ve süreklilik kazanmadığı görüldü. Mevcut olan kalkınmaya dönük Vakıf, Kurul veya Platformların liderlik düzeyinde kaldığı, karar alma ve kaynak kullanma sürecine tam olarak yansımadığı görüşmeciler tarafından ifade edildi. Bu deneyimlerin çeşitli görüş ayrılıkları nedeniyle uzun soluklu veya etkili olmadığının da altı çizildi.

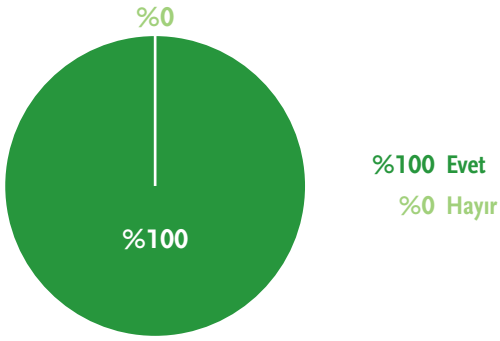
İyi yönetişim kültürünün görüş ayrılıklarının azaltılması ve gerekli güven ortamının sağlanmasında etkili olacağı neredeyse bütün katılımcılar tarafından farklı biçimlerde ifade edildi. İş dünyası temsilcileri, kamu kurumlarının kendi karar alma ve uygulama süreçlerinde daha şeffaf ve kapsayıcı olması gerektiğini birden çok defa farklı kentlerde vurguladı. Özellikle özel sektörü ilgilendiren politika geliştirme ve uygulama süreçlerinde ilgili paydaşların görüş ve önerilerinin alınmasında eksik kalındığı vurgulandı.

Öte yandan, özel sektörün genel olarak kamu politika geliştirme ve uygulama sürecine dair bilgilerinin kendi faaliyet alanları dışında sınırlı olduğu da

anlaşıldı. Rekabetçiliğin ve kalkınmanın yerel düzeyde iş dünyası tarafından da yeterince bütünsel şekilde ele alınmadığı söylenebilir. Bunun sonucunda iş dünyası kuruluşlarının veri temelli biçimde görüşlerini politika ve plan yapım süreçlerine dâhil edemediği de anlaşıldı. Bunda uzman eksikliği ile finansal kaynak yetersizliğinin önemli rol oynadığı ortaya çıktı.

Görüşmecilere iyi yönetişim ilkelerinin rekabetçilik ve kalkınma için gerekli olup olmadığı sorulduğunda tümü bu ilkelerin gerekliliğini kabul etti. Bu durum aslında iyi yönetişim kültürünün önemi ve faydalarının yerel düzeyde fark edildiğini işaret ediyor. Asıl belirleyici olan, meselenin bu ilkelerin hayata geçirilmesindeki eksiklikler olduğu görüşmelerde anlaşıldı.

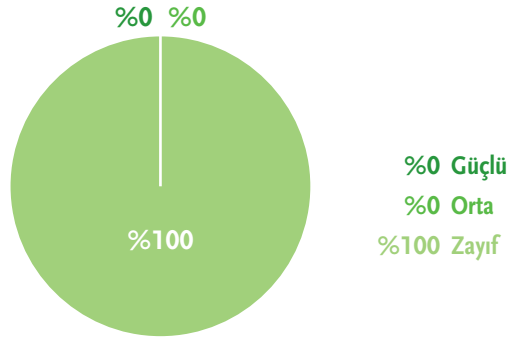
Şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi ilkelerin temsil ettiği iyi yönetişimin yerelde güçlenmesini rekabetçilik ve kalkınma için gerekli görüyor musunuz?



İş Dünyası Kuruluşlarının Etki Kapasitesi

Saha ziyaretleri sırasında yapılan görüşmelerde genel olarak yerel kamu politikalarını iş dünyasının etkileme gücünün zayıf olduğu bütün görüşmeciler tarafından beyan edildi. Burada iş dünyasını temsil eden kurumların çeşitli konularda yetersiz kalması da gerekçe olarak ortaya konuldu.

İş dünyasını temsil eden kuruluşların yerel kamu politikalarını etkileme kapasitesi ne durumda?



Yapılan görüşmelerde iş dünyasını yerel düzeyde temsil etme konusunda en güçlü kurumların Ticaret ve Sanayi Odaları olduğu anlaşıldı. Bunun en temel nedenleri olarak, küçük ve orta büyüklükte işletmelerin (KOBİ) üye olarak sayısının fazla olması, odaların yarı resmi statüye sahip olması ve mali olarak güçlü olmaları gösterildi. Odalar dışında sektörel, bölgesel veya özel hedefler temelinde kurulmuş iş dünyasına ait kuruluşların mevcut olduğu da tespit edildi. Gönüllü üyelikle çalışan iş dünyası kuruluşlarının yetersiz uzman iş gücü ve mali kaynak nedeniyle etkin olamadığı bu kuruluşların temsilcileri tarafından ifade edildi.

İş dünyası temsilcileriyle yapılan görüşmelerde, kendilerinin ortak görüş oluşturmada ve etki etmelerinde üyelerinden kaynaklı sorunlar olduğu vurgulandı. İşletmeler arasında sektör, ölçek ve önceliklere bağlı olarak ayrılıklar mevcut olduğu ve bu nedenle ortak görüş oluşturmakta zorlanıldığı ifade edildi. İşletmelerin kendilerini ilgilendiren çeşitli konularda kamu kurumları ile doğrudan irtibat kurmasının bu konuda payı olduğu belirtildi. İşletmelerin bunu genellikle belirli bir sorunu çözmek veya hedefi gerçekleştirmek için yapması bir neden olarak ortaya konuldu. Sonuçta, iş dünyasının kamu kurumları nezdinde

bütüncül bir aktör olarak hareket etmekte yetersiz kaldığı gözlemlendi. Bu yüzden geliştirilen çözüm önerilerinin her zaman sektörlerin sorunlarına çözüm üretmek konusunda sınırlı kaldığı belirtildi.

Bir diğer önemli konu ise iş dünyası kuruluşlarının birçoğunda bulunan meslek komitesi, konsey veya çalışma grubu gibi kurumsal mekanizmaların etkin işlememesi olarak belirdi. Buralara gösterilen ilginin düşük olduğu ve işleyiş sürecinde iyi yönetişimin kültürünün eksikliği görüşmeciler tarafından paylaşıldı. Kültürel yaklaşım veya kişisel görüş ayrılıklarının ekonomik rasyonalitenin önüne geçtiği sıkılıkla dile getirildi.

Bu iki konuya ilaveten, yerelde özel sektörü temsil eden kuruluşların kurumsal kapasiteleri ile kaynakların yetersiz olmasına bağlı olarak veri toplama, analiz yapma veya etki raporu hazırlama konularında yetersiz kaldığı ifade edildi. Bu kuruluşların politika ve plan yapım süreçlerine etki edebilmesi için uzmanlaşmış ve gerekli yöntemleri kullanabilen insan gücüne ihtiyaç duyduğu her görüşmede gündeme geldi.

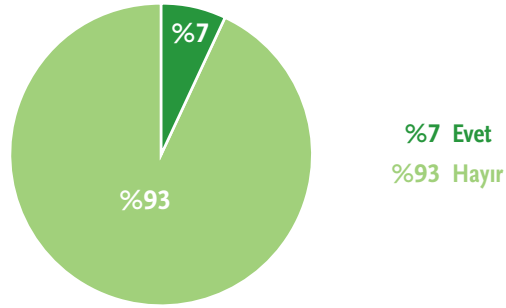
Son olarak, yerel ölçekte birçok kamu kurumunun faaliyet yürütmesi ve mevzuatın karmaşık bulunması nedeniyle iş dünyasının ne zaman, hangi kurumla ve nasıl etkileşime gireceğine dair yeterli bilgiye sahip olmadığı da tespit edildi. Politika alanları bazında kurumların farklı yetki ve rollere sahip olmasının etkin iş birliği ve koordinasyona engel olduğu söylenebilir.

Veri Kullanımı ve Etki Analizi

Görüşme yapılan bütün kentlerde veri kaynaklarının sınırlı olduğu ve çoğunun güncellenemediği anlaşıldı. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) çoğunlukla kent bazında kapsamlı ve detaylı veri tutmadığı veya bu verileri vermediği görüşmeciler tarafından ifade edildi.

Kamu kurumları arasında verilerin ortak bir havuzda toplanmaması da kent ölçeğinde ortak bir veri havuzunun oluşmasına engel teşkil ettiği anlaşıldı. Ayrıca, kamu kurumlarının elinde bulunan verileri iş dünyası ile paylaşmaya sıcak bakmadığı gözlemlendi.

Kentte ekonomik, teknolojik ve sosyal yapıya dair veri toplanıyor mu? Bunlar güncelleniyor mu? Kurum ve kuruluşlar arasında ortak veri havuzu mevcut mu?



İş dünyasını temsil eden kuruluşlarda ise veri toplamanın maliyetli olması bir sorun olarak ifade edildi. Bu nedenle, bazı Sanayi veya Ticaret Odaları'nın yerelde yeterli veri toplayamadığı gözlemlendi. Bu durum söz konusu kuruluşların yerel ölçekte sorun ve ihtiyaçlarını veri temelli belirlemesine ve savunmasına engel teşkil ettiği görüşmeler sırasında ifade edildi. İş dünyasına üye olan işletmelerin veri ve bilgi paylaşmakta yetersiz kaldığı da anlaşıldı.

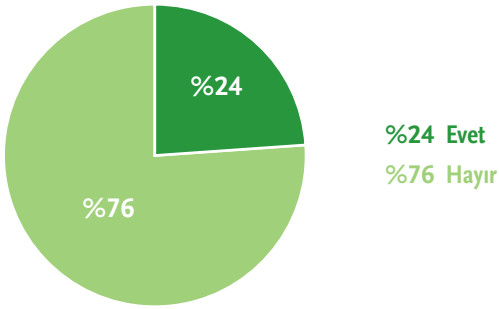
Öte taraftan, Konya Ticaret Odası'nın Etüd Araştırma Birimi ile İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin Veri ve İstatistik Müdürlüğü'nün yıllık olarak kentlerine dair veri bültenleri hazırlaması iyi uygulamalar olarak dikkat çekti. Konya Ticaret Odasının düzenli olarak işletmeler ile anket yoluyla durumlarını analiz ederek yönetim kuruluna rapor hazırlaması kararların daha yerinde olmasına hizmet ettiği vurgulandı.

Odalar yerele ait sorun ve ihtiyaçlar konusunda TOBB'a düzenli olarak veri

ve bilgi verdiği tespit edildi. Bu bilgi ve veriler doğrultusunda TOBB'un merkezi yönetim nezdinde istişare ve lobi çalışmaları yaptığı da görüşmeler sırasında ifade edildi. Bu süreçte ne kadar çok veri ve bilgi sunulursa TOBB'un daha etkili sonuçlar aldığı kent ölçeğindeki görüşmeciler tarafından belirtildi. Bu durum ise kentlerde veri toplama ve bunların ilgili alanlarda kullanımının faydalarına dikkat çeken bir bulgu oldu.

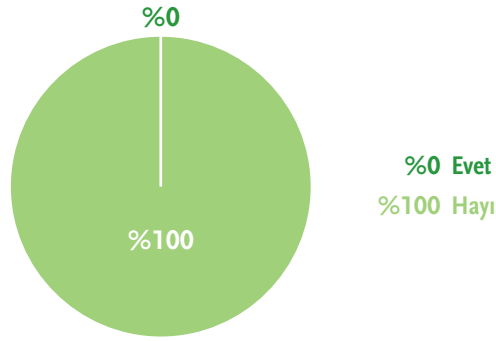
Genel olarak, verilerin kararların doğru şekilde alınmasına, ortak görüş oluşturulmasına, kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve izleme-değerlendirme süreçlerinin sağlıklı olmasında belirleyici olduğu bütün görüşmeciler tarafından kabul edildi.

Kamu kurumları ve iş dünyası veri temelli karar alıyor mu?



Kentlerde veriye dayalı bütüncül ekonomik ve sosyal analiz yapmaya yetecek verilerin bulunmadığı ortak bir sorun olarak dile getirildi. Etki analizi yapmanın veri olmadan mümkün olmadığı, bunun için kent ölçeğinde veri toplama ve kullanmaya dönük genel bir ihtiyaç olduğu vurgulandı.

Karar almadan önce veri temelli ve paydaş katılımına dair etki analizi yapılıyor mu?



Genel Değerlendirme

Dört pilot kent ile İstanbul'da farklı sektör ve kurumları temsil eden kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda belirli tespitler ortaya çıktı. Bu tespitlere dayanarak genel bir değerlendirme yapmak mümkün.

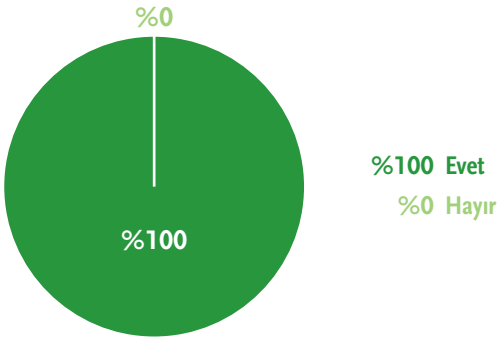
- Yerel koşullara, özgün dinamiklere ve ihtiyaçlara cevap vermeyen kalkınma veya rekabetçilik çabaları etkisiz veya sürekli olmaktan uzak kalıyor.
- Yerelde bütüncül kalkınma vizyonu ve rekabetçilik stratejisinin oluşturulmasına entegre bakış açısı eksikliği ile uzlaşma kültürünün zayıf olması engel oluyor.
- Kalkınmanın mekân, çevre, ekonomi, teknoloji ve sosyal boyutları arasındaki ilişki yeterince fark edilmiş değil.
- Kamu kurumlarının yetki ve görevleri ile mevzuatın entegre edilmemiş olması iş dünyasının kamu sektörüyle etkileşim ve iş birliğine engel teşkil ediyor.
- Bakanlıklara bağlı il müdürlükleri yetki aşımı kaygısı ile kalkınma ve rekabetçilik konularında aktif olarak rol alamıyor.
- Kamu kurumları için standart/yapılandırılmış istişare ve katılım prosedürlerine ihtiyaç var.
- İş birliği ve koordinasyon faaliyetleri lider veya yönetici düzeyinde

kaldığı için kurumsal kültür ve kapasite bütüncül kalkınma alanında güçlenemiyor.

- İşletme, sektör veya bölge farklılıklarına bağlı olarak iş dünyasının ortak görüş ve tavır geliştirmesinde zorlanılıyor.
- Çıkarların farklılaşması, kısa dönemli hızlı kazanca odaklı bakış açısı ile hareket etmek ve liderler arasındaki fikir ayrılıkları ortak kalkınma hareketi oluşmasına engel teşkil ediyor.
- İş birliği ve koordinasyonun güçlenmesi için iyi yönetişim kültürü ile ilgili yöntem ve araçların kullanılmasına ihtiyaç duyuluyor.
- Kentlerde kalkınma ve rekabetçilik çabalarının güçlenmesi için veri toplama, paylaşma ve kullanmada genel bir gelişim ihtiyacı mevcut.
- Kentlerde kalkınma ve rekabetçiliğe dönük proje ve faaliyetlerinin etki analizi yapılması konusunda ciddi eksiklik bulunuyor.

Yukarıda yapılan genel tespitlerin aşılması ve kentlerde rekabetçilik ile kalkınmanın sürekli gelişmesi için bir yaklaşım değişimine ihtiyaç olduğu anlaşıldı. Bu bağlamda görüşmecilere bu Rehberde önerilen model anlatılarak, fayda sağlayıp sağlamayacağı hakkında görüşleri soruldu. Katılımcıların tamamı Rehberde önerilen yaklaşımın yerel kalkınma açısından faydalı olacağını ve bu yaklaşım ile oluşturulacak planların ve yapılacak çalışmaların daha başarılı sonuçlar ortaya koyacağına inandıklarını belirttiler.

Önerilen modelin faydalı olacağını düşünüyor musunuz?

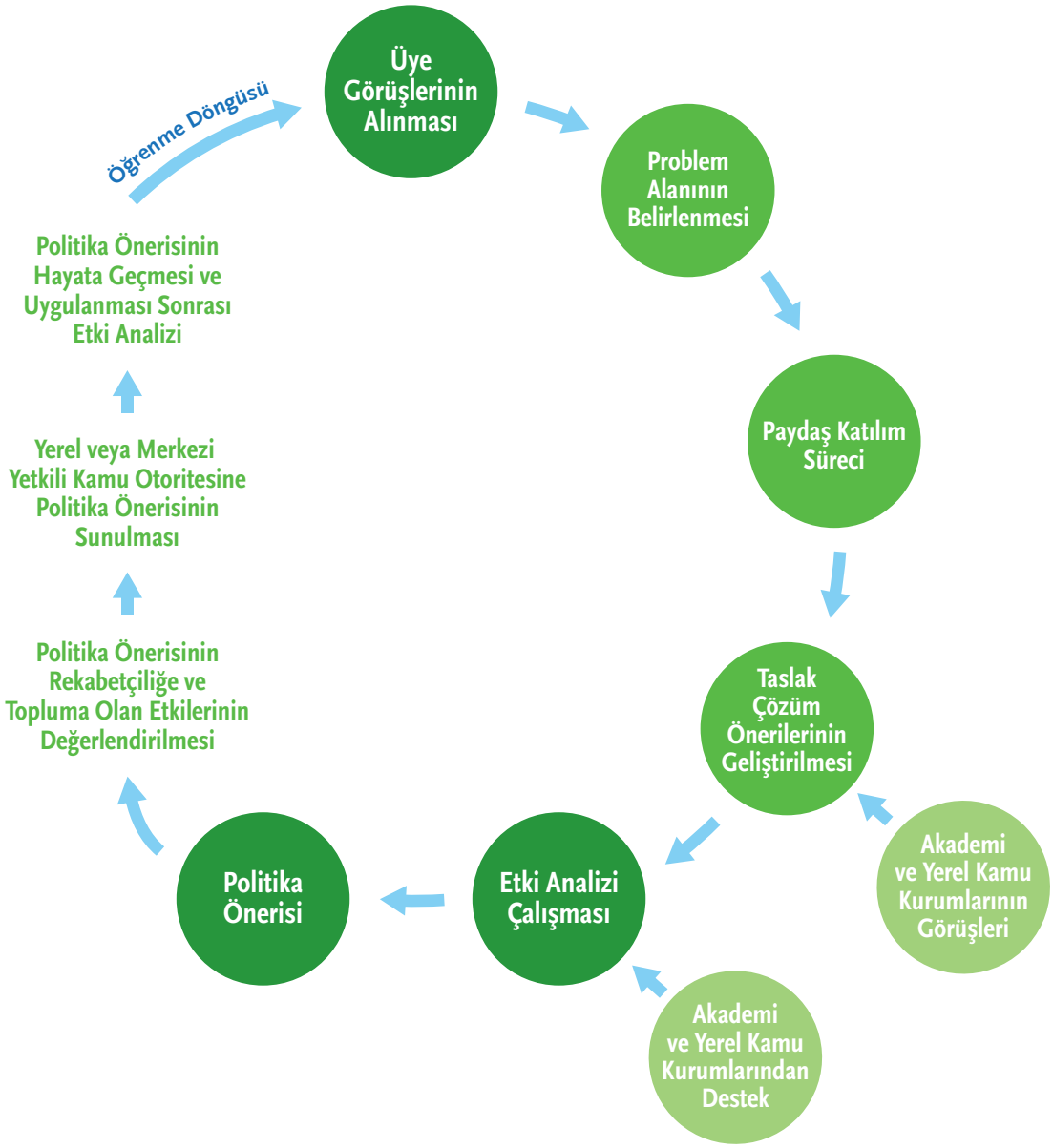


Araştırmaya değerli katkılarını sunan bütün görüşmeciler de sunulan modelin ve ilgili araçların yerel kalkınma ve politika geliştirme süreçlerine katkı yapacağını ifade ettiler. Bu da esasen ihtiyaç ve beklentiler kadar bunların çözümüne dair de ortak bir kanının mevcut olduğuna işaret ediyor.

REHBER

KALKINMA VE REKABETÇİLİK İÇİN YEREL POLİTİKA GELİŞTİRME REHBERİ

Kalkınma ve Rekabetçilik için Yerel Politika Geliştirme Modeli



Yerel politika geliştirme süreçleri, iş dünyasını temsil eden kuruluşlarının öncülüğü ve koordinasyonu altında farklı paydaşların katılımı ile gerçekleştirilebilir. İş dünyası kuruluşları üyeleri dolayısıyla hem sektörel sorunları hem de yerel, bölgesel ve ülke genelindeki sorunlar konusunda bilgi sahibidirler. Bu sorunların çözülmesi amacıyla ilgili tüm paydaşlar ile birlikte çalışarak politika önerileri geliştirebilir ve bu önerileri yetkili mercilere sunarak harekete geçilmesi için talepte bulunulabilir, istişare gerçekleştirebilirler.

Bu sürece öncülük eden kuruluşların bu çalışmayı desteleyebilecek kurumsal kapasiteye sahip olmaları gerekiyor. Kurumsal kapasite ile kastedilen, süreci yürütme bilgi ve becerisine sahip insan kaynağının, sürecin gerçekleştirilmesine yönelik araçlar konusunda bilgi birikiminin olmasıdır. İlgili kuruluşun söz konusu kapasitesinin yeterli olmadığı, destek ihtiyacı duyulduğu durumlarda; sürece katılan ve bu kapasiteye sahip diğer iş dünyası kuruluşları, Kalkınma Ajansları ve yerel akademik kurumlar destek sağlayarak sürecin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesine destek olabilirler.

Veri temelli ve katılıma dayalı politika geliştirme sürecinin adımları ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

Üye Görüşlerinin Alınması

İş dünyası kuruluşları, üyeleri ile yakın temas içindedirler. Bu kurumlarda bulundukları sektörle ilgili çeşitli çalışma grupları oluşturulmaktadır. Bu çalışma gruplarında, üyelerin yaşadıkları sorunlar ve işlerini geliştirmek için yapmak istedikleri çalışmalar ve ihtiyaç duydukları konuları değerlendiriyor. Değerlendirmeler aslında politika geliştirme alanlarının tespit edilmesi konusunda temel referansları oluşturuyorlar.

Bahsi geçen sorunlara çözüm üretmek için politika oluşturmaya karar veren iş dünyası kuruluşları aşağıdaki çerçevede bir değerlendirme tablosu oluşturabilir.

SORUN OLARAK BELİRTİLEN KONU	SORUNU BELİRTEN SEKTÖRLER/ GRUPLAR/ KURUMLAR	SORUNUN SEBEBİ OLARAK BELİRTİLEN KONULAR	SORUNU ORTAYA KOYANLARIN SAYISI
Sorun 1	A, B, C	x, y, z	30
Sorun 2	A, D, E	x, t, s	25
Sorun 3	A.B, D	t, y, z	5
.....	.....	.....	.....

Problem Alanının Belirlenmesi

Çalışma gruplarında ortaya konulan sorun ve gelişim alanları, iş dünyası kuruluşlarının üst karar organlarında tartışılarak değerlendirilir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda hangi alanlara yönelik çalışma yapılacağına karar verilir. Bu şekilde politika önerisi geliştirilecek olan alan belirlenmiş olur.

Karar organları kararlarını verirken yukarıdaki veri temelli olarak hazırlanmış olan tabloyu dikkate alarak değerlendirmelerini bu çerçevede yapabilirler.

Anlamlı Paydaş Katılım Süreci

Politika geliştirme çalışmalarına başlama kararı alan iş dünyası kuruluşu politika geliştirilmesine karar verilen alandan etkilenen ve bu alanda etki sahibi olan kişi ve kuruluşlar ile bir araya gelerek istişare etmelidir. Bu şekilde sorunun boyutu ve yarattığı etkiler konusunda genel bir fikir sahibi olunabilir.

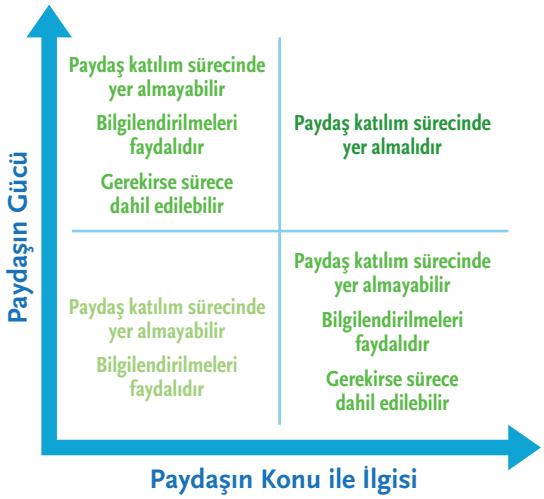
Diğer taraftan, politika önerisi geliştirmenin temel amacı sorun çözmek, yerel kalkınmayı sağlamak, güçlendirmek ve koşulları iyileştirmektir. Bu çerçevede, paydaşların görüşlerinin alınması tüm ilgililerin beklenti, talep, istek ve sıkıntılarının anlaşılmasını sağlayarak en kapsayıcı çözüm önerilerini geliştirilmesine imkân sunar. Bu şekilde, tüm ilgililer nezdinde kabul gören ve uygulanması konusunda güçlü desteğe sahip olan öneriler ortaya çıkarılabilir.

Paydaş, yapılan çalışma ile ilişkisi olan ve bu çalışmadan etkilenme ve etkileme gücü olan kişi, grup ve kurumlardır.

Belirlenmiş politika alanları ile ilgili paydaşları ve paydaş katılım sürecinde yer alacak olanları tespit etmek için aşağıdaki tablo kullanılabilir.

PAYDAŞ	KONU İLE İLİŞKİSİ	YAPABİLECEĞİ ETKİ	SÜRECE KATILMALI/ KATILMAMALI	ÖNEMLİLİK DERECESİ
Paydaş 1	Üzerindeki yük azalıyor	Kamuoyu yaratma gücü var	Katılmalı	Yüksek
Paydaş 2	Konu ile ilişkisi sınırlı	Bölgenin etkili kişilerinden/ kurumlardan birisi	Katılmayabilir	Orta

Paydaşların etkilerini ve sürece katılımları, aşağıda sunulan matris içerisindeki yerlerine göre de verilebilir.



Paydaş listeleri oluşturulurken konudan etkilenen tüm tarafların listelenmesi ve sürece dâhil edilmeleri gerekir. Konudan etkilenen ancak farklı görüşlere sahip olan her paydaş bu sürecin doğal bir katılımcısı olmalıdır. Aksi taktirde ortaya konulan çözüm sadece belli gruplara hizmet edeceği için sorunu çözmek yerine kötüleşmesine sebep olabilir.

Anlamlı paydaş katılım sürecinin nasıl yürütüleceği "***İstişare ve Paydaş Katılımı***" başlığı altında Rehber içinde ayrıca açıklanmaktadır. Daha fazla bilgiye bu kısımdan ulaşılabilir.

Taslak Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi

Sorun ve gelişim alanlarına yönelik istişare süreçleri sonrası; sorunun boyutu, ortaya çıkardığı etkiler ve tüm paydaşların beklenti ve görüşleri anlaşılmış olur. Bu çerçevede politika geliştirme alanına yönelik olarak çözüm önerileri paydaşlardan gelen görüş ve öneriler dikkate alınarak geliştirilir. Çözüm önerisi geliştirme yaklaşımı Rehber içinde yer alan "***Etki Analizi***" başlığı altında "*Sorun Alanının Tanımlanması*", "*Sorunun Çözümüne Yönelik Hedeflerin Belirlenmesi*" ve "*Politika Önerilerinin Geliştirilmesi*" alt başlıklarında ele alınmaktadır.

Etki Analizi

Etki analizi adımı yerel ya da merkezi otoriteye sunulacak politika önerisinin seçilmesi açısından en önemli adımdır. Bu adımda geliştirilen tüm politika önerileri ortaya çıkardıkları olumlu ve olumsuz etkiler, maliyetler bazında değerlendirilir. Değerlendirme hem nicel hem de nitel veriler kullanılarak yapılır. Yapılan analizler sonrasında fayda-maliyet açısından en çok değer üreten öneri ortaya konulur. Bu şekilde karar alıcıların kaliteli bir şekilde karar almaları sağlanmış olur. Etkilerin mekânsal (kent), sektörel, ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerinin belirgin şekilde tanımlanmasına özel önem verilmelidir. Etki analiz çalışması ile ilgili detaylı bilgi bu Rehberin "**Etki Analiz**" başlığı altında anlatılmaktadır.

Politika Önerisi

Etki analizi çalışması sonucunda tüm politika önerilerine yönelik değerlendirmeler yapılmış ve fayda maliyet durumları ortaya konulmuş olur. Politika geliştirme sürecine katılan taraflar bir araya gelerek sonuçları değerlendirirler. Yapılan değerlendirme sonrası sorunun çözülmesi ve/veya yerel kalkınma adımları için en uygun olan öneri konusunda karar verilir.

Politika Önerisinin Rekabetçiliğe ve Topluma Olan Etkilerinin Değerlendirilmesi

Politika önerileri uygulandığında yerel kalkınmayı sağlarken bölgenin yaşam kalitesini ve ilgili kurumların rekabetçiliklerini artırmalıdır. Önerilerini yerel ve/veya merkezi otoriteye sunulduklarında sadece öneriyi sunanlar için fayda yaratması yeterli olmaz. Çünkü

bu yapılar sunulan önerilerin daha geniş kitlelere fayda sağlamalarını beklemekte ve gelen önerileri bu kapsamda değerlendirmektedirler. Bu yüzden sunulan önerinin aynı zamanda toplumun yaşam kalitesini artması yönünde bir katkı sağlaması da beklenir.

Sunulan önerinin yaşam kalitesine olan etkisinin belirlenmesi bu Rehberin "**Yaşam Kalitesi**" başlığı altında sunulan yöntemler kullanılarak anlaşılabilir. Politika önerisini hazırlayan kurumların ve yerel ekonominin rekabet gücüne yönelik yapacağı etki, bu Rehberin "**Rekabet Etkisi**" başlığı altında sunulan yöntemler ile tespit edilebilir.

Yerel veya Merkezi Yetkili Kamu Kurumuna Politika Önerisinin Sunulması

Yerelde kamu ve iş dünyası kuruluşlarının iş birliği ile hazırlanmış olan ve etkileri analiz edilerek ortaya çıkaracağı fayda, maliyet, rekabetçilik, kalkınma ve yaşam kalitesi etkileri belirlenmiş olan öneri yerel ve/veya merkezi yönetim nezdinde konu ile ilgili yetkili birime sunulur.

Sunum süreci ilgili birimin üst yöneticisi ile yapılacak bir toplantı ile başlatılır. Daha sonra ilgili kurumun teknik ekibi ile yerel düzeyde teknik çalışmaları yürüten ekip bir araya gelerek amaçları, bunlara bağlı hedefleri ve öngörülen etkileri birlikte değerlendirirler.

Öneriyi hazırlayan tarafın yetkili kurum ile güvene dayalı yakın bir ilişki kurması ve politikanın hayata geçirilmesini sağlamak için ilgili kurum ile yakın temas içinde olması faydalı olur. Gerekli durumlarda politika önerisini sunan kuruluş ile yetkili kamu kurumu birlikte, karar süreçleri içinde yer alan diğer paydaşlara ve kurumlara sunumlar yapmaları ve öneriyi savunmaları gerekebilir.

Önerinin paydaş katılımı ile hazırlanmış olması, etki analizi ile olumlu ve olumsuz etkileri ile maliyetlerin, rekabetçilik konusunda yapması olası etkinin ve yaşam kalitesini nasıl iyileştireceğinin tespit edilmiş olması önerinin temellerinin güçlü olmasını sağlar. Sağlam temellere dayalı olan önerilerin kabul edilmesi ve hayata geçirilmesi daha kolay olur.

Sürecin başarılı olması tarafların konuyu sahiplenmeleri ile mümkün olur. Yerel kamu yöneticileri gelişim ve kalkınma önerilerini sahiplenmediklerinde konunun merkezi yönetime taşınması ve yerel kalkınma için önemli adımların atılması riskli hale gelir. Sahiplenmeyi sağlayacak olan etken; önerinin uygulanması durumunda ortaya çıkacak faydaların net bir şekilde ortaya konulmuş olmasıdır.

Politika Önerisinin Uygulanması ve İzlenmesi

Sunulan politika önerisinin uygulama sürecinde merkezi ve yerel kamu kurumları ile iletişim ve iş birliğinin devam ettirilmesi gerekir. Uygulama sürecinde iş birliği yapılacak alanlarda katkı yapılması, faaliyetlerin istenilen yönde ve zamanında gerçekleştirilmesi, ancak sürekli izleme ve değerlendirme ile sağlanabilir. Uygulama sürecinde olası risklerin öngörülmesi ve etkin şekilde yönetilmesi paydaşların ortak çabaları ve koordinasyonu ile kolaylaşır.

Politika Önerisinin Hayata Geçmesi ve Uygulanması Sonrası Etki Analizi

Politika önerisinin kabul görerek hayata geçirilmesi önemli bir başarıdır. Ancak önerinin hayat geçmesi sonrası performansının takip edilmesi ve öneri ile hedeflenen etkileri gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin takibi gerekir.

Öneri ayrıca öngörülemeyen olumlu veya olumsuz etkiler de yaratmış olabilir. Bu yüzden uygulamaya alındıktan en az 1 yıl sonra önerilen politika performansının değerlendirilmesi gerekli ve faydalıdır.

Değerlendirme çalışması, uygulama sonrası etki analizi olarak adlandırılır. Değerlendirme, öneri hazırlanırken belirlenmiş olan performans göstergelerine göre yapılır. Uygulama sonrası etki analiz çalışması, karar öncesi etki analiz sürecinde kullanılan tüm araçlar kullanılarak gerçekleştirilir. Paydaş katılımı ve verilerin doğru bir şekilde toplanması sürecin başarısı açısından önemlidir.

Bu konuya yönelik detaylı bilgiler Rehberde yer alan "**Etki Analizi**" başlığı altında yer alan "**Uygulama Sonrası Etki Analizi**" alt başlığında verilmiştir.

Öğrenme Döngüsü

Uygulama sonrası etki analizi ile geliştirilen politikanın performansı değerlendirilmiş olur. Ancak uygulama sonrası etki analizinin çıktıları aynı zamanda bir öğrenme fırsatı da yaratır. Bu çalışma;

- Yapılan varsayımların doğruluğu,
- Öngörülen etkiler ile ilgili kabullerin ne kadar başarılı olduğu,
- Hangi konularda daha farklı yaklaşımlar uygulanabileceği konusunda bilgi ve ip uçları sağlar.

Bu şekilde yapılacak yeni çalışmalarda çıkarılan dersler kullanılarak daha etkili politika geliştirme çalışmaları yapılabilir. Çıkarılan derslerin tüm paydaşlar ile paylaşılması hem paydaşların kendilerini geliştirmelerini hem de karar kalitesinin artırılmasına katkı sağlar.

İSTİŞARE VE PAYDAŞ KATILIMI

Paydaş katılımı, geliştirilen önerilerin hayata geçirilmesinden etkilenen veya önerilerin hayata geçirilmesini etkileme gücüne sahip olanlardan görüşlerinin alınmasıdır. Paydaş katılımı;

- Yaşanan sorunun/sorunların belirlenmesi,
- Sorunun etkilerinin ortaya konulması için verilerin toplanması,
- Sorunu çözülmesi için önerilerin geliştirilmesi,
- Geliştirilen önerilerden paydaşların nasıl etkileneceklerinin anlaşılması,
- Sorun ve öneriler konusunda beklenti, ihtiyaç ve sorunların öğrenilmesi,
- Konular hakkında yorumlarını ve tavsiyelerini iletme imkânının tanınması,
- Karar süreçlerine katılarak önerileri sahiplenmeleri ve uygulama aşamasında uyumun artırılması amacıyla yürütülür.

Yerel kalkınma ve rekabetçiliğe yönelik öneriler geliştirilirken paydaş katılımı gereklidir. Bu şekilde tüm ilgili kilit paydaşların görüşleri alınarak kapsayıcı bir öneri seti geliştirmek ve bu önerinin etkilerini anlamak mümkün olur. Diğer taraftan önerinin hayata geçirilmesi aşamasında paydaşlar, etkin bir uygulama yapılmasını desteklerler.

Paydaş Katılım Sürecinin Temel Değerleri[6]

- Paydaşların, hayatlarını veya yaşadıkları çevreyi etkileyecek kararlarda söz hakkı bulunmalıdır.
- Paydaş katılımı, paydaşların katkılarının karar sürecinde dikkate alınacağını garanti etmelidir.
- Paydaş katılımı, karar verici de dâhil olmak üzere tüm paydaşların ihtiyaç ve çıkarlarının gözetildiği ve açıkça ifade edildiği sürdürülebilir kararların alındığı bir süreç olmalıdır.
- Paydaş katılımı, alınacak karardan etkilenme olasılığı bulunanlar ile bu konuyla ilgili olanların sürece katılımını sağlamayı hedefler.
- Paydaş katılımında, paydaşların fikirlerini nasıl bildireceği katılım sürecinin planlanması yoluyla belirlenir.
- Paydaş katılımı, paydaşları neden sürece katılmaları gerektiği konusunda bilgilendirir.
- Paydaş katılımı, paydaşlarının katkılarının kararı nasıl etkilediği konusunda bilgi verilir.

6 Core Values for the Practice of Public Participation by the International Association for Public Participation www.iap2.org

Paydaş katılımı iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Paydaş katılımının kötü yönetilmesi durumunda sürecin anlamı ve değeri azalır. Böyle durumlarda süreç güvensizlik ve gerilim yaratan, gelecekte başarılı ilişkiler kurmayı zorlaştıran bir duruma dönüşür.

Paydaş katılımının temel özellikleri[7]:

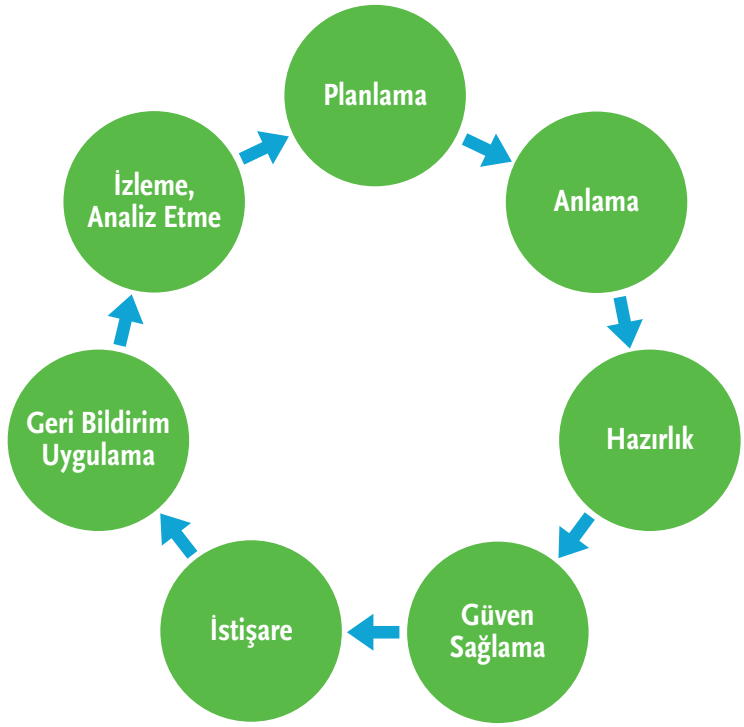
- Çift taraflı iletişim özelliğine sahip olmalı, taraflar birbirlerini dinlemeli, kendi konularını dile getirmeli, fikir ve bilgi alışverişinde bulunabilmelidir.
- Manipülasyon ve zorlamadan uzak olmalıdır.
- Tüm tarafların uzun vadeli bakışı dikkate alınmalıdır.
- Tüm ilgili paydaşları temsil eden grupların sürece katılımı sağlanmalıdır.
- Geliştirilen önerilerden en fazla etkilenme olasılığı olan gruplar hedeflemelidir.
- Paydaşların sektör, ölçek, coğrafi konum ve kapasitelerine göre adil temsili sağlanmalıdır.
- Süreç boyunca gerçekleştirilemeyecek taahhütlerde bulunulmamalıdır.
- Paydaş katılımının, önemli konuları tespit etmeye ve kararları etkilemeye imkân verecek kadar erken gerçekleştirilmesi gerekir.
- Paydaşların konular hakkında katılım öncesi bilgilendirilmeleri gerekir.
- Konu ile ilgili içeriğin kolayca anlaşılabilir bir formatta sunulması önemlidir.
- Bölgesel kültür ile uyumlu yöntemler kullanılmalıdır.
- Paydaşların eğitim seviyesi, gelişmişlik düzeyi ve bağlamına uygun teknolojiler ve yaklaşımlar kullanılmalıdır.
- Yerel koşulları, dili ve zamanlamayı dikkate alarak, bağlama özel çalışmalar oluşturulmalıdır.
- Kiminle temas kurulduğunu ve bu temaslarda iletilen önemli konuları takip edebileceğiniz bir kayıt altyapısı oluşturulmalıdır.
- Katılım sürecinde ortaya atılan önemli konulara ve gelecek adımlar hakkında bilgi vermeye yönelik geri bildirim mekanizması ve gelişmelerin takip edilmesi için sistem altyapısı oluşturulmalıdır.
- Katılım süreci, aracılık, iletişim ve çatışma yönetimi yeteneklerine sahip kişilerce yürütülmelidir.
- Başarılması hedeflenen amaç ve faaliyetlere yönelik rol ve kapsam net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır.
- Her iki taraftaki kilit kişilerin katılımı sağlanmalıdır.

Anlamlı paydaş katılımı sürecinin aşamaları aşağıda gösterilmiştir[8]. Bu süreç adım adım ilerleyebildiği gibi bazı durumlarda kendini tekrar eden bir süreç olarak çalışabilir.

7 Sequeira, Debra et al. 2007. Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Organizations Doing Business in Emerging Markets. International Finance Corporation; and, McCallum, Alison et al. 2007. SEAT: Socio-Economic Assessment Toolbox. Anglo American

8 Argüden, Y. Erimez, E., Öğücü Şen, F. ***İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı***. Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, No:9, Aralık 2017

Anlamlı Paydaş Katılımı



Planlama: Süreci gerçekleştirecek olan yapı aşağıda belirtilen konulara yönelik kararları verir veya bilgi toplar.

- Paydaş katılımının amacı,
- Paydaş katılım sürecinde ele alınacak konular ve başlıklar,
- Geçmişte benzer ve aynı konu ile ilgili paydaş katılım süreçlerinden öğrenilmiş olan konular,
- Çalışma için ayrılacak kaynak miktarı (zaman, insan, para, vb.),
- Bu konudaki kilit paydaşlar,
- İstişare süreçlerinde hangi kurum ve kişiler görev alacaklar,
- Paydaş katlımı için kullanılacak yöntemler,
- İstişare sürecine yönelik karşılaşılacak engeller ve olası riskler.

Konu ile ilgili kilit paydaşlar yukarıdaki tabloda belirtilen kriterleri kullanılarak tespit edilebilir.

Anlama: Süreç için önemli olan paydaşların belirlenmesinden sonra, bu paydaşların düşünce tarzını ve karar verme yönetimlerini anlamak gerekir. Bu çalışma sonucunda;

- Paydaşları nelerin motive ettiği,
- Süreçten neleri bekledikleri,
- Kendilerini nasıl ifade ettikleri,
- Geçmiş deneyimleri ve kültürlerinin anlaşılması hedeflenmelidir.

Paydaşları anlamak, paydaş katılım sürecinin başarılı olması için gereklidir. Hassas konulardaki bilgiler toplanırken dikkatli davranılması önemlidir. Zira bu süreç, paydaşlar nezdinde yanlış beklentilerin ortaya çıkmasına sebep

olabilir. Beklentilerin doğru yönetilmesi katılım sürecinin başarısı açısından önemlidir, çünkü beklentilerin doğası gelecekte ortaya çıkacak sonuçları önemli ölçüde etkilemektedir.

Sorunlardan etkilenme olasılığı olan paydaşların özelliklerini anlamaya yönelik paydaş grup profilleri hazırlanabilir. Bu aşamada toplanan bilgi daha sonra katılımın tasarımı ve istişare stratejisinin oluşturulmasında kullanılabilir. Paydaşları anlamaya yönelik bilgi toplarken, paydaşlarla geçmişte olan temasların gözden geçirilmesi faydalıdır. Çünkü geçmişte olumlu ya da olumsuz sonuçlanmış deneyimler yeni paydaş katılım sürecinin başarılı olma olasılığını önemli ölçüde etkileyebilir.

Bu adımın çıktısı olarak önceliklendirilmiş paydaş listesi hazırlanır ve bu liste istişare sürecinde kullanılır.

Hazırlık: Anlamlı paydaş katılımı için planlama aşamasında kurum kapasitesinin değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Çünkü paydaş katılım süreci, insan ilişkilerini yönetmek konusunda farklı yetkinliklere sahip olmayı gerektirmektedir.

Paydaş katılım sürecini yöneteceklerin ilgili konu hakkında bilgi sahibi olmaları önem taşır. Politika geliştirme sürecinde sekretaryayı yürüten kurumun hangi birim temsilcilerinin bu çalışmada yer alacakları belirlendikten sonra, eğer bilgi eksikleri varsa tamamlama çalışmaları yapılır. Politika geliştirme sürecinde yer alan kurumlar arasında güçlü iletişim ve koordinasyon paydaş katılım sürecinin başarısını artırır.

Hazırlık çalışmaları sırasında paydaşlar arasındaki ortak alanların ve konuların tespit edilmesi faydalıdır. Bu ortak konular bazen hızlıca tespit edilebilirken bazen de detaylı çalışma yapılmasını gerektirir. Gerekli çalışmalar için yeterli zamanın ayrılması sürecin kalitesini ve sonucunu etkiler. Özellikle süreçteki ilişki ve iletişimin tonunun belirlenmesi için kritik önem taşır. Bu adımda yapılan çalışmalar paydaşlar arasında görüş farklılığının fazla olduğu durumlarda dahi sürecin başarılı bir şekilde devam ettirilmesi için ortak zemin hazırlanmasına imkân sağlar. Bu şekilde kapsayıcı çözüm öneri alternatifleri üretilebilir. Olası görüş ayrılıklarının çözüme kavuşturulmasında müzakere ve fikir birliği oluşturma becerileri önem taşımaktadır.

Güven Sağlama: Güven, anlamlı paydaş katılım sürecinin temel taşlarından biridir. Daha önceki adımlarda gerçekleşen planlama ve hazırlığın sürece uygun olması paydaşlar nezdinde güven ortamının oluşmasına yardımcı olur.

Paydaşlar açısından güvenin sağlanması için ilişki düzeyindeki eşitsizliklerin, paydaş arasındaki güç farklarının dikkate alınması faydalıdır. Bilginin iki taraflı olarak paylaşılması, iletişimin engel değil kolaylaştırıcı olması, tarafların birbirlerinin görüş açılarını anlamaya istekli olmaları ve ortak noktaların bulunma imkânlarının artması sonuçlarını doğurur.

Taraflar arasında güvenin oluşmasını sağlayan en önemli konulardan biri olumlu ve olumsuz bilgi alışverişinin ve ilişkinin devamlılığıdır. Bu şekilde taraflar sadece ihtiyaç olduğunda değil, her zaman birlikte çalışabileceğine inanırlar ve birbirlerine güven duyarlar.

İstişare: İstişare noktasına gelindiğinde önemli ölçüde çalışmalar yapılmış ve hazırlıklar tamamlanmış olmalıdır. Aşağıdaki konular istişare sürecinin başarısı için önem taşır.

- *Doğru Temsilciler:* Sorundan ve geliştirilecek çözüm önerilerinden etkilenen paydaş gruplarından mümkün olduğunca çoğunun temsilcisinin

istişare sürecine katılması gerekir. Her ne kadar sempatik, organize, konuşkan ve güçlü paydaşlar ile iletişime geçmek kolay olsa da azınlıkları temsil eden gruplar veya daha az gücü olup sessiz olan grupları da dikkate almak paydaşların dile getirdikleri konuların önemli kısmına değinmeye, daha hedefe yönelik, kapsayıcı ve doğru sonuçlara ulaşmaya yardımcı olabilir. Böylece paydaşların konularının önemli bir kısmı değerlendirilmiş olur. Bir ya da iki büyük paydaşın desteğini kazanmış olmak anlamlı paydaş katılımı gerçekleştirmiş olduğu anlamını taşımaz. Kararların olabildiğince farklı beklenti ve ihtiyaçları karşılayacak, dengeli ve kapsayıcı nitelikte olmasına öncelik verilmelidir.

- *İhtiyaçlara Cevap Verebilir:* Hazırlık aşamalarında tespit edilmiş olan, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarına uygun bilgi, analiz ve öneriler geliştirmek, paydaş odaklı ve farklı paydaş düşüncelerini dikkate alarak yaklaşmak süreci güçlendirip beklentilere cevap verir hale getirir. Bu nedenle, gerektiğinde bölge üniversitelerindeki akademisyenler ve/veya danışmanlardan faydalanarak veri analizine dayalı bilgilerin katılımcıların kolayca anlayacağı sadelikte sunulması için ön çalışmalar yapılması katılımın kalitesini geliştirir.
- *Konu odaklılık:* Paydaşların konu hakkındaki detayları anlayabilecekleri, bütünsel değerlendirebilecekleri, çözüm önerileri ile yapılmak istenenleri anlayabilecekleri ve bütün resmi görebilecekleri konu odaklı analiz ve bilgilerin sunulmasıdır.
- *Tam ve Eksiksiz Bilgi Sunma:* Alınan kararların arka planlarını ve geçmişini anlatan, böylece paydaşların konuya nasıl yaklaşıldığının doğru ve makul biçimde anlamasını sağlayacak nitelikte bilginin sunulmasıdır. Özellikle olası olumsuzluklar içeren boyutların atlanmamasına ve saklanmamasına özen gösterilmelidir.
- *Gerçekçi Olma:* Paydaşlarla yürütülen müzakere süreçlerinde tarafların başlangıçta hedefledikleri sonuçlara ulaşmak konusunda ihtiyaçlar, beklentiler ve amaçlar konusunda ödün vermeleri gerekebilir. Bununla beraber ödün verilmesi, tüm katılım süreci için olumlu sonuçlar doğurabilir. Önemli bir zaman taahhüdü ve kaynak kullanımının öncesinde, tarafların gerçekçi ve ılımlı olduğunu gösterir; böylece karşılıklı güvenin artmasını sağlayabilir.
- *Önemli Konulara Odaklanmak:* İstişare sürecinde sorunun ortaya çıkardığı ekonomik, sosyal ve çevresel riskleri, bu risklerin hali hazırda nasıl yönetildiği, yapılanlar ve çıktılarla ilişkilendirilerek anlatılır. Böylece paydaşlar çözüm önerilerini ortaya koyarken hangi alanlarda gelişme ihtiyaç duyulduğunun farkında olarak davranırlar.

Farklı paydaş grupları için farklı istişare teknikleri kullanılabilir.

- Birebir görüşme
- Çalıştay
- Odak grup toplantıları
- Halka açık toplantılar
- Anketler
- Paydaş panelleri

Bu tekniklerin kullanıldıkları durumlar, fayda ve dezavantajları aşağıda anlatılmaktadır.

YÖNTEM	KULLANILDIĞI DURUMLAR	FAYDALAR	DEZAVANTAJLAR
Bire bir Görüşme	Bu yöntemin kullanılması; • Her paydaşın endişelerini anlamak için, • Paydaşların rahat ve gizlilik prensiplerine uygun olarak görüşlerini bildirmesini sağlamak için, • Paydaşlarla tek tek ilişki kurmak için uygundur.	• Konuya verilen önemi gösterir. • İlişki kurmak konusunda fırsat yaratır. • Çift yönlü iletişim yoluyla önemli bilgileri elde etmeyi sağlar.	• Zaman ve kaynak yoğunluğu yaratır. • Düşünce ve savları bağımsız olarak test etme imkânı sunmaz. • Görüşülen kişiler paydaş grubunu temsil etmeyebilir.
Çalıştay	Bu yöntemin kullanılması; • Üst düzey paydaş ve uzmanlarla, bunlar arasında ilişki kurmak için, • Stratejik bir yaklaşım sergileyerek sorunlara çözüm bulmaya yönelik paydaşların düşünmelerini ve düşüncelerini ortaya koymak için, • Çalışanlara ve paydaşlara paydaş katılım sürecinin ve konuların yönetimine yönelik aşamaları anlatmak için, • Etkileri analiz etmek için, • Olası konuları ve çözüm önerilerini önceliklendirme için uygundur.	• Konuya verilen önemi gösterir • İlişki ağı kurmak konusunda fırsat yaratır. • Konuların kabul görmesini, değerlendirilmesini ve çözümlerin geliştirilmesini sağlar. • Katılımcıların sahiplenmesini artırır.	• Katılım sınırlı sayıda paydaş ile gerçekleştirilir. • Sürece katılanlar paydaşların tamamını temsil etmeyebilir. • Paydaşların bilgili olarak karar vermelerini sağlamak için yeterli düzeyde ön bilgilendirme zorluğu olabilir.
Odak Grupları	Bu yöntemin kullanılması; • Belli bir konuda paydaş görüşlerinin belirlenmesi için, • Belli bir ilgi alanına yönelik oluşmuş paydaş grubunun fikirlerini almak için, • Başlangıç verilerini toplamak için, • Diğer yöntemlere yönelik (araştırma, mülakat gibi) desteğin sağlanması, geri bildirimlerin alınması, pilot çalışma yapılması ve kontrol edilmesi için, • Paydaşların önerilen çözümlere olan tepkisini almak için, • Bir faaliyetin sosyal performansını takip etmek için uygundur.	• İleri düzey bilgi ve veri elde edilebilir. • Konuya verilen önemi gösterir. • İlişki ağı kurmak konusunda fırsat yaratır. • Konuların kabul görmesini, değerlendirilmesini ve çözümlerin geliştirilmesini sağlar. • Katılımcıların sahiplenmesini artırır.	• Katılım sınırlı sayıda paydaş ile gerçekleştirilir. • Sürece katılanlar paydaşların tamamını temsil etmeyebilir. • Paydaşların bilgili olarak karar vermelerini sağlamak için yeterli düzeyde ön bilgilendirme yapılmalıdır.

YÖNTEM	KULLANILDIĞI DURUMLAR	FAYDALAR	DEZAVANTAJLAR
Halka Açık Toplantılar	Bu yöntemin kullanılması; • Belli topluluklarda büyük bir paydaş kitlesine ulaşmak için, • Bilgilendirme yapmak ve geri bildirim almak için, • Tüm paydaşların görüşlerini, yorumlarını ve geri bildirimlerini almak için uygundur.	• Göreceli olarak düşük maliyetli ve hızlıdır. • Aynı anda çok sayıda insana ulaşmaya imkân verir. • İstişare sürecinin her kesime açık olunduğunu gösterir.	• Toplantı gündemini çok konuşan, ancak paydaşları temsil etmeyen gruplar ele geçirebilir. • Paydaşlar arasındaki bazı gruplar halka açık ortamda konuşmak istemeyebilir. • Belli paydaş gruplarına yönelik konuların detaylı ele alınması imkânı sınırlıdır. • Tartışma konuları çekişmeli veya duygusal olduğunda toplantıyı yönetmek zor olabilir.
Anketler	Bu yöntemin kullanılması; • Paydaşların ve toplulukların öncelikli konularını tespit etmek ve değerlendirmek için, • Belli bir konuda ya da olası etkiye yönelik paydaşların görüşlerinin tarafsız olarak alınması için, • Sosyal yatırım ve risk yönetimi stratejileri geliştirmek için, • Sosyal performans göstergeleri konusunda veri toplamak için, • Birbirini takip eden araştırmalar yaparak sosyal ve ekonomik etki ve performansın izlenmesi için uygundur.	• Belli konularda detaylı ve yoğun veri temin edilmesini sağlar. • Doğru bir örneklem ile belli bir topluluk için konunun önemi anlaşılır. • Meşruiyeti ve kabul edilebilirliği yükseltir.	• Okuma yazmanın düşük olduğu yerlerde kullanılması zordur. • Belli bir sonucu çıkarmaya yönelik hazırlanmış olabilirler. • Kolayca manipüle edilebilirler. • Cevaplama yöntemine bağlı olarak yetersiz sayıda yanıt alınabilir. • Araştırmaların hazırlanması, uygulanması ve sonuçlarının analizi için oldukça fazla zamana ve kaynağa ihtiyaç vardır.
Paydaş Panelleri	Paydaş istişare panelleri: • Bir konuya yönelik öneri geliştirilmesi ve bu önerilerin uygulanması sonucunda ortaya çıkan durumların değerlendirilmesi amacıyla oluşturulur. • Farklı dönemlerde paneller ile bir araya gelinerek durum değerlendirmesi yapılır.	• Geliştirilen politika önerilerine yönelik çalışmalar yapar. • Uzman görüşü gereken konularda yorumlar yapar. • Politika önerisine yönelik beklenti ve eleştirileri değerlendirmesinde yardımcı olur. • Gelecekte yapılacak faaliyetler için olası tehditleri ortaya koyar.	• Tüm paydaşları yansıtan temsilci olmayabilir

Geri Bildirim ve Uygulama: İstişare süreci sonuçlandıktan sonra katılımcıların hangi görüşlerinin dikkate alındığı konusunda bilgilendirilmeleri faydalıdır. Paydaşların görüşleri kapsanmamış veya istenen düzeyde dikkate alınmamış bile olsa muhakkak neden bu kararın verildiğine yönelik bilgi paylaşılması

sürece olan güveni artırır. Gelecek dönemlerde yapılacak olan paydaş katılım çalışmalarında yer almaları güvence altına alınmış olur. Her paydaşın görüşü sorun belirleme ve çözüm önerisi geliştirme için önem taşır.

İzleme ve Değerlendirme: Katılım sürecinde elde edilen bilginin titiz bir şekilde değerlendirilmesi hayati önem taşır. Geçmiş deneyimlerden öğrenilen dersleri uygulamak ve bu derslerin gelecek katılım süreçleri açısından etkilerini anlamak önemlidir. İzleme ve değerlendirme sürekliliği olan bir süreçtir. Dönem içinde meydana gelecek gelişmeler paydaşların görüşlerine tekrar başvurmayı gerektirebilir. Bu durumda adil ve tarafsız yaklaşım ile şeffaflık paydaşların tekrar destek vermesini sağlar.

Paydaşlara süreçle ilgili raporlama yapılması tüm paydaşların aynı seviyede bilgi sahibi olmasını sağlar. Raporların kolay anlaşılır bir dille hazırlanması gerekir.

Anlamlı Paydaş Katılımı[9]

Herhangi bir konu istişare edilirken, bütün tarafların fikirlerini açık olarak ve karşısındakilere saygı göstererek anlama ve öğrenme güdüsüyle hareket etmeleri kritik önemdedir. Dolayısıyla, istişare süreçlerine kararlardan etkilenme potansiyeli olan tüm paydaş kesimlerinin katılımını teşvik etmek ve onları hazırlamak, kapsayıcı olmak önemlidir.

Hissî, peşin hükümlü davranışlar istişare süreçlerini baltalar. İstişare etmek, istişareyi isteyenlerin görüş sahibi olmadıkları, teklif üretmekte yetersiz veya zayıf kaldıkları anlamına gelmez. Ancak, kulis yapıp önceden bir kısım insanları yönlendirmekle, katılımı kısıtlayıcı yaklaşımlar sergilemekle veya bir görüşü dayatmakla da istişare olmaz.

Paydaşların istişare süreçlerine katılımından önce sağlıklı bir şekilde bilgilendirilmeleri için önceden kaynak ve zaman ayrılması ve gerektiğinde akademisyenler ve/veya danışmanlardan faydalanılması sürecin daha sağlıklı gelişmesine yardımcı olur.

İstişare süreçlerinde zaman kaybetmemek için önceden hazırlık yapılmalı, istişare sırasında mantık ve muhakeme disiplininden, esastan uzaklaşılmamalıdır. Veriler anlaşılır bir şekilde ortaya konulmalı ve karar önerilerinin her kesime olası etkileri açıkça konuşulabilmelidir.

Konuşurken karşı fikirde olanları rencide etmemek, görüşleri yumuşak bir üslupla ve nazik bir şekilde ortaya koymak esas olmalıdır. Sağlıklı bir istişare süreci için farklı paydaş görüşlerinin sabırla ve dikkatle dinlenmesine özen gösterilmelidir. Görüşlere muhalefetin, görüş sahibine muhalefet olmadığı bilinmeli, makul itirazlar karşısında alınganlık gösterilmemeli, ısrar ve inat edilmemelidir.

Paydaş katılımı, karar süreçlerinin yerini almak veya yetki paylaşımı değil, kararların olumsuz etkilerini giderici yaklaşımlar geliştirmek ve uygulama etkinliğini artırmak üzere karar süreçlerine destek sağlamak olduğu unutulmamalıdır.

9 Argüden, Y. Erimez, E., Öğücü Şen, F. İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı. Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, No:9, Aralık 2017

ETKİ ANALİZİ

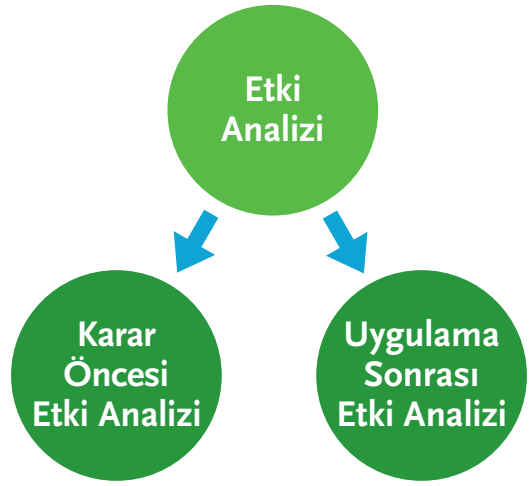
Politika önerileri hayata geçirildiklerinde toplum açısından çeşitli fayda ve maliyetler yaratırlar. Bu fayda ve maliyetlerin anlaşılması, politikaların hayata geçirilmesi açısından önem taşır. Söz konusu fayda ve maliyetlerin objektif bir şekilde etkin paydaş katılımı ile ortaya konduğu çalışma **etki analizi** olarak adlandırılır.

Etki analizi: alınan kararların kalitesini yükseltmek ve kararların hayata geçirilmesi sonrası hedeflenen etkiyi yaratıp yaratmadığını ölçmek amacıyla yürütülen veri temelli ve kanıt bazlı bir çalışma aracıdır. Etki analizi, veri temelli bir analiz yöntemidir.

Bu yöntem karar alıcılara alacakları kararların olası sonuçlarını, kararlar uygulanmaya geçmeden önce göstererek kararların kalitesinin artırılmasına yardımcı olur. Analiz, kararın uygulanması sonucunda hedeflenen sonuca ulaşılıp ulaşılamayacağını ve hedef gerçekleştirildiğinde ortaya çıkması olası kısa, orta ve uzun dönemdeki olumlu ve olumsuz etkiler tespit edilmeye çalışılır.

Etki Analiz çalışmasının karar süreçlerine en önemli katkısı, yapılan çalışmanın sonucunun netliği ve hassaslığı değildir, esas kazanım karar alternatiflerinin analizi, sorgulanması, gerçek hayat etkilerinin anlaşılmasına yönelik yapılan çalışmalardır.

Etki analizinin tipi ve amacı yapıldığı döneme göre şekillenir.



Karar öncesi (ex-ante) etki analizi, politika önerileri geliştirilirken, karar vericilere yardımcı olmak amacıyla veri temelli olarak hazırlanan, önerilerin olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya koyan bir analiz aracıdır. Bu çalışma ile politika önerisinin olası yan etkilerini, maliyetleri, yararları, hangi gruplar üzerinde ne etkiler yarattığı ve sonuçları bilgiye dayalı olarak ortaya konulur.

Uygulama sonrası (ex-post) etki analizi, politika önerisi kabul edilip hayata geçirildikten belli bir süre sonra politikanın uygulanması sonucu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini, uygulama ile ilgili gelişim alanlarının tespit edilmesi için gerçekleştirilir. Bu adım etki analiz sürecinin en önemli adımlarından biridir. Bu adım sonucunda öngörülen ile gerçekleşen arasındaki fark anlaşılır, hedefe gitmek için iyileştirme önerileri geliştirilerek hayat geçirilir.

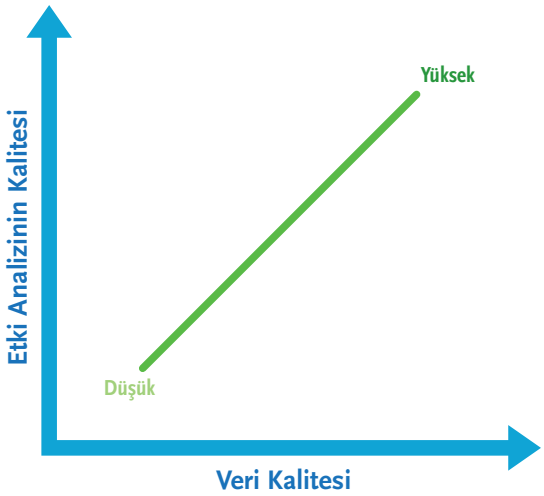
Uygulama sonrası etki analizinin en önemli kazanımı bu adımın bir öğrenme fırsatı yaratmasıdır. Bu şekilde gelecekte yapılacak politika geliştirme çalışmalarında

hangi konulara dikkate edilmesi gerektiği öğrenilmiş olur. Yeni politikalar bu dersler ışığında geliştirilir.

Gerek Karar Öncesi Etki Analiz süreci için gerekse Uygulama Sonrası Etki Analizi süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmeleri veri toplama, paydaş katılımı gibi çalışmaların dikkatli ve özenli yürütülmeleri gerekiyor.

Etki Analizi Sürecinde Verilerin Toplanması

Etki analiz çalışmasının kalitesi toplanan veri ile doğrudan ilişkilidir. Toplanan verilerin kalitesi ne kadar yüksek olursa etki analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlar da o kadar kaliteli ve güvenilir olur.



Veri toplama çalışmalarına başlamadan önce:

- Kaliteli bir etki analiz için ihtiyaç duyulan verilerin neler olduğuna,
- Hazır olmayan verilerin hangi yöntemler kullanılarak toplanacağını,
- Yapılacak çalışmanın ne kadar detaylı olacağına,
- Toplanamayan, bulunamayan verilerin olması halinde bu verilere yönelik olarak kullanılacak varsayımların neler olacağına karar verilmiş olması gerekir.

Sürece başlamadan önce etki analizinde kullanılmak istenen verilerden hazırda hangilerinin bulunduğu araştırılır. Analiz sürecinde var olan verilerin en üst düzeyde kullanımı analizin daha hızlı sonuçlandırmaya yardımcı olabilir.

Hazır veri kaynakları neler olabilir:

- Hali hazırdaki verilerin kaynakları genellikle kamu kurumlarının veri tabanları (TUİK gibi),
- TOBB, Sanayi ve Ticaret Odaları veri tabanları,
- Akademik veri tabanları,
- Şirket raporları,
- Uluslararası kurum veri tabanları (Birleşmiş Milletler, OECD, Dünya Bankası, vb.).

Bu kaynaklardan elde edilen verilerin etki analizi konusunda yetersiz kalması durumunda, çalışmayı yürüten ekibin ihtiyaç duyduğu verileri diğer kaynaklardan ve paydaşlardan toplaması gerekir. Paydaşlar veri toplama açısından önemli bir rol üstlenebilirler çünkü yaşanan soruna çözüm bulunması paydaşlar açısından da fayda sağlayan bir sonuç ortaya koyabilir. Bu yaklaşım veri toplama sürecinde maliyetin paydaşlar arasında bölüşülmesine de yardımcı olur.

Paydaşlardan veri toplama çalışmaları:

- Anketler,
- Birebir görüşmeler,
- Uzmanlardan görüşlerin alınması,
- Odak grup toplantıları yoluyla gerçekleştirilebilir.

Veri toplama çalışmalarının yoğunluğu, özellikle etki analiz çalışmasının en başında fazla olacaktır. Sürecin ilerleyen aşamalarında da veri toplama ihtiyacı olmaya devam edecektir. Etki analizi çalışmaları süresince veri toplama işlemleri devam eder. Veri toplama çalışmaları aşağıdaki ilkeler çerçevesinde yapılır[10].

ETKİ ANALİZİ ADIMLARI	VERİNİN NİTELİĞİ
Sorunun belirlenmesi aşamasında veri toplama çalışmaları	Veri toplanmasının amacı sorunun varlığını ve görülen etkilerini ortaya koymalıdır.
Sorunun çözümü için önerilerin geliştirilmesi aşamasında veri toplama çalışmaları	• İlk adımda toplanan verilere ilave olarak, sorunun ortaya çıkardığı etkileri net bir şekilde ortaya koyarak mevcut durumu yani hiçbir önlem alınmazsa oluşacak tablonun ortaya konulması için gereken veriler toplanır. • Soruna çözüm bulunması için geliştirilen alternatiflerin mevcut duruma göre fark yaratacağı düşünülen alan ve konulara yönelik veriler toplanır. Öneri sayısı ne kadar fazla ise toplanacak veride o kadar fazla olur.
Önerilerin analizi aşamasında, fayda ve maliyetlerin sayısal olarak değerlendirildiği süreçte veri toplama çalışmaları	Bu aşamada kullanılan analiz yöntemine bağlı olarak veri toplama konusunda farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Toplanacak veriler öneriler arasında karşılaştırma yapılmasını sağlamak amacına yönelik olur. Analiz çalışması sonucunda öneriler önceliklendirilir.
Öncelikli önerilerin değerlendirilmesi ve uygulamanın takibi aşamasında veri toplama çalışmaları	Değerlendirme aşamasında daha detaylı karşılaştırma yapmak ihtiyacı ortay çıkarsa, ilave veriler toplanır. Öneri seçilip, uygulanma aşamasına geçildiğinde uygulamanın başarısının takibi ve öneri ile hedeflenen sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirmeye yönelik veriler toplanır.

Veri Toplama Sürecinde Paydaş Katılımı

Veri toplama sürecinde de paydaş katılımı büyük önem taşır. Paydaşların görüşleri etki analizi sürecinin farklı aşamalarında önemli bilgi ve görüşlerin elde edilmesine imkân sağlar. Paydaşlar ile istişare hem verinin kalitesini artırır hem de analizin derinlik ve kalitesini iyileştirir. İstişare sürecinin faydaları:

- Paydaşların çözüm sürecine veri sunarak katılması kendilerini çözümün bir parçası olarak görmelerini,
- Sürecin şeffaf bir şekilde yürütülmesi ile çalışma ve öneriye olan güvenin artmasını,
- Belli alanlarda önemli ve özel verilere ulaşabilme imkânını,
- Sorunun tanımının netleştirilmesini ve geniş gruplar tarafından sorun tanımının benimsenmesini,
- Öneri alternatiflerinin iyileştirilmesini ve ön görülmeyen etkilerinin anlaşılmasını sağlar.

Veri toplama sürecinde paydaş katılımına başlarken aşağıdaki konulara yönelik kararların verilmiş olması gerekir. Bu kapsamda:

- Paydaşlardan hangi bilgilerin alınacağı,
- Paydaş katılım süreci sonucunda elde edilmesi hedeflenenin ne olduğu,
- Veri toplanması planlanan paydaşların kimler olduğu,
- Paydaş katılım sürecini yürütmek için gerekli olan kaynak miktarı,
- Veri toplamak için kullanılacak paydaş katılım yöntemleri,
- Veri toplama sürecinin ne zaman başlanacağı belirlenir.

10 Andreja Marušic, Branko Radulovic, Contributions by: Carl Aaron, "Regulatory Impact Analysis (RIA) Manual", USAID Montenegro, 2011

Paydaşlardan verilerin toplanması çalışmaları doğrudan temas kurularak aktif bir şekilde yapılabileceği gibi, paydaşların bilgi vermelerine yönelik çağrı ve bilgilendirmeler yapılarak pasif bir şekilde de yürütülebilir. Nasıl bir yöntem kullanılacağı eldeki kaynaklar, tamamlanması planlanan süre ve katılımcı paydaş grubu sayısı ile bağlantılı olarak belirlenir.

Kullanılabilecek veri toplama yaklaşımları:

Aktif Yöntemler:

- Odak grup,
- Anket,
- Paneller,
- Mülakat olarak sıralanabilir.

Pasif Yöntemler:

- Hazırlanan bir öneri için yazılı görüş toplanması,
- Paydaşların bilgilendirilmesi ve bilgilendirme sonrası görüş talep edilmesi olabilir.

Kullanılacak yöntemin özellikleri aşağıda ifade edilmektedir.

Odak Grup:

- Konu hakkında bilgi sahibi olan uzman ve gruplar ile bir araya gelerek öneriler hakkındaki görüşlerinin toplanmasıdır.
- Hızlıca gerçekleştirilebilir.
- Maliyeti düşük olur.
- Derinlemesine bilgi toplanmasına ve konunun detaylı olarak değerlendirilmesine imkân sağlar.

Anket:

- Sayısallaştırılabilen verilerin toplanmasına imkân sağlar.
- Doğru ve tarafsız sorular ile güvenilir bir veri toplama yöntemi olabilir.
- Yönlendirici sorular verinin odağını yükseltir.
- Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi için zamana ihtiyaç vardır.

Paneller:

- Bu yöntemde farklı paydaş grupları için ayrı paneller oluşturulur. Bu gruplar ile etki analiz süreci boyunca bir araya gelinerek sundukları veri ve bilgi alınır.
- Bu çalışma içinde mülakat yöntemi ile veri ve bilgi toplanabilir.
- Bu yöntem ile analiz süreci ilerledikçe ortaya çıkan gelişmelerin aynı gruplar tarafından değerlendirilmesi sağlanır. Böylece paydaşların gelişmelere olan tepkilerini nabzı tutulur.
- Maliyeti grup büyüklüğüne ve sayısına bağlı olarak değişiklik gösterir.

Mülakat:

- Bu yöntem ile hem genel hem de belli alanlara yönelik nitel ve nicel veriler toplanabilir.
- Bu yöntem fark edilmemiş konuların ortaya çıkmasına imkân sağlar.
- Odak gruptan farklı olarak doğrudan kişiler ile temas olduğu için kişisel görüşleri almaya imkân sağlar. Böylece bazı önemli görüşlerin grup görüşü içinde kaybolmasını engeller.
- Bu yöntemdeki en önemli sıkıntılardan biri tüm örnek grubu temsil etmeyi sağlayacak sayıda mülakat yapılmasının zorluğudur. Çünkü bunun sağlanması hem maliyeti hem zaman ihtiyacını artırır.

Hazırlanan bir öneri için yazılı görüş toplanması:

- Bu yöntemde hazırlanan öneriler çeşitli kanallar yoluyla ilgili paydaşlara ulaştırılır. Öneriler paydaşlar tarafından değerlendirildikten sonra veri ve bilgi toplayan birime yazılı olarak gönderilir.
- Tüm paydaş gruplarına açıktır. Bu yüzden şeffaf ve kapsayıcı bir yöntemdir.

- Katılım düşük olabileceği için kararlı şekilde geri dönüşler takip edilmelidir.
- Toplanan verinin kalitesi ile ilgili sorun yaşanabilir.

Paydaşların bilgilendirilmesi ve bilgilendirme sonrası görüş talep edilmesi:

- Bu yöntemde paydaşlara öneriler hakkında çeşitli yollar kullanılarak bilgi verilir. Daha sonra ilgili paydaşlar davet edilerek görüşleri alınır.

Çalışma sonuçlandıktan sonra toplanan nitel ve nicel veriler değerlendirilir. İhtiyaç duyulması halinde paydaşlardan belirlenmiş alanlarda tekrar veri toplanması gerçekleştirilebilir.

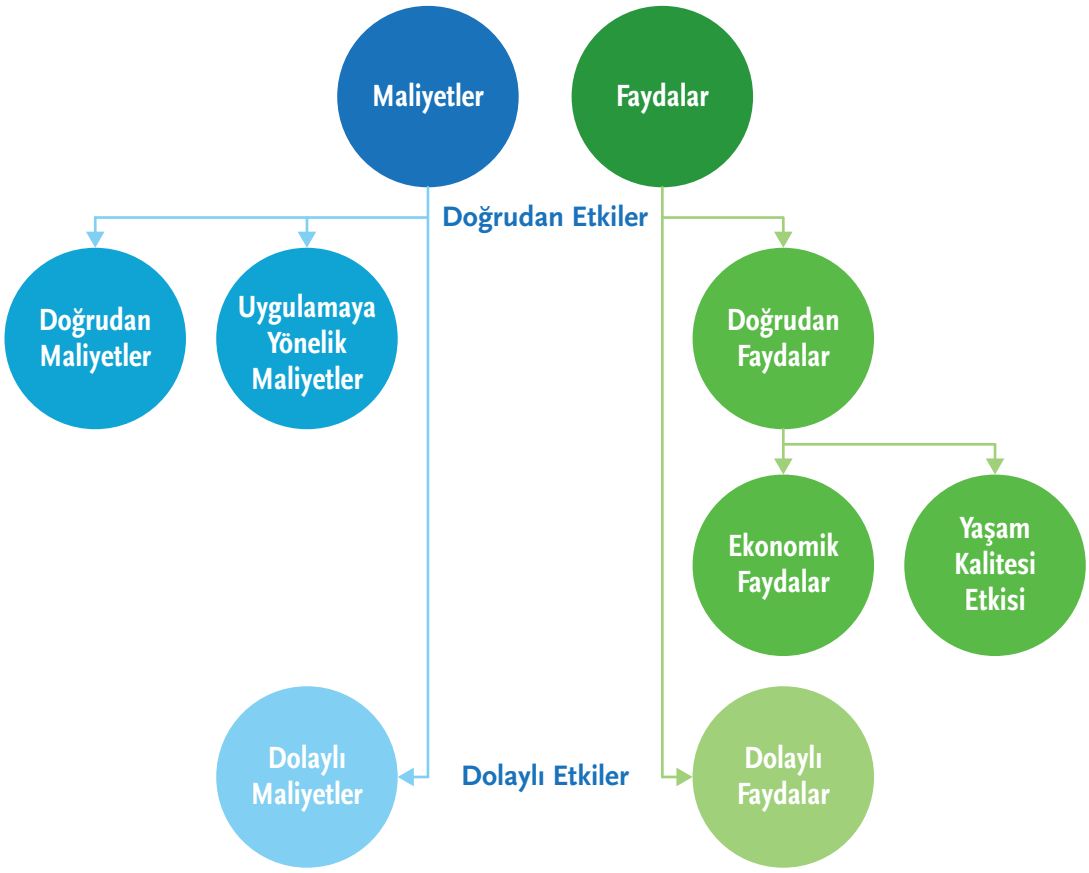
Etki Analizi Çalışmasında Değerlendirilen Etkiler

Önerilerin değerlendirilip seçilmesi sonrası hayata geçirildiklerinde uygulamalardan kaynaklı öngörülen ve öngörülemez etkiler oluşur. Bu etkiler uygulamalardan sağlanan faydalar olduğu gibi maliyetleri de kapsar. Söz konusu etkiler:

- Doğrudan etkiler,
- Dolaylı etkiler,
- Dağılım etkileridir.

Etki analizi sürecinin temel amacı politika önerisinin uygulanması durumunda ortaya çıkması beklenen etkilerin belirlenmesi ve bu etkilerin başlangıç senaryoya göre yaratacağı fayda ve maliyetlerdir.

Önerinin Etkileri

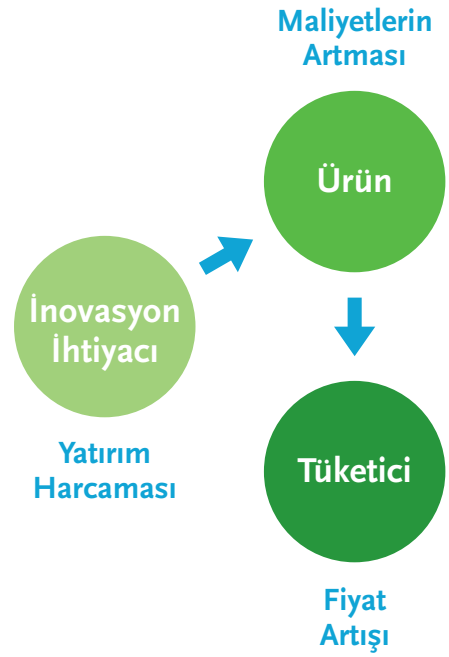


Doğrudan Etkiler: Doğrudan etkiler çözüm önerisinin kabul edilmesi sonrasında öneriyi uygulayan ve öneriden etkilenen paydaşlar nezdinde ortaya çıkan etkilerdir. Bu etkiler, maliyetler ve faydalar şeklinde ortaya çıkar. Örneğin:

- Yeni bir düzenleme yapıldığında bu düzenlemenin uygulanmasına bağlı olarak kamu kurumlarının, vatandaşların ve şirketlerin uyum sağlamak için katlanacağı maliyetler, şirketlerin üretim süreçlerine yapılması gereken yatırımlar,
- Düzenlemeyi hayata geçiren taraf açısından uygulamaya yönelik eğitim, yeni yapı oluşturulması, yeni denetim yaklaşımı gibi konulardan kaynaklı maliyetler,
- Uygulamanın hayat geçmesi ile artan bekleme süreleri, yolsuzluk vb. maliyetler,
- Bu düzenlemenin uygulanması sonucu ortaya çıkması hedeflenen faydalar gösterilebilir. Faydalar iki grupta oluşur. İlki yaşam kalitesinin artmasını sağlayan etkiler diğeri ise ekonomik getiri sağlayan etkilerdir. Bunlara örnek olarak iş kazalarının azalması, verimlilik artışı ve benzeri verilebilir.

Dolaylı Etkiler: Dolaylı etkiler önerinin hayata geçirilmesi ile etkilenmesi doğrudan hedeflenmeyen ancak uygulama sonrası bazı paydaşlar üzerinde ortaya çıkan etkileri içerir.

Bu etkiler genellikle verimlilik, rekabet koşulları, piyasa şartları, inovasyon ve benzeri alanlarda ortaya çıkar. Önerilerin hayata geçmesi ile bazı alanlarda uyumun artması, gelir seviyelerinde, iş kazalarında azalma gibi çeşitli faydalar ortaya çıkabilir. Örneğin, yerel kalkınma önerisinin hayata geçirilmesi sonrası inovasyon yapma ihtiyacı ortaya çıkabilir.



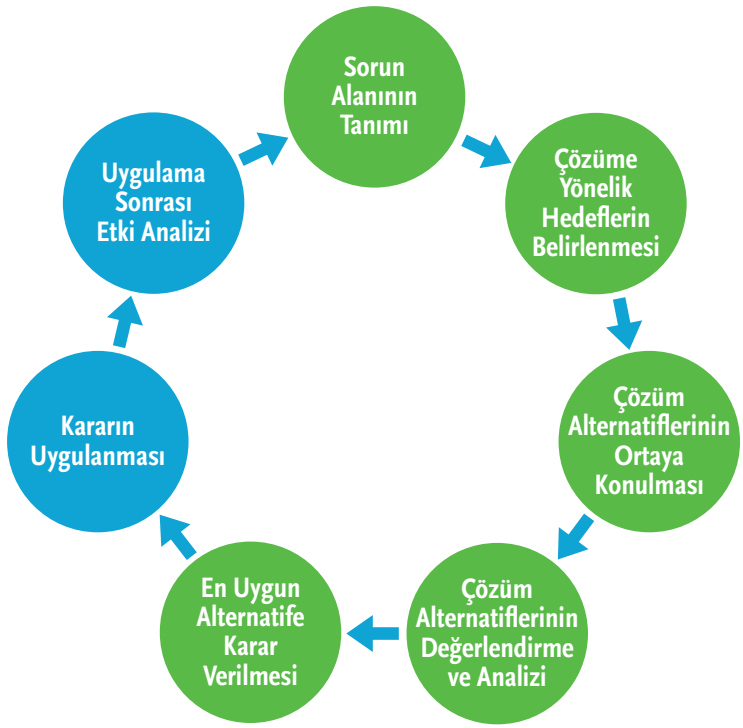
- İnovasyon şirketin bu alana yatırım yapmasını gerektirir.
- Bu durum ürün maliyetlerinin artışına sebep olur.
- Ürün maliyetlerinin artışı tüketiciye fiyat artışı olarak yansır.
- Tüketici aslında hedef grupta değildir ama değişimden etkilenirler.

Dağılım Etkileri: Bu değerlendirme süreci önerinin hayata geçmesi sonrasında hiçbir şey yapılmamış olsaydı uygulamadan kimlerin kazançlı çıktığı ve kimlerin kaybettiği çalışmasıdır. Bu çalışma, politika önerisinde yapılabilecek iyileştirmeleri belirlemek konusunda yardımcı olur. Örneğin, öneri tüketiciler için faydalı olabilir ancak şirketlere yük getiriyor olabilir. Bu yükün paylaşımı KOBİ'ler ile büyük şirketler üzerine farklı şekilde yansıyor olabilir.

Bu alanda dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, var olan eşitsizliklerin önerinin hayata geçmesi sonrası nasıl etkileneceğidir. Öneri mevcut durumu iyileştirebilir veya kötüleştirmesine de yol açabilir. Örneğin, gelir artışını hedefleyen bir öneri var olan

gelir dağılımı eşitsizliğini artırıyor mu yoksa azaltıyor mu? Önerilerin bölgedeki kayıt dışı ekonomi üzerinde yaptığı etkilerin de değerlendirilmesi önem taşır. Çünkü kayıt dışı ekonomi bölgenin rekabet gücü ve yaşam kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Bu yüzden yapılacak önerilerin ortaya çıkaracağı etkilerin kayıt dışı ekonomiyi azaltıp artırma yönündeki etkisinin de değerlendirilmesi gerekir.

Etki Analiz Sürecinin Adımları



Karar Öncesi Etki Analizi Süreci

Karar öncesi etki analizi ile hedeflenen:

- Sorunun varlığını, büyüklüğünü ve neden ortaya çıktığını veriler ile ortaya koymak,
- Sorunun çözümüne yönelik olarak politika önerilerinin tutarlı bir temele sahip olmasını sağlamak,
- Hazırlanan politika önerilerinin faydalarını ve maliyetlerini tespit etmek,
- Alternatif politika önerilerinin yaratacağı etkileri, bu etkilerin olası sonuçlarını ve dağılım etkilerini anlamak,
- Belirlenen politika hedefine ulaşmak konusunda yöntemin etkililiğini değerlendirmek,
- Politika önerilerinin uygulanması için yol haritaları oluşturmak,
- Politika önerilerinin uygulamada karşılaşabileceği olası risklerin önceden ortaya koymak,
- Politika önerilerinin karşılaşacağı tepkilere yönelik alternatif tedbirleri geliştirmektir.

Yukarıda bahsi geçen ilk 5 adım karar öncesi etki analizi süreci içinde yer almaktadır. Bu adımlarda ele alınan konular aşağıda ifade edilmiştir.

1.	**Sorun alanının tanımlanmasının veriler ile desteklenmesi** Sorunun sebeplerinin ve kaynağının veri temelli netleştirilmesi Sorunun etkilerinin veri ile netleştirilmesi Sorundan etkilenenlerin ve sorunu etkileyenlerin tanımlanması
2.	**Sorunun çözümünde yönelik hedeflerin belirlenmesi** Sorunun sebeplerine ve kök nedenlerine yönelik iyileştirme hedeflerinin faktör ve veri bazlı tanımlanması
3.	**Politika önerilerinin geliştirilmesi** Politika alternatiflerinin geliştirilmesi Geliştirilen alternatiflerin teknik, sınırlar, imkânlar ve fayda-maliyet açısından değerlendirilmesi
4.	**Belirlenmiş olan politika önerilerinin etkilerinin analiz edilmesi** Önerilerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin ve bu etkileri ortaya çıkaran sebep sonuç ilişkilerinin anlaşılması Etkilerin kimleri ve nasıl etkilediğinin belirlenmesi Ortaya çıkan etkilere yönelik sayısal ve niteliksel etkilerin araştırılması ve mümkün olan durumlarda parasallaştırılması Yaratılan fayda ve maliyetlerin belirlenmesi Politika önerileri ile ilgili risk ve engellerin belirlenmesi
5.	**Politika alternatiflerinin karşılaştırılması** Hedefler ile bağlantılı olarak her alternatifin olumlu ve olumsuz etkilerinin değerlendirilmesi Genel sonuçların ortaya konulması Etkiler ve paydaşlar bazında politika alternatiflerinin karşılaştırılması En uygun politika önerisinin belirlenmesi
6.	**Seçilen politika önerisinin uygulanmasına yönelik takip ve değerlendirme mekanizmalarının planlanması** Gelişmelerin takip edilmesini sağlayacak göstergelerin belirlenmesi Takip mekanizmalarının tanımlanması

1. Sorun Alanının Tanımlanması

Etki analiz çalışmasının ilk adımı sorunun tanımlanmasıdır. Tanımlanma şekli oluşturulacak çözüm alternatifleri için önemlidir.

Çalışma yaklaşımı:

- Sorunun ne olduğunun tanımlanması ve veriler ile ortaya konulması,
- Sorunun sebeplerinin ortaya konulması,
- Sorundan etkilenen paydaş gruplarının tanımlanması,
- Sorunun her paydaş grubu üzerinde yarattığı etkinin tanımlanması,
- Problemin nasıl ortaya çıkarak geliştiğinin anlaşılması,
- Önlem alınmadığı durumda sorunun gelecekte yaratması olası etkilerinin ortaya konulması,

- Bu soruna yönelik uluslararası çalışmalar varsa incelenmesi konularını içerir.

Sorun alanının doğru tanımlanması önemlidir. Sorunun doğru kapsamda tanımlanması doğru çözüm alternatiflerinin geliştirilmesine imkân sağlar.

Örnek: Soğuk zincirin bozulması kaynaklı gıda zehirlenmeleri konusuna yönelik sorunun tanımlanması

Dar Kapsamlı Tanım: Bazı gıda ürünlerinin uygunsuz şartlarda taşınması.

(Bu tanım sadece taşımaya yönelik fayda/maliyet bazlı bir çözüm öneri oluşmasına sebep olur.)

Daha Kapsamlı Tanım: Bazı gıda ürünlerinin uygun olmayan sıcaklıktaki ortamlarda taşınması.

(Bu durumda sıcaklığın doğru seviyede olmasına yönelik çözüm önerileri konuşulmaya başlar.)

Daha da Geniş Kapsamlı Tanım: Bazı gıda ürünlerinin marketlere bakteriler üremiş olarak gelmesi.

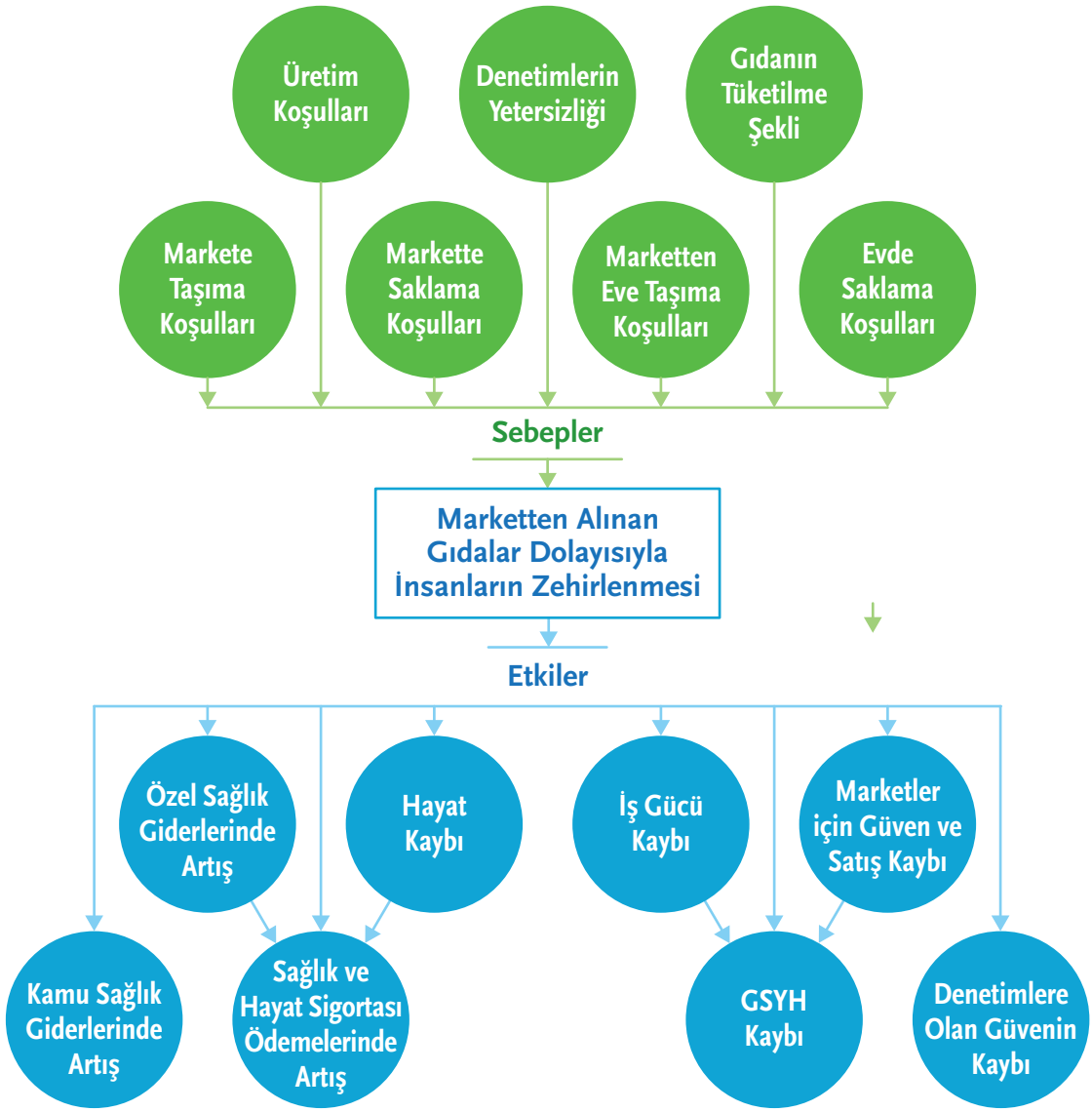
(Bu tanımlama yanlış sıcaklıklarda taşınmanın yanında durum kaynaklı diğer etkileri de ortaya koyuyor.)

En Kapsamlı Tanım: Marketlerden alınan ürünler dolayısıyla birçok insanın zehirlenmesi. Bu tanım tüm aşamalardaki riskleri.

(Taşıma, marketler, insanların tüketimleri) kapsıyor geliştirilecek çözüm önerileri sorunun en köklü çözümüne imkân sağlayabilir)

Problemin tanımlanması için sorun ağacı yaklaşımı uygulanabilir. Sorun ağacı yaklaşımı problem tanımlanırken aynı zamanda etkilerinin ve sebeplerinin bir arada görsel olarak değerlendirilmesine imkân sağlayan bir yöntemdir. Sebeplerin ve etkilerin kendi içindeki etkileşimleri de ortaya konulur. Bu çalışmada mevcut olan sebepler değerlendirilir, olası sebep ve etkiler değerlendirilmez.

Örnek Sorun Ağacı



2. Sorunun Çözümünde Yönelik Hedeflerin belirlenmesi

Sorun alanı tespit edildikten sonra bu alanda ortaya konulacak çözümler ile nelerin başarılmasının hedeflendiği tanımlanır. Hedeflerin açık ve net olarak tanımlanması daha sonra uygulamaya konulacak çözüm önerisinin uygulanmasını ve denetimini kolaylaştırır.

- Hedefler sorunun sebep ve etkileri değerlendirilerek belirlenir.
- Uygun sayıda hedef belirlenmesi faydalıdır, çok hedef odağı dağıtır.
- Hedeflerin ana stratejik hedeflerle uyumlu olmasına dikkat edilir.

Hedeflerin:

- Net olarak tanımlanması ve yorumlara

açık olmaması,

- Ölçülebilir olması,
- Ulaşılabilir olması,
- Gerçekçi olması,
- Hangi zaman diliminde gerçekleştirileceğinin tanımlı olması beklenir.

3. Politika önerilerinin geliştirilmesi

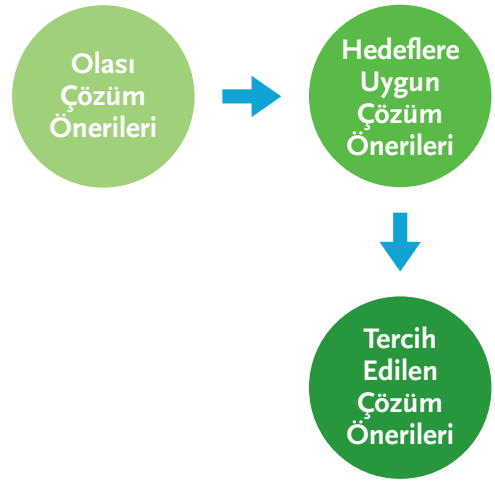
Hedefler belirlendikten sonra, bu hedefler ulaşmak için çözüm alternatiflerinin ortaya konulması mümkün hale gelir.

Bu sürecin adımları:

- Hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla izlenecek yol haritalarının tanımlandığı çözüm alternatiflerinin geliştirilmesi, bu çalışma geniş kapsamlı olarak yapılmalı ve olabilecek tüm çözüm önerileri hiçbir değerlendirme yapılmadan liste oluşturulması,
- Geliştirilen çözüm alternatiflerinin teknik konular ve kısıtlar çerçevesinde değerlendirilerek kullanılabilirliğinin incelenmesi ve uygun olmayan alternatiflerin elenmesi,
- Geliştirilen çözüm alternatiflerinin ön çalışma yapılarak etkililik, verimlilik ve strateji ile uyum açısından değerlendirilmesi ve uygun olmayan alternatiflerin elenmesi önerilir.

Belirlenen alternatiflerin çokluğu ve çeşitliliği en iyi alternatifin belirlenmesi açısından faydalıdır. Her adımda öneriler elenerek tercih edilen alternatifler analiz yapılmak üzere belirlenir.

Süreç aşağıdaki şekilde çalışır.



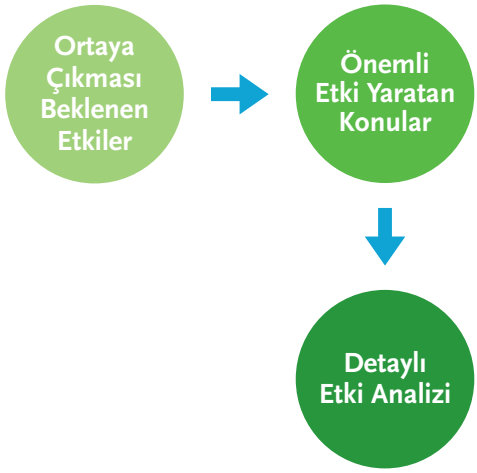
4. Tercih edilen politika önerilerinin etkilerinin analiz edilmesi

Tercih edilen çözüm önerileri belirlendikten sonra bu önerilerin ortaya çıkardığı etkiler belirlenir.

Etkilerin analizinin amacı:

- Önerilerin her biri için ortaya çıkması beklenen doğrudan ve dolaylı ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerin belirlenmesi, bu etkilerin nedenlerinin anlaşılması,
- Önerilerin her biri için bir önceki adımda belirlenmiş olan etkilerin hangi paydaş grupları üzerinde etkili olduklarının belirlenmesi,
- Hiçbir çözüm önerisi hayata geçirilmemesi durumu ile her bir önerinin hayata geçirildiğinde yaratacağı nitel ve nicel etkilerin belirlenmesi,
- Önerilerin hayata geçirilmesi aşamasında karşılaşılması olası risklerin, engellerin ve uygulama zorluklarının belirlenmesidir.

Yapılan çalışma ile tercih edilen önerilerin ortaya çıkaracağı etkilerin detaylı olarak değerlendirilmesi hedeflenir.



5. Politika alternatiflerinin karşılaştırılması ve en uygun önerinin belirlenmesi

Bu adımda belirlenmiş olan etkiler değerlendirilerek önerilerin önceliklendirilmesi yapılır.

Öneriler konusunda karar alınırken her önerinin:

- Hedeflere ulaşmak konusundaki etkililiği,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından verimliliği,
- Belirlenmiş strateji ile olan uyumu değerlendirilir.

Etkililik: Önerinin hedefin ne ölçüde gerçekleştirilmesini sağladığıdır.

Verimlilik: Hedefin en az kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmedir.

Uyum: Hedefe ulaşmak için uygulanacak yöntemlerin söz konusu alanda belirlenmiş olan ana strateji ile uyumudur.

Tercih edilen öneriler çeşitli yöntemler kullanılarak ortaya çıkaracağı etkiler analiz edilir.

Analiz için kullanılabilecek yöntemler şunlardır:

Fayda Maliyet Analizi: Bu yöntem söz konusu öneri ile ilgili fayda ve maliyetlerin önemli bir kısmının sayısallaştırılması veya parasal kıymetlerle ifade edilmesi durumda kullanılan bir yöntemdir.

Bu yöntem her bir önerinin ortaya çıkarması beklenen faydayı hesaplamayı hedefler.

Fayda ve maliyetlerin belli bir zaman diliminde gerçekleşeceği düşünüldüğünde net bugünkü değer yaklaşımı (gelecekte ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin ıskonto edilerek bugüne getirilmesi) uygulanır.

Net Fayda = Önerinin Ortaya Çıkardığı Faydaların Toplamı – Önerinin Ortaya Çıkardığı Maliyetlerin Toplamı

Bu yöntem dağılım etkilerini hesaplama sürecinde dikkate almaz.

Maliyet Etkinliği Analizi: Bu yöntem belli bir hedefi gerçekleştirmek için geliştirilmiş olan farklı önerilerin ortaya çıkardığı maliyetlerin karşılaştırılması için kullanılır.

Ağırlıklı olarak kullanıldığı durumlar:

- Faydalar parasallaştırılamadığında,
- Kaynağın sabit olduğu durumda bu kaynağın kullanılması ile en fazla faydanın ortaya çıktığı önerinin tespitinde,
- Fayda ve maliyetler parasallaştırılırken kullanılan varsayımların tutarlılığı ile ilgili sorun olduğunda tercih edilir.

Çoklu Kriter Analizi: Bu yöntem olumlu ve olumsuz etkilerin tek bir çerçeveye toplanarak karşılaştırma çalışmasını kolaylaştırmak amacıyla yapılır. Çalışma sırasında farklı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntem ağırlıklı olarak maliyet ve faydaların belli kısımlarının sayısal, parasal ve nitel olarak ifade edildiği durumlarda tercih edilir.

Dağılım etkileri dikkate alınabilir. Geniş bir çerçevede, farklı bakış açıları ile değerlendirme sağlar. Ancak her zaman en fazla faydayı ortaya koyan önerinin tespitine imkân vermez. Bu yaklaşım

sübjektif değerlendirmeleri de içerir.

Sonuçların Değerlendirilmesi ve Seçim: Her öneri için durum tespiti yapılır ve bu tespit çerçevesinde karşılaştırma yapılarak en uygun olan öneri belirlenir.

Önerileri karşılaştırmak için yapılan analizlerde:

- Etkilerin (olumlu ve olumsuz) nasıl ağırlıklandırıldıkları,
- Analiz sonrası sonuçları,
- Her önerinin ortaya çıkardığı sinerji ve sağladığı kazanım ve kayıplar,
- Mümkünse farklı kriterlere göre önerilerin önceliklendirilmeleri paylaşılır.

Seçilen analiz yöntemi ile yapılan çalışma sonuçları etkililik, verimlilik ve uyum açısından değerlendirilir. Her zaman üç kriteri de sağlayan sonuçlar çıkmayabilir. Ancak amaç, karar alıcılara yardımcı olmak için önerilerin fayda ve maliyetlerini ortaya koymak ve alternatifler arasındaki geçişleri göstermektir. Değerlendirme sonrası en uygun alternatif hayata geçirilmek için seçilir.

Değerlendirmeyi kolaylaştırmak amacıyla tablo oluşturulur.

ÖNERİLER	ETKİLİLİK	VERİMLİLİK	UYUM
ÖNERİ 1	Öngörülen A ve B hedeflerine ulaşmaya imkân sağlıyor.	Önerinin gerçekleştirilmesi için X kadar kaynak ihtiyacı var.	Ekonomik, sosyal, çevresel alanlarda doğrudan ve dolaylı olarak yaratılan olumlu ve olumsuz etkiler dengeli oluyor.
ÖNERİ 2	Öngörülen hedeflerden sadece A'nın gerçekleşmesini sağlıyor	Önerinin gerçekleştirilmesi için 2x kaynağa ihtiyaç var.	Doğrudan ve dolaylı ekonomik etkiler olumlu, ancak … alanlarında olumsuz çevresel etkiye sebep oluyor.
ÖNERİ 3	...	...	...

6. Seçilen politika önerisinin uygulanmasına yönelik takip ve değerlendirme mekanizmalarının planlanması

Politika önerisi seçimi sonrası ilgili öneri yerel ya da kamu otoriteleri ile paylaşılır. Kabul görmesi durumunda hayata geçirilir. Söz konusu öneri hayata geçirildiğinde, önerinin uygulanmasının etkinliği, verimliliği ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirip gerçekleştirmediğini takip etmek için performans kriterlerinin oluşturulması gerekir. Belirlenen kriterler çerçevesinde veriler toplanır. Uygulama sonrası etki analizinin ne zaman yapılacağına karar verilir.

Uygulama Sonrası Etki Analizi

Uygulama sonrası etki analizi, önerinin hayata geçmesinden belli bir süre sonra gerçekleştirilir.

Temel amacı:

- Uygulanan öneri ile başarılmak istenen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin anlaşılması,
- Gelişim gereken alanların tespiti,
- Gelişim alanlarına yönelik iyileştirici önerilerin hazırlanarak eylem planlarının oluşturulması,
- Uygulanan önerinin yarattığı gerçek etkilerin anlaşılmasıdır.

Uygulama sonrası etki analizinde, öneri kapsamında öngörülmüş ve öngörülmemiş olan tüm doğrudan, dolaylı, olumsu, olumsuz ve dağılım etkilerinin tamamına incelenir. Bu şekilde önerinin gerçek etkisi değerlendirilir.

Uygulama sonrası etki analiz sürecinde verilerin doğru ve güvenilir bir şekilde toplanması gerekir. Söz konusu verilerin bir bölümü önerinin uygulanması sırasında performansının takibi amacıyla belirlenmiş kriterler ile ilgilidir.

Paydaş katılım süreci bu aşamada çok önemlidir. Çünkü bu şekilde farklı paydaşlar üzerinde oluşan etkiler, özellikle öngörülmeyen etkiler, anlaşılabilmektedir. Bu aşamada paydaş katılım süreci karar öncesi etki analiz sürecinde olduğu gibi önemli bir veri toplama yöntemidir. Uygulama sonrası etki analiz sürecinde aktif paydaş katılım yöntemleri uygulanır.

Tespit edilen etkilerin ortaya çıkardığı fayda ve maliyetler sayısal olarak tespit edilerek hedeflenen ile gerçekleşen durum arasındaki fark ortaya konulur.

Etki analiz sürecinin uygulamaları belirlenmiş hedeflere yöneltmek konusunda fayda sağlayan bölümüdür.

Etki Analizi Karar Süreçlerinin Kalitesini Artırır

Etki analizi:

- Katılımcı,
- Veri temelli,
- Bütünsel (entegre) bakış açısı ile konuları değerlendirerek,
- Deneyimlerden öğrenerek karar almaya yardımcı olan bir araçtır.

- Karar kalitesini artırır.
- Ortaya çıkan etkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesine, anlaşılmasına yardımcı olur.
- Uygulama sonrasında, kararların hayata geçirilmesi sürecinin iyileştirilmesi için gereklidir.
- Uygulama sonrasında öğrenilenler, çıkarılan dersler sadece ilgi kararın uygulanmasını değil aynı zamanda gelecekte alınacak kararlarında doğru temeller ile alınmasına imkân sağlar.

POLİTİKA ÖNERİSİNİN REKABETE ETKİSİ

Bölgesel rekabetçilik, rekabetçilik ile oluşan refah artışı bölgenin sahip olduğu insan kaynağı ve doğal kaynakları başına ürettiği hizmet ve mallardaki artıştır. Bu artış bölgede üretilen mal ve hizmetlerin gelişmişlik seviyesine, fiyatına ve üretim yapan kurumların verimliliğine bağlıdır. Tüm bunların yüksek seviyede olması rekabet gücünü ve gelirlerin artmasına imkân sağlar.

Küreselleşme yerelde düşük verimlilik ile iş yapılmasını zorlaştırıyor. Küreselleşme öncesi düşük verimliliğe sahip ekonomiler ve şirketler düşük verimliliğe sahip iş gücü ile yaşamlarını sürdürebilirken, küreselleşme ve ticaretin liberalleşmesi ile bu şirketler daha kaliteli malların daha ucuz bir şekilde piyasalarına girmesi ile rekabet güçlerini kaybediyorlar.

Bölgenin rekabetçiliğini etkileyen önemli faktörlerden biri bölgenin nerede konumlandığı, bölgenin ve içinde yer aldığı ülkenin piyasa büyüklüğü ve sahip olduğu doğal kaynaklardır. Bölgenin kalkınma yaklaşımının kaynak yapısı ile uyumlu olması rekabet gücünü artırabilir. Bölgenin konumu lojistik açısından önemli maliyet ve rekabet avantajlarını ortaya çıkarabilir. Piyasa büyüklüğü ise bildiği ve kendine yakın olan pazarlarda iş yapma hacmini etkiler.

Bölgenin sektörel rekabet gücü makro faktörlerden de etkilenir. Bu faktörler uygulanan makro ekonomi politikaları ve kamunun kurumsal yapısı ve kapasitesidir. Makro ekonomik politikalar merkezi hükümetin yetki ve yönlendirmesi altındadır. Merkezi hükümet makro politikalarını bütçe ve para politikası yoluyla uygulamaya koyar. Sektörel bazda sağlanacak yatırım destekleri ve sübvansiyonlar bütçe bazlı teşvik unsurlarıdır. Bu teşviklerin bir kısmı bölge bazlı olarak sağlanabilir. Hazırlanan politika önerileri bölgesel bazlı teşvik mekanizmaların değerlendirme yaklaşımlarının iyileştirilmesine yönelik olabilir. Bu durum bölgesel bazda sektörel rekabetçiliğin artmasına katkı sağlayabilir.

Makro ekonomik politikalar ve para politikasına ilave olarak son dönemde sosyal sermaye ve politik kurumların da rekabetçilik konusunda önem kazandığı belirtiliyor. Bahsi geçen sosyal sermaye ve politik kurumlar başlığı altında üç konu değerlendiriliyor.

- *İnsan kapasitesi:* Bu kapsamda değerlendirilen konular eğitim, sağlık hizmetleri ve çevre gibi başlıkları içeriyor. Bu konular bir insanın ekonomiye katılması için temel şartları sağlıyorlar.
- *Politik kurumlar:* Ekonomiyi doğrudan etkileyen düzenleme ve kuralların içeriği, kalitesi ve öngörülebilirliği politik kurumlara bağlıdır. Refah seviyesinin yüksek olduğu ülkelerin önemli bir bölümü demokratik sistemlere sahip ülkelerden oluşuyor.
- *Hukukun üstünlüğü:* Temel ve mülkiyet haklarının güvence altında olması özellikle yatırımlar ve kalkınma açısından kritik önem taşıyor. Yabancı yatırımcıların bölgeye gelmesinde bu haklar etkili oluyorlar. Bu kapsamda

değerlendirilen bir diğer konu yolsuzluk seviyesi. Kuralların olması tek başına yeterli olmuyor. Eğer kuralların uygulanması yolsuzluk veya yasaların doğru bir şekilde uygulanmaması dolayısıyla gerçekleşmiyor ise bu durum rekabetçiliği olumsuz yönde etkiliyor. Kayıt dışı ekonomi de bu kapsamda değerlendirilen alanlardan biri olarak belirtiliyor.

Yapılan araştırmalar sosyal sermaye ve politik alt yapının rekabetçilik, refah ve kalkınma konularında önemli etkiye sahip olduğunu gösteriyor.

Mikro ekonomik faktörler de rekabetçilik üzerinde etki yaratıyor. Rekabetçilik üzerinde etkili olan iki mikro ekonomik faktör mevcut.

- *Şirketlerin gelişmişlik seviyesi:* Kurumun küresel bazda sektörünün iyi uygulamalarını hayata geçirme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Hayata geçirme hem insan kaynağı hem mali kaynak hem de teknik kapasitenin varlığı ile sağlanabilir. Rekabetçilik şirketlerin uygulamaya koyduğu stratejiler ve iş modellerinde yaptıkları yenilikler vasıtasıyla da artırılır. Kurumsal gelişmişlik göstergelerinden biri de kurumların yönetişim yapılarıdır. Yönetişim bir kurumun kararlarını nasıl alması gerektiğini tanımlar. Kararların veri temelli, katılımcı ve karşılaştırma yapılarak alınmasını tavsiye eder. Alınana kararların nasıl hayata geçirildiği takip edilir ve denetlenir. Konuların farklı bakış açıları ile değerlendirilerek en doğru çözümlerin üretilmesi teşvik edilir.
- *İş Ortamının Kalitesi:* Rekabetçi olmak, yetişmiş insan gücüne, yeterli altyapıya, güçlü bir tedarik zinciri, güçlü araştırma geliştirme ve geliştirme faaliyeti yapmaya imkân sağlayan ortam ve güçlü bir yönetişim kültürüne sahip olunarak başarılabilir.

Rekabet gücünün artırılması iş ortamı kalitesinin iyileştirilmesi ile desteklenebilir. İş ortamının kalitesi birbiri ile ilişkili dört başlık altında değerlendirilebilir[11].

11 Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990

İş Ortamının Kalitesi

Geliştirilen politika önerinin temel hedefleri hem bölgedeki iş ortamını iyileştirmek hem yatırım ortamını iyileştirmek hem de ilgili sektörün ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet gücünün artırılmasıdır. Bu yüzden öneriler ile çok yönlü etkilerin harekete geçirilmesi hedeflenirse gelişimde güçlü olur.

Bölgenin Sektör Bazlı Rekabet Gücü: İlgili sektörün ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet edebilme, piyasa payını artırabilme, ihracat yoluyla yeni pazarlara girebilme, sürdürülebilir bir büyüme, verimlilik artışı ve kâr edebilme kapasitesi olarak tanımlanıyor.

Büyüme, ihracat artırma ve kâr edebilme kapasitesi birer iş sonuçları göstergesidir. Büyümenin ve karlılığın sürdürülmesi ise pazar erişiminin artması ve müşteri memnuiyeti ile sağlanabilir.

Bu sonuçlara ulaşmak için kaynaklara ve kurumsal altyapıya sahip olunması gerekir. Sektörlerin kaynakları olarak: insan kaynağı, mali kaynaklar, kurumsal altyapısı ve yönetişimi, sahip olunan teknoloji, yenilikçilik kabiliyeti ifade edilebilir.

OECD Yaşam Kalitesi Endeksi'nde belirtilen göstergeler üzerinde geliştirilen önerilerin olumlu etkiler yaratması sektörün toplum nezdindeki algısını olumlu yönde etkiler. Olumlu algının artması daha nitelikli insan kaynağı gibi bazı kaynaklara daha rahat ulaşılabilmesine imkân sağlar.

Kamuya sunulan önerinin sektörün rekabet gücünde meydana getirmesi öngörülen etkiler aşağıdaki şablon çerçevesinde ortaya konulabilir.

Bu şablon içinden önerinin etkilemesi olası alanlar seçilerek rekabetçilikte öngörülen iyileşme belirlenir.

SEKTÖRÜN REKABETÇİLİĞİ İLGİLİ KONULAR	MEVCUT SEVİYE	3 YIL SONRA ÖNGÖRÜLEN SEVİYE	1 YIL SONRA ÖNGÖRÜLEN SEVİYE
Müşteri Memnuniyeti			
Toplam Sektör Cirosu			
Toplam Sektör İhracatı			
Toplam Sektör İthalatı			
Toplam Sektörde Çalışan Sayısı			
Sektör Çalışan Başına Eğitim Saati			
Sektör Çalışanlarının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı			
Sektörde İş Kazası Dolayısıyla Yaşanan İş Kaybı Oranı			
Bölge Sektörünün Aktif Olduğu Pazar Sayısı			
Sektörün Aktif Olduğu Yurtiçi ve Yurtdışı Pazarlardaki Payları (önerinin uygulanması ile değişmesi beklenen pazarlar)			
Sektör Kapasite Kullanım Oranı (önerinin uygulanması ile değişmesi beklenen pazarlar)			
Sektör Çalışan Başına Verimlilik Oranı			
Sektörel Karlılık Düzeyi			
Sektörün Aktif Karlılığı			
Sektörün İtibarı			
Bölgesel Teşvikler			
Sektör Yatırım Toplamı			
Son 3 yılda Geliştirilen Yeni Ürün Sayısı			
Son 3 yılda geliştirilen Ürünlerin Ciro İçindeki Payı			
Alınan Patent Sayısı			
Alınan Lisans Sayısı			
Hayata Geçirilen Yeni Teknoloji Uygulaması Sayısı			
Sektör Ar-Ge Harcamalarının Sektör Cirosuna Oranı			

POLİTİKA ÖNERİSİNİN BÖLGENİN YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ

Yaşam kalitesi birey ve toplumun refah seviyesini, hayattan duyduğu memnuniyeti ifade etmek için kullanılır. Son dönemde yapılan çalışmalar yaşam kalitesinin sadece makro ekonomik değişkenler (kişi başına düşen milli gelir gibi) kullanılarak ölçülmesinin yeterli olmadığını, bu verilerin insanların yaşam kalitelerini ortaya koymakta yetersiz kaldığını göstermektedir. Ortalama parasal kıymetler toplumun gerçek durumunu yansıtmadıkları gibi toplum içindeki eşitsizlikleri de ortaya koyamıyor. Bu yüzden, yaşam kalitesi kavramının daha geniş bir kapsamda parasal etkenlerin yanında hayat kalitesini etkileyen diğer faktörleri de dikkate alarak ölçmek ihtiyacı oluşmuş durumda.

OECD Yaşam Kalitesi Endeksi

OECD 2009 yılında bu alana yönelik çalışmalar başlattı ve 2011 yılında OECD Yaşam Kalitesi Endeksi[12] adı altında bir endeks hesaplamaya başladı. Söz konusu endeks yaklaşımını gösteren başlıklar şöyle tanımlanmıştır.

Sağlık: Sağlık insan hayatı için en önemli konulardan birisidir. Sağlıklı olmak çalışmak, eğitim almak, üretkenlik, sosyal ilişki kurabilmek, toplulukların bir parçası olmak ve yaşam süresi gibi konular üzerinde etkilidir. Yaşam süresi beklentisi sağlık konusu içinde değerlendirilmektedir. Yaşam beklentisinin ve süresinin artmasında sağlık harcamalarının artması, yaşam kalitesinde iyileşme, çevrenin korunması gibi faktörlerin etkili olduğu araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Bu konuda gelişim alanı özellikle salgın hastalıklarla mücadele ve halk sağlığı konusunda daha fazla önem vermektir. Bu çalışmalar özellikle toplumun alt gelir gruplarının sağlığının gelişmesine yardımcı olacaktır. Halk sağlığı çalışmalarının iyileşmesi kalkınma ve bu şekilde bu konuya daha fazla kaynak ayrılması ile sağlanabilir.

Ölçüm Kriterleri:

- ***Bölgede kendilerini sağlıklı olarak değerlendirenlerin oranı,***
- ***Bölgedeki insanların yaşam süresi beklentisi.***

İş yaşam dengesi: Çalışanların karşı karşıya olduğu en önemli konulardan biri iş-yaşam dengesinin sağlanmasıdır. Özellikle iş sorumluluklarının yanında, ailevi sorumlulukların yerine getirilebilmesi, kişilerin kendilerine zaman ayırabilmesi hem kendinin hem de aile fertlerinin yaşam kaliteleri açısından önem taşır. Kamu, özel sektör ve sivil toplum sektörleri ebeveyn sorumluluklarının yerine getirilmesine yardımcı olmak amacıyla kreş ve yuva gibi çözümler konusunda destek sağlayabilirler. Çalışma saatleri de bu konuda değerlendirilmesi gereken bir başlıktır. Araştırmalar, kendine zaman ayırabilen insanların daha sağlıklı olduklarını ve ailelerinin de daha huzurlu olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, yine araştırmalar uzun çalışma saatlerinin insanların dikkatlerini etkilediği ve iş kazası riskini ve stresi artırdığını göstermektedir.

Ölçüm Kriterleri:

- ***Günlük kişilerin kendilerine ayırdıklarını ifade ettikleri ortalama zaman (Saat),***
- ***Haftada 50 saatten fazla çalıştığını söyleyen insanların oranı.***

Eğitim: Eğitim insanların ekonomiye ve topluma etkin bir şekilde katılmaları için bilgilerinin artması, yeteneklerinin ve yetkinliklerinin geliştirilmesini sağlıyor. Eğitimin yukarıda sayılan konulara ilave olarak, insanların sağlık konusunda daha dikkatli olmasına, sosyal grupların içinde yer almasına, politik çalışmalara katılabilmesine, daha az suç işlemlerine ve mutlu hissetmelerine de etki ettiği araştırmalarca kanıtlanmış durumdadır. Eğitim kalitesi bu alanda değerlendirilmesi gereken bir diğer konuyu oluşturuyor. Kaliteli eğitim alan insanlar farklı durumlara hızla adapte olarak çözüm üretebiliyor, karmaşık sorunları çözerken ekip çalışmasının değerini anlıyorlar ve yaratıcı olabiliyorlar. Yaratıcılık ve yenilikçilik yerel kalkınmanın güçlendirilmesi ve rekabetçiliği sağlamak açısından kritik önemde faktörlerdir.

12 http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/community/

Ölçüm Kriterleri:

- ***Ortalama eğitim süresi,***
- ***LGS, YKS ve PISA gibi sınavlardaki bölge başarı ortalaması.***

Sosyal İletişim Ortamı: İnsanlar sosyal varlıklardır. Başkaları ile görüşme sıklığımız ve kurduğumuz ilişkinin kalitesi yaşam kalitemizi doğrudan etkiliyor. Araştırmalar arkadaşları ile zaman geçiren insanların olumlu duygularında artış olduğunu gösteriyor. Güçlü bağların olduğu toplumlarda sosyal dayanışma güçlü oluyor. İyi ve kötü zamanlarda bu dayanışma insanların ayakta kalmasına ve mutlulukları paylaşmasına imkân sağlıyor.

Ayrımcılığın olduğu toplumlarda bu duygular daha zayıf olduğu için olumsuz koşullar ve şoklara karşı dayanıklılık düşüyor ve yaşam kalitesi de olumsuz etkileniyor. Sosyal ilişkiler gelişim fırsatlarından daha fazla fayda sağlama, iş bulma imkânı sağlayan farklı gruplara katılabilme, değişik hizmetlerden haberdar olmak gibi avantajlar sağlıyor. Yalnızlık hissi ise ailelerin parçalanmasına, verimliliğin düşmesine, kişisel hedeflerin gerçekleştirilememesine ve topluma uyum zorluğu yaşanmasına sebep oluyor.

Ölçüm Kriterleri:

- ***Zor durumunda kaldıklarında arkadaş, aile veya devletten yardım alacaklarına inanan insanların oranı.***

Katılım ve Yönetişim: Devlete duyulan güven toplumun bağlılığı ve yaşam kalitesi için en önemli faktörlerden birini oluşturuyor. İnsanlar devletlerinden şeffaf olmalarını bekliyor. Alınan kararların kimler tarafından verildiği, kararların gerekçelerinin neler olduğu ve bu kararların nasıl alındığı ileride hesap vermek açısından önem taşıyor. İş dünyası adil işleyen piyasalar olmasını bekliyor. Vatandaşlar, kamu sermayeli işletmelerin güçlü yönetişim uygulamalarının olmasını, şeffaf olmalarını ve yolsuzlukla mücadele edilmesini talep ediyorlar. Kendileri ile ilgili kararlar alındığında, düzenlemeler yapıldığında karar süreçlerine katılmak ve görüş ile taleplerini iletmek istiyorlar. Bu taleplerin ne ölçüde değerlendirildiği konusunda bilgilendirilmek beklentisi içinde oluyorlar.

Ölçüm Kriterleri:

- ***Bölge ile ilgili karar alınırken ve düzenleme yapılırken paydaşlardan görüş sorulma oranı (Görüş alınan Proje sayısı/Toplam Proje Sayısı).***

Güvenlik: İnsanların yaşadıkları ortamlarda kendilerini güven içinde hissetmeleri yaşam kalitesi için önemli bir faktör. Güvenlik kavramı geniş bir çerçevede değerlendiriliyor. Yaşadıkları yerlerde suç oranlarının düşük olması insanların güvenlik hissini artırıyor ve yaşam kalitelerini olumlu yönde etkiliyor.

Güvenlik kavramı kapsamında iş sağlığı ve güvenliği de yer alıyor. İnsanlar çalıştıkları ortamların güvenli olduğundan ve gerekli önlemlerin alındığından emin olurlarsa hem daha verimli oluyorlar hem de yaşama kaliteleri olumlu yönde etkileniyor.

Yaşadığı binaların güvenli ve dayanaklı olması yine yaşam kalitesi açısından kritik bir konu. Binaların standartlara uygun yapılması ve yapım sırasındaki denetimler güven hissinin oluşmasında etkili oluyor.

Ölçüm Kriterleri:

- ***Bölgede yaşayanların kendini yaşadığı ortamda güvende hissetme oranı,***
- ***Bölgede yaşadığı binaya güvenen insanların oranı,***
- ***Bölge iş kazası istatistikleri.***

Çevre: Yaşanılan çevre insan sağlığı

ve yaşam kalitesi konusunda doğrudan etkiye sahip. Korunmuş ve yeşil bir çevre insanların streslerinin azalmasına, rahatlamalarına, spor yapmalarına ve kendilerini mutlu hissetmelerine olanak sağlıyor.

Diğer taraftan üretim için gerekli olan hammaddeler doğadan sağlanıyor. Bu hammaddelerin bazıları su, ağaç, hububat, sebze, meyve, balık ve benzeri temel ürünlerdir. Eğer çevre korunmaz ise bu kaynaklarda kıtlık yaşanır, bu durum hem mevcut nesli hem de gelecek nesillerin yaşam kalitesini olumsuz etkiler.

Çevrenin korunmaması ise su kaynaklarının kirlenmesine, havanın kirlenmesine, çok fazla fosil yakıt kullanımı sonucu iklim değişikliğine, iklim değişikliği bir taraftan kuraklığa diğer taraftan sellere, sanayinin hammadde sıkıntısı yaşamasına, ürünlerde fiyat artışlarının yaşanmasına sebep oluyor.

Ölçüm Kriterleri:

- ***Bölgenin su kalitesi,***
- ***Bölgenin hava kirliliği seviyesi,***
- ***Kişi başına düşen yeşil alan.***

Yaşam Kalitesi Algısı: Yaşam kalitesi algısı insanların genel olarak yaşadıkları hayattan duydukları memnuniyeti ifade ediyor. Bu değerlendirme yaşadıkları andan ziyade genel olarak bütün bahsi geçen alanlardaki deneyimlerine dayanıyor. Söz konusu deneyimler; parasal durum, eğitim, güvenlik, toplumun bir parçası olma, kamu karar süreçlerine katılım, çevre gibi alanları kapsıyor.

Ölçüm Kriterleri:

- ***Bölgedeki kişilerin yaşam kalitelerine yönelik değerlendirmeleri.***

Gelir Seviyesi: Para mutluluk satın alamasa da yaşam standartlarının yükselmesi ve yaşam kalitesi açısından önem taşıyor. Gelir seviyesinin yüksek olması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin ve barınma imkânının kalitesini olumlu yönde etkiliyor.

Gelir seviyesi ile kastedilen insanların net olarak harcama yapmaları için kullanabildikleri paranın karşılığıdır. Bu tutar hesaplanırken elde edilen tüm gelirler ve faydalanılan haklar dikkate alınır. Örneğin devlet tarafından sağlık hizmetleri ve eğitim hizmetleri sübvansiyona tabidir. Bu hizmetler için ödenen maliyet dışında kamu kaynaklarından kullanılan tutarda ailelerin gelirlerine eklenerek bu hesap yapılır.

Ailenin genel olarak varlıkları da bu alanda değerlendirilen konulardan biridir. Özellikle, kriz dönemlerinde bu varlık ailenin yaşamını sürdürmesi açısından önem taşır.

Gelir seviyesi hesaplanırken bölgenin yaşam koşulları da dikkate alınır. Bu hesaplamalarda satın alma gücü paritesi gerçek durumun algılanması açısından kullanılır.

Bu kapsamda değerlendirilen bir diğer konu gelir dağılımı eşitliğidir. Gelir dağılımı eşitsizliği toplumun huzurunu olumsuz etkileyen bir durumdur. Toplumsal huzurun olamadığı bir yerde yaşam kalitesinin yüksek olması beklenemez.

Ölçüm kriterleri:

- ***Bölge Kişi Başı GSYH,***
- ***Bölge hane halkı ortalama serveti,***
- ***Bölge hane halkı ortalama net harcanabilir geliri.***

İş İmkânları: Çalışmak ekonomik olarak güçlü olmak için gereklidir. Ancak çalışan insanlar kendilerine topluma daha kolay yer bulur, kendilerini geliştirir, kendine güvenir ve bütün bunlar yaşam kalitesine olumlu etki yapar. İşsizliğin düşük olduğu

toplumlar genellikle daha zengin, daha huzurlu ve daha sağlıklıdır.

Yeterli iş imkânlarının yaratılması iş gücüne katılımı olumlu yönde etkileyecektir. Kadınların iş gücüne katılımının artması kalkınmanın hızlanmasına sebep olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar kadınların iş gücüne katılımdan sonra ekonomilerde ciddi büyümelerin yaşandığını göstermektedir. Yukarıda bahsettiğimiz nedenler dolayısıyla kadın ve erkek çalışan sayısının artması kendine daha fazla güvenen, daha bilgili ve gelişime açık bir toplum olmak açısından gerekli ve faydalıdır. Bu toplumlarda yaşam kalitesinin her kesim için daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

İşsizlik toplumlar açısından önemli bir sorundur. Hele işsizlik seviyesinin uzun süreler yüksek seviyelerde olması durumunda toplumda iş bulamayanların kendilerine olan güvenlerini kaybetmeleri, kendilerini değersiz hissetmeleri ve yeteneklerini kaybetmeleri gibi hem ekonomik hem de yaşam kalitesi için olumsuz etkiler yaratı. Bu etkiler çalışma hayatına döndükten sonra da bir süre daha devam eder.

Çalışma karşılığında elde edilen gelir bir diğer önemli yaşam kalitesi bileşenidir.

Ölçüm kriterleri:

- ***Bölge iş kaybetme riskinin oranı,***
- ***Bölge ortalama çalışan gelir seviyesi,***
- ***Bölge ortalama uzun dönemli işsizlik oranı,***
- ***Bölge ortalama istihdam oranı.***

Barınma: Yaşanılan mekân insanların yaşam kalitesini doğrudan etkiliyor. Yaşanılan yeri kendini güvende hissedilen bir alan olarak kabul etmek, yuva olarak görmek, kendi özel alanı olarak değerlendirmek ve sosyal ilişkilerin kurulabilmesi gibi özelliklere sahip olması gerekir.

İnsanların evde kendilerine ait bir bölüme (oda) sahip olmaları yaşam kalitesini olumlu etkiler. Bölgedeki ev fiyatları ve kiralar yaşam kalitesi açısından önem taşır. Evin zorunlu giderleri olan ısınma, elektrik kullanımı, iletişim, su, tamir gibi giderlerin elde edilen ortalama gelir içindeki payı yine yaşam kalitesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.

Ölçüm Kriterleri:

- ***Zorunlu giderlerin ailenin harcanabilir gelirine oranı,***
- ***Bölgeden kişi başına düşen oda sayısı.***

Politika önerisinin hayata geçmesi sonrası ortaya çıkması beklenen etkileri takip etmek için:

- ***Mevcut durumda bu kriterlerdeki değerlerin neler olduğunun tespit edilmesi,***
- ***Politika veya öneri uygulandıktan sonra etki analizi sürecinde bu kriterlerdeki gelişmeleri miktarının tahmin edilmesi ve ulaşacağı seviyenin belirlenmesi,***
- ***Politika veya önerinin uygulanmasından sonra her yıl düzenli olarak ve uygulama sonrası etki analiz sürecinde gerçekte ne seviyede olduklarını belirlemek gerekir.***

Yaşam kalitesinin sürekliliğin sağlamak için kaynaklara ihtiyaç vardır. Bu kaynaklar şunlardır:

Doğal Kaynaklar: Yaşamımızı devam ettirmek için gerekli olan ve doğadan sağladığımız su, hava, hububat, sebze, meyve, madenler, ağaç ürünleri, deniz ürünleri vb. kaynaklardır. Bu kaynakların aşırı kullanımı kaynakların kısıtlı hale gelmesine sebep olur. Kısıtlar maliyet artışlarına ve alım gücünün düşmesine sebep olur. Bu durum yaşam kalitesini olumsuz etkiler.

İnsan Kaynağı: Toplumun yetişmiş insan kaynağını ifade eder. Bir toplumda ne kadar fazla yetişmiş insan kaynağı mevcut olursa gelişme, inovasyon gibi alanlarda başarılı olma şansı o kadar artar. Gelişmiş insan gücü katma değeri yüksek işlerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Katma değeri yüksek işlerin yapılması hem gelir seviyesini artırır hem de insanların kendine olan güvenlerini ve iş tatminin güçlendirir. Bu durum yaşam kalitesinin devamlılığı açısından önem taşır.

Ekonomik Kaynaklar: Ekonomik kaynaklar yatırımların ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi açısından gereklidir. Ekonomik kaynaklar tasarruf oranları, yaratılan güveme bağlı olarak finansmana ulaşma imkânı, yine ülkeye güvene bağlı olarak yatırımcı çekebilme olarak tanımlanabilir. Tüm bunlar kalkınma ve iş yaratmak için gerek şartları oluşturur. Yaşam kalitesini sürekliliğini sağlar.

Sosyal sermaye: Toplumda insanlar arasında güven duygusunun olması hem insanları bir arada tutmak hem de zor zamanlarda toplum olarak bir arada olarak zorlukları aşacaklarına inançlarını güçlendirir. Bu durum yaşam kalitesine doğrudan olumlu etki yapar.

Ayrımcılığı yaşandığı ve eşitsizliklerin yaygın olduğu toplumlarda ise böyle bir güven duygusu oluşamadığı için geleceğe güven duyulması zorlaşır, endişeler artar ve yaşam kalitesi olumsuz etkilenir.

REHBERİN ÖNERDİĞİ MODEL İLE UYUMLU DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER

Yerel Kalkınmada Uluslararası İyi Örnekler

Yerel kalkınma çalışmaları, yerel düzeyde farklı aktörlerin bir araya gelerek bölgenin dinamikleri ve avantajlarını kullanarak bölgenin kalkınması yönünde yaptıkları faaliyetlerdir. Bu çalışmaları aşağıdan yukarı doğru işleyen bölgedeki istihdamı, ekonomik faaliyeti, gelir seviyesini, yaşam kalitesini artırmak amaçlı gerçekleştirilen inisiyatifler olarak görmek yerinde olur. Bu tür çalışmalar bölgesel anlamda katılımcılığın ve demokrasinin de güçlenmesine önemli katkılar sağlar.

Yerel kalkınma çalışmalarına yerel yönetimler, merkezi yönetim ile yereldeki temsilcileri, iş dünyası, sivil toplum kuruluşları ve sendikalar katılırlar. Bölgesel düzeyde ilgili tüm paydaşların sürece katılımı sürecin başarısında anahtar rol oynar. Bu tür yaklaşımları yeşerten en önemli faktörler şunlardır;

- Liderlik,
- İş birliği kültürü,
- Katılım kültürü,
- Kurumların birbirlerine karşı duyduğu güven,
- Sorunlarını iş birliği içinde bölgesel düzeyde çözmek için öneri geliştirme düşüncesidir.

OECD bu alanda görülen karakteristik özellikleri şu şekilde tanımlıyor[13]:

- Kalkınmanın nitel, yapısal ve çerçevesi anlamında bir bilinç mevcuttur ve sadece ortaya çıkarılacak olan nicel konulara odaklanmaz.
- Her bölgenin özellikleri, geçmişi ve kültürü sürecin şekillenmesinde etkilidir.
- Kalkınma bölgeye odaklı olarak değerlendirilir, kalkınmanın inşa edileceği kaynaklar belirlenerek ilerlenir. Tamamen bölgenin dinamik ve ihtiyaçlarına göre şekillenir.
- Kalkınma politikasının geliştirilme süreci çoğulcudur. Herkesin sesinin duyulması önemlidir. Stratejiler ve faaliyetler müzakere yoluyla fikir birliğinin sağlanması ile ortaya çıkar.
- Yerel kalkınma faaliyetleri uzun vadeye odaklanır bölgenin sorunlarını çözmeyi ve bütüncül gelişmeyi sağlamayı hedefler. Kalkınmayı gerçekleştirmek için bölgenin ekonomik ve sosyal dinamiklerini, bölgedeki aktörlerin davranış biçimleri göz önünde tutularak ortak inisiyatif oluşturulur.
- Yerel kalkınma politikaları ülkelerin kalkınma politikalarını desteklemek ve yerel olarak yapılan katkının artırılması amacıyla geliştirilir.

13 OECD, Best Practices in Local Development, 2001

- Bu şekilde farklı alternatifler geliştirilebilir ve farklı yetkinliklerden kalkınma amaçlı faydalanma imkânı yaratır.
- Yerel aktörler geliştirdikleri kalkınma politikaları yerelin sorunlarına uyumlu olduğu için bu politikanın bölgeye özel olarak şekillendirilmesini sağlarlar. Uygulamaya konulduktan sonra da gerçekten amaca hizmet edip etmediğini daha kolay fark edebilirler.
- Yerel ve merkez dinamiklerini bir araya getirerek bütünsel bir bakış ile politika geliştirilmesine imkân sağlayabilir.

Türkiye dışından örnekler/başarı hikayeleri farklı bakış açılarının kazanılması ve yeni düşünce yaklaşımlarının benimsenmesine yardımcı olabilir. Bu çerçevede çeşitli ülkelerden iyi örnekleri aşağıda paylaşıyoruz[14].

Barselona

1975 yılında İspanya'nın demokrasiye geçişi ile birlikte Barselona kalkınma bakış açısından da değişiklikler yaşanmaya başladı. Barselona 1975 yılına kadar kamu ile sanayi sektörü ağırlıklı büyüyen bir kentti. Bu tarihten sonra uygulanan yaklaşımlar ile hem dış dünyaya açılarak yatırım çekti hem de girişimciliğin gelişmesine destek sağladı. 2012 verileri Barselona şehrinin girişimcilik açısından hem İspanya'nın hem de Avrupa Birliğinin önünde olduğunu gösteriyor.

Barselona gelişmesine baktığımızda kümelenme yaklaşımının önemli bir rol oynadığını görüyoruz. Şehirde üç önemli küme olduğu görülüyor. Birinci küme teknoloji kümesidir. Bu küme bilgi teknolojilerini sektörünün dışında kalan iş alanlarının büyüyüp gelişmesine katkı sağlıyor.

İkinci kümelenme turizm sektörüdür. Bu sektör hizmet sektörünün ve bu sektörü destekleyen yan endüstrilerin büyümesine imkân sağlıyor. Kentin ekonomisi ve yaşam kalitesi açısından önemi giderek artıyor. Turizm alanında çeşitliliği de önem veriliyor. Güneş turizmi dışında, fuar, kongre, festival konularına da önem veriliyor.

Üçüncü kümelenme alanı sahip olduğu liman ve çeşitli bölgelere ulaşmak konusundaki lojistik merkez konumudur. Bu limandan Asya ve Amerika'dan gelen ürünler hem Avrupa'ya hem Akdeniz havzasına hem de Afrika'ya kolaylıkla ulaştırılıyor. Kent bölgenin güçlü olduğu alanlarda yerel kalkınmanın şekillendirilmesinde önemli rol oynuyorlar.

Barselona kent yönetimi iş dünyası ile ilişkilerini sıcak tutan bir yaklaşım sergiliyor. Yönetim kapsayıcı bir yaklaşım ile kent ile ilgili politikaların geliştirilmesi için çalışıyor. Bu çalışmalara hem sanayi hem hizmet sektöründen şirketler, sendikalar, üniversiteler, bankalar, araştırma merkezleri ve Katalan Bölgesel yönetimi katılıyor. Barselona kalkınma inisiyatifi belediye başkanının başkanlığında yürütülüyor. Kalkınma planının temel yaklaşımı özel sektörle olan ilişkilerin çeviklik, etkililik ve verimlilik çerçevesinde yürütülmesine dayanıyor.

2012 yılında, kriz sonrasında kalkınma hamlesini hızlandırmak amacıyla altı çalışma grubu oluşturulmuş. Bu gruplar; Uluslararasılaşma, Yerel Yönetim, Fon Bulma, Yetenek ve Girişimcilik, Toplum ve Bağlanan Barselona. Bu çalışmalar kapsamında daha önceden de var olan Barcelona Activa kurumunun faaliyetleri düzenlenerek şehrin yeni bilgi ekonomisi çalışmaları kapsamında girişimci ve şirketlere yardımcı olmaya, danışmanlık ve eğitim veremeye ve yol

14 OECD, Delivering Local Development New Growth and Investment Strategies, 2013

göstermeye başladı. Turizm faaliyetleri de bu kapsamda desteklenerek yönlendirilmesine gidilmiş.

Barselona kalkınma inisiyatifi kararları çerçevesinde, zaten güçlü olan lojistik, bilgi teknolojileri ve turizm inisiyatiflerinin yanında kent bölgenin gelişimine katkı sağlayacağını düşündüğü altı yeni alan belirlenmiş. Bu alanlarda üçü hali hazırda var olan tasarım, yayıncılık ve gastronomi alanlarıydı. Bu alanlarda yenilikçilik, eğitim ve kaliteli içerik geliştirme kültürü bölgede mevcuttu. Sadece bu kültürün hareket geçirilmesi gerekiyordu.

Diğer üç yeni sektör; biyoteknoloji, yenilenebilir enerji ve elektrikli araçlar olarak belirlenmiş. Biyoteknoloji yeni gelişmekte ve yüksek büyüme potansiyeli olan bir sektördür. Medikal turizminde desteği ile gerçekleştirilen kongreler bu konuda faaliyet gösteren kurumların bölgeye çekilmesi için önemli bir fırsat olarak değerlendirilip, kullanılmış.

Barselona yenilenebilir enerji konusunda birçok yerli şirketin Ar-Ge merkezlerinin yer aldığı bir bölge idi. Bu durum değerlendirilerek bölgenin yenilenebilir enerji teknolojinin geliştirilmesi ve üretimi için bir merkez olması yönünde çalışmalar başlatılmış.

Barselona otomotiv sektörünün üretim merkezlerinden biridir. Bu durum değerlendirilerek elektrikli araç teknolojisinin geliştirilmesi konusu da gelişim fırsatı olarak gündeme alınmış.

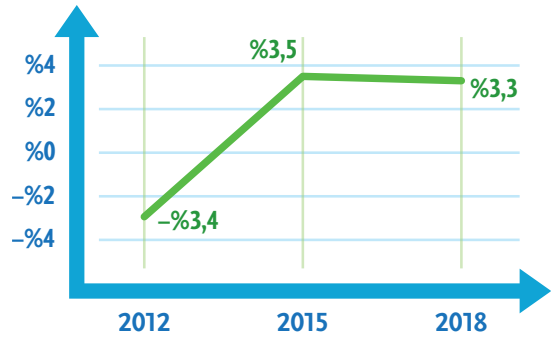
Gelişim stratejisi kapsamında KOBİ'lerin ve girişimcilerin desteklenmesini sağlayacak altyapıların oluşturulması konusunda çalışmalar da başlatılmış. Bu kapsamda yeteneklerin teknoloji şirketleri ve girişimciler ile bir araya getirilmesi amacıyla istihdam organizasyonları düzenlenmeye başlanmış. 2015 yılındaki organizasyonda 260 kişiye iş imkânı sağlandığı açıklandı.

Barselona kamu ihalelerini, KOBİ ve girişimcilerin katılmasını sağlamak için e-ihale olarak düzenlemeye başlamış. Bu şekilde bu kurumların ihalelerden pay almasına imkân sağlanamaya çalışılmış.

Barselona sürdürülebilir kent çalışmaları kapsamında önemli bir merkez olmayı hedefliyor. Barcelona Institute of Technology ve Habitat Vakfının birlikte yürüttüğü sürdürülebilir şehir uygulamalarının denemelerinin yapılmasını ve bu denemelerin sonuçlarının değerlendirilmesini destekliyor.

Söz konusu kalkınma stratejisinin etkisini gösteren veriler aşağıdadır[15, 16, 17].

Barselona Bölgesel GSYH Artışı

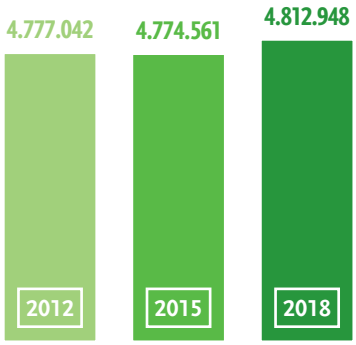


15 Economy, Business and Employment Area. Barcelona City Council, **"Barcelona Data Sheet 2012", October 2012, http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2012/12/datasheet-2012-angles.pdf**

16 Economy, Business and Employment Area. Barcelona City Council, Barcelona Activa **"Barcelona Data Sheet 2015", http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2016/03/BarcelonaEnXifres_eng.pdf**

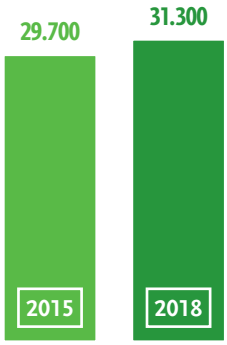
17 Economy, Business and Employment Area. Barcelona City Council, Barcelona Activa **"Barcelona Data Sheet 2018", https://www.slideshare.net/barcelonactiva/barcelona-data-sheet-2018**

Barselona Nüfus



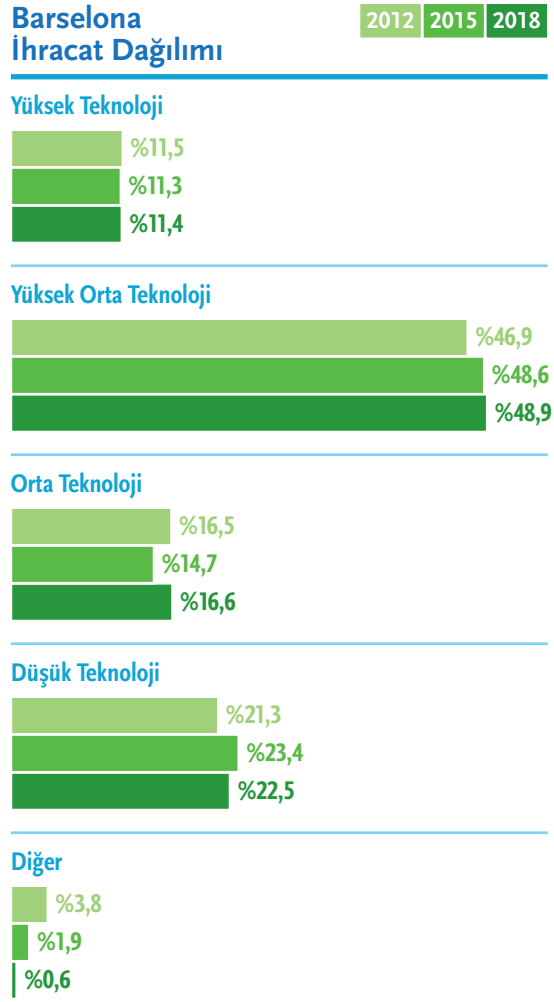
Nüfus çok artmamış ancak kişi başı bölgesel gelir artışı gözüküyor. Bu durum bölgenin katma değerinin arttığının bir göstergesidir.

Barselona Kişi Başı Milli Gelir (€)



Yüksek teknolojiye dönük yapılan yatırımlar yavaş yavaş meyvelerini veriyor gibi görünüyor. Yüksek teknoloji ihracatı aynı kalırken orta yüksek teknoloji ihracatında %2'lik bir artış gözleniyor.

Barselona İhracat Dağılımı

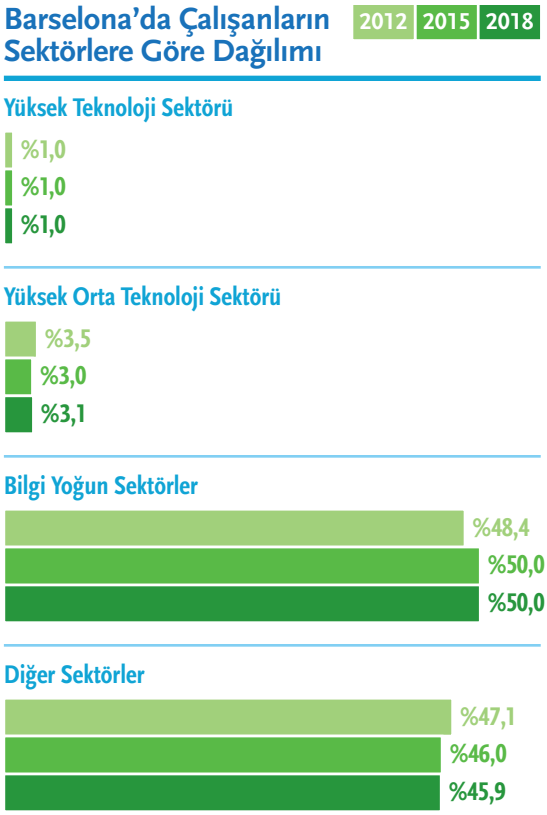


BARSELONA BİLGİ TEKNOLOJİSİ SEKTÖRÜ GELİŞİMİ	2011	2017	DEĞİŞİM
Bilgi Teknolojisi Sektörü Çalışan Sayısı	39.767	54.039	%35,89
Barselona'daki Toplam Çalışan Sayısı	965.810	1.054.722	%9,21
Bilgi Teknoloji Şirketi Sayısı	1.948	2.786	%43,02
Barselona'daki Toplam Şirket Sayısı	73.103	75.272	%4,66

Bilgi teknolojilerine yönelik kalkınma politikaları olumlu sonuç vermiş gözüküyor.

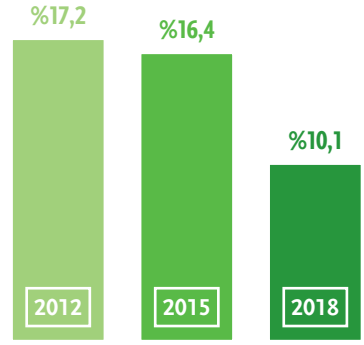
İş gücü verileri yukarıdaki söylemi destekliyor. Diğer sektörlerde çalışanların sayısı azalırken bilgi yoğun sektörlerde çalışanların oranı artıyor. 2012 yılında bilgi sektöründe çalışanların oranı %52,9 iken 2017 yılında bu oran%54,1'e çıkmış gözüküyor.

Barselona'da Çalışanların Sektörlere Göre Dağılımı



Uygulanan kalkınma politikaları sonucunda işsizlik oranında da önemli bir düşme gözleniyor.

Barselona İşsizlik Oranı



Bölgesel Kalkınma Çalışmalarında Kamu Özel Sektör Ortaklıkları Örnekleri[18]

Dünyanın çeşitli bölgelerinde iş dünyası ve kamu sektör bir araya gelerek bölgesel kalkınmaya yönelik iş birlikleri yapıyorlar. Aşağıda verilen üç örnek farklı iş dünyası ve kamu kurumlarının bilgi ve kaynaklarını nasıl bir araya getirerek politika ve stratejiler ürettiğini ortaya koyuyor.

Boston Dünya Ortaklığı

Bu forum bir iş dünyası inisiyatifidir. Boston Belediye başkanı forumu desteklemekte ve başkanlığını yürütmektedir. Bu grup kentin önemli rekabet avantajına sahip olduğu yaşam bilimleri, sağlık, yüksek öğrenim ve finans gibi alanlarda bölgenin tanıtımına odaklanmaktadır. Bu inisiyatif içinde "Connectors" (Bağlantılar) çalışması başlatılmıştır. Bu çalışma ile iş dünyası temsilcileri Boston'un dünya çapındaki öneminin kendi ve diğer iş dünyası temsilcilerinin kurumları açısından anlatıyorlar. Bu şekilde şehre katkı sağlanırken, iş dünyası temsilcileri

18 Delivering Local Development New Growth and Investment Strategies, OECD, 2013

kendilerine de yeni yatırımcılara, çalışanlara, iş birliği imkânlarına ulaşmak gibi faydalar sağlıyorlar.

Bu forum Boston bölgesinde iş hayatının kolaylaştırılması, girişimciliğin desteklenmesi konusunda görüşler sunarak ortamın iyileşmesine katkı sağlıyor. Bu forumun başarısı içinde yer alan güçlü üyelerden kaynaklanıyor. Bu üyeleri şirket CEO'ları ya da bölgesel yönetimin eski üst düzey yönetici ve politikacıları. CEO'ların önemli bir bölümü yurtdışında iş yapma deneyimine sahip kişilerden oluşuyor.

Bu inisiyatif belli iş fırsatlarına desteklemekten ziyade sürekliliği olan bir iş dünyası kamu ortaklığı platformu gibi çalışıyor. Boston kriz dönemlerinde dahi krizlerden etkilenmeden büyümesine devam etmiş az sayıda şehirden birisidir.

West Cape Ekonomik Kalkınma Ortaklığı

West Cape iş dünyası ile kamu sektörünün iş birliği yaparak bölgede uzun zamandır sorun oluşturan yoksulluk, eşitsizlik ve işsizlik gibi sorunların çözülmesine destek vermeyi hedefliyor. Bu girişim, Yeni Ekonomik Kalkınma Ajansı olarak tanımlanmıştır. Girişim hem hükümete karşı sorumluluk üstleniyor hem de partiler üstü bir platform olarak çalışarak tüm değer zincirinin iyileştirilmesine yönelik politikalar geliştirmek konusunda yükümlülük taşıyor. Güney Afrika'daki diğer bölgesel kalkınma ajanslarından farklı olarak bu yapı tamamen özel sektör liderliğinde oluşmuş bir grup ve hükümete bağlı olarak çalışmıyor. Ajansın temel amacı hem istihdamı hem de yaratılan katma değeri artıracak şekilde bölge ekonomisini yeniden yapılandırmak. Ajansın politik olamayan yapısı, dış dünya ile olan bağlantıları, konuları veri temelli ve rasyonel olarak değerlendirme ve önceliklendirme kabiliyeti, kuruma politikaları oluştururken esneklik katıyor. Yeni Ekonomik Kalkınma Ajansı liderliğini özel sektör yapıyor. İş dünyası kurumun gündemini, stratejisini ve piyasa analizi çalışmalarını kendi yönlendirebiliyor. Bu şekilde uygulama sürecinde birlikte çalışmaya yönelik kapasitenin inşası için de çalışıyor. İş dünyası bu sürece; veri temelli ekonomik kalkınma vizyonu, iş dünyası açısından çekiciliği, sürekliliği ve büyümeyi sağlayacak öneriler katarak güçlendiriyor. Bu ajansa kurumlar tek tek katılamıyorlar. Sadece iş dünyası kuruluşları vasıtasıyla katılabiliyorlar.

Amsterdam Ekonomi Kurulu

Kurul 2011 yılında oluşturulmuş. Bu şekilde iş dünyasının kent ile ilgili konulara olan katkısı sağlanmış. Bu kurul, iş dünyası liderlerinden oluşuyor. Kurulun temel amacı Amsterdam'ın geleceğe yönelik bütünsel kalkınma stratejisinin oluşturulmasına katkı sağlamak olarak belirlenmiş. Kurul kalkınma için odak noktaları olarak gördüğü lojistik, yaşam bilimi, yenilenebilir enerji, bilgi teknolojileri, yüksek öğrenim gibi yeni alanlardaki ve zaten kent ekonomisinde önemli bir yere sahip olan finans ve hizmet sektörlerindeki fırsatları belirlemiş. Kurulun kalkınma konusunda; ortak bir vizyon oluşması, paydaşlar arasındaki iş birliğini geliştirilmesi ve stratejik liderliğin oluşturulması için çalışmalar yapıyor.

Bu yönetişim modeli, bölgesel kalkınma konusunda iş dünyası katkısına ihtiyaç duyulduğunu gösteriyor. Bu kurul bütçelere uyum ve aynı alana yönelik tekrar eden işlerin yapılmasını önlemek konularına özel önem veriyor. Söz konusu yönetişim yaklaşımı geniş bir yelpazede iş dünyası desteğinin kazanılmasına yardımcı oluyor. 2012 yılında akıllı teknolojiler konusunda kurumlar arası iş birliğini oluşması bu kurumun varlığı ile mümkün kılınmış. Bu şekilde Amsterdam'ın Dünyanın Akıllı Başkenti olması stratejisi oluşturulmuş.

Yerel Kalkınmada Ulusal İyi Örnekler

Ülkemizde de Katılımcı yaklaşım ve yöntemler kullanılarak yerel sorunların çözümüne yönelik kalkınma politikası ve projeleri geliştirme çalışmalarının yapıldığını araştırma sırasında gözlemlendi. Bu örnekler, Rehberde önerilen yaklaşımın tüm adımları kullanılarak gerçekleştirilmemiştir. Ancak ülkemizde de yerelin sorunlarının çözülmesine yönelik yerel kamu ve iş dünyasının ortak girişimleri ile çözüm üretildiğinin göstermesi açısından ele alındı.

Başarılı girişimler Rehberde önerilen yöntemin başarılı bir şekilde uygulanabileceğini işaret etmesi açısından önem taşıyor. Ayrıca Rehberde önerilen model uygulandığında yapılan çalışmanın yaratacağı rekabetçilik ve bölgenin yaşam kalitesine olan etkisi daha net bir şekilde ortaya konulduğunda girişimlere olan destek artacaktır. Paydaşların sürecin uygulanması için kabulü ve önerilere uyumunda gelişim sağlayacaktır. Saha araştırması sırasında kentlerde tespit edilen iyi uygulamalar aşağıda paylaşılmıştır.

Gaziantep Oğuzeli Biyogaz Enerji Santrali

Projenin amacı, yenilenebilir enerji kaynaklarından azami ölçüde istifade ederek, çevre dostu ve verimli projelerin hayata geçirilmesi ile birlikte ülkemizin enerji üretimine ve enerji verimliliğine katkı sağlamaktır. Bu yaklaşım, Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nin enerji konularına yönelik misyonu ile uyumludur.

Proje:

- Hayvansal atıkların anaerobik ortamda çürütülerek biyogaz elde edilmesini,
- Altta kalan metanı alınmış ve çürümüş katı atığın organik gübre olarak kullanıma sunulmasını,
- Sera gazı emisyonlarının azaltılması,
- Toprak verimliliğinin arttırılmasını,
- Temiz su kaynaklarını korunmasını hedeflemektedir.

Çevresel etkileri olan bu atıkların geri kazanımı ve değer kazandırılması ile milli ekonomiye katma değer sağlanması ve atığın zararlı çevresel etkilerinin ortadan kaldırılması sağlanmıştır.

Proje Gaziantep'te kurulmakta olan et üretim tesislerinde ortaya çıkacak olan atıkların bir sorun oluşturacağı yatırımcılar ve kamu tarafından et tesis yatırımları devam ederken yapılan ön analiz çalışmaları ile belirlenmiştir.

Yatırımın gerçekleştirilmesine, Çevre Şehircilik Bakanlığı, Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, et üretim tesisleri yatırımcıları ve temsilcileri bir araya gelerek ortaklaşa gerçekleştirdikleri istişare, analiz ve değerlendirme çalışmaları sonrasında karar vermişlerdir.

Paydaşlar atıkların nasıl bertaraf edileceği sorununun çözümüne yönelik çözüm bulunmasına amacıyla istişare süreçleri gerçekleştirmişler ve sonucunda bölgede bir biyogaz tesisinin kurulması konusunda karara varmışlardır. Ortaya çıkan karar sonrasında bir politika dokümanı oluşturulmuştur.

Politika önerisi oluşturulduktan sonra projenin, maliyeti, çıktıları ve verimi konularına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonrasında tesisin verimli olarak işletilebileceği görülmüş ve tesisin kurulmasına karar verilmiştir.

Proje kapsamında kurulu gücü 1 MW olan hayvansal atık kaynaklı Biyogaz Enerji Santrali kurulumu yapılmıştır. Tesis aktif olarak işletmektedir. Tesis kapasite kullanım limitlerine yakın zamanda ulaşmıştır. Ortaya çıkan yeni ihtiyaca bağlı olarak büyütülmesi yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

Projenin gerçekleşmesi ile Gaziantep kentinde yenilenebilir enerji kaynaklarından biyogaz enerjisi ile elektrik üretimi gerçekleşmektedir. Üretilen ısı enerjisi tesis içerisinde kullanılmaktadır. Tesisin bir diğer çıktısı olan katı ve sıvı organik gübre ile sürdürülebilir tarıma katkı sağlanmaktadır. Proje, ithal edilen kimyevi gübre miktarını azaltmış ve cari açığın azaltılmasına katkı sağlamıştır. Diğer taraftan kimyevi gübrenin toprakta yarattığı zararlı etki ortadan kaldırılmıştır. Bölge çiftçisinin sürdürülebilir, modern ve verimli üretim imkânına kavuşması sağlanmıştır. Aynı zamanda kentin sera gazı emisyonları azaltılmaktadır. Çevresel etkileri ortadan kaldırılarak oluşturulacak hayvancılık modeli ile bölgede hayvancılık yatırımlarının daha cazip hale getirilmesi hedeflenmektedir.

Tüm bu katkılar kentte "Yeşil Ekonomi" prensibini ışığında ekolojik açıdan sürdürülebilir, ekonomik açıdan karlı ve sosyal açıdan uyumlu bir ekonomik kalkınmanın temelini oluşturmaktadır. Proje Oğuzeli ilçesinde tarım ve hayvancılık faaliyetleri yapan halkla birlikte birçok işletmenin kalkınmasına katkı sağlamaktadır. Böylece Gaziantep ulusal kalkınma için örnek bir model oluşturmaktadır.

Proje 2017 yılı Sürdürülebilir İş ödülü ve 2018 yılı Uluslararası Kent Araştırmaları Komitesi tarafından İdeal Kent Ödülünü almaya hak kazanmıştır.

İzmir Büyükşehir Belediyesi Süt Kuzusu Projesi

Süt Kuzusu Projesi ile çocuklara süt içme alışkanlığı kazandırarak sağlıklı nesiller yetiştirmek, sağlıklı ürünleri birinci elden İzmirliler ile buluşturmak hedeflenmektedir. Bir diğer hedef küçük ölçekli üreticiyi kalkındırarak köyden kente göçün önlenmesini sağlamaktır. Bu kapsamda hem köyde hem de kent genelinde farklı iş kollarında istihdam olanağı yaratılmaktadır.

Proje ile İzmir Büyükşehir Belediyesi çocuklara süt içme alışkanlığını kazandırmak ve sağlıklı nesiller yetiştirebilmek için 2005 yılında Okul Sütü projesini hayata geçirmiştir. 2006–2012 yılları arasında devam eden Okul Sütü projesi ile, 246 okulda eğitim gören 208 bin ilköğretim öğrencisine her gün frigolu araçlarla süt dağıtımı yapılmıştır.

25 Mart 2012 tarihli resmî gazetede yayınlanan Bakanlar Kurulu'nun "Okul Sütü Programı Uygulama Esasları Hakkında Karar'ı doğrultusunda

- Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı,
- Millî Eğitim Bakanlığı,
- Sağlık Bakanlığı tarafından ilköğretim okullarındaki öğrencilere süt dağıtımına başlanmıştır. Bu karar üzerine İzmir Büyükşehir Belediyesi Okul Sütü projesini sonlandırmıştır.

Çocuklara verilen desteğin devam etmek düşüncesi ile yapılan proje çalışması sonucunda 0-5 yaş arasında çocuğu olan ailelerin evlerine süt teslimi yapılması kararı alınmıştır. 17 Eylül 2012 tarihinden itibaren Süt Kuzusu Projesi faaliyetlerine başlanmıştır.

Proje geliştirilmesi aşamasında proje paydaşları olarak:

- S.S. Tire Süt Müstahsilleri Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
- İzmir Tarımsal Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Birliği'ne bağlı; S.S. Bergama Hisarköy Tarımsal Kalkınma Kooperatifi,
- S.S. Örenli Mahallesi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi,
- S.S. Yukarı Cuma Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi,
- S.S. Terzihaliller Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi,
- S.S. Çömlekçi Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi belirlenmiştir.

2012 yılı Eylül ayında pilot uygulamayla başlayan proje kapsamında 36 ekiple 0-5 yaş arasındaki 46.000 çocuğa 15 günde bir kez 4 litre süt dağıtımına başlanmıştır. Süt Kuzusu Projesi 2014 yılında 120.000 çocuğa ulaşmış ve dağıtım ekibi sayısı 48'e çıkarılmıştır.

2014 yılında Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Çocuk Sağlığı ve Hastalıklara Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri ve Eşrefpaşa Hastanesi Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Uzmanları ile yapılan istişareler sonrasında elde edilen görüşler doğrultusunda 2015 yılı itibariyle 1-5 yaş arasındaki çocuklara hizmet götürülmeye başlanmıştır.

Süt Kuzusu Projesi'nden 2012 yılından bu yana Konak, Karabağlar, Buca, Gaziemir, Balçova, Güzelbahçe, Bayraklı, Bornova, Çiğli, Karşıyaka ilçelerindeki 1-5 yaş grubu 125 bin çocuk yararlanıyorken, 2018 yılında aileleriyle birlikte savaştan kaçıp İzmir'e sığınan 10 bin Suriyeli mülteci çocuk da projeye eklenmiştir. 2018 yılında ekip sayısı 62'ye ulaşmıştır. Ekipler 373 mahallede 135 bin çocuğa ayda bir kez 8 litre süt yardımı yapmışlardır.

2019 yılında projenin kapsamının geliştirilmesine karar verilmiştir. Bu çerçevede 10 ekip daha eklenerek Torbalı, Menderes, Urla, Seferihisar, Kemalpaşa, Menemen, Foça ve Aliağa ilçelerinin 96 merkez mahallesinde 17 bin 500 çocuğa daha süt dağıtmaya başlanmıştır. Böylelikle, Süt Kuzusu Projesi'nden yararlanan çocuk sayısı 140.000 ülkemiz vatandaşı 12.500 Suriyeli olmak üzere toplamda 152 bin 500 çocuğa ulaşmıştır. Mevcut durumda 72 ekiple, 19 ilçe, 475 mahallede, hizmet verilmektedir.

İzmir Büyükşehir Belediyesi bu projeyle bölgesindeki üreticiyi kalkındırmayı ve sağlıklı nesiller yetiştirmeyi hedeflemiştir. Proje sayesinde süt üreticilerinin üretimi ve gelir seviyesi yükselmiş olup, köyden kente göç önlenmiştir. Üreticinin elinde bulunan sütün değeri artmış ve süt fiyatlarındaki düşüş engellenmiştir. Projenin istihdam sağlanmasına yönelik de olumlu etkileri bulunmaktadır. Süt Kuzusu Projesi kapsamında dağıtımı yapılan sütler İzmirli çocukların ve ailelerinin kent aidiyeti duygusunun güçlendiği gözlenmiştir.

REHBER NEDEN KULLANILMALI?

Ülkemizde mevcut sürdürülebilir kalkınma düzeyinin yükselmesi ve bölgeler arasında gelişmişlik farklarının azaltılması ile her kesim için yaşam kalitesinin artırılması ortak bir gündem olarak önümüzde durmaktadır. Ayrıca, mevcut iyi uygulama örneklerinin azlığı ve genellikle sivil toplum katılımının yeterli düzeyde olmayışı dikkat çekmektedir. Bu nedenle, Rehber içerisinde sunulan model ve araçların kullanılması olumlu yönde faydalar sağlayabilir.

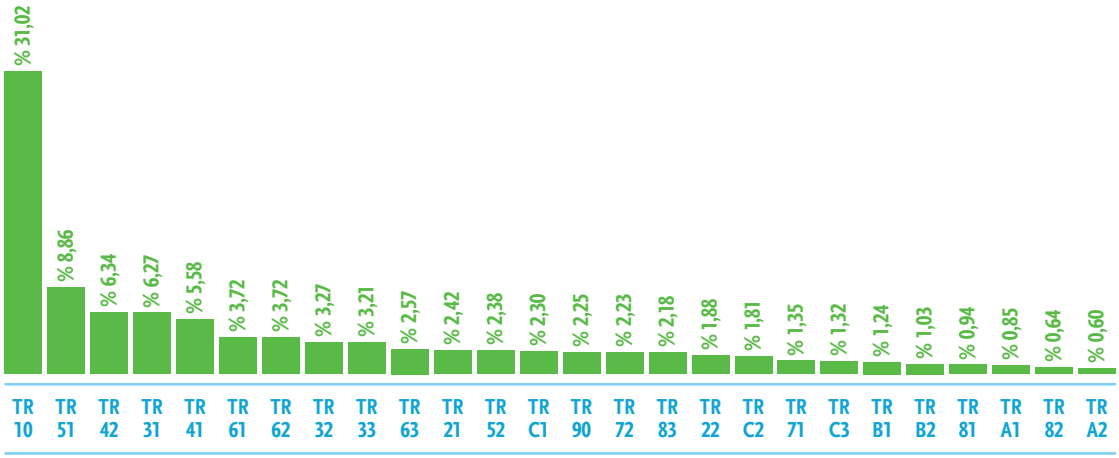
Bölgeler Arasındaki Gelişmişlik Farkları

Türkiye Kalkınma Ajansları bölgeler bazında incelediğinde, bölgeler arasındaki kalkınma farkları net olarak görülebiliyor. Kalkınma Ajansları Bölgelerini ve bu bölgelerde yer alan iller aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

TR10	İSTANBUL
TR21	TEKİRDAĞ, EDİRNE, KIRKLARELİ
TR22	BALIKESİR, ÇANAKKALE
TR31	İZMİR
TR32	AYDIN, DENİZLİ, MUĞLA
TR33	MANİSA, AFYONKARAHİSAR, KÜTAHYA, UŞAK
TR41	BURSA, ESKİŞEHİR, BİLECİK
TR42	KOCAELİ, DÜZCE, SAKARYA, BOLU, YALOVA
TR51	ANKARA
TR52	KONYA, KARAMAN
TR61	ANTALYA, ISPARTA, BURDUR
TR62	ADANA, MERSİN
TR63	HATAY, KAHRAMANMARAŞ, OSMANİYE
TR71	KIRIKKALE, AKSARAY, NİĞDE, NEVŞEHİR, KIRŞEHİR
TR72	KAYSERİ, SİVAS, YOZGAT
TR81	ZONGULTAK, KARABÜK, BARTIN
TR82	KASTAMONU, ÇANKIRI, SİNOP
TR83	SAMSUN, TOKAT, ÇORUM, AMASYA
TR90	TRABZON, RİZE, ORDU, GİRESUN, ARTVİN, GÜMÜŞHANE
TRA1	ERZURUM, ERZİNCAN, BAYBURT
TRA2	AĞRI, KARS, IĞDIR, ARDAHAN
TRB1	MALATYA, ELAZIĞ, BİNGÖL, TUNCELİ
TRB2	VAN, MUŞ, BİTLİS, HAKKARİ
TRC1	GAZİANTEP, ADIYAMAN, KİLİS
TRC2	DİYARBAKIR, ŞANLIURFA
TRC3	MARDİN, BATMAN, ŞIRNAK, SİİRT

Türkiye Gayri Safi Yurtiçi Hasılasının (GSYH) Kalkınma Ajansı Bölgelerine oransal dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Kalkınma Ajansı Bölgelerinin Türkiye GSYH'daki Payları



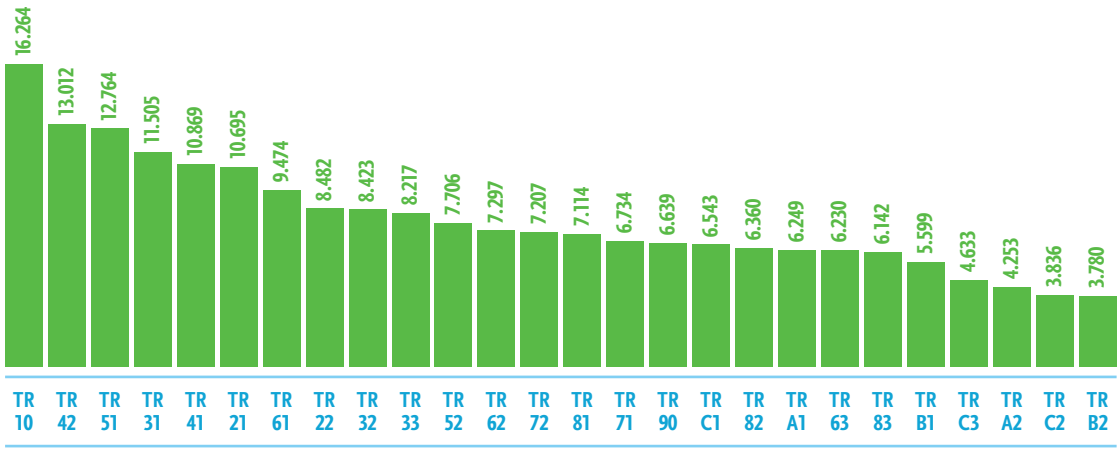
Kaynak: TUİK 2018

Verilere göre:

- Türkiye GSYH'sinin %31'i İstanbul Kalkınma Ajansı bölgesinde gerçekleşmektedir.
- İstanbul'u %8,86 Ankara Kalkınma Ajansı Bölgesi, %6,34 ile Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Bölgesi, %6,27 ile İzmir Kalkınma Ajansı Bölgesi ve %5,58 ile BEBKA Bölgesinde izlemektedir. Bu rakamlar çerçevesinde Türkiye GSYH'nin %58,07'si 5 Kalkınma Ajansı Bölgesinde oluşmaktadır.
- İlk 5 Kalkınma Ajansı Bölgesinden sonra gelen oran %3,72 ile Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı ve Çukurova Kalkınma Ajansı Bölgeleri izlemektedir.
- Kalan %34,49'lık bölümü 19 Kalkınma Ajansı Bölgesi tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kalkınma Ajansı Bölgelerinde dolar bazında kişi başı GSYH rakamları aşağıda grafikte sunulmuştur.

Kalkınma Ajansı Bölgelerinde Kişi Başı GSYH (USD)



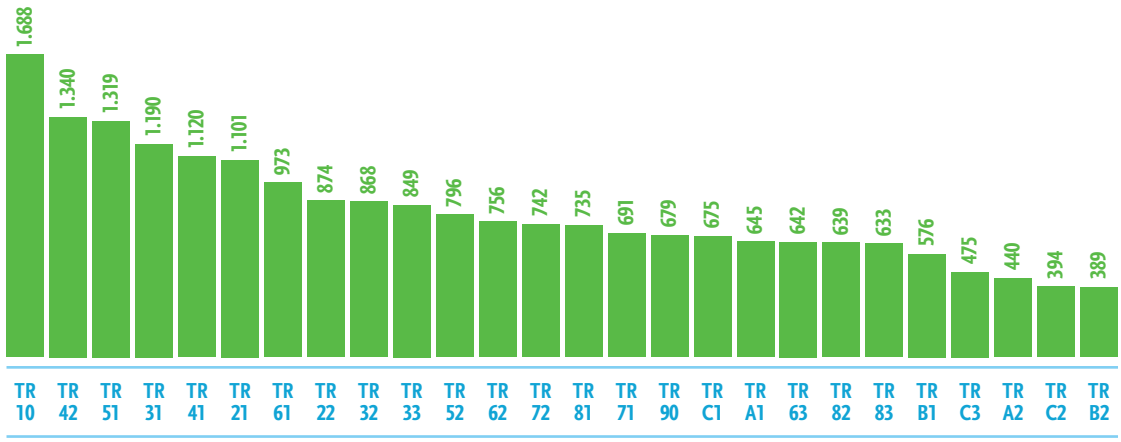
Kaynak: TUİK 2018

Verilere göre:

- En yüksek kişi başı gelire sahip olan Kalkınma Ajansı Bölgesi USD 16,264 ile İstanbul'dur.
- İstanbul'u takip eden 5 bölge ve Kişi başı GSYH'leri
  - Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Bölgesi
    USD 13.012
  - Ankara Kalkınma Ajansı Bölgesi
    USD 12.764
  - İzmir Kalkınma Ajansı Bölgesi
    USD 11.505
  - BEBKA
    USD 10.869
  - Trakya Kalkınma Ajansı Bölgesi
    USD 10.695
- Kalan 20 Kalkınma Ajansı bölgesinin tamamı 2018 yılı Türkiye Kişi Başı GSYH ortalaması olan USD 9.693 olan rakamın altındadır.

Kalkınma Ajansı bölgelerinde yaşayan her bir kişinin ürettiği GSYH katkısı aşağıdaki grafikte 2018 yılı için TL bazlı olarak verilmiştir.

Kalkınma Ajansı Bölgelerinde GSYH (TL) / Bölge Nüfusu



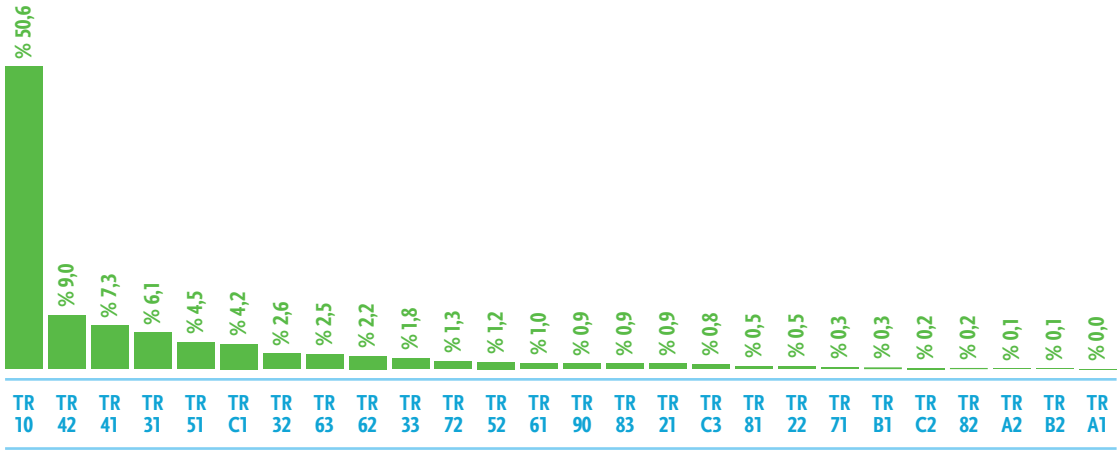
Kaynak: TUİK 2018

Verilere göre:

- Kişi başı en yüksek katma değer 1.688 TL ile İstanbul Kalkınma Ajansı bölgesinde gerçekleşmektedir.
- İstanbul'u 1.340 TL ile Doğu Marmara Kalkınma Ajansı ve 1.319 TL ile Ankara Kalkınma Ajansı bölgeleri takip etmektedir.
- Üçüncü bir grup olarak 1.190 TL ile İzmir Kalkınma Ajansı, 1.120 TL ile BEBKA ve 1.101 TL ile Trakya Kalkınma Ajansı bölgeleri gelmektedir.
- Kalan 20 ajans bölgesinin tamamı kişi başına 1.000 TL'nin altında değer üretmektedir.

Kalkınma Ajansı bölgelerinin ihracattan aldıkları pay aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.

Kalkınma Ajansı Bölgelerinin İhracattaki Payları



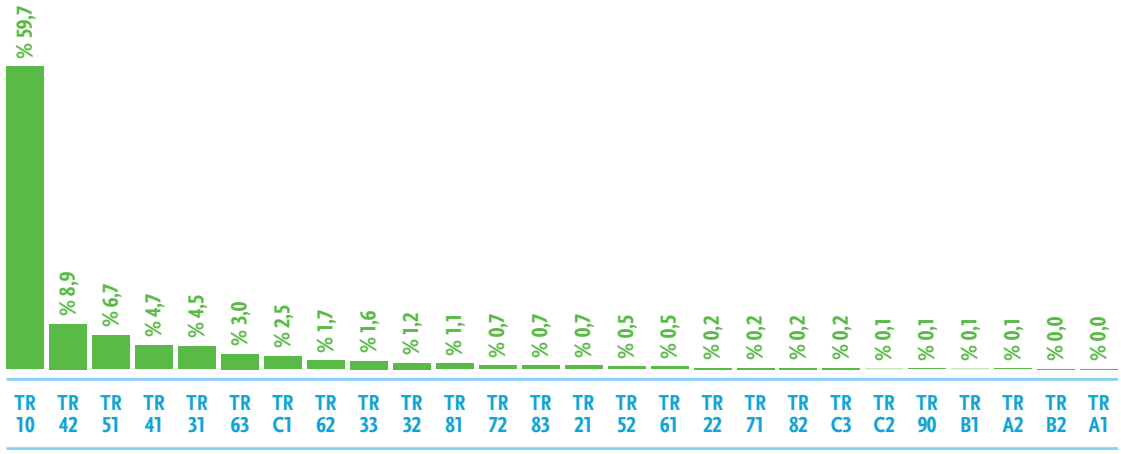
Kaynak: TUİK 2018

Verilere göre:

- Türkiye ihracatının yarısından fazlası İstanbul Kalkınma Ajansı bölgesinden gerçekleştirilmektedir.
- İstanbul'u %9,0 ile Doğu Marmara Kalkınma Ajansı %7,3 ile BEBKA, %6,1 ile İzmir Kalkınma Ajansı bölgesi takip etmektedir.
- Türkiye ihracatının kalan %26,9'luk kısmı 22 Kalkınma Ajansı bölgesi tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kalkınma Ajansı bölgelerinin ithalattan aldıkları pay aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.

Kalkınma Ajansı Bölgelerinin İthalattaki Payları



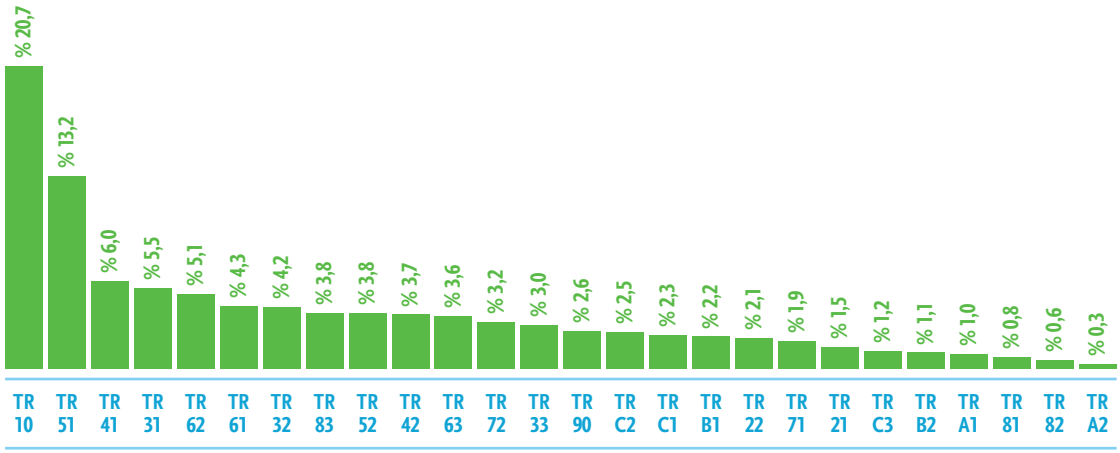
Kaynak: TUİK 2018

Verilere göre:

- Türkiye ithalatının %59,7'si İstanbul Kalkınma Ajansı bölgesi tarafından gerçekleştirilmektedir.
- İstanbul'u %8,9 pay ile Doğu Marmara Kalkınma Ajansı ve %6,7 pay ile Ankara Kalkınma Ajansı bölgeleri takip etmektedir.
- Kalan 23 Kalkınma Ajansı bölgesi ithalatın %24,7 sini gerçekleştirmektedir.

Türkiye eğitim istatistikleri de bölgeler arasındaki seviye farklarını ortaya koymaktadır. Aşağıda 2018 yılı YKS sınavında ilk 5.000 ne giren öğrencilerin Kalkınma Ajansı bölgeleri bazında payları verilmiştir.

YKS'de İlk 5.000'de Yer Alan Öğrencilerin Kalkınma Ajansı Bölgelerine Dağılımı



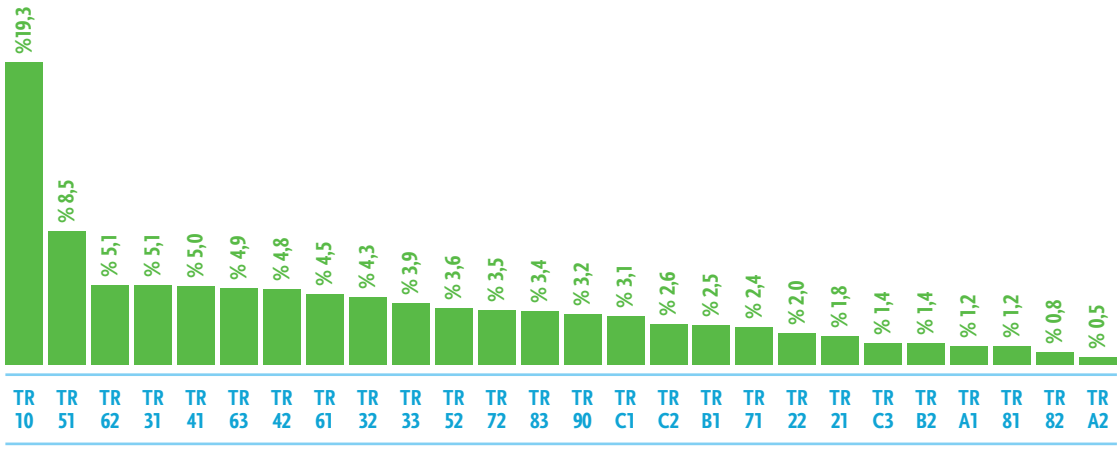
Kaynak: YÖK 2018

Verilere göre:

- YKS sınavına giren ve ilk 5.000'de yer alan öğrencilerin %20,7'si İstanbul Kalkınma Ajansı bölgesindendir.
- İstanbul'u %13,2 pay ile Ankara Kalkınma Ajansı bölgesi takip etmektedir.

2019 yılı LGS sınavında ilk %10'luk dilimde yer alan öğrencilerin dağılımı aşağıdaki grafikte yer almaktadır.

LGS'de En Başarılı %10'luk Dilimin Kalkınma Ajansı Bölgelerine Dağılımı



Kaynak: MEB 2019

Verilere göre:

- LGS sınavına giren ve ilk %10'luk dilimde yer alan öğrencilerin %19,3'si İstanbul Kalkınma Ajansı bölgesindendir.
- İstanbul'u %8,5 pay ile Ankara Kalkınma Ajansı bölgesi takip etmektedir.

Bölgeler arasında rekabetçilik sıralaması yapmak için Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK)[19] tarafından hesaplanan il bazlı rekabetçilik endeksi kullanılmıştır. Her Kalkınma Ajansı bölgesinde yer alan illerin rekabetçilik endeksleri ortalaması bölge rekabetçilik endeksi olarak kabul edilmiştir.

URAK her il için rekabetçilik endeksini hesaplarken dört ana boyutta değerlendirme yapmaktadır. Bu boyutlar:

- Beşerî sermaye Salt boyutu,
- Üretim ve Ticaret Alt boyutu,
- Yenilikçilik Alt boyutu,
- Yaşanabilirlik Alt boyutudur.

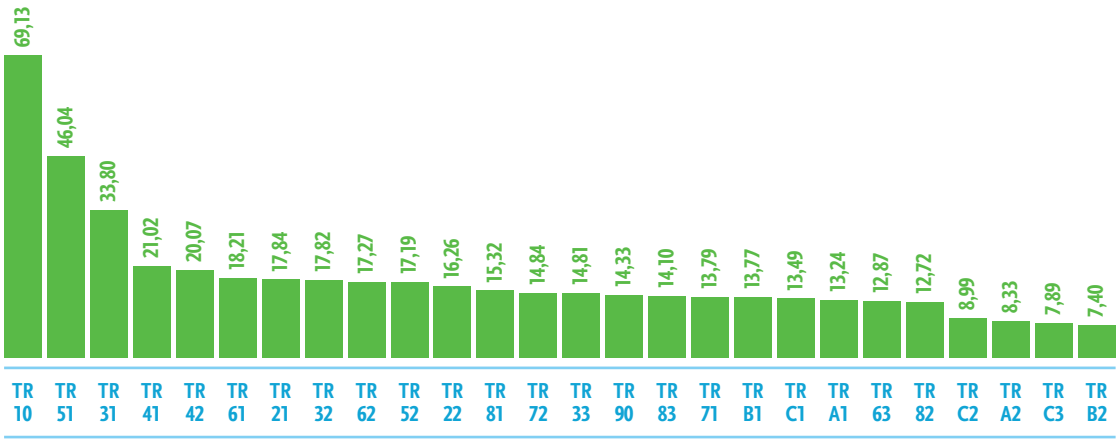
Bu boyutlarında değerlendirme kriterleri yer almaktadır. Değerlendirme kriterleri daha önce kamu ve sivil toplum kuruluşları tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan kriterler ile uyumludur. Boyutları ağırlıkları aşağıdadır:

- Beşerî sermaye Salt boyutu %20
- Üretim ve Ticaret Alt boyutu %30
- Yenilikçilik Alt boyutu %30
- Yaşanabilirlik Alt boyutudur %20

19 İller Arası Rekabetçilik Endeksi 2018, URAK

Bu endekste hesaplanan rekabetçilik puanlarına göre Kalkınma Ajanslarının dağılımı aşağıdaki grafikte verilmiştir.

Uluslararası Rekabet Araştırma Kurulu (URAK) Verilerine Göre Kalkınma Ajanslarının 2016–2017 Rekabetçilik Ortalaması



Kaynak: URAK 2018

Verilere göre:

- İstanbul Kalkınma Ajansı bölgesi rekabetçiliği en yüksek bölgedir.
- İstanbul'u Ankara Kalkınma Ajansı ve İzmir Kalkınma Ajansı bölgeleri takip etmektedir.
- Bu üç bölgeyi takiben Doğu Marmara Kalkınma Ajansı ve BEBKA bölgeleri takip etmektedir.

Yapılan analiz çalışması bölgeler arasındaki kalkınmış farklarını göstermekte ve eğitim konusunda da bölgeler bazında çalışma yapılması ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede:

- Kalkınmış farklarının azaltılması bölge bazlı katılımcı, kapsayıcı, kamu, özel sektör ve sivil toplumun bir araya gelerek ortak akıl ile geliştirecekleri projeler ile sağlanabilir.
- İstişare kültürünün yaygınlaşması ve farklı bakış açılarına sahip paydaşların katılımı geliştirilen fikirlerin zenginleşmesine yardımcı olur.
- Fikirlerin fazlalığı birçok farklı konuyu değerlendirerek karar almaya imkân verir ve karar kalitesini artırır.
- Toplumsal dayanışma ve uzlaşıyı geliştirir, bölgedeki paydaşların birlikte verdikleri karar sahip çıkarak aynı hedef için çalışmalarına imkân sağlar.
- Bu çalışmalarda hızdan daha önemli konu doğru değerlendirme ve varsayımların yapılmasıdır. Hızlı alınan kararlar beklenmedik sonuçlara sebep olarak fayda beklenirken zararların oluşması ile karşı karşıya kalınabilir.

  Rehber birlikte ortak akıl ile varsayımları ve etkilerini analiz ederek bölgenin kalkınması için çözüm geliştirmenin bir yol haritası sunuyor. Bu Rehberde sunulan yaklaşım bölgelerin kendileri için doğru kalkınma yaklaşımlarını tespit etmelerine, rekabetçiliklerini ve yaşam kalitelerini artırmalarına yardımcı olabilir.

MEVZUAT VE UYGULAMANIN GÜÇLENDİRİLMESİ İÇİN ÖNERİLER

REHBERİN UYGULANMASININ YASAL VE POLİTİKA DAYANAKLARI

Türkiye'de Yerel Kalkınma Stratejileri

Kamu yönetimi Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014 – 2023 belgesinde yerel kalkınmayı temel bir politika olarak değerlendirmiştir. Söz konusu belgede ortaya konulan yaklaşımlar aşağıda ifade edilmiştir.

Yerel kalkınma politikası[20]:

- Ülke kalkınmasının yerel düzeyden başladığını ve yerel kalkınmanın ülkenin gelişmesinin temel taşlarını oluşturduğunu,
- Tüm bölgelerin kaynaklarını ve içsel potansiyelini harekete geçirerek, bölgelerin rekabet gücünü artırmak amacında olduğunu,
- Yerel kalkınma için bölgesel ve yerel düzeyde kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplumun karar alma süreçlerine katılmasını ve kaynaklarını kalkınma yönünde birlikte harekete geçirmesinin esas olduğunu,
- Yerel kalkınmanın amacının bölgelerin rekabet gücünün artırılması ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması olduğunu ifade etmektedir.

Kent ve bölgelerin farklılaşan ihtiyaç ve potansiyeline göre politikaların belirlenmesi, bölgesel gelişmenin temel unsurları olarak görülmektedir. Bölgesel gelişme tüm sektörlerle ilişkili bir süreçtir. Bu yüzden, sektörler arası etkileşimin bölgesel gelişme açısından ele alınması, merkezi ve yerel düzeyde bu konuya yönelik politikalar geliştirmesi ve uygulamada koordinasyon mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekiyor.

Yerel kalkınmayı sağlamak için merkezi kurumların yanında yerel düzeyde faaliyet gösteren kurumların oluşturulmasında fayda görülmektedir. Mahalli idarelere daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, büyükşehir belediyelerinin yaygınlaştırılması ve merkezi, bölgesel ve yerel düzeyler arasında da etkili bir koordinasyon çerçevesinin oluşturulması yaklaşımın başarısı için gereklidir.

20 Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014 – 2023 "Daha Dengeli Topyekûn Kalkınma", Kalkınma Bakanlığı, Aralık 2014

Bölgesel gelişmenin desteklenmesi ve yerel düzeyde sektörler arasında etkili koordinasyonun sağlanması, ancak sektörel politikaların yerel önceliklere daha duyarlı bir şekilde belirlenmesi ile mümkün olabilir.

Kentlerin birbirleriyle ve kırsal alanlarla bağlantılarının güçlendirilmesi;

- Ekonomik ve sosyal bütünleşmenin sağlanmasında,
- Etkili üretim organizasyonunda,
- İş gücü hareketliliği ve verimliliğin artmasında etkili olmaktadır.

Türkiye'de yerleşim sınıflarına özgü temel politikalar aşağıda özetlenmektedir:

Metropoller: Türkiye'nin en önemli merkezleri niteliğindeki metropollerin küresel ölçekte diğer metropollerle rekabet edebilirliği ve uluslararası etkinliğinin artırılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda, metropol ekonomilerinin ileri teknoloji kullanan sektörler, ihtisaslaşmış hizmetler ile sosyal ve kültürel sektörlere odaklanması teşvik edilmektedir. Metropollerin ve alt merkezlerin sanayi ve teknolojik altyapılarının geliştirilmesi ve üniversite, Ar-Ge ve fikir kurumlarında mükemmelliğe odaklanılması istenmektedir. Kentsel altyapı ve kentsel kültürün geliştirilerek sosyal uyumun sağlanması başarı açısından önemlidir. Metropollerin, etki alanlarında yer alan ve işlevleri bakımından önemli ölçüde süreklilik veya coğrafi yakınlık arz eden metropol çevresindeki merkezlerle fonksiyonel ilişkilerin geliştirilmesi, bazı fonksiyonlarının bu alanlara yönlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Büyüme Odakları: Sanayinin ülke genelinde dengeli gelişimi ve mevcut potansiyellerden daha iyi yararlanmak amacıyla büyüme odaklarının geliştirilmesi planlanmaktadır. Dinamik, yatırım ve nitelikli işgücünü kendine çeken rekabetçi şehirler ve kentsel bölgeler oluşturulmaya çalışmaktadır. Bu merkezlerin küresel değer zincirleriyle entegre olmaları bölgesel kalkınma için gereklidir. Bu amaca yönelik olarak kentsel altyapıların iyileştirilmesi, yenilikçiliği ve insan kaynağının gelişiminin desteklenmesi hedeflenmektedir.

Bölgesel Çekim Merkezleri: Bu merkezler şu anda gelişmiş olarak tanımlanan alanların dışında yer alan düşük gelirli yerlerdir. Düşük gelirli bölgelerde kalkınmada sürükleyici rol üstlenebilecek ve ülke genelinde daha dengeli kalkınmayı sağlayacak merkezler oluşturulması hedeflenmektedir. Bu merkezlerin uzun vadede sürdürülebilir ve rekabetçi bir yapıya kavuşturulmaları, ekonomik ve sosyal imkânları açısından giderek çeşitlilik arz etmeleri ve kaydettikleri gelişmenin çevre yörelere aktarılması için çalışmalar yapılmaktadır. Bu merkezlerde, belirli sektörlere öncelik verilerek ekonomilerin geliştirilmesi, kentsel ve sınai altyapının iyileştirilmesi, insan ve sosyal sermayenin güçlendirilmesi, yurt içi ve öncelikle çevre ülke piyasalarıyla olmak üzere uluslararası ticaretin ve ilişkilerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Yapısal Dönüşüm İlleri: Bu politika kapsamında orta gelişmişlik düzeyindeki illerde yerel ekonomik büyüme ve kalkınma ortamının oluşturulması, hizmet sunma kapasitelerinin artırılması, sosyal, teknik altyapı eksikliklerinin giderilmesi, kentsel yaşam standardının yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu illerin bölgesel çekim merkezleriyle ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Bu kapsamda;

- İllerin ekonomik ve sosyal niteliklerine uygun olarak, girişimciliğin desteklenmesine,
- Kentsel çevre standartlarının geliştirilmesine,
- Kentsel üstyapı olanaklarının

iyileştirilmesine ve şehir imajının güçlendirilmesine,

- Şehirlerdeki dönüşüm sürecini destekleyecek insan sermayesi ve sosyal sermayenin geliştirilmesine,
- Tarımsal verimliliğin artırılmasına ağırlık verilmektedir.

Öncelikli Gelişme İlleri: Bu illerde:

- Asgari yaşam standartlarının iyileştirilmesi,
- Ülke ekonomik ve sosyal yapısı ile entegrasyonunun güçlendirilmesi,
- Temel altyapı ve hizmetlerin kalitesinin ve erişilebilirliğinin artırılması,
- Ekonomik kalkınmaya taban oluşturacak sermaye birikiminin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Bu çerçevede;

- Tarım ve hayvancılığın geliştirilmesi,
- Mikro işletmelerin geliştirilmesi,
- İnsan kaynağının güçlendirilmesi,
- Yaşam kalitesinin artırılması,
- Ekonomide ve kırsal alanda yapısal dönüşümün temellerinin güçlendirilmesi,
- Ekonominin çeşitlendirilmesi ve mikro işletmelerin geliştirilmesi,
- İnsan sermayenin güçlendirilmesi, kentsel ve kırsal alanda yaşam kalitesinin artırılması,
- Yakın bölge merkezleriyle ilişkilerin artırılması,
- Doğal kaynakların endüstriye kazandırılması,
- Sanat ve spor gibi alanlarda düzenlenecek ulusal ve uluslararası büyük etkinliklerle ekonomik canlılığın sağlanması ve imajın geliştirilmesi,
- Sosyal sermayenin güçlendirilmesi ve iyi yönetişim uygulamalarının hayata geçirilmesi amaçlanmaktadır.

Kırsal Alanlar: Kırsal alanların ülke genelinde farklılaşan özelliklerini gözeten politikalar geliştirilerek ilçe bazlı gelişme stratejileri uygulanması planlanmaktadır. Kırsal ekonomide tarımsal faaliyetlerin verimliliği artırılması hedefleniyor. Kırsal ekonominin ve sosyal yaşamın geliştirilmesi yönünde temel altyapı ve hizmetlere öncelik verilmektedir.

Tüm bölgelerdeki yerel kalkınmanın desteklenmesi için:

- Kamu yatırım ve desteklerinin bölgesel önceliklerle uyumlaştırılması,
- Yeniliğin ve iş birliklerinin bölgesel gelişmedeki rolünün netleştirilmesi,
- Sürdürülebilirlik kalkınma,
- Ulaşım ve erişilebilirlik alanlarında çalışmalar yapılmaktadır.

Bölgesel Gelişmenin Yönetişimi: Bölgesel gelişme politikaları belirlenir ve uygulanırken etkinliğin sağlanması için farklı paydaşların sürece katılımları desteklenmektedir. Bölgesel kalkınma çabalarını desteklemek ve koordinasyonunu sağlamak için merkezi ve yerel yönetim kapasitelerinin güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kalkınma Ajansları yerelde kalkınmayı desteklemek amacıyla faaliyetler göstermektedir. Bu kurumların katılımcı bir şekilde çalışmaları hem bölge içi hem de bölgeler arası iş birliklerinin oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Kamu Yatırım ve Destekleri: Bölgesel kalkınma politikaları merkezdeki ve yereldeki kurumların iş birliği ile hayata geçirilebilir. Politikanın etkinleştirilmesi sırasında kullanılacak araçlara karar verilebilir ve uygulanması için gerekli kaynaklar tahsis edilebilir. Bölgeler özel destek ve finansman mekanizmalarının oluşturulması kalkınma çabalarını

güçlendirebilir. Kamu yatırımlarının bölgesel kalkınmayı destekler nitelikte olması ve özel sektörün çabalarını desteklemesi etkin bölgesel kalkınma için kilit önem taşımaktadır. AB katılım öncesi iş birliği fonlarının etkin bir şekilde kullanılması bölgesel kalkınmaya ivme katabilir.

Bölgelerin Rekabet Gücünün Artırılması: Bu kapsamda:

- Bölgelerde etkin olabilecek sektör ve kümelerin belirlenerek desteklenmesi,
- İmalat sanayi yanında turizm gibi hizmetler sektörlerinin de kalkınma yönünde harekete geçirilmesi,
- Yenilik ve girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesi,
- Bölgelerin kalkınma önceliklerine hizmet edecek yatırımların artırılması,
- Yerel potansiyelin değerlendirilerek rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir.

Üniversiteleri bölgelerin kalkınmamasında önemli bir rol üstlenmeleri: Bu kapsamada üniversitelerin:

- İş gücü verimliliğinin artırılmasına destek olması,
- Üniversite-iş çevreleri iş birlikleriyle yerel sektörlerin ve ekonominin verimliliğinin iyileştirilmesi,
- Yerel kurumlarda üniversite yönlendirmeleri ve iş birlikleri ile Ar-Ge kapasitesi oluşturarak harekete geçirilmesi;
- Üniversite-toplum bütünleşmesini güçlendirerek sosyal gelişmenin sağlanması amaçlanmaktadır.

Sınır Ötesi ve Bölgeler Arası İş Birlikleri: Türkiye'nin sınır boyunda yer alan bölgeler ile özellikle komşu ülkeler arasındaki iş birliğinin güçlendirilerek kalkınmanın güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Bu bölgelerdeki strateji:

- Girişimciliğin teşviki,
- Sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi,
- Ticari ilişkilerin güçlendirilmesi,
- Çevrenin korunması,
- Ortak altyapı ve hizmetleri geliştirmesi konularına yöneliktir.

Sürdürülebilir Kalkınma: Bölgesel ve yerel düzey, daha çevre dostu bir ekonomiye geçiş için gerekli çalışmaların yapılması amaçlanmaktadır. Uzun vadede sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşılması için:

- Kademeli olarak daha çevre dostu bir ekonomiye geçilmesi,
- Altyapı eksikliklerinin giderilerek çevre kirlenmesini azaltılması,
- Ulaştırma sisteminin sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi,
- Sosyal refahın ve eşitsizliklerin azaltılması,
- Kentsel ve kırsal gelişmenin bu bakış açısıyla yeniden değerlendirilerek uyumlu politikalar oluşturulması,
- Bölgesel sürdürülebilir kalkınma politikalarının kalkınma ajansları ve mahalli idareler ile birlikte geliştirilmesi için çalışmaların yapılması hedeflenmektedir.

Ulaşım ve Erişilebilirlik: Bölgeler ve kentler arasındaki bağlantıları güçlendirmek, kır-kent devamlılığını sağlamak, piyasaların işleyişini ve sosyal hareketliliği kolaylaştırmak; ancak yerleşimleri, piyasaları, altyapı ve hizmetleri etkili bir ulaştırma ve iletişim sistemiyle erişilebilir kılmakla mümkün olabilir. Bu çerçevede:

- Ulaştırma ve lojistik altyapısının bölgesel gelişmeye hizmet edecek şekilde geliştirilmesi,
- Özellikle ülkenin orta ve doğu

kesimlerinde kuzey güney bağlantılarının güçlendirilmesi,

- Önemli şehir merkezlerinin birbirleriyle ve liman, havalimanı, sınır kapıları gibi önemli noktalarla bağlantılarının güçlendirilmesi,
- Etkili ve uygun maliyetli ulaşımı sağlamak üzere özellikle yük taşımacılığında demiryollarının etkinleştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

En son hazırlanan 11. Kalkınma Planında[21]:

Hızlı Şehirleşme başlığı altında aşağıdaki konular;

66. Metropoller ile çevre yerleşmelerdeki üretimi ve günlük yaşamı bütünleştiren kent bölgeler gelişmektedir. Kentler ve bölgeler düzeyinde gelişen yönetişim yapıları, merkezi yönetim yapısına sahip ülkelerde dahi, küresel sistemde rekabet etme ve belirsizliklere esnek ve etkili bir şekilde uyum sağlama kabiliyetleri nedeniyle önem kazanmaktadır.

68. Çevre duyarlı kentleşme yaklaşımı önemini korumaktadır. Diğer yandan, kentleşmenin sağladığı verimlilik artışının ve katma değerin, kapsayıcı şekilde farklı sosyal kesimleri de kalkınma sürecine dâhil ederek kullanılmasına yönelik politikalar öne çıkmaktadır.

71. Kentleşmenin yönetiminde daha demokratik ve katılımcı mekanizmalar geliştirilmektedir. Yerel düzeyde katılımın ve vatandaş denetiminin, diğer denetleme mekanizmalarıyla birlikte tesis edilmesi ile sosyal içerme, sürdürülebilir büyüme ve çevre korumaya imkân sağlayacak düzenlemeleri içeren kentsel gelişme planlarının hazırlanması teşvik edilmektedir.

Artan **İyi Yönetişim İhtiyacı** başlığı altında aşağıdaki konular ele alınmaktadır;

76. İnsan sermayenin gelişimine, sanayinin büyümesine ve ekonomik güvenliğin sağlanmasına katkı verebilecek, etkili bir kamu yönetimi için; şeffaf ve hesap verebilir, ihtiyaç ve beklentilere göre hızlı karar alabilmeyi ve bu kararlara ilişkin sürece vatandaşı dâhil etmeyi mümkün kılan iyi yönetişim uygulamalarının geliştirilmesi önem arz etmektedir.

77. Kamu yönetiminin karar alma ve uygulama kapasitesinin artırılmasında büyük veri uygulamaları önem kazanmaktadır. Kamunun ürettiği verilerin yanı sıra, mobil uygulamalar ve sosyal medya aracılığıyla oluşturulan veriler; sağlık, trafik, asayiş gibi kamu hizmetlerine ilişkin mevcut ve muhtemel sorunların tespit ve çözümüne imkân sağlamaktadır.

78. Sonuç odaklı bir kamu yönetimi anlayışı güç kazanırken kamusal faaliyet öncesi yapılan etki analizleri ile faaliyet sonrasını değerlendiren politika odaklı raporlamanın kamu yönetimi sistemine entegre edilmesinin yanı sıra faaliyet ve hedeflerle birlikte politikaların da izlenmesi yaygınlaşmaktadır.

Küresel Gelişmelerin Türkiye Etkileşimi başlığı altında aşağıdaki konular ele alınmaktadır;

98. Türkiye'de hizmette etkinlik bakımından büyükşehir modeli gelişmekte ve yaygınlaşmaktadır. Bu modelin, bölgesel ve yerel kalkınma, kentsel planlama ve hizmetlerin sunumu yönünden vatandaşların katılımını artıracak ve merkezi yönetimle koordinasyonu güçlendirecek şekilde geliştirilme ihtiyacı bulunmaktadır. Ayrıca, yerel düzeyde sivil toplum ve özel kesim ile kamu idareleri arasında koordinasyonu artıran mekanizmaların geliştirilmesi önem arz etmektedir.

21 11. Kalkınma Planı (2019 – 2023), TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI, STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI

Bölgesel Gelişmişlik başlığı altında aşağıdaki konular ele alınmaktadır;

a. Amaç

668. Bölgelerimizi, yeniliğe ve iş birliğine dayalı şekilde imkân ve kabiliyetlerini yönetişim temelinde geliştirerek dönüştürmek ve böylece ülkemizin dengeli kalkınmasına azami katkıyı sağlamak, bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak temel amaçtır.

b. Politika ve Tedbirler

669. Bölgesel kalkınmanın kurumsal yapısı ve yönetişimi merkezi ve bölgesel düzeyde etkinleştirilecektir.

669.1. Bölge kalkınma idareleri ve kalkınma ajanslarının yapıları, görev ve yetkileri gözden geçirilerek, daha etkin ve verimli çalışmalarına yönelik düzenleme yapılacaktır.

669.4. Bölge, il ve ilçe bazında başta üretim, gelir ve istihdam verileri olmak üzere bölgesel gelişmişlik farklarını ölçebilecek resmi istatistik altyapısı geliştirilecektir.

670. Görece geri kalmış bölgelerde kentsel ve sınai altyapıların geliştirilmesi, gelişme potansiyeli haiz sektörlerde istihdamın artırılması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi desteklenecektir.

670.1. Kalkınma ajansı destekleri, yerel düzeydeki kurumların kapasitesinin geliştirilmesi, özel sektörün kurumsallaşması, sürdürülebilirliği ve verimliliğinin artırılması amacıyla yönetim danışmanlığı alanına odaklanacaktır.

670.2. Görece geri kalmış bölgelerde çevresine hizmet verme bakımından merkez olma işlevi taşıyan illerde Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı uygulanmasına devam edilecektir.

670.3. Kalkınma ajansları sonuç odaklı programlar ve bölgeye özel yenilikçi destek mekanizmaları ile daha odaklı ve etkili destekler sağlayacaktır.

671. Sosyal Destek Programı yeniden yapılandırılacak ve uygulaması yaygınlaştırılacaktır.

671.1. Sosyal Destek Programı, özellikle toplumun dezavantajlı kesimlerinin ekonomik ve sosyal hayata daha aktif katılımlarını sağlamak, üretkenlik ve yetenek gelişimini destekleyerek istihdam edilebilirliği artırmak amacıyla, sosyal girişimciliği ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini de teşvik edecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.

672. Kalkınma Ajanslarının uluslararası kaynak kullanımının artırılması sağlanacaktır.

672.1. Kalkınma ajansları tarafından, bölgelerin ihtiyaç ve öncelikleri doğrultusunda, ekonomik ve sosyal uyuma yönelik fonlar ile diğer uluslararası kaynakların etkin bir şekilde kullanılması eğitim, danışmanlık ve tanıtma faaliyetleri ile desteklenecektir.

İyi Yönetişim başlığı altında aşağıdaki konular ele alınmaktadır;

2.5.2.1. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, İdari Yapılanma ve Politika Yapımı

a. Amaç

780. Kamu yönetiminde hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi, kamu hizmet sunumunda eşit ve adil muamele yapılmasının sağlanması ve şeffaflığın artırılması temel amaçtır.

b. Politika ve Tedbirler

782. Vatandaşların ve ilgili tüm tarafların politika yapma süreçlerine aktif katılımı sağlanacaktır.

782.1. Kent konseylerinin daha aktif hale getirilmesine yönelik düzenleme yapılacaktır.

783. Ekonomik ve sosyal politikaların katılımcı bir anlayışla tasarlanması ve yürütülmesi sağlanacaktır.

783.1. Ekonomi yönetiminin koordinasyonu güçlendirilecektir.

783.2. Ekonomik ve Sosyal Konseyin etkin ve işlevsel bir yapıya dönüştürülmesine yönelik düzenleme yapılacaktır.

784. Kamu kaynaklarının tahsis ve kullanımı anlaşılır, takip edilebilir, karşılaştırılabilir şekilde kamuoyunun erişimine açılacaktır.

784.1. Kamu harcamaları ile ilgili verilerin bütüncül ve kullanıcı dostu bir formatta paylaşılması amacıyla harcama.gov.tr portalı açılacaktır.

785. Yolsuzlukla etkin bir şekilde mücadele edilecektir.

787.1. Farklı demokratik katılım yolları yaşama geçirilerek idare üzerindeki kamuoyu denetimi güçlendirilecektir.

787.2. Vatandaşların kamu yönetimine ilişkin görüş ve önerilerinin toplanmasına ve analiz edilmesine yönelik çalışmalar yapılarak, söz konusu görüş ve önerilerin politika oluşturma süreçlerinde girdi olarak kullanılması sağlanacaktır.

787.3. Vatandaş memnuniyetinin artırılması için iyi uygulama örnekleri yaygınlaştırılacaktır.

Yerel Yönetimler başlığı altında aşağıdaki konular ele alınmaktadır;

2.5.2.3. Yerel Yönetimler

a. Amaç

796. Yerel yönetimlerin etkin, hızlı ve kaliteli hizmet sunabilen; dezavantajlı kesimlerin ihtiyaçlarını gözeten, katılımcı, mali sürdürülebilirliği sağlamış, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşturularak vatandaş memnuniyetinin üst düzeye çıkarılması temel amaçtır.

b. Politika ve Tedbirler

797. Yerel yönetimlerin stratejik planlarında yer alan öncelikleri ile kaynak tahsisleri arasındaki uyum artırılacaktır.

800. Belediyelerin karar alma süreçlerinde vatandaşların katılım ve denetim rolü güçlendirilecektir.

801. Yerel yönetimlerin hizmet sunumlarını etkinleştirmeye yönelik yeniden yapılanması sağlanacaktır.

KAMU KARAR SÜREÇLERİ AÇISINDAN KATILIMCI YEREL KALKINMA VE POLİTİKA GELİŞTİRİLMESİ İLE İLGİLİ MEVZUAT

Kamu politikaları ve düzenlemeleri iş dünyasını ve vatandaşların hayatlarına yön vermektedir. Düzenleme ve politikalar hayatın sınırlarını, iş yapma şekillerini, iş yapılmasını kolaylaştırmayı/zorlaştırmayı, çevrenin korunmasını, sosyal destek politikaları yoluyla toplumdaki eşitsizlikleri azaltması gibi alanları düzenlemektedir. Kamu politikasının yönetişim kalitesi vatandaşların hayat kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Düzenleme süreçlerinde iyi yönetişim kamu politika ve düzenleme süreçlerine ilgili paydaşların dâhil edilmesinin, düzenleme öncesi ve düzenlenme sonrası etki analizlerini yapılması gerekmektedir. Yerel politika geliştirme çalışmalarının amacı kamunun karar süreçlerine katılım sağlayarak kararların oluşması aşamasında görüş ve önerilerini karar vericilere ulaştırmaktır. Yerel paydaşların kamu karar süreçlerine katılımı yaşanan sorunların ve gelişme fırsatlarının doğru olarak anlaşılmasına ve ortaya konulan çözüm önerilerinin yerelin özellik ve önceliklerini de değerlendirilmesine imkân sağlar.

Yerel paydaşlar geliştirdikleri politika önerilerini kamuya sunarken konuyu tüm yönleriyle değerlendirdiklerinde, ortaya çıkması muhtemel etkileri, fayda ve maliyetleri net bir şekilde ortaya koyduklarında kamu karar süreçlerinde daha güçlü bir etki yaratabilirler. Diğer taraftan katılımcı bir şekilde özellikle yereldeki kamu temsilcilerinin etkin katılımı ile politika süreçlerini gerçekleştirdiklerinde kamunun karar süreçlerini de hızlandırabilirler. Çünkü yerel kamu temsilcileri hem bölgeyi tanıyan hem de merkezi yapının önceliklerini bilen paydaşlar olarak sürece katkı sağlayabilirler.

Ülkemiz mevzuatı karar süreçlerine katılımı desteklemekte ancak bir zorunluluk olarak değerlendirmemektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Mevzuatında Katılım

Mevzuat usul ve esaslarını belirleyen ***17.02.2006 tarihli Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*** bu konudaki yaklaşımın anlaşılması açısından önemlidir.

Söz konusu Yönetmeliğin:

Görüş alma başlıklı 6. Maddesinin:

2. Fıkrası'nda; *Taslaklar hakkında konuyla ilgili mahallî idareler, üniversiteler, sendikalar, kamu kurumu niteliğindeki*

meslek kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının ***görüşlerinden de faydalanılır***, denilmektedir.

Aynı yönetmeliğin Görüş Bildirilmesi başlıklı 7. Maddesinin:

2. Fıkrasında; *Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları da taslaklara ilişkin görüşünü otuz gün içinde bildirir. Süresinde görüş verilmezse olumlu görüş verilmiş sayılır"* denilmektedir.

Bu ifadelerden de anlaşıldığı üzere kamu karar süreçlerinde görüş almak, çalışmayı yapan kamu kurumunun kararına bağlı olarak gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

24.12.2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme başlığını taşıyan 9. Maddesi ise:

"Madde 9- Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla **katılımcı yöntemlerle** stratejik plan hazırlarlar." denilmektedir.

Aynı yasa kapsamında çıkarılan **26.02.2018 tarihli Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Yönetmeliğinin** Genel İlkeler başlıklı 5.maddesinin 1. fıkrasının b bendi:

"b) Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer ***paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır"*** denilmektedir.

5018 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik stratejik planlama süreçlerinin katılımcı bir şekilde gerçekleştirilmesini öngörülmektedir. Kamu ana kuralları koyarken katılımı düzenlemeyi hazırlayanlarına bırakırken, stratejik plan gibi kurumların çalışmalarını dönemsel olarak planlayacakları faaliyetleri katılımcı olarak yürütmelerini salık vermektedir.

Yerel Kalkınma Temelli İş Birliğine Yönelik Mevzuat

Kamu, özel sektör ve sivil toplum arasında kalkınma temelli iş birliğini ve yerel kalkınmayı desteklemek amacıyla 25.01.2006 tarih 5449 sayılı **Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun** ile Türkiye çapında 26 adet Kalkınma Ajansı kurulmuştur.

5449 sayılı kanununun:

Amaç ve kapsam

MADDE 1 — Bu Kanunun amacı; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere oluşturulacak kalkınma ajanslarının kuruluş, görev ve yetkileri ile koordinasyonuna ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.

Ajansın görev ve yetkileri

MADDE 5 — Ajansın görev ve yetkileri şunlardır:

a) Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.

b) *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.

c) *Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.*

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

e) *Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek.*

f) 4'üncü maddenin ikinci fıkrasının (c) bendi çerçevesinde ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.

g) *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.*

h) *Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla iş birliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.*

i) 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.

j) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla iş birliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.

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

l) Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

Yasanın ilgili maddelerinden de görüleceği üzere yerel kalkınma çalışmalarının katılımcı bir şekilde yürütülmesi ön görülüyor.

Kent bazında kalkınmayı ve yatırımları desteklemek amacıyla yatırım destek ofislerinin kurulmasına karar verilmiştir. **27.08.2014 tarihinde Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği** yayınlanmıştır. İlgili yönetmelikte:

Görev ve yetkiler

MADDE 6 – (1) YDO aşağıdaki görev ve yetkilere sahiptir:

a) *İlin iş ve yatırım ortamına ilişkin analiz, rapor ve strateji çalışmaları yapmak/ yaptırmak,*

b) İlin iş ve yatırım ortamına ilişkin envanter çalışmaları yürütmek,

c) Yatırımcılara bilgi sağlamak ve onları yönlendirmek,

ç) *İş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik olarak ilgili kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmak,*

d) Yatırımları izlemek,

e) İlin iş ve yatırım ortamını tanıtmak ve ile yatırımcı çekmek,

f) Devlet yardımlarına ilişkin olarak, ilgili mevzuatta belirtilen iş ve işlemleri yapmak,

g) Yatırımcıların izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini,

ilgili makam ve merciler nezdinde sonuçlandırmak üzere ajans yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek,

ğ) Bilgilendirme ve raporlama çalışmaları yapmak,

h) Kanunun 4'üncü maddesine dayanılarak çıkarılan düzenlemelerde belirtilen iş ve işlemleri yapmak.

Analiz, Rapor ve Strateji Çalışmaları Yapma

MADDE 8 – (1) *Ajans, YDO koordinasyonunda, bölge planı ile Ulusal Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisini göz önünde bulundurarak ve Bakanlık başta olmak üzere ilgili diğer kurum ve kuruluşların görüşlerini alarak, bölge planı dönemi ile uyumlu olacak şekilde, il düzeyinde İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisini hazırlar veya hazırlatır ve uygulanmasını gözetir. Ayrıca YDO, ulusal düzeyde yatırım destek ve tanıtım stratejisinin belirlenmesi ve uygulaması konusunda TYDTA ile iş birliği içinde çalışır ve katkı sağlar. İl yatırım destek ve tanıtım stratejilerine ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.*

(2) Ajans, YDO koordinasyonunda, illerde yatırım ortamı ve süreçlerine ilişkin mevcut durumu, yatırımcıların karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin önerileri içeren İl Yatırım Ortamı Değerlendirme Raporunu ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği halinde hazırlar ve yönetim kuruluna sunar. Bu şekilde, her bir YDO koordinasyonunda hazırlanacak raporların birleştirilmesi suretiyle hazırlanacak Ajans Yatırım Ortamı Değerlendirme Raporu, ajans kalkınma kurulu ve yönetim kurulunda görüşülerek Bakanlığa gönderilir. Bakanlık, bu raporlarda öne çıkan hususları Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu ve Bölgesel Gelişme Komitesinin gündemine getirir. Yatırım ortamı değerlendirme raporlarına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.

Yukarıdaki Kalkınma Ajanlarına yönelik düzenleme ve Yatırım Destek Ofislerine yönelik düzenleme kamunun, yerel kalkınma çalışmalarının katılımcı bir şekilde yürütülmesi konusunda öngörüsünün olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında; kapsayıcı yerel politika geliştirme çalışmalarının kamu, özel sektör ve sivil toplum iş birliği içinde gerçekleştirilmesi çalışmalarının mevzuata ve düzenlemelere dayandığını ve hatta gereği olduğunu söyleyebiliriz.

2014 yılında 81 kentte Kalkınma Ajanslarına bağlı olarak Yatırım Destek Ofisleri kurulmuştur. Bu ofisler yereldeki sorun ve fırsatları değerlendirmek ve yatırımlara destek olmak amacıyla kurulmuştur.

Yatırım Destek Ofisleri ve Kalkınma Ajanslarının Yerel Kalkınmadaki Rolü[22]

Yatırım Destek Yapıları, dünyada bölgelerin artan iç ve dış yatırımlardan daha fazla pay almasını sağlamak amacıyla bölgeleri tanıtmak ve bölgeleri çekici kılacak konularda çalışmalar yapılması amacıyla kurulmuştur. Bu kurumlar yatırım süreçleri boyunca destek vermeyi sağlayacak şekilde geliştirilmiş ve sorumlulukları yetkilerine paralel olarak genişletilmiştir. Bugün dünyada bu kurumlar kamu bürokrasisi ile etkileşim halinde olan ve yerel iş dünyasının gelişmesine katkı sağlayan yapılara dönüşmüşlerdir. AB nezdinde yapılan bir çalışmanı sonuçları:

- Kurumların yapısı faaliyet gösterdikleri bölge ve ülkenin beklenti ve özelliklerine göre şekillendirilmelidir.

22 Assessing Turkey's Investor Support and Promotion Program Moving Towards Good Practice, CFCU, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, World Bank, September 2016

- Bu yapılar bölgesel ilişkilerini güçlü tutmalıdır.
- İnternet ve sosyal medyayı aktif kullanmalıdır.
- Bu yapıların görev tanımlarını yatırımcılara danışmanlık sağlayan kurumlara uygun hale getirmeleri bölgeye yatırımların artmasını sağlamaktadır.
- Bu yapıların kamu kurumu olmak yerine kamu özel sektör iş birliği içinde yönetilen kurumlar haline gelmeleri daha başarılı sonuçlar ortaya koymaktadır.
- Bu yapıların yönetim kurullarında özel sektör temsilcilerinin bulunması ve yöneticilerinin özel sektör deneyimine sahip olmaları bölgesel yatırımların artmasında bir etken olarak değerlendirilmektedir.

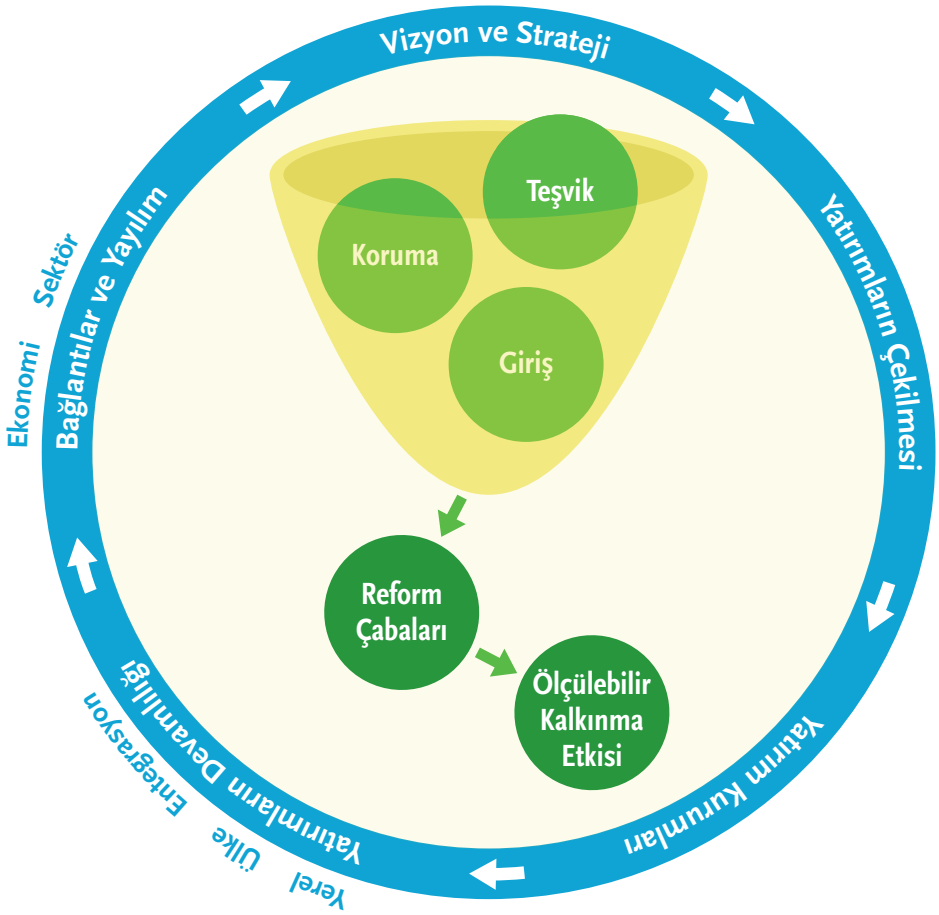
Yatırım Destek Yapıları artık sürdürülebilir yatırımları desteklemeyi hedef almaktadırlar. Sürdürülebilir yatırımlar dört temel üzerine oturmaktadır:

- Ekonomik gelişme (bağlantılar, teknoloji transferi, eğitim, vb.),
- Çevresel sürdürülebilirlik (yatırımların çevreye olan etkisinin minimize edilmesi, çevre korumaya yönelik teknolojinin kullanılması, vb.),
- Sosyal gelişim (çalışma koşulları ve çalışan hakları, toplum sağlığı, eğitim, vb.)
- İyi yönetişim (adil ve verimli müzakereler, kontratlar, vb.).

Yatırım Yaşam Döngüsü[23]

Yatırım Destek Yapıları bölgesel kalkınmaya destek olabilmek için yatırımcıların ihtiyaçlarını ve ülkenin kalkınma politikasını çok iyi kavramaları ve bunları nasıl bir araya getirecekleri konusunda çalışmaları gerekmektedir.

Yatırım Yaşam Döngüsü



Yatırım yaşam döngüsü geniş paydaş katılımı ile gerçekleştirilen politika geliştirme aşamasıdır. Bu aşamada bölgesel kalkınma planı vizyonu, hedefleri ve stratejisi oluşturulur.

Yerel kalkınma kuruluşlarının odağında bölgenin kalkınması bulunur. Bu yüzden, yerel oyuncular ve yatırım için bölgeye gelen yabancı ve yerli sermaye ile ilişki içindedirler. Yatırımcıları

23 Assessing Turkey's Investor Support and Promotion Program Moving Towards Good Practice, CFCU, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, World Bank, September 2016

yerel yapılar ile bir araya getirirler. Bu kurumlar yerel öncelik ve ihtiyaçları daha yakından bildikleri için rekabetçi alanlar, bölgesel fırsatlar konusunda yatırımcıları yönlendirebilir ve kamu ile olan süreçlerin kolay ve hızlı işlemesine yardımcı olabilirler.

Yerel kalkınma süreçlerinin yönetişimi önemlidir. Deneyimler Yatırım Destek Yapılarının belli ölçüde bağımsızlığa sahip olmalarının ve yönetim kurullarının bağımsız ve özel sektör katılımının yüksek olduğu durumlarda başarılı olduklarını göstermektedir. Özel sektör katılımı piyasa ve bölge koşullarının daha gerçekçi olarak ortaya konulmasına imkân sağlamaktadır. Yönetim kurullarında mümkünse kamu ve özel sektör temsilci sayısının eşit olmasının yönetim kurulunun daha etkin ve yönlendirme yapması açısından faydalı olduğu görülmektedir. Yönetim kurulunda önemli rol alanların kilit paydaş gruplarını tespit etmesi ve bağımsız yaklaşım sergilemesi önem taşımaktadır. Her bölgenin kendi yatırım destek yapılarının yönetişim yapısı kendi özelliklerine göre şekillenirse daha başarılı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

KENT-BÖLGELERDE GELİŞİM ALANLARINA YÖNELİK ÖNERİLER

Rehber hazırlama sürecinde yapılan saha görüşmeleri bulguları, analiz edilen veri ve bilgiler ışığında dört kent-bölgede mevcut durum analiz edildi. Bulgular ve yapılan analizler doğrultusunda iyi yönetişim kültürüne dayalı kamu-öze sektör iş birliği ve koordinasyonun güçlenmesi için bir model geliştirildi. Model'de bütünsel bakış açısı, veri temelli karar almak ve etki analizi yapmak gibi çeşitli yaklaşım ve araçlar sunuldu. Kent-bölgelerde rekabetçilik ve kalkınmanın artması için bu Model'i kullanarak çeşitli gelişim alanlarında ilerleme kaydedilebilir. Söz konusu gelişim alanları aşağıda detaylı bir şekilde ele alındı.

Bütüncül Yerel Kalkınma ve Rekabetçilik için İş Birliği

- Yerel rekabetçilik ve kalkınma başta kamu kurumları olmak üzere iş dünyası ve sivil toplum kuruluşları tarafından ana gündem haline getirilmelidir. Bu gündem verilere dayalı somut analizler ile desteklenmelidir. Farklı bölge ve ülkelerdeki iyi uygulamalar bunda teşvik edici olabilir.
- Yerel düzeyde rekabetçilik ve kalkınmanın artması için yerel dinamik ve koşulları dikkate alan bütüncül kalkınma vizyon ve stratejisi veri temelli, katılımcı şekilde ve bir plana dayalı olarak hazırlanmalıdır. Rekabetçiliğin artırılması lokomotif öncelik olarak belirlenmelidir. Bölge kalkınma planları kent düzeyinde yeterli bulunuyorsa uygulama temelli Eylem Planı hazırlanabilir. Eğer yetersiz veya güncel bulunuyorsa başta Büyükşehir Belediye önceliğinde ve himayesinde hazırlanabilir. Valilik makamının ve Kalkınma Ajanslarının desteğini ve katkılarını almak ise başarılı uygulama koşulu koşul olarak değerlendirilmelidir.
- Planlarda mekânsal, çevresel, ekonomik, sosyal ve teknolojik boyutlar göz önünde bulundurulmalı ve bunların birbirleri ile ilişkileri kurulmalıdır. Planların hazırlanmasında farklı kurumların uzmanları, birikimi ve genel olarak kurumsal kapasitesi ortak harekete sevk edilmelidir.
- Her kent-bölgenin avantajlı olduğu yanlar ile ana riskleri belirlenmeli ve bunlara dayanarak öncelikler tanımlanmalıdır.

Kamu Kurumları

- Mevzuat ile rekabetçilik ve kalkınma planlaması olabildiğince uyumlu hale getirilerek kamu sektörünün eli kolaylaştırılmalı ve liderliğin daha rahat şekilde hareket etmesi desteklenmelidir. Gerekli görüldüğü taktirde, ilgili Bakanlıklar ile görüşülerek il müdürlüklerinin daha etkin şekilde katkı yapabilmesinin önü açılmalıdır.

- Kamu kurumlarının farklı ve birbirini tamamlayan yetki, görev ve kaynakları göz önüne alınarak rekabetçilik ve kalkınmada rolleri tayin edilmelidir.
- Kalkınma Ajanslarının icra kabiliyeti, kendi inisiyatifleri ile hareket edebilmelerine imkân sağlayacak şekilde güçlendirilebilir. Özellikle kurumsal kapasiteleri ve uzmanları kamu sektörünün ortak ihtiyaçları için harekete geçirilebilir.
- Kamu kurumları politika ve plan hazırlama süreçlerinde yapılandırılmış standart istişare, katılım ve koordinasyon mekanizmaları tesis edilmelidir. Bu konuda özellikle 5018 numaralı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu'ndaki katılımcılık ve şeffaflık ilkeleri ile 11. Kalkınma Planı'nın ilgili hedefleri referans alınabilir.
- Kentlerde iş dünyasının kamuyla ilişkilerini kolaylaştırıcı rol oynayan Tek Durak Ofisleri oluşturulabilir. Bu birimler işletme ve yatırımcılara yönelik bütünsel hizmetler sunarak gereksiz bürokrasi, bilgi eksikliğine bağlı cezai müeyyidelerin ortaya çıkması ile zaman kaybını engelleyebilir.
- Kamu sektörü kritik öneme sahip alanlarda pilot çalışmaları finanse ederek özel sektörü teşvik edebilir ve başarılı olan pilot çalışmaların özel sektör tarafından üstlenilmesinin yolunu açabilir. TÜBİTAK yerel düzeyde rekabetçiliği artıracak araştırma, geliştirme ve uygulama projelerinde önemli bir paydaş olarak daha etkin rol üstlenebilir.

İş Dünyası Kuruluşları

- Yerel kalkınma ve rekabetçilik için bölgede yer alan iş dünyası kuruluşlarının rekabetçilik ve kalkınmaya bütünsel şekilde yaklaşması için kendi aralarında istişare çalışmaları yapılmalıdır. Uzlaşmayı sağlamak için ortak menfaatler müzakere kültürüne dayanarak ve veri temelli şekilde ele alınmalıdır. Rehberde sunulan istişare ve katılım ile etki analizi yaklaşımları bu konuda yönlendirici olacaktır.
- Bu kuruluşlar kendi üyelerinin sektör ve ölçeğini göz önünde tutarak ortak menfaatlerini ve risklerini tanımlamalıdır. Bu konuda iletişim ve ilişki yönetimine önem vermelidir. Özellikle ortak hareketi tetikleyecek öncelikler ve hızlı sonuç alınabilecek hedefler tespit edilmelidir.
- Kentlerde kalkınmanın dengeli olması, farklı sektörler arasında etki zincirinin gözetilmesi ve motor işlevi üstlenecek önceliklerin belirlenmesi ilk adım olmalıdır. Kent fuarları, turizm, dış ticaret, inovasyon ve benzeri ortak fayda sunacak alanlarda somut ve gerçekçi hedefler süreci kolaylaştıracak ve iş birliği deneyimini güçlendirecektir.
- Ticaret ve Sanayi Odaları ile sektörel veya bölgesel iş dünyası arasında uyumun sağlanması ve bir arada hareket etmesine özellikle önem verilmelidir. Bu kurumların kapasitesini ve etkinliğini artırmak için kuruşlar arasında destekleyici faaliyet ve projeler yürütülebilir.

Üniversiteler

- Rekabetçiliğin gelişmesinde araştırma-geliştirme ve uygulama ile inovasyon çalışmalarında işleyen Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliklerinin deneyimi kent-bölgelerde farklı alanlar için örnek alınabilir.
- Üniversitelerde çalışma yapan akademisyen ve birimler ile iş birliği odaklı projeler geliştirilebilir. Kamu ve özel sektör arasında kurulacak iş birliği çalışmalarında üniversiteler kendi birikim ve imkânları ile tamamlayıcı

rol üstlenebilirler. Özellikle akademisyen ve araştırmacıların proje bazlı çalışmaları teşvik edilmelidir.

Veri Toplama ve Kullanımı

Kamu Kurumları

- TÜİK'in Türkiye genelinde kent ölçeğinde kalkınmaya ve yaşam kalitesine dayalı veri toplaması, bunları düzenli olarak kamuoyu ile paylaşması ilk öncelik olarak ele alınmalıdır. Her kentteki kurumların bunu sağlayacak yetki veya kaynağı olmadığı göz önüne alınca, merkezi yönetimin bu konuya özellikle önem vermesi yerinde olacaktır.
- Kısa vadede, kent geneline yönelik ortak veri havuzu oluşturulması için bütün kurum ve kuruluşlar arasında protokole dayalı iş birliği yaratılması gerekiyor. Bu amaç doğrultusunda Büyükşehir Belediyeleri, Valilikler ve iş dünyasını temsil eden kuruluşlar arasında kurumsal ve sistematik koordinasyonun sağlanması yol açıcı olacaktır.
- Rekabetçilik ve kalkınma için ilgili verilerin toplanması ve kararlar için altlık oluşturulması ön koşul olarak tanımlanmalıdır. Veriler ışığında elde edilen bulgular istişare ve katılım süreçleriyle desteklenmeli, böylece paydaşların katkıları alınmalıdır. Nice ve nitel veriler entegre edilerek daha yerinde ve etkili analizler yapılabilir.
- Kararlar öncesinde senaryolara dayanan ve ölçülebilir göstergeler ile yönlendirilmiş etki analizleri yapılmalıdır. Uygulama süreci sonrasında ortaya çıkan sonuçlar yarattıkları etkiler açısından ölçülmeli ve etki analizi yapılarak raporlanmalıdır. Böylece sürekli gelişim için kıyaslama eşikleri tanımlanmalıdır.
- Rekabetçilik ve kalkınma ile bunları yarattığı yaşam kalitesindeki artış veriler ile sürekli ölçülerek ileriki çalışmaların yapılmasına teşvik edici olacaktır.
- Çevre Etki Değerlendirme Raporlarının kapsamı mekânsal, ekonomik ve sosyal boyutlar dâhil edilerek geliştirilebilir. Böylece halihazırda mevcut olan bilgi ve birikim güçlendirilerek daha bütüncül analizlere imkân verecektir.

İş Dünyası Kuruluşları

- Ticaret ve Sanayi Odaları dâhil olmak üzere, bütün iş dünyası kuruluşlarının kamu politikalarına etki edebilmesi için düzenli şekilde veri toplaması ve bunları analiz etmesi gerekiyor. Şirket, sektör, coğrafi alan ve konu temelli verilerin toplanması gerek ihtiyaç ve sorunların tespiti gerekse de önerilerin somut ilgisini desteklemesi açısından güçlü temeller sunacaktır. Toplanılacak verilerin düzenli aralıklarla güncellenmesi ve ilgili bütün paydaşlara iletilmesi bütüncül bir farkındalık ve gündemi de besleyecektir.
- İş dünyası kuruluşları lobi, iletişim ve paydaş ilişkilerini yürütürken olabildiğince etki analizi yöntemini kullanmalıdır. Olası fayda ve risklerin düzenli şekilde hesaplanmasında etki analizi tercih edilmelidir.
- Uygulamalar sonrasında hazırlanacak Etki Analiz Raporları ilgili bütün paydaşlara iletilmeli ve ortak hareket için temel oluşturmalıdır.

Sürekli Öğrenme ve Gelişim

- Rekabetçilik ve kalkınma düzeyini veri temelli ölçümlemek ve kıyaslama yaparak sürekli gelişim yönünde kullanmak bütün kurumların ortak yaklaşımı haline getirilmelidir.
- Kurumsal kapasite, faaliyetlerin performansı ve elde edilen sonuçlar düzenli aralıklarla ölçülmeli ve

gelişim alanları tespit edilmelidir. Bu alanlarda kurumsal öğrenme ve gelişim çalışmaları işlev ve birim temelli sağlanmalıdır.

- Farklı ülke ve Türkiye'deki iyi uygulamalar tespit edilmeli ve kentin geneli için bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmelidir. Somut örnekler üzerinden öğrenme ve gelişim süreci rekabetçilik ve kalkınma alanlarında hızlandırıcı olacak modelleri sunabilir.
- Kamu sektörü tarafından sunulan teşviklerin özel sektörde yarattığı etki analizlerinin yapılması özellikle sürekli gelişim için önem taşıyor. Sunulan teşviklerin istenilen sonuç ve etkileri yaratması, bundan sapma veya başarısız olunduğunun anlaşılması için düzenli gerçekleştirilmesi gereken bir uygulamadır. Etki analizlerinin karar almadan önce ve uygulama sonrasında yapılması öğrenme ve gelişme fırsatlarını sunacaktır.
- Mevcutta yürütülen projeler ve ortak faaliyetlerin etki ölçümlemesi yapılarak yeni proje ve faaliyetlerin kalitesi ve etkisi artırılabilir.

YOL HARİTASI

YEREL KALKINMA İÇİN YOL HARİTASI

En başta iş dünyası kuruluşları için yol gösterici bir araç olması hedeflenen bu Rehber, kamu kurumları ve diğer paydaşlar ile rekabetçiliğin ve sürdürülebilir kalkınmanın yerel düzeyde güçlendirilmesine katkı yapmak amacıyla hazırlandı. Bu katkının, kilit öneme sahip kent-bölgelerde aşağıdan yukarı ve bütüncül şekilde yapılmasının Türkiye'de özel sektör rekabetçiliğini, kalkınma düzeyini ve yaşam kalitesini artıracağı varsayımına dayanmaktadır. Söz konusu amaç ve varsayımı değerlendirmek üzere dört kentte saha araştırması gerçekleştirildi ve veriler analiz edilerek çeşitli bulgulara varıldı. Bunların ışığında ise iyi yönetişim dayalı bir model hazırlandı. Saha araştırmamız, iyi yönetişim kültürünün rekabetçilik ve kalkınma odaklı kamu-özel sektör iş birliği ve koordinasyonunda çarpan etkisi yaratacağını ortaya koydu. Bu model ve kapsamında sunulan yaklaşım ile araçların söz konusu çarpan etkiyi ortaya çıkaracağını öngörüyoruz.

Rehber, iş dünyası ve kamu aktörlerinin aldığı karar, yürüttüğü faaliyetler ve kullandığı kaynaklara farklı yaklaşmaları için bir araç olarak tasarlandı. Bu araç ile kent-bölgelerde mevcut olan iş birliği ve koordinasyonun artırılması ve kalitesinin güçlendirilmesinde faydalı olacağını öngörüyoruz. Rehberde sunulan yaklaşım iyi yönetişim kültürüne dayalı modelin yaygın olarak kullanılması tüm kesimler için fayda yaratacaktır.

Bu modele dayanarak yerelde rekabetçiliğin ve kalkınmanın güçlendirilmesi için veriye dayalı, katılımcı, bütüncül ve sürekli gelişen iş birliği ve koordinasyonun kamu ve iş dünyası kuruluşları arasında tesis edilmelidir. Bunun yapılması sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir:

- Küresel, ulusal ve bölgesel kalkınmanın güçlendirilmesi,
- 11. Kalkınma Planı'nın tüm hedeflerine yerel düzeyden katkı yapılması,
- Özel sektörün Ar-Ge ve inovasyon temelli rekabetçiliğinin kent ölçeğinde desteklenmesi,
- Farklı kaynak ve imkânların ortak fayda ve risklerin yönetilmesi,
- Kentlerde daha kapsayıcı sürdürülebilir kalkınmanın ana gündem haline gelmesi,
- İş dünyasının kendisini doğrudan veya dolaylı etkileyecek her türlü kamu politikası ve planının gelişim sürecine istişare, katılım veya iş birliği amaçlı olarak etki edebilmesi,
- İyi yönetişim kültür ve ilkelerinin

kalkınma için gerekli güven ortamını desteklemesi,

- Karar kalitesinin geliştirilmesi, kaynakların daha etkili kullanılması ve sürekli gelişimin bütün kurumlarda desteklenmesi,
- Yapılan yatırımlar, yürütülen faaliyetlerin ve üretilen değerlerin veri temelli olarak izlenmesi, böylece faydaların artırılması ve risklerin azaltılması,
- Bölgeler ve sosyal gruplar arasındaki eşitsizliklerin azaltılması,
- Türkiye genelinde örnek alınabilecek iyi uygulamaların artması,
- Yaşam kalitesinin her kesim için yükselmesi.

Bu sonuçların ortaya çıkması için kent-bölgelerde belirli konulara öncelik ve destek verilmelidir. Bölge Kalkınma Ajansları, Büyükşehir Belediyeleri ve Valilikler rekabetçilik ve sürdürülebilir kalkınma konusunda daha aktif ve düzenli olarak iş birliğine gitmelidir. İl müdürlüklerinin yerelde daha etkin şekilde çalışması için önleri yeni düzenlemelerle veya yürütme erkinin izniyle sağlanmalıdır. Bir bütün olarak, merkezi ve yerel yönetimlerin devletin bütünlüğü ilkesi göz önüne alınmalı ve 11. Kalkınma Planı'ndaki hedefler gözetilerek sağlanmalıdır.

Özel sektörü temsil eden bütün iş dünyası kuruluşları rekabetçiliği ve yerel kalkınmayı artırmayı en üst gündem maddesi olarak ele alınmalıdır. Veri temelli analizler ile müzakere kültürüne dayanarak bu alanda iş birliği desteklenmelidir. Kısa vadeli veya belirli bir sektör veya ölçeğin menfaatleri değil kazan-kazan yaratacak uzun dönemli hedeflere öncelik verilmelidir. Özellikle dış ticaret, inovasyon ve turizm gibi alanlara öncelik verilirken doğal kaynakların azalması ve afet riski gibi konularda ortak tehlikeler de beraber yönetilmelidir.

Üniversiteler, yerel sivil toplum kuruluşları ile medya kentlerin müşterek meselelerine kalkınma odaklı ve bütüncül şekilde bakmaya öncelik vermelidir. Ortak farkındalık ve önceliklerin belirlenmesinde daha duyarlı ve etkin olmayı kendi misyonlarının bir parçası olarak görmelidir.

Ülkemizde hali hazırda birçok kentte kamu, özel sektör ve üniversiteler arasında iş birliği ve ortak çalışmalar yapıldığı aşikardır. Bu Rehber ile mevcut olan bu çalışmaların etkisi, kalitesi ve verimliliğine katkı yapmak, daha bütünsel, veri temelli, katılımcı ve sürekli gelişen bir hale gelmesine destek olmak amaçlandı.

Bir bütün olarak ele alındığında, Rehber ile başta iş dünyası kuruluşları ve büyükşehir belediyeleri olmak üzere, kalkınma çabalarının kentlerde daha bütüncül, veri temelli, katılımcı ve sürekli gelişen şekilde yapılmasına hizmet edebilir. Rehber, önerdiği yaklaşım ve araçlar ile risk ve faydaların ortak şekilde değerlendirilmesi, farklı görüş ve beklentilerin konsensüs sağlanarak bir araya getirilmesi ve somut adımların iş birliğine dayanarak hayata geçirilmesinde yol gösterici olabilir. Dileğimiz, Rehber kapsamında sunulan bakış açısı ve modelin istenilen bu etkiye yaratmaya vesile olmasıdır.

KAYNAKÇA

KAYNAKÇA

Agnieszka Haber, "**Process of ex-post evaluation – conceptualisation, operationalisation, implementation of evaluation survey**", https://poig.parp.gov.pl/files/74/81/305/7604.pdf

Andreja Marušic, Branko Radulovic, Carl Aaron "**Regulatory Impact Analysis (RIA) Manual**", USAID Montenegro, November 2011

Andrea Renda, Lorna Schrefler, Giacomo Luchetta, Roberto Zavatta, "**Assessing The Costs and Benefits of Regulation**", CEPS, December 2013

Anna Rubi, Nathalie Cliquot, "**Policy coherence at the local level: Aligning Employment, Skills and Economic Development Policy**", OECD Coherence for Sustainable Development, October 2016

Argüden Yönetişim Akademisi, "**OECD Kamu Düzenleme Kalitesi**" Yayın No: 15, 2019.

Aydın Usta, "**Yeni Kamu Yönetiminde Politikaların Değerlendirilmesi: Tipolojiler, Boyutlar ve Ölçütler**", Sayıştay Dergisi, Temmuz – Eylül 2014, Sayı 94, sayfa: 5 - 27

Bertelsmann Stiftung "**Evidence-based Instruments Report RIA Application, Quality of RIA Process, Sustainability Check**", Sustainable Governance Indicators 2018,

Betül Can " **Türkiye'de Düzenleyici Etki Analizi Uygulaması ve Ülke Karşılaştırması**", T.C Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Temmuz 2017

Daniel Fujiwara, Ross Campbell "**Valuation Techniques for Social Cost-Benefit Analysis**", HM Treasury, July 2011

Economy, Business and Employment Area. Barcelona City Council, "**Barcelona Data Sheet 2012**", October 2012, http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2012/12/datasheet-2012-angles.pdf

Economy, Business and Employment Area. Barcelona City Council, Barcelona Activa "**Barcelona Data Sheet 2015**", http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2016/03/BarcelonaEnXifres_eng.pdf

Economy, Business and Employment Area. Barcelona City Council, Barcelona Activa "**Barcelona Data Sheet 2018**", https://www.slideshare.net/barcelonactiva/barcelona-data-sheet-2018

Eddy Adams, Marcelline Bonneau, Ania Rok, Nuala Morgan, "**How are Cities Putting Sustainable Urban Development Into Practice?**", Brussels City Lab Paper, Octpber 2019

European Commission "**Better Regulation Guidelines**", https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/

better-regulation-why-and-how/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

European Commission "**Impact Assessment Guidelines**", January 2009, https://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission_guidelines/docs/iag_2009_en.pdf

European Commission "**Better Regulation Toolbo**x", 2015

Fuat Keyman, Çağlar Keyder, Ayşe Köse Badur, Fırat Genç, "**Kent Bölge Yerel Yönetimde Yeni Dinamikler Türkiye'nin Kentlerin Kentlerin Türkiyesine**", TÜRKONFED, 2019

Gábor Markus, "**Measuring Company Level Competitiveness in Porter's Diamond Model Framework**", January 2008, https://www.researchgate.net/publication/23637157_Measuring_company_level_competitiveness_in_Porter's_Diamond_model_framework

Greg Clark "**Recession Recovery and Reinvestment: The Role of Local Economic Leadership in Crisis**", OECD LEED Program, 2009

Gökçeçiçek Ayata, Ulaş Karan, "**Sivil Topluma Aktif Katılım: Uluslararası Standartlar, Ulusal Mevzuattaki Engeller, Öneriler**", TÜSEV, Mayıs 2015

GwenSwinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy, "**Local Economicv Development: A Primer Developing and Implementing Local Economic Development Strategıes and Actions Plans**", The World Bank, Cities of Change, Bertelsmann Stiflung, January 2006

Hakan Kilitçioğlu, " **Rekabet Gücü Ödülü**", Sunum, Ekim 2011

IFC "**The Social and Environmental Impact Assessment Process**", www.ifc.org/BiodiversityGuide

Isabelle Brachet, Ad Ooms, Sally Nicholson, Gerry Boyle, Kasia Szeniawska, Jan Mayrhofer, Antoinette van Haute, Mousumi Saikia, Julia Linares, Hanna Saarinen, Tanvir Muntasim, " **A 10 Point Road Map for Europe: On the Role of Private Sector in Development**", CONCORD, 2017

Juan Milán-García, Juan Uribe-Toril , José Luis Ruiz-Real and Jaime de Pablo Valenciano, "**Sustainable Local Development: An Overview of the State of Knowledge**", Resources, 2019, https://www.mdpi.com/2079-9276/8/1/31

KAPSAM, "**Yeni Hükümet Sistemi ve İş Dünyası Çalıştayı Sonuçları**", Kamu Politikaları Strateji Araştırma Merkezi, 17 Temmuz 2018

Mehmet Bıçkıcı "**Kanun Tasarılarının Hazırlanması: Bakanlık ve Başbakanlık Aşaması**", YASADER, 5-6 Kasım 2009

Mert Altıntaş, "**Türkiye'de Sivil Toplum – Kamu İşbirliklerine Yönelik Uygulamalar: Vaka Analizlerine Dayalı Bir Çalışma**", TÜSEV, Kasım 2015

Mervyn King, Leigh Roberts, "**Entegre Düşünce**", Argüden Yönetişim Akademisi, Yayın No:10, 2017

Michael Porter, Mercedes Delgado, Christian Ketel, Scott Stern, "**Moving to aNew Global Competitiveness Index**", World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2008 – 2009, pp 43 – 63, 2009

Neil Jeffrey "**İstişare Paydaşların Kararlara Katılımı**", Argüden Yönetişim Akademisi, Aralık 2017

OECD "**Kamuda İyi Yönetişim**", Argüden Yönetişim Akademisi, Mart 2016

OECD "**Introductory Handbook for Undertaking Regulatory Impact Analysis**", October 2008, https://www.oecd.org/gov/regulatory-

policy/44789472.pdf

OECD "**Rethinking Regional Development Policy Making**", 2018, https://read.oecd-ilibrary.org/governance/rethinking-regional-development-policy-making_9789264293014-en#page4

OECD "**Regulatory Impact Analysis A Tool for Policy Coherence**", 2009, https://read.oecd-ilibrary.org/governance/regulatory-impact-analysis_9789264067110-en#page1

OECD "**Constructing Inclusive Public Private Dialogue**", Policy Guidance for Donors OECD 2007, https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264024786-13-e.pdf?expires=1579435664&id=id&accname=guest&checksum= EA89ACB099FCF5A95F315713D83F76C7

OECD "**Compedium of OECD Well-Being Indicators**", 2011, https://www.oecd.org/sdd/47917288.pdf

OECD "**Best Practices in Local Development**", 2001, https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pacts/pdf/leed_en.pdf

OECD "**Delivering Local Development New Growth and Investment Strategies**", OECD, 2013

OECD "**A Review of Local Economic and Employment Development Policy Approaches in OECD Countries Executive Summary and Sythesis Findings**", OECD LEED Program, 2008, https://www.oecd.org/cfe/leed/42771735.pdf

OECD "**OECD Guding Principles for Open and Inclusive Policy Making**", Expert meeting on Building an Open and Innovative Government for Better Policies and Service Delivery, Paris, 8-9 June 2010,

OECD "**Open Government The Global Context and The Way Forward**", 2016

OECD "**Working with Change: Systems Approaches to Public Sector Challenges Observatory of Public Sector Innovation**", OECD, 31 March 2017.

OECD "**OECD Kamu Düzenleme Kalitesi**", Argüden Yönetişim Akademisi, Yayın No:5, 2016

OECD "**OECD Kamu Düzenleme Kalitesi**", Argüden Yönetişim Akademisi , Yayın No:15, 2019

OPM, TEPAV, "**Katılımcılığın İlkeleri**", T.C Kalkınma Bakanlığı 2012

Osman Nacak "**Politika Yapım Sürecinde Kullanılan Yeni Bir Yöntem: Düzenleyici Etki Analizi**", Sakarya İktisat Dergisi Cilt 5, Sayı 4, 2016, SS. 1-19

Pelin Yenigün Dilek "**Türkiye için Bir Rekabet Endeksi**", TÜRKONFED, EDAM, Kasım 2016

PEW "**Evidence-Based Policymaking A Guide for Effective Government**", November 2014

Pınar Özen "**Bölge Kalkınma Ajansları**", TEPAV, Mayıs 2005

Sibel Güven "**Türkiye'de Düzenleyici Etki Analizleri Neden İstenen Düzeyde Değil**", TEPAV Sunum, Ocak 2011

Talha Apak "**Mevzuat Hazırlama ve Yasalaşma Aşamaları**", Hürses, 24.05.2016

TEPAV "**Paydaş Anketleri**", T.C Kalkınma Bakanlığı, 2012

Tony D'Emidio, David Malfara, Kevin Neher, "**Improving the Customer Experience to Achieve Government-Agency Goals**", McKinsey & Comapny, February 2017

Tuğba Dinçer "**Düzenleyici Etki Analizi**", Hazine ve Maliye Bakanlığı, https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/01/D%C3%BCzenleyici-Etki-Analizi-

Tu%C4%9Fba-Din%C3%A7er.pdf

Türkiye Barolar Birliği "**Kanun Yapma Tekniği**", 27-28 Mart 2015

T.C Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, "**Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi**", 2019

T.C Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, "**On Birinci Kalkınma Planı 2019 – 2023**", Temmuz 2019

T.C Kalkınma Bakanlığı, "**Kamu Sermayeli İşletmeler için Stratejik Planlama Rehberi**", 2018

T.C Kalkınma Bakanlığı, "**Stratejik Planlama için Analiz Yöntemler Rehberi**", 2018

T.C Kalkınma Bakanlığı, "**Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu (3. Sürüm)**", 2018

T.C Kalkınma Bakanlığı, "**Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014 – 2023**", Aralık 2014

T.C Millî Eğitim Bakanlığı"**2019 Orta Öğrenim Kurumlarına İlişkin Merkezi Sınav Raporu**", Haziran 2019

T.C Sayıştay Başkanlığı "**2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu**", Ekim 2019

UCLG "**The Role of Local Governments in Territorial Economic Development**", UCLG Policy Paper, 2016

URAK "**İller Arası Rekabetçilik Endeksi 2018**", 2018

William Robert Avis, "**Urban Governance Topic Guide**", University of Birmingham and UKAid, November 2016

World Bank Group "**Global Indicators of Regulatory Governance: Worldwide Practices of Regulatory Impact Assessments**", http://documents.worldbank.org/curated/en/905611520284525814/pdf/Global-Indicators-of-Regulatory-Governance-Worldwide-Practices-of-Regulatory-Impact-Assessments.pdf

World Economic Forum, "**Methodolgy and Computation of Global Competitiveness Index 2017 – 2018**", WEF The Global Competitiveness Report 2017–2018, pp 317 – 324

World Bank "**Assessing Turkey's Investor Support and Promotion Program: Moving Towards Good Practice**", Eylül 2016

Yakup Bulut, Soner Akın, Ömer Fuad Kahraman "**Kamu Politikalarının Oluşturulmasında Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkisi**", Dergi Park, Cilt 3 Sayı 6, Sayfa 23 – 38, 2017

Yılmaz Argüden, "**Kamu Yönetiminde Karar Kalitesi**", Tüsiad Bakış Dergisi, 2012 Haziran, sayfa:20 - 24

Yüksek Öğretim Kurulu "**2018 YKS Yüksek Öğretime Geçişte İl- Bölge Başarıları ve Nüfus Hareketliliği**", Ocak 2019

T.C MEVZUAT

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

5393 Sayılı Belediye Kanunu

5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun

Kalkınma Ajansları Usul ve Esasları

08.11.2008 Tarihli Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği

19.12.2005 Tarihli Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

26.02.2018 Tarihli Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esasalar Hakkında Yönetmelik

27.08.2014 Tarihli Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği

TUİK İSTATİSTİKLER

Bölge Bazlı GSYH

Bölge Bazlı Kişi Başı Milli Gelir

İl Bazında GSYH

İller Göre İhracat

İller Göre İthalat

İl Bazında Kişi Başı Gelir

İl Nüfus

İl Cinsiyet

Nüfus Artış

NOTLAR

NOTLAR

NOTLAR

NOTLAR

NOTLAR

Argüden Yönetişim Akademisi iş birliği ile İş Dünyası için Yerel Kalkınma Rehberi'ni hazırladık. Rehberin kamu-yerel yönetimler ve iş dünyası için önemli bir yol haritası sunarak; kapsayıcı iş birlikleri ile kentlerimizin potansiyellerinin geliştirilmesine katkıda bulunacağına, ülkemizin sürdürülebilir kalkınması ve rekabetçilik gücüne ivme kazandıracağına inanıyoruz.

Orhan Turan
TÜRKONFED
Yönetim Kurulu Başkanı

Dileğimiz, kentlerimizin daha sürdürülebilir, kalkınmış ve yaşanabilir birer kente dönüşmesidir. Rehberin, bu vizyonun gerçekleştirilmesi için kentlerde kamu ve iş dünyası başta olmak üzere bütün paydaşların daha etkili iş birlikleri ve ortaklıklar kurmasına fayda sağlamasını ümit ediyoruz.

Dr. Yılmaz Argüden
Argüden Yönetişim Akademisi
Mütevelli Heyeti Başkanı