

İş Dünyası için

TURKONFED

YEREL KALKINMA EL KİTABI



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

YEREL KALKINMA İÇİN EL KİTABI



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

TURKONFED

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları 2020

TÜRKONFED Yayınları 2020

Yazarlar

Dr. Erkin Erimez

İnan İzci

TURKONFED

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

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncılarının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

Kapak İllüstrasyonu: Freepik

**YEREL KALKINMA İÇİN
EL KİTABI**





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 uğraşiyor.

Dijital devrim; üretimden ihracata, iş yapma modelinden insan kaynağına sadece özel sektörün değil, kamu kurum ve kuruluşları ile yerelin de yönetim davranışlarını değiştirdi. Yeni bir dünyanın kapılarını açıyor 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 hareket 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 yönetim kültürünü yaymayı temel misyon olarak benimsedik. Amacımız iyi yönetim 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 yönetim kültürüdür.

BM'nin 2030 hedefi ile belirlemiş olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 16. ve 17. maddeleri doğrudan iyi yönetim 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 yönetim 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 işbirliği ve iş birliklerinin güçlendirilmeye ihtiyacı var. Rehber, katılımcı paydaş süreçlerinin sağlanmasına yönelik iyi yönetim 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 yaşanan çevre sorunları ve sosyal eşitsizlikler sürdürülebilir kalkınma vizyonunu her geçen gün daha önemli kılıyor. Gerek ülkeler gerekse de uluslararası kuruluşlar bu dönüşüm ve zorluklar 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 kuruluşlarını 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.

Kamu politika ve karar süreçlerinin daha katılımcı, entegre ve veri temelli yapılması kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına 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 etkisi yaratacaktır. Kalkınmanın artması en başta kamu kurumlarının iyi yönetim kültürünü benimsemesi ve hayata geçirmesinden geçiyor. Kamu sektörü müşterek menfaatleri temsil etmesi, politika yapma yetkisi ve sahip olduğu kaynaklar nedeniyle bu alanda öncü olmalıdır.

Günümüzde ekonomik coğrafyanın önemi ve belirleyiciliği artmıştır. Coğrafi alanların başında kent-bölgeler geliyor. Bir bütün olarak, bu yayınının temel amacı, kent-bölgeler başta olmak üzere ülkemizde kamu ve özel sektörün iyi yönetim 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. Belirli kentler altyapısı, lojistik imkânları, zengin

hizmet imkanları 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. Kentlerin ülkedeki ekonomik faaliyetlerin ve kalkınmanın lokomotifi olma özelliği her geçen gün artıyor ve gelecekte de artmaya devam edeceği öngörülüyor. Bu nedenle sürekli kalkınma, yüksek rekabetçilik ve yaşam kalitesinin yakalanması için kentsel ölçekte alınan karar ve kaynakların daha bütüncül, kapsayıcı ve etkin olması öncelik haline geldi.

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. Bundaki amaç kent-bölge ölçeğinde kalkınma çabaları ile kamu-özel sektör ilişkisinin mevcut durumunu tespit etmektir. 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 dünyası sivil toplumuna önerilen modelin geliştirilmesinde önemli katkısı oldu.

Mevzuata Göre Sivil Toplumun Rolü

Kentlerde kamu ve özel sektör iş birliğine dayalı rekabetçilik ve kalkınma çabaları ülkenin genel gelişimine katkı sunacaktır. Bu bağlamda, 2019-2023 dönemine ait 11. Kalkınma Planı yönlendirici ve her paydaşı ilgilendiren amaçları belirlemiştir: istikrarlı ve güçlü ekonomi, rekabetçi üretim ve verimlilik, nitelikli insan, güçlü toplum, yaşanabilir şehirler, sürdürülebilir çevre ve hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetim.

En son hazırlanan 11. Kalkınma Planı yerel kalkınmanın nasıl bir yönetim ile gerçekleştirileceği ve sivil toplumdan beklenen destekler detaylı olarak Hızlı Şehirleşme, İyi Yönetişim İhtiyacı, Küresel Gelişmelerin Türkiye Etkileşimi ve Bölgesel Gelişmişlik başlıkları altında açıklanmıştır.

Bu konuda raporun tam sürümünde incelenen mevzuat başlıkları arasında Kalkınma Planının yanı sıra politika geliştirme süreçlerinde sivil toplumun üstlenmesi gereken roller hakkında 17.02.2006 tarihli Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve 24.12.2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu incelenebilir. Diğer yandan bölgesel ve yerel kalkınma konusunda da 03.07.2005 tarihli 5393 sayılı Belediye Kanunu, 25.01.2006 tarih 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ve Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014 – 2023 adlı mevzuat iş dünyası sivil toplumuna katılımcı kalkınma için gerekli dayanağı oluşturmaktadır.

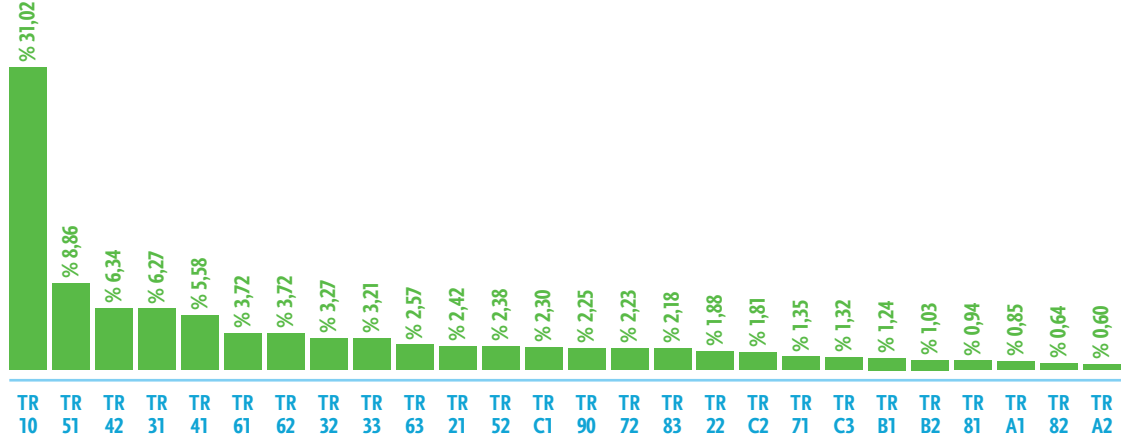
TÜRKİYE'NİN KALKINMA BÖLGELERİ

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, İĞDIR, ARDAHAN
TRB1	MALATYA, ELAZIĞ, BİNGÖL, TUNCELİ
TRB2	VAN, MUŞ, BİTLİS, HAKKARİ
TRC1	GAZİANTEP, ADIYAMAN, KİLİS
TRC2	DİYARBAKIR, ŞANLIURFA
TRC3	MARDİN, BATMAN, ŞIRNAK, SİİRT

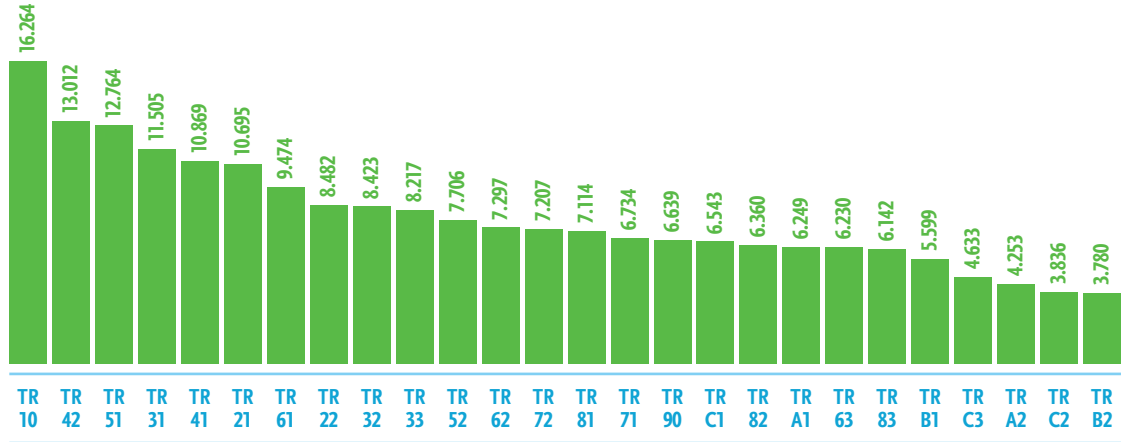
Türkiye Gayri Safi Yurtiçi Hasılasının (GSYH) Kalkınma Ajansı Bölgelerine oransal dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Kalkınma Ajansı Bölgelerinin Türkiye GSYH'daki Payları



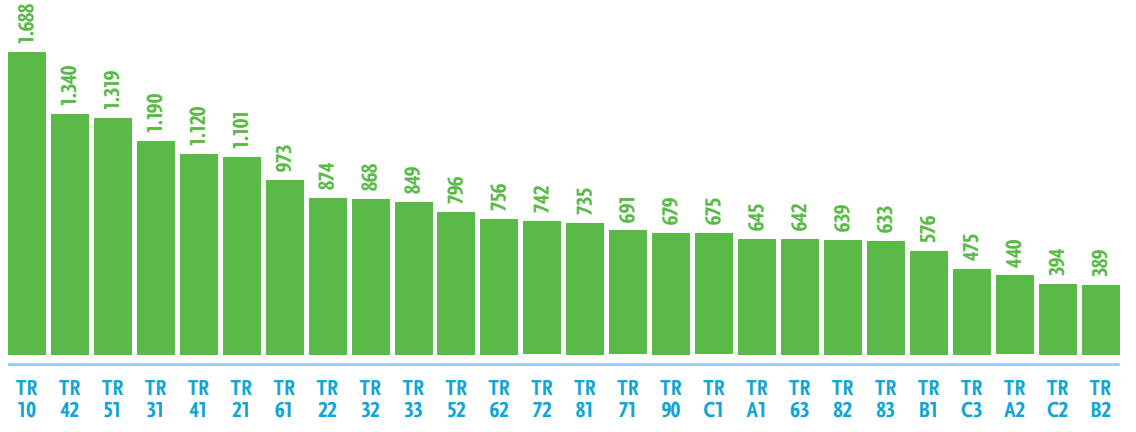
Kaynak: TÜİK 2018

Kalkınma Ajansı Bölgelerinde Kişi Başı GSYH (USD)



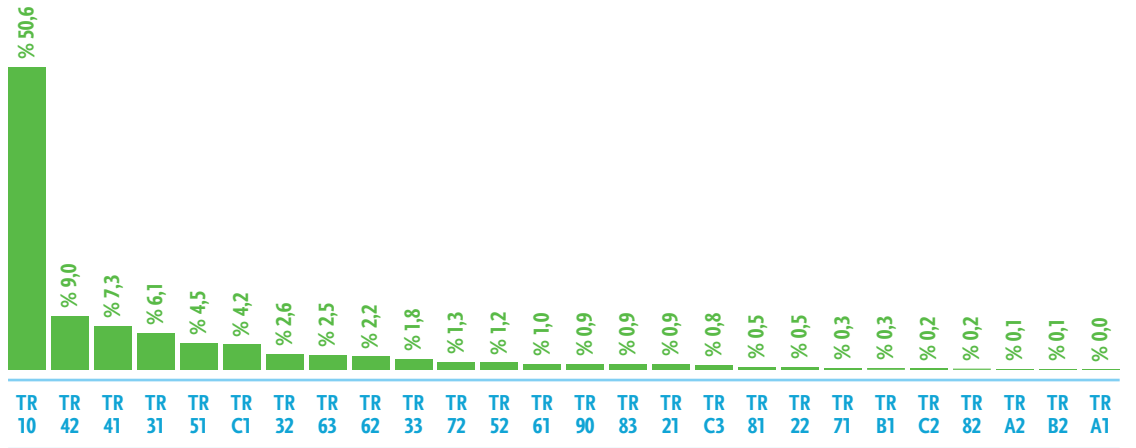
Kaynak: TÜİK 2018

Kalkınma Ajansı Bölgelerinde GSYH (TL) / Bölge Nüfusu



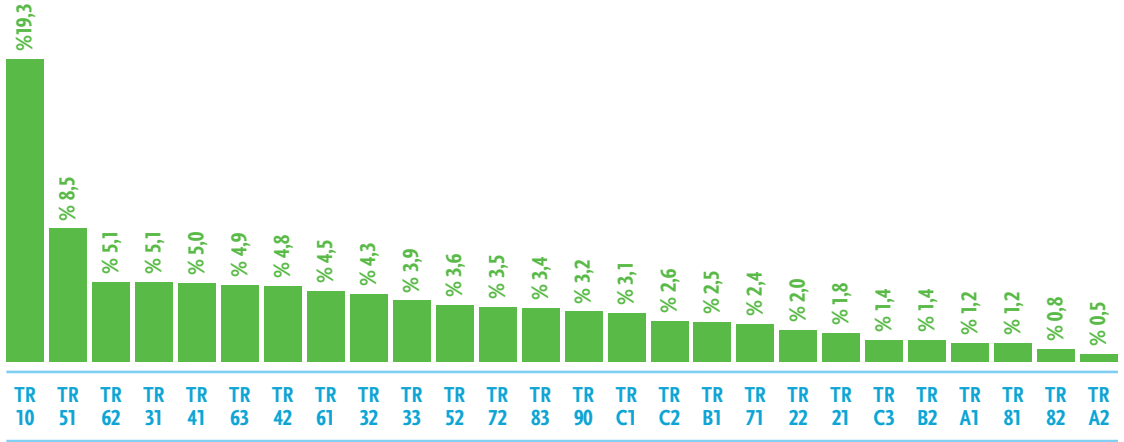
Kaynak: TÜİK 2018

Kalkınma Ajansı Bölgelerinin İhracattaki Payları



Kaynak: TÜİK 2018

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



Kaynak: MEB 2019

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Sanayi, OSB'ler, teknoloji ve Ar-Ge konularında;

Politika geliştirme, strateji oluşturma, sorunları çözme, görüş alma/verme, teşvik politikaları ve uygulamaları

KOSGEB

Girişimcilik, Ar-Ge, teknoloji, üretim ve yenileştirme teşvikleri, iş geliştirme, büyüme ve uluslararasılaşma finansman destekleri, laboratuvar hizmetleri ve İŞGEM

TSE

Standart oluşturma, belgelendirme, muayene, denetim, gözetim, kalibrasyon ve laboratuvar hizmetleri

Türk Patent ve Marka Kurumu

Patent ve marka tescil işlemleri

TÜBİTAK

Ar-Ge destekleri

Kalkınma Ajansı

Bölgesel kalkınma stratejisi, koordinasyon, proje destekleri, Tek Durak Ofis, yatırım rehberliği

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı**Taşra Teşkilatı**

Sanayi, OSB'ler, teknoloji ve Ar-Ge konularında;

Danışma, denetim, il bazında planlama, eğitim

Ticaret Bakanlığı

Ticaret mevzuatı, şirket mevzuatı, gümrük, uluslararası ticaret ve uluslararası ticaret anlaşmaları, tüketiciciyi koruma konularında;

Politika geliştirme, strateji oluşturma, sorunları çözme, görüş alma/verme, teşvik politikaları ve uygulamaları

Ticaret Sicili Müdürlükleri

Şirket işlemleri; kuruluş, birleşme, bölünme, tescil

Ticaret Bakanlığı Bölge Müdürlüğü

Tüketici hakları ve ticaret mevzuatı uygulamaları konularında; Danışma, denetim, il bazında planlama, eğitim

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı

Sosyal hizmetler, aile kurumu, çocukların korunması, işgücü, istihdam, çalışma koşulları ve çalışma hayatı konularında;

Politika geliştirme, strateji oluşturma, sorunları çözme, görüş alma/verme, teşvik politikaları ve uygulamaları

İŞKUR

İstihdam, işsizlik ödeneği, girişimcilik, Ücret Garanti Fonu, iş kaybı tazminatı, kısa çalışma ödeneği, işbaşı eğitimi, yarım çalışma ödeneği

SGK

Çalışanların hakları, sağlık ve emeklilik işlemleri, sosyal güvenlik uygulamaları

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Taşra Teşkilatı

Sosyal politikalar konusunda; Danışma, denetim, il bazında planlama, eğitim

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı

Enerji ve maden konularında; Politika geliştirme, strateji oluşturma, sorunları çözme, görüş alma/verme, teşvik politikaları ve uygulamaları

EPDK

Enerji piyasası lisansları, enerji fiyatlama, enerji piyasası performans yönetimi ve düzenleme

Rekabet Kurumu

Mal/hizmet piyasalarının etkin işlenmesi, piyasa hakimiyetini etkileyen devralma ve birleşmelerin kontrolü

Merkezi Paydaşlar

İş Dünyası Kuruluşları için Kamu



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

Vali

İlin en yüksek mülki amiri, tüm il müdürlüklerinin amiri, Kalkınma Ajansı YK üyesi, İçişleri Bakanlığı'na bağlı

Kaymakam

İlçenin en yüksek mülki amiri, tüm ilçe müdürlüklerinin amiri, valiyeye bağlı

Kurumları ile Etkileşim Haritası

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı

Çevre ve şehircilik konularında;
Politika geliştirme, strateji oluşturma,
sorunları çözme, görüş alma/verme,
teşvik politikaları ve uygulamaları

Tapu ve Kadastro Müdürlükleri

Tapu ve arazi tescil işlemleri

Tarım ve Orman Bakanlığı

Tarım ve hayvancılık, gıda güvenliği,
halk sağlığı konularında;
Politika geliştirme, strateji oluşturma,
sorunları çözme, görüş alma/verme,
teşvik politikaları ve uygulamaları

Hazine ve Maliye Bakanlığı

Maliye, ekonomi, bütçe, vergi,
kambiyo, teşvikler, sigortacılık
konularında;
Politika geliştirme, strateji oluşturma,
sorunları çözme, görüş alma/verme,
teşvik politikaları ve uygulamaları

Millî Eğitim Bakanlığı

Eğitim sistemi, okul öncesi,
ilk ve orta öğretim konularında;
Politika geliştirme, strateji oluşturma,
sorunları çözme, görüş alma/verme,
teşvik politikaları ve uygulamaları

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

Ulaştırma, haberleşme,
havacılık ve uzay, bilgi toplumu
konularında;
Politika geliştirme, strateji oluşturma,
sorunları çözme, görüş alma/verme,
teşvik politikaları ve uygulamaları

Kültür ve Turizm Bakanlığı

Kültürel ve tarihi varlıkların korunması
ve turizm konularında;
Politika geliştirme, strateji oluşturma,
sorunları çözme, görüş alma/verme,
teşvik politikaları ve uygulamaları

Sağlık Bakanlığı

Özel ve kamu sağlık kurumları,
ilaç, tıbbi cihazlar, sağlık eğitimi ve
halk sağlığı konularında;
Politika geliştirme, strateji oluşturma,
sorunları çözme, görüş alma/verme,
teşvik politikaları ve uygulamaları

Adalet Bakanlığı

Mahkemeler, ceza, infaz, icra ve iflas,
dış ülkeler ile hukuki süreçler,
avukatlık ve noterlik konularında;
Politika geliştirme, strateji oluşturma,
sorunları çözme, görüş alma/verme,
teşvik politikaları ve uygulamaları

Mahkemeler

Ticari, idari anlaşmazlıkların
çözülmesi

Yerel Paydaşlar

Defterdarlık

Maliye ve vergi konularında;
Danışma, denetim, il bazında
planlama, eğitim

Tarım ve Orman Bakanlığı

Taşra Teşkilatı
Tarım ve hayvancılık, gıda güvenliği,
halk sağlığı konularında;
Danışma, denetim, il bazında
planlama, eğitim

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

Taşra Teşkilatı
Ulaştırma, haberleşme,
havacılık ve uzay, bilgi toplumu
konularında;
Danışma, denetim, il bazında
planlama, eğitim

İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Eğitim sistemi, okul öncesi,
ilk ve orta öğretim konularında;
Danışma, denetim, il bazında
planlama, eğitim

Sağlık Bakanlığı İl Müdürlüğü

Özel ve kamu sağlık kurumları,
ilaç, tıbbi cihazlar, sağlık eğitimi ve
halk sağlığı konularında;
Danışma, denetim, il bazında
planlama, eğitim

Kültür ve Turizm Bakanlığı

Taşra Teşkilatı
kültürel ve tarihi varlıkların korunması
ve turizm konularında;
Danışma, denetim, il bazında
planlama, eğitim

inyası
luşu

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı

Taşra Teşkilatı
Çevre ve şehircilik konularında;
Danışma, denetim, il bazında
planlama, eğitim

Büyükşehir Belediyesi

Şehir planlama, atıkların ayrılması ve
bertarafı, ulaşım, trafik, sosyal yardım,
stratejik planlama, eğitim, altyapı, su,
kanalizasyon, denetim, ruhsat

İlçe Belediyesi

İmar, su, altyapı, çevre sağlığı,
atıkların toplanması, trafik, yeşil alan,
park, zabıta, denetim, ruhsat,
stratejik plan, sosyal yardım, eğitim

TÜRKONFED

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.

Kentlerde ortak risk ve faydaların yönetilmesinin sunacağı olası yararların bazılarını şöyle sıralanabilir:

- Kamu ve özel sektör imkân ve kaynaklarının imar, altyapı, ulaşım, kurumsallaşma, araştırma-geliştirme faaliyetleri, mesleki eğitim ve tanıtım gibi alanlarda ortak hedefler için kullanılması,
- Çevrenin korunarak üretim için gerekli hammaddelerin sürekli ve uygun fiyatta sağlanması,
- Doğrudan yatırımların teşvik edilmesi,
- Ortak yatırım, proje ve değer zincirleri için elverişli ortamın sağlanması,
- Yasal mevzuattan kaynaklı ceza ve yaptırımların iyileşmeler sağlanarak azaltılması,
- Ulaşım ve lojistik altyapısını güçlendirilmesine bağlı iç ve dış pazarlara erişimin kolaylaşması,
- Fuar, festival ve diğer tanıtım etkinlikleri ile yerel şirketlerin ve kentlerin yatırımcı, ürün/hizmet alıcı ve turistlerin ilgisini çekmesi,
- İşsizliğin azaltılması,
- Vergi ve diğer kamu gelirlerinin artması.

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 için ise artan yaşam kalitesine yol açacaktır. 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.

Kentlerde iyi yönetişim ilkelerinin uygulanması, istişare ve iş birliğine dayalı kamu ve özel sektör iş birlikleri bu amaçların gerçekleşmesine ve ivme kazanmasına yol açacaktır.

Yerel düzeyde 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 ortamının 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.

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 ölçülebilir 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 yönetim 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 ülke genelinde bir vizyon ve stratejinin hazırlanması ve hayata geçirilmesi için kamu ve özel sektör iş birliğine dayanan çalışmalar yapılmalıdır.

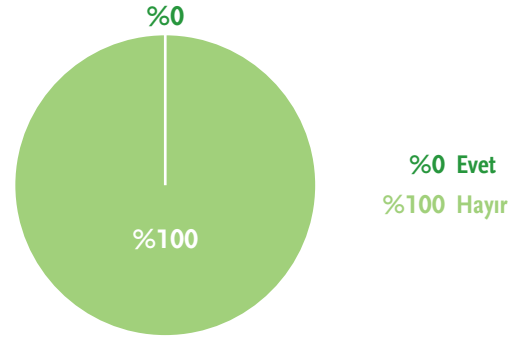
SAHA ARAŞTIRMASI SONUÇLARI

Bu Rehber sunulan yaklaşımın olabildiğince yerel koşullara uygun ve gerçekçi bir nitelikte olması 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. Araştırma yapılan kentlerde elde edilen bulguların ülke geneli için geçerli olduğu varsayılabilir. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular yerel rekabetçilik ve kalkınma çabalarına yön verebilir.

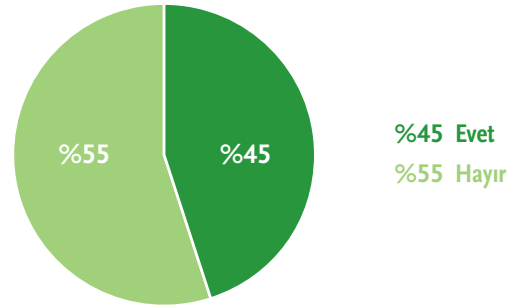
Söz konusu temel bulgular şu şekilde sıralanmıştır:

- Kentlerde bütüncül kalkınma vizyonu ve iş birliği yaklaşımına ihtiyaç var.
- Kamu kurumları ve iş dünyası arasındaki ilişkiye ve iş birliğinin sistematik, kurumsal ve bütün alanlara yayılan bir hale gelmesi gerekiyor.
- İş dünyasını temsil eden kuruluşların kamu kurumlarını kalkınma yönünde etkilemek ve politika yapım süreçlerine dahil olması için kapasitelerini artırması gerekiyor.
- Kentlere dair geniş kapsamlı ve güncel veri havuzu oluşturulmasına, rekabetçilik ve kalkınma çabalarını yönlendirmek için öncelik verilmelidir.

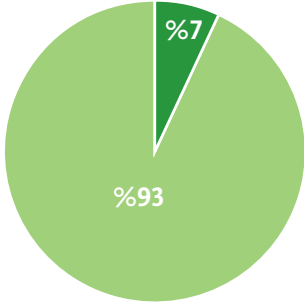
Kent ölçeğinde bütüncül yerel kalkınma vizyon ve stratejisi işliyor mu?



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

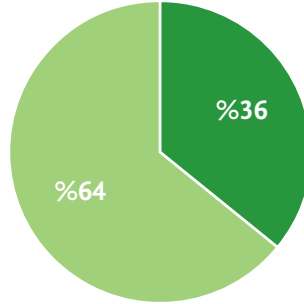


Kentte ekonomik, teknolojik ve sosyal yapıya dair veri toplanıyor mu? Bunlar güncelleniyor mu? Kurum ve kuruluşlar arasında ortak veri havuzu mevcut mu?



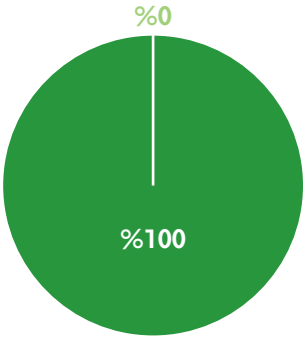
%7 Evet
%93 Hayır

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



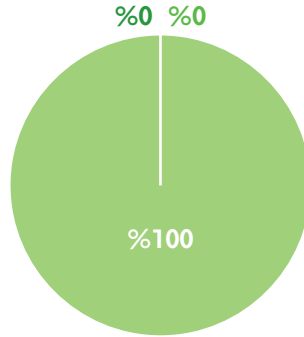
%36 Evet
%64 Hayır

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



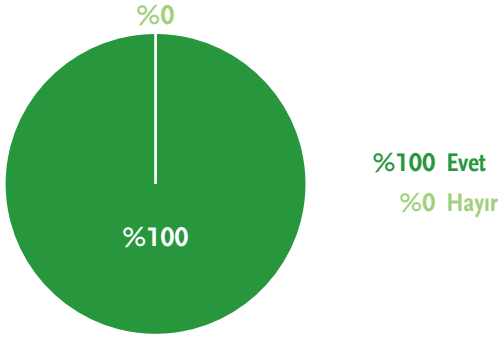
%100 Evet
%0 Hayır

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

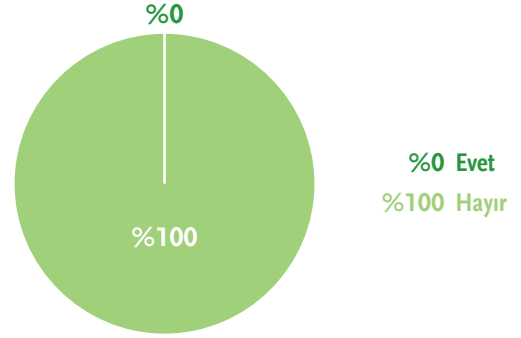


%0 Güçlü
%0 Orta
%100 Zayıf

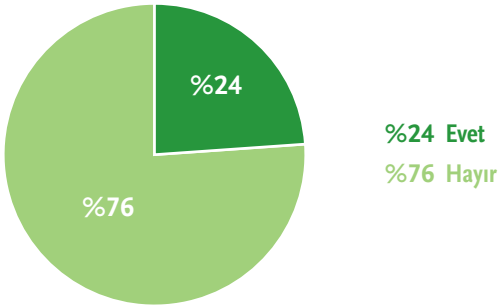
Önerilen modelin faydalı olacağını düşünüyor musunuz?



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

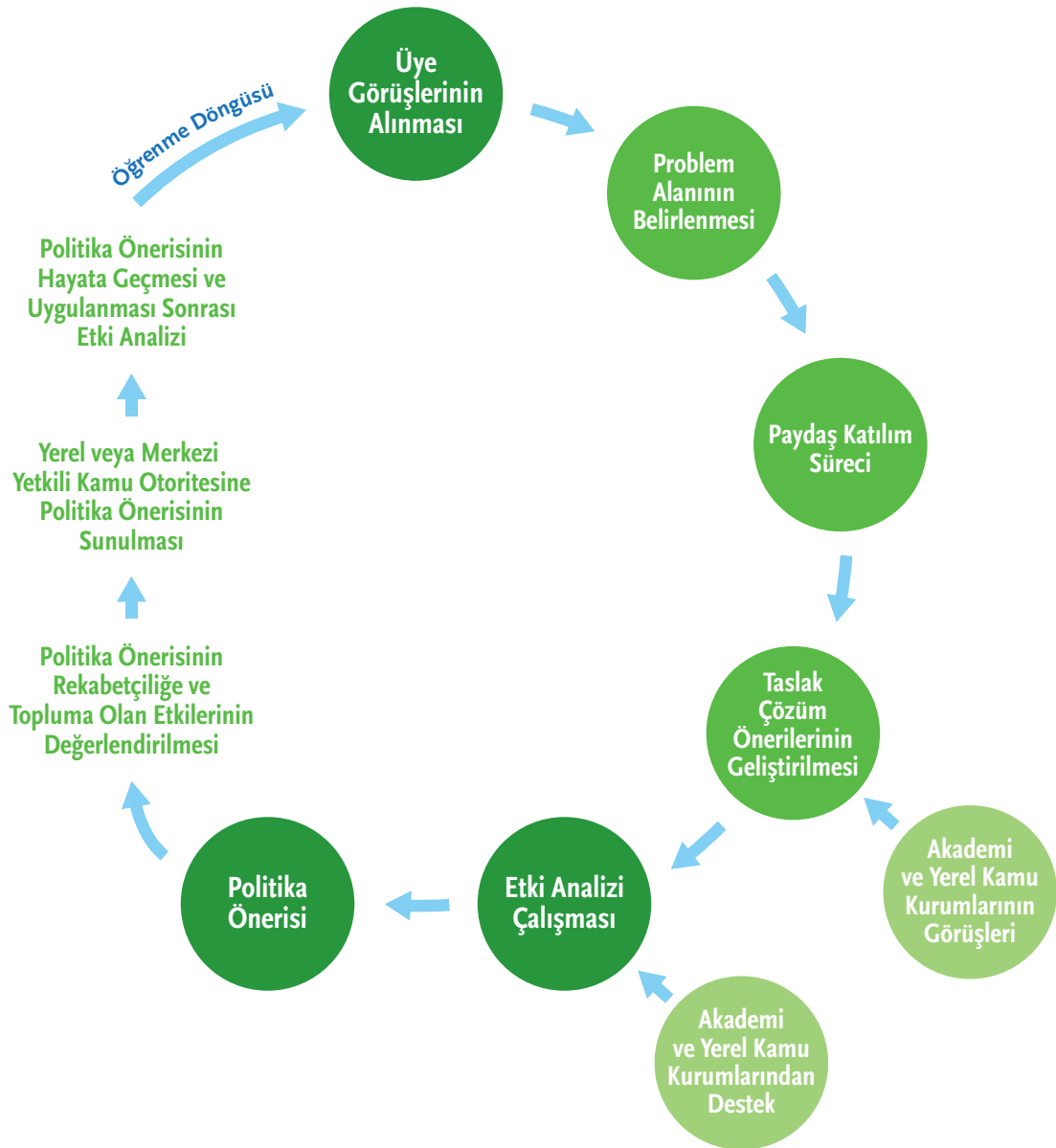


Kamu kurumları ve iş dünyası veri temelli karar alıyor mu?



KALKINMA VE REKABETÇİLİK İÇİN YEREL POLİTİKA GELİŞTİRME REHBERİ

Kalkınma ve Rekabetçilik için Yerel Politika Geliştirme Modeli



YEREL KALKINMA VE POLİTİKA GELİŞTİRME ADIMLARI

Yerel kalkınma, bir bölgenin çevresel değerlerini koruyarak ekonomik ve sosyal kapasitesini geliştirerek bölgenin kalkınmasını sağlamak ve bölgede yaşayanların yaşam kalitesini iyileştirmek olarak tanımlanabilir. Yerel kalkınma hem bölgeye hem de ulusal ekonominin gelişimine önemli katkılar yapıyor. Ayrıca, artan ulusal ve uluslararası rekabet, teknolojik gelişmeler, iş gücü hareketlilikleri ve bölgesel farklar dolayısıyla yerel kalkınma giderek önem kazanıyor

Dünyada birçok yerel kalkınma inisiyatifi yerelde kamu sektörü ve iş dünyasını temsil eden kuruluşların girişimleri ile hayata geçiyor. Şirketler ve ilgili diğer paydaşlar yaşadıkları sorunları çözmek için bir araya geliyor ve çözüm önerileri geliştirerek yerel yönetim veya merkezi hükümetin yereldeki temsilcileri ile müzakere ederek programların hayata geçmesi yönünde çaba sarf ediyorlar.

Yerel düzeyde kamu sektörü tarafından geliştirilen ve uygulanan birçok politika ise doğrudan veya dolaylı olarak sürdürülebilir kalkınmayı ve yaşam kalitesini etkilemektedir. Örneğin, imar planları ile ulaşım altyapısının niteliği şirketlerin üretim yapma seçimleri ile kira

ve lojistik giderlerini doğrudan belirliyor. Benzer şekilde üretim için gerekli su ve diğer kaynakların kullanımı ile atık yönetimi şirketlerin maliyetleri ile uzun dönemli dayanıklılığını şekillendiriyor. Birçok kentte ihtiyaç duyulan iş gücünün yetiştirilmesi de çoğu zaman kamu sektörünün aldığı kararlar ile belirleniyor.

Kamu kurumlarının farklı alanlarda aldığı kararlar, geliştirdiği ve uyguladığı politika ile planlarda iş dünyasının görüş ve önerilerini alması bu nedenle büyük önem taşıyor. Yerel kalkınmanın planlı bir şekilde yürütülmesi özellikle yatırım ikliminin oluşturulması ve güçlü kalmasına, yereldeki işletmelerin rekabetçiliklerinin ve verimliliklerinin artmasına, iş gücünün istihdamına ve girişimcilik ortamının oluşmasını sağlıyor.

İş dünyasını temsil eden kuruluşların kamu kurumlarının karar alma ve uygulama süreçlerine katılması ve kendi ihtiyaç ve taleplerini yansıtması rekabetçilik, yerel kalkınma ve sosyal refahı artıracaktır. Bunun için iş dünyası kuruluşları etkin ve verimli hazırlıklar yapmalı, her adımda belirli adımları takip etmeli ve her adıma uygun çeşitli araçları kullanmalıdır.

Üye Görüşlerinin Alınması

İş dünyası kuruluşları üyeleri ile yakın temas içindedirler. Bu kurumlar içinde sektörleri ile ilgili olarak oluşturulmuş çeşitli çalışma grupları, komisyonlar veya komiteler bulunmaktadır. Bu kurumsal yapılar genellikle üyelerin yaşadıkları sorunlar ve işlerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları konuları değerlendiriyor. Bu değerlendirmeler aslında politika geliştirme alanlarının tespit edilmesi konusunda temel referans noktalarını ve çeşitli bilgileri sunuyor. Bu bilgiler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi veri temelli hale getirilebilir.

Problem Alanının Belirlenmesi

Çalışma gruplarında ortaya konulan riskler, sorunlar ve gelişim alanları

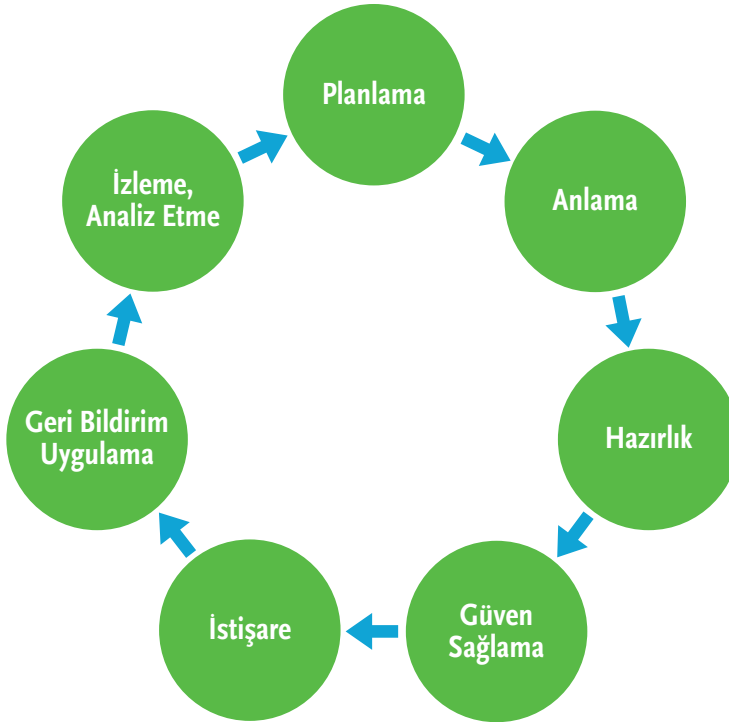
iş dünyası kuruluşlarının üst karar organlarında tartışılarak değerlendirilir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda hangi alanlara yönelik çalışma yapılacağına karar verilir. Bu şekilde politika önerisi geliştirilecek olan alanlar belirlenmiş olur. Belirlenen problem alanının rekabetçilik, yerel kalkınma ve insan refahı üzerine etkilerini de göz önünde bulundurmak gerekir. Böylece problemin diğer paydaşlar ve alanlar ile ilişkisi ortaya konulabilir.

Paydaş Katılım Süreci

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

Paydaşlar bir araya gelerek istişare etmelidir. Paydaşlar belirlenirken

Anlamlı Paydaş Katılımı



kapsayıcı olunması ve farklı kesimlerin beklenti ve çıkarlarının dile getirilmesinin sağlanmasına özen gösterilmelidir. Bu şekilde sorunun boyutu ve yarattığı etkiler konusunda genel bir fikir sahibi olunabilir. Özellikle paydaşlardan etkilere dair ilgili veri ve bilgilerin toplanmasına özen gösterilmelidir.

Paydaşların etkilerini ve süreçte katılımları, aşağıdaki matris içerisindeki yerlerine göre de değerlendirilebilir.

Güçlü dayanakları ve desteği olan öneriler oluşturmak için ilgili alandan etkilenenlerden ve etkileyenlerden görüş almak gerekir. Ortaya konulan önerilerin arkasında ne kadar büyük bir grup ve destek olursa ortaya konulan çözüm o kadar büyük bir grubun faaliyet ve menfaatlerini etkiler. Paydaş katılımı için gerekli adımlar gösterilmiştir. Anlamlı paydaş katılımı için farklı paydaş gruplarında farklı istişare teknikleri kullanılabilir.

YÖNTEM	AÇIKLAMA
Birebir Görüşme	İlgili kişiler ile tek tek görüşülerek konuya ilişkin görüşleri alınır.
Çalıştay	Konu hakkında bilgi sahibi olan kişiler toplantıya davet edilerek birlikte değerlendirme yapılır hem sorunlar hem çözümlere yönelik öneriler geliştirilir.
Odak Grup	Konu hakkında bilgi sahibi olan, az sayıda kişiden oluşan ve ilgili grupları temsil eden bir grup tarafından konunun değerlendirilmesidir.
Halka Açık Toplantılar	Konu ile ilgili olduğu düşünülen tüm kişilerin katılımına açık olan toplantılardan. Bu toplantılar daha çok sorun tespiti veya bir uygulamanın gerçekleştirilmesi halinde nasıl etkiler yarattığının anlaşılmasına yönelik yapılır.
Anketler	Kişilerin belli konulardaki tutumlarını, düşünce ve duygularını, önerilerini saptamak üzere yapılan çalışmalardır.
Halka Açık Toplantılar	Konu hakkında bilgi sahibi olan uzman kişilerden oluşur, bu kişiler çalışma süreci boyunca sorunun belirlenmesi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve gelişmelerin takip edilerek gereken durumlarda iyileştirmeler yapılması konusunda görüş sunarlar.

Taslak Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi

Sorun ve gelişim alanlarına yönelik istişare süreçleri sonrası; sorunun boyutu, ortaya çıkardığı etkiler ve tüm paydaşların beklenti ve görüşleri anlaşılabilir olur. Bu çerçevede politika geliştirme alanına yönelik olarak çözüm önerileri paydaşlardan gelen görüş ve öneriler dikkate alınarak geliştirilir.

Öneriler paydaşlardan gelen bildirimler ile oluşturulduktan sonra, yerel kamu kurumları ve üniversitelerden görüş almak önerilerin başarı şansını güçlendirir. Önerileri kamu sektörü bakışı ile değerlendirme, üniversitelerin bölgeye

yönelik çalışmalarından destek almak yerel ya da merkezi yönetim karşısında argümanların güçlü olmasını sağlar, kabul edilebilirliğini artırır. Özellikle taslak önerinin varsa mevzuat veya kamu politika ve planları ile bağlantısı vurgulanmalıdır.

Etki Analizi

Etki Analizi, ancak teknik ve kurumsal kapasitesi olan iş dünyası kuruluşları, Kalkınma Ajansları, üniversiteler veya danışman kuruluşlar tarafından yapılabilir.

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 adımı yerel ya da merkezi otoriteye sunulacak politika önerisinin seçilmesi açısından en önemli adımdır. Bu adımda geliştirilen politika önerilerinin farklı paydaş grupları açısından 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 ve uygulanabilirliği en yüksek 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. Bu noktada ulusal kalkınma planı, bölgesel kalkınma planı, sürdürülebilir kalkınma amaçları ve yaşam kalitesi endeksi ile bağlantı kurulması etkilerin paydaşlar nezdinde daha ilgili ve önemli kılacaktır.

Karar öncesi 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 etkilerini, maliyetleri, yararları, hangi gruplar üzerinde ne etkiler yarattığı ve sonuçları bilgiye dayalı olarak ortaya konulur.

Uygulama sonrası 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.

Veri

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.

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	<ul style="list-style-type: none"> 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 amacıyla yönelik olur. Analiz çalışması sonucunda öneriler önceliklendirilir.
Öncelikli önerilerin değerlendirilmesi ve uygulamanın takibi aşamasında veri toplama çalışmaları	Değerlendirme aşamasında daha detaylı karşılaştırma yapmak ihtiyacı ortaya çıkarsa, ilave veriler toplanır. Öneri seçilip, uygulanma aşamasına geçildiğinde uygulamanın başarısının takibi ve öneri ile hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmeye yönelik veriler toplanır.

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.

Veri toplama çalışmalarında paydaş katılımı önemlidir. Paydaşlar önemli bir veri kaynağıdır. Ayrıca, mevcut ise sektörel raporlar, akademik araştırmalar veya kamu sektörüne ait belgeler de çeşitli veriler sunabilir. Bu kaynakların taranması ve ilgili veri ile bilgilerin toplanmasına da önem verilmelidir.

Etki Analizi Çalışmasında Değerlendirilen Etkiler

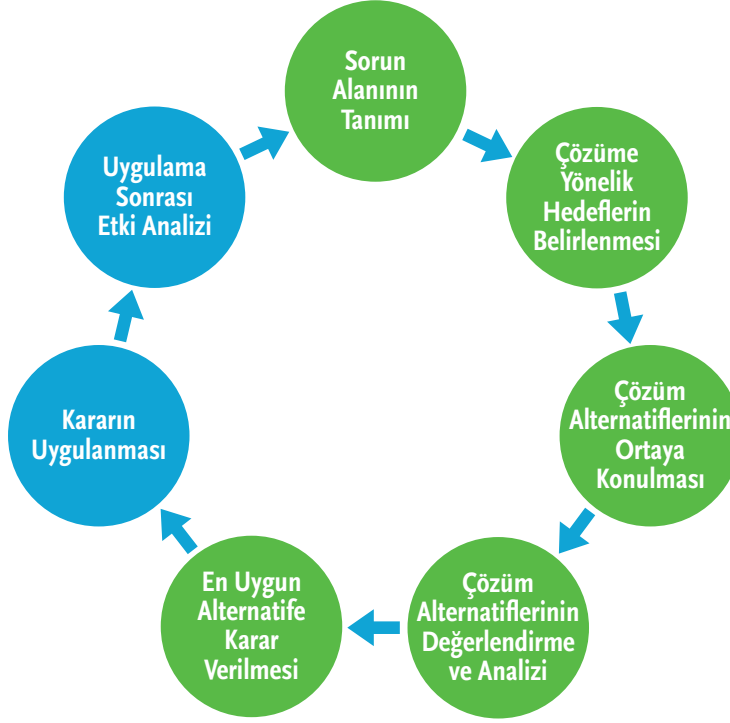
Doğrudan Etkiler: Doğrudan etkiler çözüm önerisinin kabul edilmesi sonrasında öneriyi uygulayan ve öneriden etkilenen paydaşlar nezdinde ortaya çıkan etkilerdir.

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 sosyal refah benzeri alanlarda ortaya çıkabilir.

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.

Etki Analiz Sürecinin Adımları



Seçilen politika önerisinin uygulanmasına yönelik takip ve değerlendirme mekanizmalarının planlanması

Politika önerileri uygulandığında yerel kalkınmayı sağlarken bölgenin yaşam kalitesini ve ilgili kurumların rekabetçiliklerini artırmalıdır.

Önerilerin 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 nedenle, sunulacak önerilerin özellikle kamusal faydaları belirgin kılınmalıdır.

Rekabetçilik

Ortaya önerinin bölgenin rekabet gücünde meydana getirmesi öngörülen etkiler aşağıdaki şablon çerçevesinde

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

Yaşam Kalitesi

Yaşam kalitesi birey ve toplumun refah seviyesini, hayattan duyduğu memnuniyeti ifade etmek için kullanılır. Farklı boyutları ele alması ve Türkiye'nin üyesi olduğu bir kuruluş olduğu için yaşam kalitesini ölçmekte OECD Yaşam Kalitesi Endeksi kullanılabilir. Bu endeks sağlık, güvenlik, eğitim, kişisel algı ile gelir ve iş imkânları gibi birçok kriteri içermektedir.

OECD Yaşam Kalitesi Endeksi



Yaşam kalitesini ölçülemeye yarayan olası kriterler şöyledir:

Sağlık

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

İş yaşam dengesi

- Günlük kişilerin kendilerine ayırdıklarını ifade ettikleri ortalama zaman (Saat)

- Haftada 50 saatten fazla çalıştığını söyleyen insanların oranı.

Eğitim

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

Sosyal İletişim Ortamı

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

Katılım ve Yönetişim

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

Güvenlik

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

Çevre

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

Yaşam Kalitesi Algısı

- Bölgedeki kişilerin yaşam kalitelerine yönelik değerlendirmeleri.

Gelir Seviyesi

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

İş İmkânları

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

- Bölge ortalama istihdam oranı.

Barınma

- 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.

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. Ayrıca, merkezi veya yerel yönetim birimleri kendi misyon ve görev alanlarına giren mevzuat ve politika alanlarıyla sorumlu oldukları için politika önerisi olabildiğince ilgili mevzuat, kamu politika ve planları ile ilişkilendirilerek sunulmalıdır.

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. Sürecin başarılı olması tarafların konuyu sahiplenmeleri ile mümkün olur. 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 birliği devam ettirilmelidir. 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. Uygulama sürecini takip etmek üzere paydaş katılımını içeren toplantılar planlanması sürecin sistematik ve düzenli işlenmesini sağlayacaktır.

Önerinin hayat geçmesi sonrası performansının takip edilmesi ve öneri ile hedeflenen etkileri gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin izlenmesi 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.

Uygulama sonrası etki analizi ile geliştirilen politikanın performansı değerlendirilmiş olur. Ancak uygulama sonrası etki analizinin çıktuları 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 ipuçları 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.

Bu Süreç Sonunda Beklenen Somut Faydalar Nelerdir?

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 yerelden başlayarak bütüncül şekilde yapılması ile Türkiye’de özel sektör rekabetçiliğinin, kalkınma düzeyinin ve yaşam kalitesinin artacağı varsayımına dayanmaktadır. Rehber, iş dünyası kuruluşları ve kamu kurumlarının aldığı karar, yürüttüğü faaliyetler ve kullandığı kaynaklara farklı yaklaşımları için bir araç olarak tasarlandı.

Bu araç ile kentlerde mevcut olan iş birliği ve koordinasyonun artırılması ve kalitesinin güçlendirilmesinde faydalı olacağını öngörüyoruz. Rehberde sunulan yaklaşım iyi yönetim 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 imkanların 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 yönetim 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 kentler belirli konulara öncelik ve destek verilmelidir. Bölge Kalkınma Ajansları, Büyükşehir/İl/İlçe Belediyeleri ve Valilikler rekabetçilik ve sürdürülebilir kalkınma konusunda daha aktif ve düzenli olarak iş birliğine gitmelidir. Bakanlıklara bağlı İl Müdürlüklerinin yerelde daha etkin şekilde çalışması için önleri yeni düzenlemelerle veya yürütme erkinin izniyle sağlanmalıdır. Bir bütün olarak, merkezi ve yerel yönetimlerin faaliyetleri devletin bütünlüğü ilkesi göz önüne alınarak ve 11. Kalkınma Planındaki hedefler gözetilerek yürütülmelidir.

MODEL İLE UYUMLU YAKLAŞIMLAR SONUCUNDA ORTAYA ÇIKAN İYİ ÖRNEKLER

Ülkemizde de katılımcı yaklaşım ve yöntemler kullanılarak yerel sorunların çözümüne yönelik kalkınma politikası ve projeleri geliştirme çalışmalarının yapıldığını araştırma sırasında gözlemlendi. Başarılı girişimler rehberde önerilen yöntemin başarılı bir şekilde uygulanabileceğini işaret etmesi açısından önem taşıyor. Saha araştırması sırasında kentlerde tespit edilen iyi uygulamalar rehberin tamamında detaylıca incelenmiştir. Bu kısımda yalnızca bir ulusal bir uluslararası iyi örnek kısa versiyon olarak incelenebilmekte, diğer örnekler rehberin tamamında yer almaktadır.

Gaziantep Oğuzeli Biyogaz Enerji Santrali

Projenin Amacı: Yenilenebilir Enerji kaynaklarından azami ölçüde istifade ederek, çevre dostu ve verimli projelerin hayata geçirilmesine örnek olarak hayvansal atıkların anaerobik ortamda çürütülerek biyogaz elde edilmesini hedeflemekte; bu yolla ülkemizin enerji üretimine ve enerji verimliliğine katkı sağlanmaktadır. 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 etki analizi 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 2017 yılı Sürdürülebilir İş ödülü ve 2018 yılı Uluslararası Kent Araştırmaları Komitesi tarafından İdeal Kent Ödülünü almaya hak kazanmıştır.

İzmir Süt Kuzusu Projesi

İzmir Büyükşehir Belediyesi ile tarımsal kalkınma kooperatifleri, Eylül 2012 yılından beri Süt Kuzusu projesini yürütmektedir.

Hali hazırda 19 ilçe ve 475 mahallede 1-5 yaş aralığında olan 152.500 (12.500 Suriyeli olmak üzere) çocuğa her ay 8 litre bedava süt dağıtılmaktadır.

Projenin temel amacı çocuklara süt içme alışkanlığı kazandırmak ve böylece sağlıklı nesiller yetişmesine destek olmaktır. Bununla beraber, proje aynı zamanda yerelde küçük üreticiyi destekleyerek kırdan kente göçü azaltmayı veya önlemeyi sağlamaktır. Büyükşehir Belediyesi öncülüğünde, altı tarımsal kalkınma kooperatifi desteklenmesi ile sağlıklı üretim destekleri ve alım garantisi sunulmuştur. Proje yerel kalkınmayı desteklemesi, çocuk sağlığını artırması ve aynı zamanda yerel kalkınma için iş birliği kültürünü yansıtmaları açısından dikkat çekmektedir.

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 kendilerine de yeni yatırımcılara, çalışanlara, iş birliği imkanlarına 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.

Argüden Yönetişim Akademisi iş birliği ile İş Dünyası İçin 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

