



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey.



Yerel Yatırım Planlama Projesi
Local Investment Planning Project

**YEREL AKTÖRLERİN KATILIMIYLA
YEREL YATIRIM PLANLAMA KAPASİTESİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ İÇİN
TEKNİK DESTEK PROJESİ
TR2011/0136.04-01/001**

YEREL YATIRIM PLANLAMA REHBERİ

Ekim 2016
ANKARA



Editörler

Doç. Dr. K. Taylan DERİCİOĞLU ve Ülge UĞURLU

Yazarlar**Katkıda Bulunanlar***Proje Teknik Destek Ekibi**İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı*

Sadun EMREALP

Erol RÜSTEMOĞLU

Metehan GÜLTAŞLI

Yahya Can DURA

M. Sinan ÖZDEN

Coşkun KARAKOÇ

Ülge UĞURLU

Sezin ÜSKENT

Kısa Dönemli Uzmanlar

Halil AGAH

Mert ALTINTAŞ

Doç. Dr. K. Taylan DERİCİOĞLU

Necmettin İLHAN

Serdar KABUKÇUOĞLU

Ömer KIRAL

Grafik Tasarım

Yeşim YÜCEL

Yasal uyarı:

Bu Rehber "Yerel Aktörlerin Katılımıyla Yerel Yatırım Planlama Kapasitesinin Güçlendirilmesi için Teknik Destek Projesi" (TR2011/0136.04-01/001) kapsamında hazırlanmıştır. Belgenin içeriği proje kapsamında yer alan kurum ve kuruluşların ve konsorsiyum üyelerinin resmî görüşlerini yansıtmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

Tablolar Dizini	v
Şekiller Dizini	vi
Kısaltmalar Dizini	vii
Terimler Dizini	viii
Yönetici Özeti	ix
Executive Summary	x
1. Giriş	1
2. Amaç ve Gerekçe	3
3. Kapsam ve Mantıksal Çerçeve	4
4. İlkeler ve Esaslar	8
4.1 Politika, Plan, Program ve Proje Dizininde İşlerlik	8
4.2 Sektörel, Sektörler Arası ve Mekânsal Planlarda Bütüncüllük	9
4.3 Merkezî ve Yerel Yaklaşımlar Arasında Tutarlılık	9
4.4 Karar Süreçlerinde Katılımcılık	10
4.5 Kriter ve Göstergelerde Çeşitlilik	10
5. Yeni Yerel Yatırım Planlama Modeli	12
5.1 Kurumsal Yapı ve Roller	13
5.2 Süreç ve İşleyiş	16
5.3 Yöntem ve Araçlar	23
6. Yerel Yatırım Planlama Süreci: Örnek Uygulama	28
6.1 Yerel Yatırım Planlama Çalışma Grubu Kurulması	29
6.1.1 Kapsam	29
6.1.2 Yöntem	30
6.1.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim	30
6.2 Mevcut Yatırımların Politika, Plan ve Programlara Uygunluğunun Değerlendirilmesi	31
6.2.1 Kapsam	31
6.2.2 Yöntem	33
6.2.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim	36
6.3 Nüfus ve Talep Analizi	40
6.3.1 Kapsam	40
6.3.2 Yöntem	41
6.3.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim	48
6.4 Sektörel Sorun ve İhtiyaç Analizi	52
6.4.1 Kapsam	52
6.4.2 Yöntem	53
6.4.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim	56
6.5 Sektörel İhtiyaçlara Göre Önceliklendirme	59
6.5.1 Kapsam	59
6.5.2 Yöntem	60
6.5.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim	65

6.6	Yatırım Tekliflerinin Oluşturulması	68
6.6.1	<i>Kapsam</i>	68
6.6.2	<i>Yöntem</i>	68
6.6.3	<i>Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim</i>	71
7.	Genel Değerlendirme ve Sonuç	72
8.	Ekler	80
	Ek 1: Yönetim Düzeyleri Arası Etkin Kamu Yatırımı İlkelerinin Açıklaması	
	Ek 2: Temel İl Verileri ve Göstergeleri	
	Ek 3: Proje Fikri Hazırlık Formu	
	Ek 4: Pilot İller Çalışma Grupları Çalışma Usul ve Esasları	
	Ek 5: Talep Analizi Raporlama Tablosu Şablonu	
	Ek 6: Tamamlanmış Proje Teklif Formu Örneği	

Tablolar Dizini

Tablo 1: Yönetim Düzeyleri Arası Etkin Kamu Yatırımı İlkeleri	6
Tablo 2: Kamu Yatırımlarının Etkin Yönetimi için Yerel İdarelere Gerekli Kapasiteler	7
Tablo 3: Yerel Yatırım Planlama Modeli Takvimi	17
Tablo 4: Yatırım Tekliflerinin Kalkınma Planı, Stratejik Plan ve Performans Programıyla İlişkisi	35
Tablo 5: Yatırım Tekliflerinin Program, Stratejiler, Eylem Planları ve Uluslararası Anlaşmalarla İlişkisi.....	36
Tablo 6: Veri Kümesi Tablosu	42
Tablo 7: Odak Grup Görüşmesi İçerik Tablosu	45
Tablo 8: Konu Tespiti Tablosu	56
Tablo 9: Önceliklendirme Ölçütleri Tablosu	64
Tablo 10: Risk Analizi Tablosu.....	69
Tablo 11: Yatırım Planlama Süreci Değerlendirme Tablosu.....	72
Tablo 12: Proje Teklif Formu Hazırlanırken Yapılacak İşlerin Listesi.....	77

Şekiller Dizini

Şekil 1: İyi Yönetilemeyen Kamu Yatırımı Planlama Süreci Kısır Döngüsü	4
Şekil 2: Yerel Yatırım Planlama Modelinin Bileşenleri.....	13
Şekil 3: Yerel Yatırım Planlama Modelinde Yer Alan Kurum ve Kuruluşların Görevleri..	15
Şekil 4: Yerel Yatırım Planlama Döngüsü.....	16
Şekil 5: Yeni Yerel Yatırım Planlama Modelinin Adımları.....	28
Şekil 6: Değer Ağacı Örneği	62

Kısaltmalar Dizini

AB	Avrupa Birliği
BKİ	Bölge Kalkınma İdaresi
ÇKKM	Çok Kriterli Karar Modeli
DAP	Doğu Anadolu Projesi
DOKA	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EDE	Ekonomi, demografi, eğitim
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GSYH	Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
GSMH	Gayrisafi Millî Hasıla
İBBS	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
İKK	İl Koordinasyon Kurulu
İPKM	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KA	Kalkınma Ajansı
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KOP	Konya Ovası Projesi
KUDAKA	Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı
MFİB	Merkezî Finans ve İhale Birimi
OECD	<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i> / İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
SÇG	Sektörel Çalışma Grubu
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TEPAV	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YİKOB	Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı
YMA	Yaşam Memnuniyeti Anketi
YPÇG	Yatırım Planlama Çalışma Grubu
YYP	Yerel Yatırım Planlama
YYPM	Yerel Yatırım Planlama Modeli
YYPP	Yerel Yatırım Planlama Projesi
YYPR	Yerel Yatırım Planlama Rehberi

Terimler Dizini

Fizibilite Raporu	Projenin teknik, finansal, ekonomik ve sosyal yapılabilirliğinin, önceliğinin, çevreye etkilerinin ve istihdama katkısının fayda-maliyet veya maliyet-etkinlik analizi ile ortaya konulduğu ayrıntılı rapor (proje maliyeti 10 milyon TL ve üzerindeki kamu yatırım projesi teklifleri için hazırlanır).
Kamu Yatırımı	Fiziksel (yol, köprü, kamu binası vb.) veya fiziksel nitelikte olmayan (araştırma ve geliştirme, insan sermayesi gelişimi, yeniliğin desteklenmesi vb.), ancak üretken kullanımı bir yıldan fazla olan sermaye harcaması.
Proje Teklif Formu	Projenin gerekçesini, dayanaklarını, beklenen sonuçlarını ve çıktılarını, maliyetini ve uygulama planını özetleyen belge (proje maliyeti 10 milyon TL'den düşük kamu yatırım projesi teklifleri için hazırlanır).
Yatırımcı Kuruluş	5018 sayılı Kanun'a ekli I Sayılı Cetvel'de belirtilen genel bütçe kapsamındaki idareler, II Sayılı Cetvel'de belirtilen özel bütçe kapsamındaki idareler, III Sayılı Cetvel'de belirtilen düzenleyici ve denetleyici kurumlar, IV Sayılı Cetvel'de belirtilen sosyal güvenlik kurumları, kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT'ler) ve özelleştirme kapsamındaki kuruluşlar (kamu payı yüzde 50'den fazla olanlar), döner sermayeli kuruluşlar, İlbank AŞ, dış finansmanla proje yürüten mahallî idareler ve diğer kamu kuruluşları.

Yönetici Özeti

Yerel Yatırım Planlama Rehberi (YYPR), Yerel Yatırım Planlama Projesi (YYP) kapsamında yürütülen kapasite geliştirme ve yerel yatırım planlama mekanizmalarını güçlendirme çalışmalarının ve bu çalışmalardan elde edilen deneyimlerin bir araya getirildiği bir kaynak belgedir. Rehber'in amacı; kamu yatırımlarının yerel düzeyde planlanması bağlamında, yatırım ihtiyaçlarını belirleme ve yatırım teklifi hazırlama aşamalarından oluşan proje geliştirme sürecinde etkinliğin ve verimliliğin artırılmasıdır.

Proje uygulaması sırasında yürütülen çok yönlü kapasite geliştirme çalışmaları sonucunda; katılımcı ve teknik analizlere dayalı karar alma süreçleri ile yatırım projesi geliştirme aşamasının yerel düzeyden yürütülmesini esas alan, yeni bir yerel yatırım planlama modeli geliştirilmiştir. Bu modelin örnek uygulaması Proje'nin pilot illeri olan Erzurum, Mardin ve Trabzon'da yapılmıştır.

Geliştirilen yeni Yerel Yatırım Planlama Modeli (YYPM), yerel paydaşlarca izlenecek altı temel adımı içermektedir. Bunlar:

- 1) Kamu yatırımlarıyla ilgili tüm paydaşların bir araya geldiği çalışma grupları kurulması,
- 2) Mevcut yatırımların öncelikli politika, plan ve programlara uygunluğunun değerlendirilmesi,
- 3) Nüfus ve talep analizinin yapılması,
- 4) Sektörel sorun ve ihtiyaç analizinin yapılması,
- 5) Sektörel ihtiyaçlara göre yatırımların önceliklendirilmesi ve
- 6) Yerel düzeyde yatırım tekliflerinin oluşturulmasıdır.

Sekiz ana bölümden oluşan bu Rehber'de, hem yukarıda ifade edilen adımlara ilişkin ayrıntılı kuramsal açıklamalar hem de Erzurum, Mardin ve Trabzon illerinde gerçekleştirilen pilot uygulamalarda; yeni modelin hangi kapsamda ve hangi yöntemlerle ele alındığına ve ne gibi deneyimler elde edildiğine ilişkin ayrıntılı bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca; yeni yerel yatırım planlama yaklaşımını izleyerek çalışmalar yapmak isteyen yetkililere, yatırım planlama sürecinde üzerinde durulması gereken önemli noktaların uygulanmasına ve değerlendirilmesine yönelik çeşitli araçlar da Rehber kapsamında sunulmaktadır.

Executive Summary

Local Investment Planning Guide is a reference document that compiles the activities aimed at capacity development and strengthening local investment planning mechanisms carried out within the scope of the “Local Investment Planning Project” along with the experiences attained as a result of these activities. The objective of this Guide is increasing the effectiveness and efficiency of the project development process, which is composed of stages for identifying investment needs and preparing investment proposals within the context of planning public investments at local level.

A new local investment planning model was developed as a result of multi-dimensional capacity development activities conducted during implementation of the Project. The new model is centred on carrying out the investment project development stage at local level through participatory decision making processes based on required technical analyses. The model was successively tested in the pilot provinces of the Project, which were namely Erzurum, Mardin and Trabzon.

The new local investment planning model is structured upon six basic steps to be followed by local stakeholders, which are:

- 1) Establishing working groups that bring together all representatives of public investment institutions,
- 2) Assessing the compliance of existing investments with priority policies, plans and programmes,
- 3) Conducting a population and a demand analysis,
- 4) Conducting a sectoral analysis for problems and needs,
- 5) Prioritising investments based on sectoral needs and
- 6) Preparing investment proposals at local level.

The Guide comprises eight main chapters, which provide ample theoretical explanations related to abovementioned six steps along with detailed information on the scope and methods of pilot implementation of the new model in Erzurum, Mardin and Trabzon provinces as well as on the experiences obtained from local practices. In addition, a variety of tools for the application and assessment of the important issues that need to be taken into consideration in the investment planning process are presented within the scope of this Guide for the officials willing to follow the new local investment planning approach.

1. Giriş

Yerel Yatırım Planlama Rehberi, Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilen “Yerel Aktörlerin Katılımıyla Yerel Yatırım Planlama Kapasitesinin Güçlendirilmesi için Teknik Destek Projesi” (kısa adıyla “Yerel Yatırım Planlama Projesi”) kapsamında hazırlanmıştır. Ana yararlanıcısı İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı olan Proje'nin Sözleşme Makamı ise Merkezî Finans ve İhale Birimi'dir (MFİB).

Proje; Hollanda Belediyeler Birliği Uluslararası İşbirliği Ajansı VNG International (Hollanda) tarafından WYG International (İngiltere), WYG Türkiye, GDSI (İrlanda) ve ERVET (İtalya) ile konsorsiyum halinde, Kasım 2014'ten Ekim 2016'ya kadar olan 24 aylık sürede uygulanmıştır.

Projenin genel hedefi; kamu hizmetlerinin iyi işleyen ve etkili bir hale getirilmesine odaklanılarak, yerel düzeydeki kamu yatırımlarının planlanmasında ve programlanmasında etkinliği ve verimliliği sağlamak üzere, kamu yönetimi modernizasyonunun sürdürülmesi olmuştur.

Yatırımların yerel düzeyden planlanabilmesi için yerel kamu yönetimi kapasitesinin geliştirilmesi ve paydaşlar arasında sağlıklı bir eş güdüm sağlanması adına, proje kapsamında uygulanması öngörölmüş çalışmalar aşağıdaki amaçlara yönelmiştir:

1. Yerel aktörler arasında eş güdüm sağlanması ve yerel yatırımların gereklerine uygun olarak planlanması yoluyla İçişleri Bakanlığının kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi,
2. Yerel aktörlerin yatırım planlama sürecine açık görev ve sorumluluklarla etkin bir biçimde katılımının sağlanması,
3. Planlama ve yatırım kararlarına ilişkin süreç için katılımcı bir model geliştirilmesi,
4. Yerel aktörlerin yatırım planlama süreçlerine katılımının sağlanması için gerekli yapıların oluşturulması ve bunların işleyişinin Erzurum, Mardin ve Trabzon pilot illerindeki yatırım planlama süreçleri kapsamında sınanması,
5. Yeni bir yerel yatırım planlama modeli önerisi oluşturulması.

Yerel Yatırım Planlama Rehberi hazırlanması görevi, Proje'nin “Yerel aktörlerin yatırım planlama süreçlerine açıkça tanımlanmış görevlerle etkin katılımı” başlıklı 2. Bileşen'i kapsamında uygulanması öngörölmüş faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu Rehber, Proje kapsamındaki pilot iller olan Erzurum, Mardin ve Trabzon'da yürütölen kapasite geliştirme ve yatırım planlama mekanizmalarını güçlendirme çalışmalarının ve bu çalışmalardan elde edilen deneyimlerin bir araya getirildiği bir belge niteliğini taşımaktadır. Böylelikle; kamu yatırım-

larının planlanmasına ilişkin süreçlerin daha etkin ve verimli biçimde yürütülmesi amacıyla atılabilecek adımlar hakkında, kamu yatırımı planlama süreçlerinde yer alan yetkililere bilgiler ve açıklamalı örnekler sunmaktadır.

Rehber, sekiz ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Yerel Yatırım Planlama Projesi ve proje hedeflerine ilişkin özet bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde ise çalışmanın amacı ve gerekçesi açıklanmakta, üçüncü bölümde yerel yatırım planlama yaklaşımının kapsamı ve mantıksal çerçevesi sunulmakta, dördüncü bölümde de çalışma kapsamında benimsenen ilkeler ve esaslar özetlenmektedir.

Yerel Yatırım Planlama Projesi süresince yürütülen çalışmalar sonucunda geliştirilen ve pilot uygulaması yapılan yeni yerel yatırım planlama modeli, Rehber'in beşinci bölümünde kuramsal olarak açıklanmakta ve mevcut uygulamaların iyileştirilmesine yönelik katılımcı ve stratejik yönetim bağlamındaki yaklaşım ifade edilmektedir. Rehber'in altıncı bölümü ise, bir önceki bölümde kuramsal olarak açıklanan yaklaşımın Erzurum, Mardin ve Trabzon illerinde gerçekleştirilen pilot uygulamalarda hangi kapsamda ve hangi yöntemlerle ele alındığına ve ne gibi deneyimler elde edildiğine ilişkin ayrıntılı bilgiler içermektedir.

Yedinci bölüm; yeni yerel yatırım planlama yaklaşımını izleyerek çalışmalar yapmak isteyen yetkililer için, yatırım planlama sürecinde üzerinde durulması gereken önemli noktaların değerlendirilmesine yönelik çizelgeleri içermektedir. Sekizinci ve son bölümde ise, Rehber içeriğinde atıf yapılan çeşitli araçlardan örnekler ile ayrıntılı birtakım açıklamalar ek olarak sunulmaktadır.

2. Amaç ve Gerekçe

Yerel Yatırım Planlama Rehberi'nin amacı, kamu yatırımlarının yerel düzeyde planlanması bağlamında; yatırım ihtiyaçlarını belirleme ve yatırım teklifi hazırlama aşamalarından oluşan proje geliştirme sürecinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasıdır.

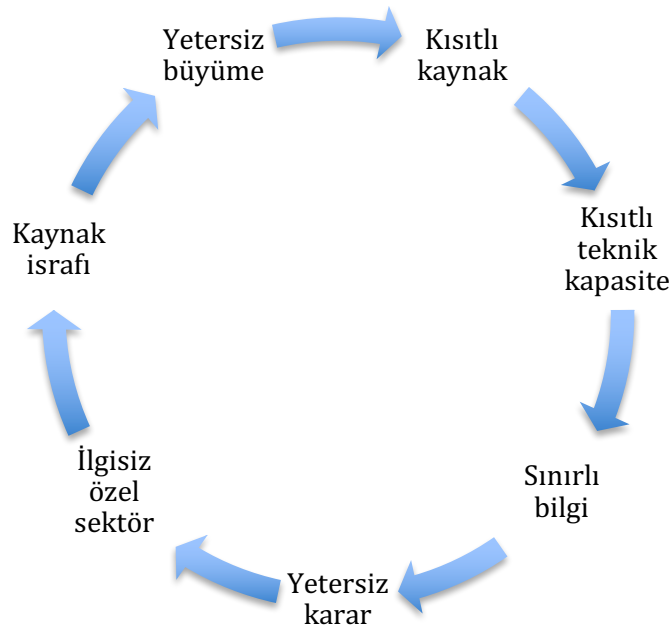
Yerel Yatırım Planlama Projesi'nin uygulanması sırasında kamu yatırım projelerinin seçimi ve proje tekliflerinin oluşturulması konularında çok yönlü kapasite geliştirme çalışmaları yürütülmüş olup; özellikle Proje'nin pilot illerinde çeşitli örnek uygulamalar yapılmıştır. Bu Rehber, söz konusu çalışmalardan elde edilen bilgi, örnek ve deneyimleri ülke çapında erişilebilir kılabilecek bir kaynak olarak tasarlanmıştır.

Rehber'in hedef kitlesi; yerel düzeydeki kamu yatırım planlama süreçlerinde yer alan ve başta valilikler olmak üzere, tüm yatırımcı kamu kurumları bünyesinde görevli yetkililerdir. Yerel düzeydeki yetkililerin kolaylıkla yararlanabileceği bir kaynak olması amacıyla, Proje kapsamında yürütülen çalışmalar Rehber'de olabildiğince açık ve sade bir dil kullanılarak özetlenmiştir. İlgili çalışmalar hakkında daha ayrıntılı bilgilere ve Proje kapsamında hazırlanmış olan ayrıntılı faaliyet raporlarına İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı İnternet sitesinden erişmek mümkündür.

3. Kapsam ve Mantıksal Çerçeve

Kamu yatırımı kavramı; **fiziksel** (yol, köprü, kamu binası vb.) veya **fiziksel nitelikte olmayan** (araştırma ve geliştirme, insan sermayesi gelişimi, yeniliğin desteklenmesi vb.) ve üretken kullanımı **bir yıldan fazla** olan sermaye harcamalarını ifade etmek üzere kullanılan bir kavramdır. Kamu yatırımları; vatandaşlara su, elektrik, ulaşım, sağlık ve eğitim gibi temel hizmetlerin sağlanabilmesinin başlıca unsurlarıdır ve bu nitelikleriyle sadece vatandaşların yaşam kalitesini belirlemekle kalmaz, yerel ve ulusal ekonomiyi de şekillendirir.

Kamu yatırımlarının gerektiği biçimde yönetilmemesi; planlanan yatırımlardan beklenen faydanın sağlanamamasına, bu nedenle de ülkenin ve vatandaşların zaman, kaynak ve emek kaybetmelerine yol açar. Kamu yatırımlarının yönetiminde yaşanacak sorunlar hem doğrudan hem de dolaylı olarak özel yatırım kararlarını ve bunların verimliliğini de olumsuz etkiler. Sonuç olarak böylesine bir durum kısa ve orta vadede; başta gelir, istihdam, sağlık ve eğitim olmak üzere bireylerin yaşamını etkileyen hemen her alanda çeşitli sorunların yaşanmasına; uzun vadede ise, büyüme ve kalkınma sürecinin bir kısır döngüye girmesine neden olur (Şekil 1).



Şekil 1: İyi Yönetilemeyen Kamu Yatırımı Planlama Süreci Kısır Döngüsü

Söz konusu olumsuzlukların oluşmasını önlemek ve kısıtlı kamu kaynakları ile hizmet sunumunda gerçekleştirilebilecek en yüksek verimi elde edebilmek amacıyla; kamu yatırımları-

nın yönetiminde etkin rol oynayacak kapasite ve mekanizmaların, hem merkezî hem de yerel düzeyde yaratılması büyük önem taşımaktadır. Burada altı çizilmesi gereken en önemli nokta, yapılan araştırmalar sonucunda; yatırım harcamasının toplam etkisinin, harcanan paranın miktarından çok yönetimin (yönetişimin) etkinliği ile belirlendiği bulgusudur.

Kamu yatırımları genel olarak uzun dönemli, büyük çaplı ve yüksek maliyetli girişimler olduklarından; bu tür yatırımların doğru yönetilebilmesi için, planlama aşamasından başlayarak uygulama ve işletme aşamalarının tamamında farklı uzmanlık ve yetkilere sahip çok sayıda aktörün çalışmalara dâhil edilmesi gerekmektedir. Söz konusu süreçlerde **iyi yönetişimin** temel ilkeleri olan açıklık, katılım, hesap verebilirlik, etkililik ve tutarlılık ilkelerinin tam anlamıyla benimsenmesi ve çalışmaların bu doğrultuda yürütülmesi kaçınılmazdır.

Kamu yatırımlarının yönetiminde karşılaşılan zorlukların temelinde **kapasite, işbirliği ve eş güdüm** konularında yaşanan sıkıntılar yatmaktadır. Etkin ve verimli olmayan kamu yatırımı süreçlerinde genellikle aşağıdaki ortak sorunlar gözlemlenir:

- Proje seçiminde siyaset etkilidir ve bu durum çoğunlukla, yetersiz ekonomik ve sosyal değeri olan ziyankâr ve yararsız projelere yol açar.
- Projelerin tasarımı ve tamamlanması gecikir.
- İhalelerde yolsuzluklarla karşılaşılır.
- Maliyetler aşılır.
- Projeler tamamlanamaz.
- Tamamlanabilen altyapı veya yatırım düşük niteliklidir.
- Varlıklar etkin biçimde işletilemez ve bakımsız bırakılır.

İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD); kamu yatırımlarının yönetimine ilişkin bu zorlukların üstesinden gelebilmek ve kamu yatırımlarını farklı yönetim düzeyleri arasında etkin ve verimli biçimde yönetebilmek için gerekli olan 12 temel ilkeyi, 3 ana başlık altında şöyle belirlemiştir:

Tablo 1: Yönetim Düzeyleri Arası Etkin Kamu Yatırımı İlkeleri

EŞ GÜDÜM
1) Farklı yörelere göre uyarlanmış bütünleşik bir strateji ile yatırım yapılır.
2) Ulusal ve yerel düzeyler arasında etkili eş güdüm araçları benimsenir.
3) Uygun ölçekte yatırım yapmak için yerel idareler arası eş güdüm sağlanır.
KAPASİTE
4) Kamu yatırımının uzun dönemli etkileri ve riskleri başta değerlendirilir.
5) Yatırım döngüsü boyunca paydaşlar sürece dâhil edilir.
6) Finansman kaynaklarını çeşitlendirmek ve kapasiteyi güçlendirmek için özel sektör ve finans kuruluşları harekete geçirilir.
7) Kamu yatırımlarına ilişkin süreçlerde yer alan kamu görevlilerinin ve ilgili kurumların uzmanlıkları geliştirilir.
8) Sonuçlara odaklanılır ve deneyimlerden öğrenme teşvik edilir.
YAPI
9) Ulaşılmak istenen yatırım hedefleri ile uyumlu bir mali çerçeve geliştirilir.
10) Tüm yönetim düzeylerinde sağlam ve saydam mali yönetim zorunlu kılınır.
11) Tüm yönetim düzeylerinde kamu ihale süreçlerinin saydam olması ve stratejik olarak kullanılması teşvik edilir
12) Düzenlemelerin nitelikli ve yönetim düzeyleri arasında tutarlı olması gözetilir.

Kaynak: OECD

Bu ilkelere ilişkin ayrıntılı açıklama Ek 1’de sunulmuştur.

Yukarıda sıralanan her bir konunun hayata geçebilmesi için, hem merkezî hem de yerel düzeydeki yönetim kademelerine çeşitli sorumluluklar düşmektedir. Bu bağlamda, kamu yatırımlarının yönetimine ilişkin çeşitli aşamalarda özellikle yerel idarelere gerekli kapasiteler OECD tarafından özet olarak hazırlanan aşağıdaki tabloda sıralanmıştır:

Tablo 2: Kamu Yatırımlarının Etkin Yönetimi için Yerel İdarelere Gerekli Kapasiteler

Hedef	Aşama	Kapasite
Bölgesel kalkınmayı teşvik eden bir yatırım portföyü tasarlanması	Planlama ve proje seçimi	1. STRATEJİK PLANLAMA: Yerel koşullara uyarlanmış, sonuç odaklı, gerçekçi, ileri görüşlü ve ulusal hedeflerle uyumlu planlama yapılması ★
		2. SEKTÖRLER ARASI EŞ GÜDÜM: Mekân odaklı bütüncül bir yaklaşım için sektörler arası eş güdüm sağlanması
		3. İDARİ BİRİMLER ARASI EŞ GÜDÜM: Tamamlayıcılık sağlamak ve ölçek ekonomisi yaratmak için idari birimler arası eş güdüm sağlanması
		4. PAYDAŞ KATILIMI: Yatırım tercihlerinin niteliğini arttırmak ve yatırımlara desteği güçlendirmek için ilgili paydaşların planlama sürecine dâhil edilmesi – bunu yaparken belli çıkar gruplarının baskın çıkmasının önlenmesi
		5. ÖN DEĞERLENDİRME: Titiz bir ön değerlendirme yapılması ★
Yeterli kaynak tahsis edilmesi	Finansman ve bütçeleme	6. Stratejik planların çok yıllık bütçelerle bağlantılı hale getirilmesi
		7. Kamu yatırımları için geleneksel ve yenilikçi finansman mekanizmalarının kullanılması ★
		8. Kamu yatırım projelerinin uzun dönemli finansal sürdürülebilirliğinden ödün vermeden özel sektör finansmanının harekete geçirilmesi
Kamu kaynaklarının kullanımında hesap verebilirliğin sağlanması	Uygulama	9. Saydam ve rekabetçi kamu ihale süreçleri uygulanması ve buna uygun iç denetim yapılması ★
Sonuç elde edilmesi ve öğrenmenin teşvik edilmesi	Değerlendirme	10. Gerçekçi ve performans geliştirici hedefleri olan izleme göstergeleri tasarlanması ve kullanılması ★
		11. Harcama sonrası değerlendirmenin düzenli ve titiz biçimde yapılması
		12. Karar alma süreçlerini geliştirmek için izleme ve değerlendirmeden edinilen bilgilerin kullanılması
Yatırım döngüsünün tüm aşamalarının desteklenmesi	Her aşamada	13. Tutarlılık ve hesap verebilirliğe yönelik risklerin yatırım döngüsü boyunca izlenmesi ve yönetilmesi
		14. Yerel düzeyde “daha iyi düzenlemeler” yapılması ve yönetim düzeyleri arasında uyum sağlanması
		15. Kamu yatırımlarının planlanması ve uygulanması için nitelikli teknik ve idari deneyimin bulunması ★

★ Çok önemli

Kaynak: OECD

Proje kapsamında yapılan çalışmalar ve geliştirilen yeni yerel yatırım planlama modeli özel olarak **kamu yatırımlarının planlanması ve proje seçimi** aşamalarına odaklanmış olup; pilot olarak seçilen illerde bir sonraki yıl için teklif edilecek kamu yatırım projelerinin ayrıntılı teknik analizlere dayalı, katılımcı ve saydam yaklaşımlar izlenerek geliştirilmesine yönelik faaliyetler uygulanmıştır.

4. İlkeler ve Esaslar

Yerel Yatırım Planlama Rehberi (YYPR); yatırımların planlama sürecinde hem merkezî hem de yerel unsurların birbiriyle olan bağlantılarının mantıksal ve işlevsel bir bütüncüllük içerisinde ele alınmasına katkıda bulunacak bir araç olarak düşünülmüş ve bu amaca hizmet etmek üzere hazırlanmıştır. Ancak; Rehber'den beklenen esas katkı; yerel yatırım planlama unsurlarının, merkezî yatırım planlama unsurları karşısında daha güçlü bir konuma getirilmesinde yararlı ve etkin bir araç olarak kullanılabilmesidir.

Yerel Yatırım Planlama Rehberi'nin; 1963 yılı itibarıyla planlı kalkınma döneminin başlangıcından itibaren baskın bir biçimde uygulanagelen, fakat son dönemlerde yerele giderek daha da yaklaşmayı öngören merkezî yatırım planlama yaklaşımları ve uygulamalarının güçlendirilmiş yerel yatırım planlama yaklaşımları ve uygulamaları ile bir araya gelmesinde kilit rol oynayacağı açıktır.

Dolayısıyla; bir yandan yerel yatırım planlama yaklaşım ve uygulamalarının Rehber aracılığıyla güçlendirilmesi beklenirken, diğer yandan da bunların üst ölçek yatırım planlama yaklaşım ve uygulamaları ile uyum içerisinde olması beklenecektir. Yerel yatırım planlama yaklaşım ve uygulamalarının güçlendirilmesi ivme kazandıkça, merkezî ve yerel yatırım planlama unsurları arasındaki ilişkilerde bütüncüllük ilkesinin gereklerinin yerine getirildiği daha da belirginleşecektir.

Merkez-yerel ilişkilerinin yatırım planlama süreçlerinde bütüncüllük ve tamamlayıcılık ilkesine dayanmasının yaygınlaşmasıyla da, halen yerele baskın olan merkezî yatırım planlama pratiklerinin zamanla dengeli ilişkilere dönüşmesi gerçekleşecektir. Kamu yatırımlarının planlanmasında bugüne dek ağırlıklı olarak merkezî inisiyatiflerin yerele yansımalarına karşılık, yerel inisiyatiflerin de merkeze artık daha bir güçle yansımaları söz konusu olacaktır. Rehber'den, bu amaca hizmet etmesi öngörülmekte olup; hazırlanması sırasında dayanak alınan temel ilkeler ve gözetilen esaslar aşağıda belirtilmiştir.

4.1 Politika, Plan, Program ve Proje Dizininde İşlerlik

Yerel kamu yatırımlarının; il düzeyinde ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel ve mekânsal olarak saptanan ihtiyaç ve önceliklere göre belirlenmesi ve önerilmesi gerekmektedir. İhtiyaçlar ve öncelikler ilkin ülke düzeyinde, bölge düzeyinde ve yerel düzeyde merkezî yönetimce benimsenen kalkınma politikaları doğrultusunda hazırlanmış olan kalkınma planları ve strateji belgelerinin incelenmesi sonucu tanımlanır. Takip eden aşamada ise süregelen yıllık yatırım

programlarının ve bu programların içerdiği proje ve proje demetlerinin anılan belgelerde belirtilen politik ve stratejik öngörüler ile uyumluluğunun gözetilmesi esastır. Burada ilk bakışta anlaşılana, yerel yatırım planlama sürecinde önerilecek projelerin ülke ve bölge kalkınma politikası ve planları ile uyum içerisinde olmak üzere belirlenmesi ve yatırım programlarına dâhil edilmesi ise de, önemli olan kademeli dizine yerelden ve projelerden başlayarak işlerlik kazandırmaktır. Böylelikle yerelden önerilecek projelerin yatırım programında yer alması için çalışmalar yapılırken, merkezde belirlenen kalkınma politikalarına ve üst ölçek kalkınma planlarına yerelden girdi verme süreci daha da etkin bir şekilde işleyecektir. Merkez ve yerel arasında uyumlu, bütünleşik, tamamlayıcı ve dengeli ilişkiler öngörüsü; temelde “politika, plan, program, proje” kademeli dizininin her iki yönde de çalışmasını mantığına dayanmaktadır.

4.2 Sektörel, Sektörler Arası ve Mekânsal Planlarda Bütüncülük

Tarım, madencilik, sanayi, enerji, ulaştırma, haberleşme, lojistik, turizm, sağlık, eğitim, kültür gibi ana sektörlerin yanı sıra diğer sektör ve alt sektörlerle ilişkin olarak il düzeyinde önerilecek kamu yatırım projelerinin saptanmasında; kilit sektör faaliyetlerinin diğer sektörlerle olan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin yanı sıra projelerin yer seçimleri, mekânsal konumları ve çevresel boyutlarının da dikkate alınması önemlidir. Planlama sürecinde bütüncülük ilkesinin yerine getirilmesi açısından önemli olan konu, önerilecek ve uygulanacak yatırım projelerinin düşey (işlevsel) ve yatay (mekânsal) kademeli bağlantılar ağı içerisinde düşünülmesidir. Başka bir deyişle; yatırım önerilerinin geliştirilmesi sırasında her bir projenin ve/veya proje demetinin sektörel ve sektörler arası bağlantılarını, planlamanın düşey bütüncülük ilkesi kapsamında düşünmek gerekirken, mekânsal ve çevresel boyutlarını da planlamanın yatay bütüncülük ilkesi kapsamında düşünmek gerekecektir.

4.3 Merkezî ve Yerel Yaklaşımlar Arasında Tutarlılık

Planlar, programlar ve projeler arasındaki ilişkinin sağlıklı biçimde ve tutarlılıkla kurulmasının yanı sıra; kalkınma, gelişme ve büyüme kavramlarının içerdiği nicel ve nitel boyutların doğru algılanması da ayrı bir önem taşımaktadır. Kalkınma, gelişme ve büyüme öngören politik tercihler ile yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan-yukarıya yönelen planlama yaklaşımları arasındaki ilintilere bakıldığında; genelde, büyüme öngören politikaların yukarıdan-aşağıya planlama yaklaşımlarına dayandırılırken, kalkınma öngören politikaların ise aşağıdan-yukarıya planlama yaklaşımlarına dayandırıldığı göze çarpmaktadır.

Merkezî yönetim tercihlerinin belirleyici ve ağırlıklı olduğu büyüme politikası ve yukarıdan-aşağıya planlama yaklaşımına karşılık; kalkınma politikası ve aşağıdan yukarıya planlama yaklaşımında, yerel yönetim tercihleri belirleyici ve ağırlıklı olmaktadır. Ancak, kamu yatırımlarının planlanmasında yerelin güçlendirilerek ilişkilerde merkez-yerel dengesinin sağlanması esastır. Yerelin güçlendirilmesi açısından aşağıdan-yukarıya yaklaşımların olabildiği kadar çok ve yaygın tutulması söz konusu olmakta; yukarıdan-aşağıya yaklaşımların ise, ancak gerektiği ve yeterli olduğu düzeyde tutulması öngörülmektedir.

Dolayısıyla; yerel yatırımların planlanması sürecinde merkezî politikalardan ve üst ölçek planlardan gerekli ve yeterli yönlendirmeleri alarak, il düzeyinde olabildiğince çok projenin üretilmesi ve uyumlu yatırımlara gidilmesi, merkez ile yereli buluşturmada en tutarlı yaklaşım olacaktır. Böylesine bir yaklaşımın; planlama süreçlerinde yatırımların bütüncüllüğüne, etkinliğine ve verimliliğine olumlu katkılarda bulunacağı kesindir.

4.4 Karar Süreçlerinde Katılımcılık

Kamu yatırımlarının planlanması sürecinde kurulması gereken merkez-yerel dengesi çerçevesinde yerel hizmet ve kalkınma ihtiyaçları belirlenirken, bu ihtiyaç ve talepleri karşılamak amacıyla yatırım programına alınacak projelerin yerel kaynak ve potansiyelleri harekete geçirmek suretiyle tanımlanması, değerlendirmeye alınması, önceliklendirilmesi, önerilmesi ve karara bağlanması söz konusu olmaktadır. Sorun-çözüm ve ihtiyaç-talep analizi ve saptaması yapılırken; eksikliklerin ve yetersizliklerin giderilmesi için farklı politikalara yönelmek, dışlanmış hedef gruplarını içermek, destek kurumsal kapasiteler yaratmak, işbirliklerini açılımlandırmak, ek teknik donanımlar kazanmak, yeni finansal kaynaklara ulaşmak, yasal uyarlamalara gitmek gerekebilecektir.

Gündeme gelebilecek bu tür gereklerin nasıl yerine getirilebileceğine ilişkin önerilerin ve kararların; ilin mevcut ve potansiyel olanakları dikkate alınarak, kapsamlı bir çerçevede tartışılması ve karara bağlanması en doğru yol olacaktır. İzlenecek böylesine bir yolun dayandığı ilke ise katılımcılıktır. Karar süreçlerinin her aşamasında gerçekleştirilecek olan katılımcılığın eylem süreçlerinde de etkin işbirliğine ve eş güdüme dönüşeceğine hiç şüphe yoktur. Eş güdümden kaydedilecek başarının, yatırım planlamanın her aşamasında bütüncüllük ilkesinin yerine getirilmesinde katkısı olacağı da açıktır.

4.5 Kriter ve Göstergelerde Çeşitlilik

Yatırım planlama sürecinde proje önermek ve karara bağlamak üzere konular hakkında bilgilendirilmek, algılamak, ölçmek, karşılaştırmak, yorumlamak, görüş oluşturmak gibi yapılan

değerlendirme çalışmalarının temelinde, kriter belirlemek ve bunları göstergelere yansıtmak yatmaktadır. Kriterler ve göstergeler tekli ve çoklu olabildiği gibi, nicel ve nitel karakterli de olabilmektedir. Rehber’de sunulan örnek ölçme ve değerlendirme yöntem ve tekniklerinde; tekli kıstas ve göstergeler yerine, olabildiğince çoklu kriter ve göstergelerin kullanılması ilke edinilmiştir. Çok Kriterli Karar Yöntemleri’nin gereği de budur. Yerel yatırım planlama sürecinde yapılacak değerlendirme çalışmalarının kapsamının olabildiğince geniş tutulmasının yanı sıra; Rehber’de benimsenen diğer bir ilke de, nicel karakterli kriter ve göstergelerin olabildiğince nitel ve somut ifadelere dönüştürülmesi olmuştur.

Somut ifadelerle açıklamak gerekirse; Rehber’de tercih edilen, gayrisafi millî hasılayı (GSMH) esas alan ve tüm ülkenin ekonomik büyümesini tek bir nicel kritere dayandıran ölçüm yaklaşımı yerine, yaşam ve gelişmişlik düzeyini çok yönlü nicel ve nitel kriterlerle ölçen yöntemler olmuştur. Böylesine bir tercihin kökünde; ekonomik büyümeden çok sosyoekonomik yaşamda gerçekleşen kalkınmayı ve gelişmeyi ölçerken ve değerlendirirken, paylaşımı ve dağılımı yansıtan ayrıştırılmış kriter ve göstergelerden faydalanmak yatmaktadır.

5. Yeni Yerel Yatırım Planlama Modeli

Yerel Yatırım Planlama Projesi kapsamında yürütülen çalışmalarda elde edilen deneyimler ışığında geliştirilen ve bu Rehber’de uygulama aşamaları detaylandırılan Yerel Yatırım Planlama Modeli ile kamu yatırımlarının yerel paydaşların etkin katılımıyla, yerel ihtiyaçlar ve öncelikler çerçevesinde planlanabilmesi hedeflenmiştir. Anılan hedef ile doğrudan bağlantılı ana amaç ise; katılımcı bir süreç ve kurumlar arası koordinasyonla planlanan bu kamu yatırımlarının yereldeki etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması olmuştur.

Söz konusu modelin geliştirilmesi Proje’nin uygulama süresi ile sınırlı olduğundan, modelin temelinde yeni bir planlama mekanizması kurmak değil; mevcut politika belgelerinde tarif edilen yatırım planlama sürecini yerelden işletmek ve bu süreci daha katılımcı hale getirecek uygulama araçlarıyla güçlendirmek ilkeleri benimsenmiştir. Bu çerçevede oluşturulan ve aşağıda tanıtılan model, mevcut yatırım planlama sürecinin iyileştirilmesi çalışmalarının ürünüdür.

Proje kapsamında geliştirilen model ile mevcut süreç arasındaki en önemli fark, büyük ölçüde “*merkezî düzeyde planlanıp yerel düzeyde uygulanan*” yatırım planlama sürecine etkin paydaş katılımının sağlanmasıyla, gerçek anlamda “*yerel*” bir yatırım planlama deneyiminin hayata geçirilmiş olmasıdır.

Geliştirilen kamu yatırımı planlama yaklaşımı üç temele dayanmaktadır:

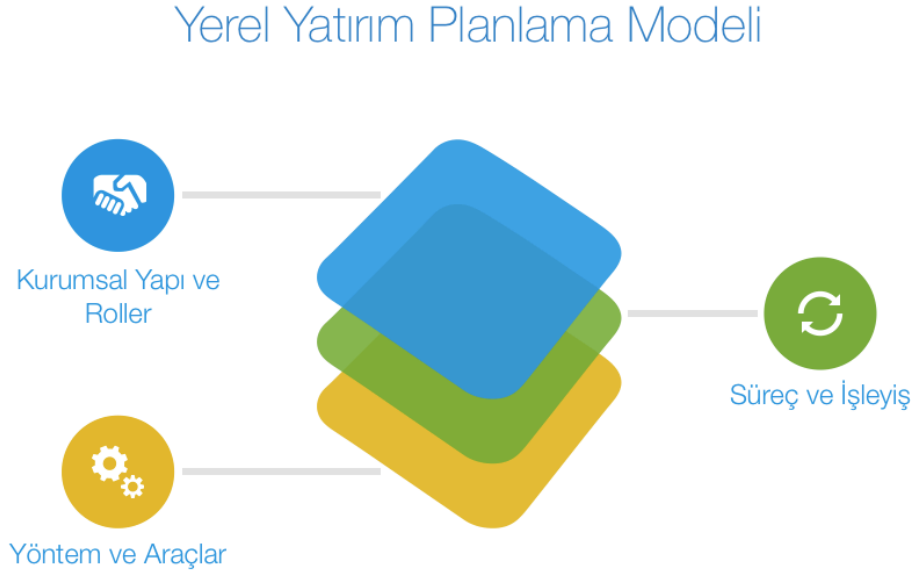
- Bunlardan birincisi “stratejik” temeldir. İl Gelişim Stratejisi ve Yıllık İl Gelişim Perspektifi bunu ortaya koyar.
- İkincisi “katılımcılık” temelidir. Bu, sektörler arası teknik çalışmaları gerçekleştirmek üzere kurulan Yatırım Planlama Çalışma Grubu (YPÇG) ile sağlanır.
- Üçüncüsü ise “yerel karar alma” temelidir. İl Koordinasyon Kurulu’nun (İKK) tüm karar aşamalarını üstlenmesiyle, il yönetiminde yer alan tüm kurum ve kuruluşların ilin yerel kamu yatırımlarını birlikte değerlendirmesi sağlanmaktadır.

Geliştirilen Yerel Yatırım Planlama Modeli’nin ilkeleri şunlardır:

- Bütüncül ve uzun vadeli bir planlama yaklaşımı,
- İldeki tüm paydaşların etkin katılımı,
- Teknik analizlere dayalı karar alma ve planlama aşamaları,
- Sektörler arası etkileşim,
- Kurumlar arası koordinasyon ve işbirliği,
- Yerel ihtiyaçların ve önceliklerin belirleyiciliği,

- Sürecin açık ve şeffaf olarak yürütülmesi.

Anılan ilkeler çerçevesinde geliştirilen Yerel Yatırım Planlama Modeli 3 temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; “Kurumsal Yapı ve Roller”, “Süreç ve İşleyiş” ile “Yöntem ve Araçlar”dır.



Şekil 2: Yerel Yatırım Planlama Modelinin Bileşenleri

5.1 Kurumsal Yapı ve Roller

Yatırım planlama sürecinin her bir aşamasında, birbirinden farklı düzeylerde konumlanan ve farklı görev, yetki ve sorumlulukları olan birçok kamu kurum ve kuruluşu yer almaktadır. Öngörülen YYP modelinde, kurumsal yapı ve roller bağlamında bu yapının;

- özellikle kamu dışındaki yerel paydaşların etkin bir şekilde temsil edildiği ve katılımının sağlandığı,
- kurumlar arası işbirliğinin ve eş güdümün daha güçlü olduğu bir hale getirilmesi hedeflenmiştir.

Bu çerçevede, modelin en önemli unsuru yatırımcı kuruluşlar ve ilgili yerel paydaşların katılımıyla oluşturulan Yatırım Planlama Çalışma Grubu'dur (YPÇG). İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğünden (İPKM), yatırımcı kuruluşların taşra teşkilatlarından, kalkınma ajanslarından, yerel yönetimlerden, sivil toplum ve meslek örgütlerinden uzman düzeyindeki temsilcilerin katılımıyla oluşturulan bu çalışma grubunun ve bünyesinde oluşturulabilecek alt ko-

misyonların; teknik analizlerin yürütülmesinden yatırım projelerinin geliştirilmesine kadar olan tüm yatırım planlama süreçlerinde, ortak çalışmalar yürütmesi önerilmektedir. Böyle bir yapı; hem daha önce yatırım planlama süreci içerisinde yer almayan kamu dışındaki paydaşların sürece dâhil olmalarını sağlamakta hem de kurumlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımına olanak yaratarak ortak çalışma kültürünün geliştirilmesine imkân vermektedir.

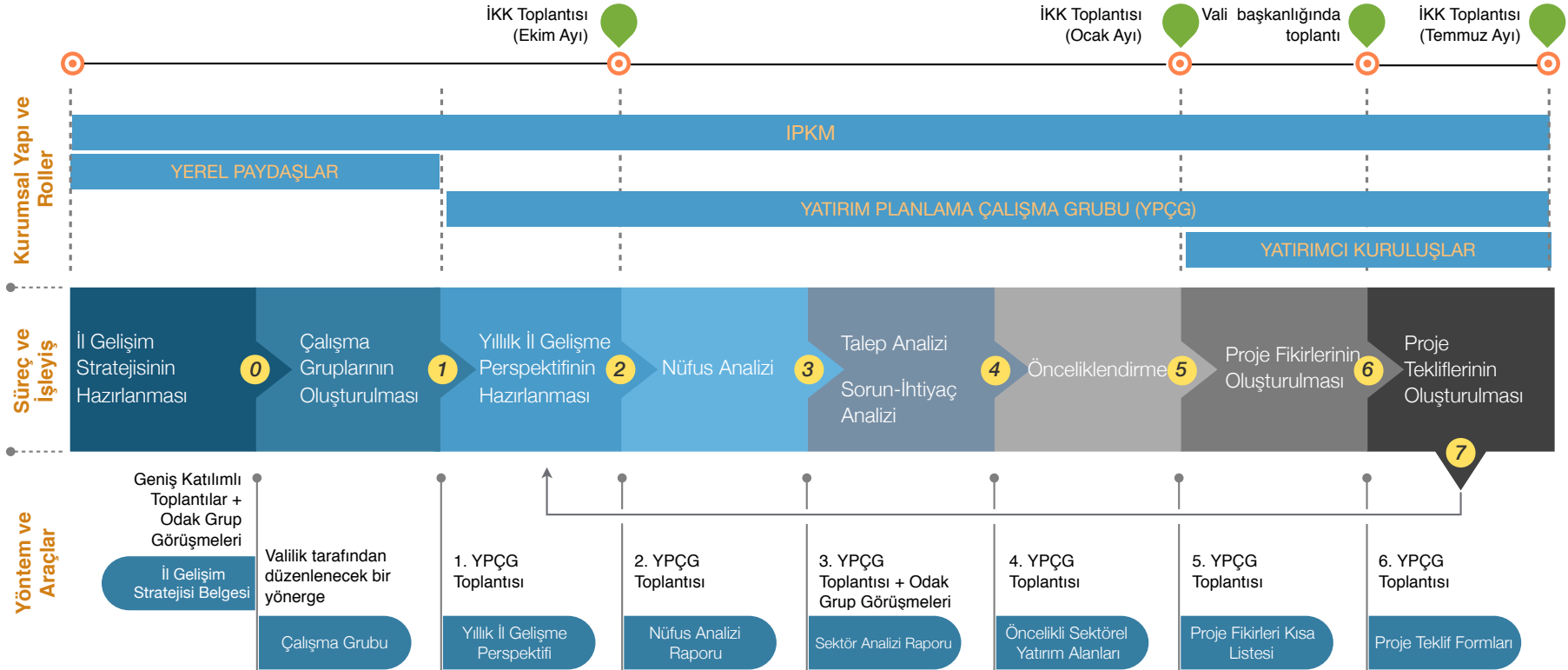
Yatırım Planlama Çalışma Grubu

Yatırım Planlama Çalışma Grubu'nun (YPÇG) ildeki tüm paydaşları temsil edecek bir üye yapısına sahip olması, üyelerin kamu yatırımlarına yön verecek düzeyde teknik, sektörel ve kurumsal deneyime sahip olmaları, tüm çalışmalarını bütüncül bir il gelişim ve kalkınma bakış açısıyla, dolayısıyla sektörler arası stratejik bir yaklaşımla yürütmesi esastır. Kurumlarını YPÇG'de temsil edecek kişilerin ismen belirlenmesi ve böylece çalışma ve toplantılarda sürekliliğin sağlanması önemlidir. YPÇG çalışmalarının katılımcı yöntemlerle yürütülmesi ve YPÇG'nin kararlarını uzlaşılı şekilde üretmesi önerilmektedir.

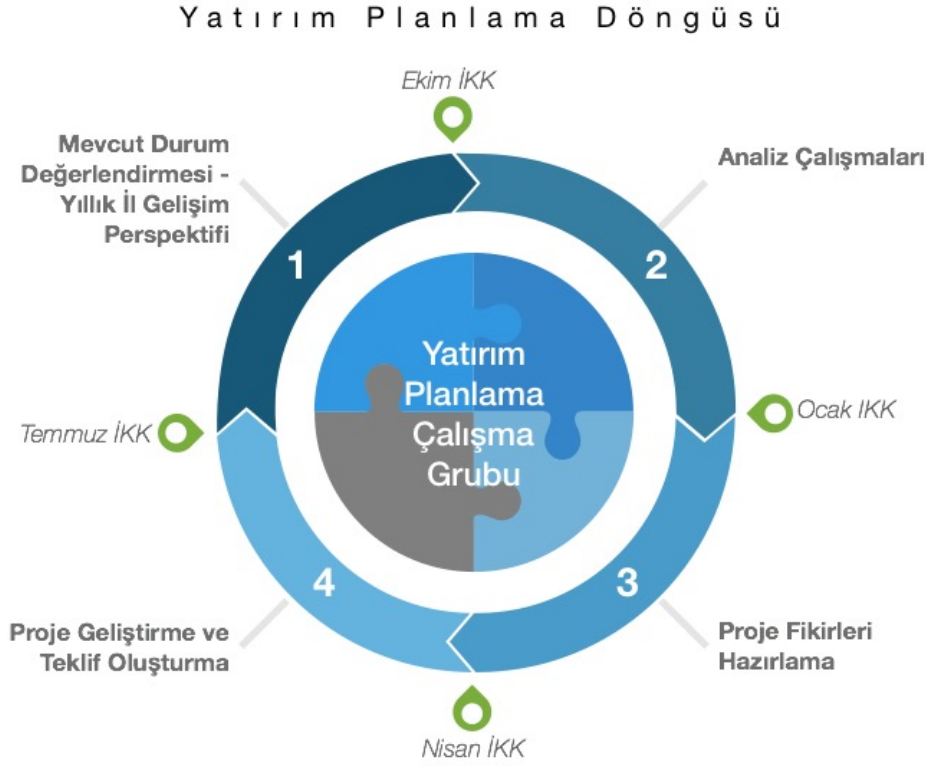
Kamu kurumlarınca YPÇG üyesi olarak görevlendirilen uzmanların; Model'in öngördüğü yaklaşım olan yerel düzeyde katılımcı ve stratejik sektörler arası eş güdümlü sağlayan kamu yatırımı planlama yaklaşımını hayata geçirme kapasitelerinin geliştirilmesi hedefiyle, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının eğitim programında bulunan **Yerel Yatırım Aktörleri için Konuya Özel Eğitim Programı**'na katılmaları önerilir. (Bu eğitim programı, beş yıllık İl Gelişim Stratejisi'nin hazırlanması ve Çalışma Grubu'nun kurulmasını takiben Model'in işleyişine yönelik yıllık çalışmaları içeren sürecin her aşaması için bir beceri seti sunmaktadır. İlgili beceri setlerine İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığından erişilebilir.)

Çalışma Grubu'nun belli bir süreklilik içerisinde ve verimli olarak işleyebilmesinde en önemli görev İPKM'ye düşmektedir. İPKM hem YPÇG'nin yürüteceği çalışmalara teknik anlamda destek verecek hem de YPÇG'nin sekreteryasını yapacaktır. İPKM aynı zamanda YPÇG'nin yürüteceği çalışmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçların valiye sunulmasını ve İl Koordinasyon Kurulu toplantılarında gündeme getirilmesini de sağlayacaktır. Bu çerçevede, İPKM'nin söz konusu görevini başarıyla yerine getirebilmesi için yatırım planlama konusunda bilgi ve deneyime sahip yeterli sayıda uzman personelinin olması çok önemlidir.

Öngörülen yatırım planlama modelinde yer alan kurum ve kuruluşların görevlerine ilişkin özet tablo ve yerel yatırım planlama döngüsü aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 3: Yerel Yatırım Planlama Modelinde Yer Alan Kurum ve Kuruluşların Görevleri



Şekil 4: Yerel Yatırım Planlama Döngüsü

5.2 Süreç ve İşleyiş

Kamu yatırımlarının planlanmasına yönelik bu yeni model, planlamada “katılımcı stratejik yönetim” yaklaşımına dayanmaktadır. Diğer bir deyişle; planlamaya yönelik kararların temelinde, aktörlerin bir uzlaşma çerçevesinde belirledikleri ihtiyaç, talep ve önceliklerle şekillenen stratejik bir gelişme perspektifi bulunmaktadır.

Bütüncül olarak geliştirilen stratejiler; tarif edilen gelecek senaryosu uyarınca, ilgili sektörlerdeki proje fikirlerine yansıtılır. Bunların arasından öncelikli olarak belirlenen fikirler, sorumluluk alanına giren aktörler tarafından eş güdümlü olarak projelendirilir. Senaryoyu hayata geçirecek biçimde oluşturulan sektörler arası eş güdümlü yatırım projeleri; birbirlerini ve ilin gelişimini destekleyen bütünlük içerisinde, ilin yatırım projeleri olarak her yıl, o yılın kamu yatırım programında yer alabilmeleri hedefiyle, merkezî yönetime teklif edilir.

Tüm bu süreçte; ilin valisi ve vali yardımcılarının öncülüğünde ve ilin planlama müdürlüğünün koordinasyonunda, ildeki kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarından oluşan ve ilgili tüm paydaşların bir araya geldiği, geniş tabanlı bir çalışma grubu (YPÇG) aktif rol üstlenir.

YPÇG'nin düzenli çalışmalarının ve üretimlerinin; ilin valisi tarafından desteklenmesi, İl Koordinasyon Kurulu toplantısında düzenli olarak görüşülmesi, değerlendirilmesi, ihtiyaç duyulan koordinasyonun verilmesi ve il müdürlerince destekleyici kararların alınması, bu sürecin sonunda ortaya çıkan "il stratejisine yönelik yıllık kamu yatırımları paketinin" bir bütün olarak merkezî idareye sunulması ve proje teklifleri düzeyinde gerekli savunuculuğun valilik tarafından Kalkınma Bakanlığı ve ilgili diğer bakanlıklarla yakın iletişim halinde yapılması, Model'in işleyişi açısından çok önemlidir.

Burada geliştirilen yerel yatırım planlama modelinin işleyiş takvimi; kalkınma planları, bölge kalkınma planları ve bölgesel gelişme stratejileri ile uyumlu olarak aynı beş yıllık dönem için üretilecek İl Gelişim Stratejisi'nin hazırlanması ve kabul edilmesini takiben her yıl, modelde açıklanan tüm aşamaların üçer aylık çalışma dönemleri içerisinde İPKM'nin koordinasyonunda yürütülmesinden oluşur. Söz konusu takvim, Yıllık İl Gelişim Perspektifi'nden hareketle ulusal kamu yatırım programına sunulmak üzere ilin yıllık kamu yatırım proje tekliflerinin hazırlanması ve yatırım paketinin merkezî yönetime sunulmasına kadar olan çalışmaları kapsar.

Model'de bir yıllık çalışma programı üçer aylık dönemlere ayrılmıştır. Her dönemin, mevcut kamu yatırımı planlama sürecindeki İl Koordinasyon Kurulu (İKK) toplantılarından biri ile tamamlanması planlanmıştır. Bu sisteme göre, ilin bir yıllık kamu yatırımı projelerinin planlama dönemi Ekim İKK toplantısını takiben başlar ve takip eden yılın Temmuz İKK toplantısı ile son bulur.

Yerel Yatırım Planlama Modeli'nin bir yıllık çalışma takvimi aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 3: Yerel Yatırım Planlama Modeli Takvimi

AĞUSTOS EYLÜL EKİM	Kilometre Taşı	KASIM ARALIK OCAK	Kilometre Taşı	ŞUBAT MART NİSAN	Kilometre Taşı	MAYIS HAZİRAN TEMMUZ	Kilometre Taşı
	EKİM İKK TOPLANTISI		OCAK İKK TOPLANTISI		NİSAN İKK TOPLANTISI		TEMMUZ İKK TOPLANTISI
Geçmiş yılın değerlendirilmesi ve gelecek yıl için senaryo geliştirme: Yıllık İl Gelişim Perspektifi	Geçmiş yılın değerlendirilmesi ve Yıllık İl Gelişim Perspektifi'nin değerlendirilerek onaylanması ve öncelikli sektörlerin belirlenmesine yönelik karar	Analiz ve önceliklendirme çalışmaları	Öncelikli yatırım alanlarına yönelik onay kararı	Proje fikirlerinin geliştirilmesi	Proje fikri değerlendirme ve seçim toplantısı ve il proje paketine yönelik karar	Proje tekliflerinin hazırlanması	Proje paketinin onaylanmasına yönelik karar

Bu çerçevede geliştirilen Yerel Kamu Yatırımı Planlama Modeli'nin işleyişine, ildeki tüm paydaşların katılımıyla yerel düzeyde hazırlanan ve tüm paydaşların üzerinde ortaklaştığı bir **İl Gelişim Stratejisi**'nin rehberlik etmesi, temel olarak kabul edilmektedir¹.

İl Gelişim Stratejisi

İl Gelişim Stratejisi, mevcut yatırım planlama sisteminde bulunmamaktadır. Ancak, "il düzeyinde" bir stratejik planlamaya ve bunu ortaya koyan bir belgeye olan ihtiyaç açıktır. Bu belge "İl Gelişim Stratejisi" olarak önerilmektedir.

İl Gelişim Stratejisi; ülke ve bölge düzeyindeki plan ve strateji belgelerini yerel unsurlar ile tamamlayan, bu planlarda belirlenen gelecek öngörülerini ile ilin potansiyelini, sorunlarını ve ihtiyaçlarını harmanlayan, ilin kamu yatırımları başta olmak üzere ilde yapılacak diğer tüm yatırım, hizmet ve projelere temel teşkil eden bir belgedir. Anılan stratejik belge, ili bir bütün olarak ele alır ve il için bir kalkınma perspektifi tanımlar. İl Gelişim Stratejisi; kalkınma planları, bölge kalkınma planları ve bölgesel gelişme stratejileri ile uyumlu olmalıdır.

İl Gelişim Stratejisi'nin ulusal kalkınma planı ve ilin yer aldığı bölgenin bölge planı ile aynı plan dönemini (genellikle beş yıl) kapsayacak şekilde, her bir ilde özel olarak hazırlanması önerilir.

İl Gelişim Stratejisi'nin hazırlanmasında kalkınma planı dönemi esas alınarak; bütün üst politika belge ve planları, bölge ve il düzeyinde yürürlükte bulunan her türlü planın strateji, amaç, hedef, öncelik ve tedbirleri ve kamu idarelerinin stratejik planları ile uyum sağlanmasına, böylece bütün planlar arasında yatay ve dikey ilişkiler kurulmasına dikkat edilir. Bu niteliğiyle İl Gelişim Stratejisi, ildeki bütün yatırımcı kamu kurum ve kuruluşlarının yatırım tekliflerinin oluşturulmasına dayanak olacak bir belgedir.

İl Gelişim Stratejisi; ilin valisinin çağrısıyla, İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü'nün koordinasyonunda, tüm yerel paydaşların katılımı ile yapılacak bir dizi geniş katılımlı toplantı sonucunda paydaşların üzerinde uzlaşma sağladığı bir belge olarak üretilir. Birbirini izleyen aşağıdaki üç soru İl Gelişim Stratejisi'nin hazırlanmasında belirleyicidir:

- 1) Hiçbir müdahale olmadığı durumda il nereye gider?
Analizlerin ve mevcut durumun değerlendirilmesi, bu sorunun yanıtını oluşturur.
- 2) İl nereye gitmeli?
Bu sorunun yanıtı, İl Gelişim Stratejisi'ndeki gelişme hedeflerini oluşturur. Plan dönemi sonunda ilin ulaşacağı noktanın betimlenmesi önemlidir.
- 3) Ne yapmalı?
Mevcut gidişi, hedeflenen gidişe yönlendirebilmek için gerek duyulan müdahaleler bu sorunun yanıtıdır. Hangi sektörlerin ilde istenen ve beklenen gelişmeleri sağlamada belirleyici olduğu ve bu sektörlerde ulaşılması istenen gelişmelerin stratejide gösterilmesi önemlidir.

İl Gelişim Stratejisi'nin hazırlanmasının ardından, yıllık yatırım planlama çalışmaları başlar ve bu çerçevede ilk olarak Yatırım Planlama Çalışma Grubu (YPÇG) kurulur. Söz konusu çalışma grubu, İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü'nün (İPKM) koordinasyonunda ilin yatırımcı kamu kurum ve kuruluşlarının kıdemli teknik uzmanları ile üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşur.

¹ Burada geliştirilen kamu yatırımı planlama modelinin işleyişi, bir İl Gelişim Stratejisi'nin hazırlanacağı (varlığı) kabul edilerek tasarlanmıştır. Ancak, modelin Yerel Yatırım Planlama Projesi kapsamında yapılan ve Rehber'in 6. Bölümü'nde detaylandırılan pilot uygulamaları, proje süresiyle sınırlı olduğu ve İl Gelişim Stratejisi üretimi bu sürede yapılmayacağı için; çalışma, pilot iller için il gelişim senaryolarının belirlenmesi ile sınırlı tutulmuştur. Aynı nedenlerle, proje tekliflerinin geliştirileceği öncelikli sektör sayısı da 2 ile sınırlandırılmıştır.

Yatırım Planlama Çalışma Grubu'nun kuruluşundan sonra üçer aylık çalışma dönemlerinde modelin ilgili süreçleri işlemeye başlar. Buna göre:

Birinci Üç Aylık Dönem: Yıllık İl Gelişim Perspektifi'nin Hazırlanması (Ağustos, Eylül, Ekim)

- **Mevcut Durum Değerlendirmesi:** Yatırım Planlama Çalışma Grubu; geçmiş yıla yönelik senaryo öngörülerini kapsamında hangi yatırım tekliflerinin yapıldığını, hangilerinin finansman bulunduğunu, projelerin mevcut durumunu, geçmiş dönemlerde yapılmış ve kabul edilmiş tekliflerin üst politika belgelerindeki planların gerçekleşmesine verdiği katkıyı, ilde yarattıkları gelişme ivmesini ve diğer kaynaklarla hayata geçirilen proje, yatırım ve hizmetlerle birlikte ili bekleyen fırsat ve tehditleri değerlendirir.
- **Yıllık İl Gelişim Perspektifi'nin Hazırlanması:** YPÇG; İl Gelişim Stratejisi doğrultusunda, ilgili yıla ait gelişim senaryosunu ve bu gelişim senaryosu için hangi sektörlerin öncelikli olduğunu belirleyerek Yıllık İl Gelişim Perspektifi'ni hazırlar.

KİLOMETRE TAŞI: EKİM AYI İL KOORDİNASYON KURULU TOPLANTISI

YPÇG tarafından hazırlanan Yıllık İl Gelişim Perspektifi ve belirlenen gelişim senaryosu uyarınca hazırlanan öncelikli sektörler listesi, Ekim ayında yapılan İl Koordinasyon Kurulu toplantısında sunulur. Kurul toplantısında yapılan değerlendirmeler doğrultusunda gerekirse revize edilerek kabul edilir. Yıllık İl Gelişim Perspektifi ve öncelikli sektörler, ilerleyen aşamalarda yerel yatırım planlama sürecine yön verecektir.

İkinci Üç Aylık Dönem: Analiz Çalışmaları (Kasım, Aralık, Ocak)

- Bu dönemde analiz çalışmaları başlatılıp sürdürülür. Analiz çalışmalarının yürütülmesi için öncelikle Yatırım Planlama Çalışma Grubu içerisinde bir **Teknik Analiz Komisyonu** oluşturulur.
- **Nüfus Analizi:** Analiz çalışmalarından ilki, ilin nüfus profilinin gözden geçirilmesidir. Bu analizin amacı; ilin nüfus yapısını, nüfusun gelişme eğilimlerini, nüfusun il için sunduğu insan kaynağını, öncelikli sektörlerdeki sosyal sermayenin durumunu ve geçmiş yıllara göre değişimini ortaya koymaktır. Nüfus profilinin gözden geçirilmesi ve analizi tüm il için ilçeler bazında yapılır. Bu amaçla temelde Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) nüfus verileri ile ilgili kurum ve kuruluşların toplayıp derledikleri veri ve göstergelerden yararlanılır. Teknik Analiz Komisyonu'nun yaptığı çalışmalar Yatırım Planlama Çalışma Grubu'na sunulur ve üyelerle birlikte değerlendirilir. Tüm sonuçlar **nüfus analizi raporunda** derlenir. Rapor, YPÇG üyelerine İPKM tarafından gönderilir. Nüfus analizi raporu, yatırım proje tekliflerinin hazırlanmasında kullanılacak kaynaklardan biridir.

- **Talep Analizi:** İkinci önemli analiz çalışması taleplerle ilgilidir. Bu analizin amacı belirlenen öncelikli sektörlerdeki gelişme öngörülerini çerçevesinde paydaşların taleplerinin ortaya konmasıdır. Talep analizi, o yıl belirlenen öncelikli sektörler için sektör bazında yapılır. Analiz sırasında TÜİK ve ilgili kurumların istihdam verileri ve TÜİK yaşam endeksi sonuçlarından yararlanır. YPÇG'nin ilin özelliklerine göre tercih edebileceği "anket", "çalıştay", "mülakat" ya da "odak grup" görüşmeleri yöntemleri kullanılarak, derinlemesine bir araştırma yapılır. Sektörler arası ve aktörler arası çapraz görüşmeler yoluyla taleplerin tüm ayrıntılarıyla listelenmesine çalışılır. Teknik Analiz Komisyonu'nun yürüteceği söz konusu çalışmalar Yatırım Planlama Çalışma Grubu'na sunulur ve burada değerlendirilir. Tüm sonuçlar Komisyon tarafından hazırlanacak **talep analizi raporunda** derlenir. Rapor, YPÇG üyelerine İPKM tarafından gönderilir. Talep analizi raporu, yatırım proje tekliflerinin hazırlanmasında kullanılacak kaynaklardan biridir.
- **Sektörel Sorun ve İhtiyaç Analizi:** Üçüncü çalışma olarak, ilgili yıl için belirlenen her bir öncelikli sektöre ilişkin sorun ve ihtiyaç analizi yapılır. Bu analizin amacı İl Gelişim Stratejisi ve Yıllık İl Gelişim Perspektifi öngörülerini ışığında her bir sektörün sosyal sermaye ve insan kaynağı ihtiyacı ile sektörün ildeki mevcut sorunlarının ve ihtiyaçlarının tespit edilmesidir. Analiz çalışmalarında, TÜİK ve ilgili kurumların istihdam verileri ve TÜİK yaşam endeksi sonuçlarından ve varsa ile özel mevcut sektörel raporlar, araştırmalar ve STK çalışmalarından yararlanır. Öncelikli sektörlerde hizmet veren kurum ve kuruluş temsilcileri ile mülakatlar yapılır. Teknik Analiz Komisyonu'nun yürüteceği bu çalışmalar Yatırım Planlama Çalışma Grubu üyeleriyle düzenlenecek bir sektörel sorun ve ihtiyaç analizi çalışmayı kapsamında değerlendirilir. Tüm sonuçlar Komisyon tarafından sektöre özel olarak hazırlanacak **sektör analiz raporunda** derlenir. Rapor, YPÇG üyelerine İPKM tarafından gönderilir. Sektör analiz raporları, yatırım proje tekliflerinin hazırlanmasında kullanılacak kaynaklardan biridir.
- **Sektörel Önceliklendirme:** Analizler sonrasında YPÇG, her bir sektör içinde hangi alt alanlarda öncelikle kamu yatırımı yapılması gerektiğini belirlemek amacıyla bir sektörel önceliklendirme yapar. Yukarıda sıralanan üç analizin sonuçları; her sektör için YPÇG tarafından gündeme getirilen çözüm önerileriyle birlikte "sorun – ihtiyaç – talep" tablolarında toplulaştırılarak, sektörel gelişme alanları belirlenir. Sektörel gelişme alanları arasından il düzeyinde tedbir uygulanamayacak olanlar ile ulusal veya bölgesel müdahaleler veya mevzuat düzenlemesi gerektiren konular ayrılır. Sektörel gelişme alanları için Yıllık İl Gelişim Perspektifi doğrultusunda ve belirlenen ölçütlere göre puanlama yapılarak, bir öncelik sıralaması ortaya konur. Böylece **proje fikri geliştirilecek öncelikli sektörel yatırım alanları** belirlenmiş olur. Çalışma sonuçları İKK toplantısında onaya sunulur.

KİLOMETRE TAŞI: OCAK AYI İL KOORDİNASYON KURULU TOPLANTISI

Öncelikli sektörel yatırım alanları, yapılan analiz çalışmalarının sonuçlarıyla birlikte, Ocak ayındaki İl Koordinasyon Kurulu'nda değerlendirilir. İl Koordinasyon Kurulu'nun Yıllık İl Gelişim Perspektifi gözetilerek belirlenen öncelikli sektörel yatırım alanlarını kabul etmesiyle, proje fikirleri geliştirilmesi süreci başlar.

Üçüncü Üç Aylık Dönem: Proje Fikirleri Hazırlama (Şubat, Mart, Nisan)

- Yatırım Projesi Fikirleri Oluşturma: Yatırım Planlama Çalışma Grubu bu dönemdeki ilk toplantısında; öncelikli sektörel yatırım alanlarında gerçekleştirilebilecek kamu yatırımlarını, yatırım projesi fikirleri olarak listeler. İPKM, YPÇG toplantısı dışında da kamu yatırımı nitelikli proje fikirlerini toplamayı sürdürür ve listeye dâhil eder. Bu aşamada henüz fikir düzeyinde olan projeler geliştirilmeye ve yazılmaya başlanmamıştır. Yalnızca, fikirler önerilmekte ve listelenmektedir. Proje fikirleri, ileride proje teklifini hazırlayacak ve sunacak kurum tarafından önerilmek zorunda değildir; ancak fikrin ilgili kurum tarafından değerlendirilip sahiplenilmesi gerekir. İlgili kurumun benimsemediği fikirler listeden çıkarılır.
- Ön Değerlendirme – Risk Analizi: Hazırlanan listedeki her bir yatırım projesi fikri, İPKM uzmanlarınca bir ön değerlendirmeye tabi tutulur. Söz konusu ön değerlendirme, her bir proje fikrinin; kamusal nitelikli olması, ilgili kurumca projelendirilebilir ve uygulanabilir olması, sürdürülebilir olması, ulusal önceliklere göre finanse edilebilir (yatırım programı önceliklerine uygun) olması gibi ölçütlere göre puanlanmasıyla yapılır. YPÇG, yapılan ön değerlendirmeye göre proje fikirlerini görüşerek; İKK toplantısında sunulmak ve değerlendirilmek üzere, ilgili yıla ait **İl Kamu Yatırımı Proje Fikirleri Listesi**'ni hazırlar.

KİLOMETRE TAŞI: NİSAN AYI İL KOORDİNASYON KURULU TOPLANTISI

İl Kamu Yatırımı Proje Fikirleri Listesi, ön değerlendirme tablosu ile birlikte Nisan ayı İl Koordinasyon Kurulu toplantısında görüşülür. İlin valisinin başkanlığında gerçekleştirilen toplantıda; sivil toplum kuruluşları da dâhil olmak üzere, Yatırım Planlama Çalışma Grubu üyesi kurum ve kuruluşların müdürlerinin veya yöneticilerinin bulunmasında yarar vardır. İKK toplantısında proje fikirleri ve ön değerlendirme sonuçları, İl Gelişim Stratejisi ve Yıllık İl Gelişim Perspektifi çerçevesinde değerlendirilir ve bir eleme yapılır. İKK toplantısı sırasında, İl Gelişim Stratejisi ve Yıllık İl Gelişim Perspektifi'ne uygun başka proje fikirleri de önerilebilir. Top-

lantı sonucunda benimsenen proje fikirleri için, ilgili yılın yatırım programına teklif hazırlamak üzere izlenecek projelendirme sürecine başlangıç verilir.

Dördüncü Üç Aylık Dönem: Proje Geliştirme – Yerel Yatırım Proje Tekliflerinin Hazırlanması (Mayıs, Haziran, Temmuz)

- **Proje Geliştirme Ön Hazırlık Çalışması:** Seçilen proje fikirleri Yatırım Planlama Çalışma Grubu toplantısında tüm üyelerle paylaşılır. Üyeler açısından proje geliştirme aşamasına geçiş için bir uyum çalışması niteliği taşıyan bu toplantıda; ilgili yılın kamu yatırım programına teklif edilmek üzere hazırlanacak projelerin, teklifi yapacak yatırımcı kuruluşlarca hazırlanmasına ilişkin ön görüşmeler yapılır. Teklifi hazırlayacak kurumlara destek verecek kuruluşlar belirlenir, ihtiyaç varsa proje yazımı için ekipler oluşturulur.
- **Proje Yazımı:** Proje yazımı temel olarak, fikrin proje teklifine dönüştürülmesidir. Proje teklifi, Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan “Yatırım Programı Hazırlama Rehberi”nin eklerinden biri olan “Proje Teklif Formu” doldurularak hazırlanır.²
- **Projenin Sunumu – İKİS:** Proje teklif formları hazırlandıktan sonra Yatırım Planlama Çalışma Grubu, bu dönemdeki son toplantısını yapar. Toplantıda, proje teklifi hazırlayan kurumlar projelerini sunar, YPÇG üyelerinden görüş ve yorumlarını alır. Böylece son şekilleri verilen proje teklifleri ek rapor ve belgeleriyle birlikte İPKM’ye teslim edilir. İPKM, tüm projeleri Temmuz ayındaki İl Koordinasyon Kurulu’na sunulmak üzere hazırlar. Kurumlar da bu süreçte projelerini **İl Koordinasyon ve İzleme Sistemi**’ne (İKİS) girer.

KİLOMETRE TAŞI: TEMMUZ AYI İL KOORDİNASYON KURULU TOPLANTISI

Temmuz ayında gerçekleştirilen İl Koordinasyon Kurulu toplantısı, ilin ulusal yatırım bütçesinden kaynak temin edilmesini talep edeceği kamu yatırım proje tekliflerinin kararlaştırıldığı toplantıdır. Hazırlanan projeler, teklifte bulunan kurum temsilcilerince (proje yazarlarınca) kurula sunulur. Kurul’da, İl Gelişim Stratejisi ve Yıllık İl Gelişim Perspektifi doğrultusunda görüşülüp kabul edilen projeler ilin proje teklifleri olarak, vali tarafından imzalanan kurul kararlarına dâhil edilir.

İPKM; teklif edilmesi karara bağlanmış tüm projeleri, İKK kararı ve valilik görüşü ile birlikte teklifi yapan yatırımcı kuruluşların merkez teşkilatlarına ve Kalkınma Bakanlığına gönderir. Proje teklifleri, yıl sonuna kadar süren dönemde ilgili merkezî idare birimleri ve Kalkınma Bakanlığı tarafından değerlendirilir. Yapılan değerlendirmeler sonunda belirlenen ve Türkiye

² Proje Teklif Formu, maliyeti 10 milyon TL'nin altında olan kamu yatırımları için hazırlanmaktadır. Daha yüksek maliyetli projeler için kapsamlı fizibilite raporları hazırlanması gerekmektedir.

Büyük Millet Meclisinin yıl sonunda oylayacağı Bütçe Kanunu'nda yer bulan projeler; kaynağı gösterilmiş olarak, ilgili kurumu tarafından uygulanmak üzere kabul edilmiş olur.

5.3 Yöntem ve Araçlar

Yerel Yatırım Planlama Modeli yukarıda da açıklandığı üzere; bir stratejik planlama adımı olan “Yıllık İl Gelişim Perspektifi'nin oluşturulması”ndan, bir proje planlaması adımı olan “kamu yatırımı proje tekliflerinin sunulması”na varan bir süreçtir.

Bu bölümde, söz konusu süreç aşamalarının her birinde kullanılacak yöntemler ve uygulamayı kolaylaştıracak araçlar özetlenmektedir.

Birinci Üç Aylık Dönem: Yıllık İl Gelişim Perspektifi'nin Hazırlanması (Ağustos, Eylül, Ekim)

1) Mevcut Durum Değerlendirmesi

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
İlin verilerini incelemek, geçmiş dönemle karşılaştırmalı olarak mevcut durumu belirlemek	<p><u>İPKM koordinasyonunda veri toplama ve güncelleme (YPÇG toplantısından önce)</u></p> <p>YPÇG (STK'lar dâhil) ile dair verilere dayanarak bir önceki yılın değerlendirmesini yapar. Değerlendirme, üst ölçekli politika ve planlar ve İl Gelişim Stratejisi temelinde yapılır. Üst ölçekli planların ve merkezî politikaların ile yansımaları tartışılır. İl Gelişim Stratejisi'nde ortaya konulan hedeflerin gerçekleşmesi değerlendirilir.</p> <p>Çalışma Grubu toplantısı: SUNUMLAR VE DEĞERLENDİRME</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) İPKM: İl Gelişim Stratejisi sunumu 2) İPKM: İl verileri sunumu 3) İPKM: Kalkınma Planı sunumu 4) KA: Bölge planı ve öncelikleri sunumu 5) BKİ (varsa): Bölge eylem planı ve öncelikleri sunumu 6) Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü / İl Özel İdaresi / Büyükşehir Belediyesi: Çevre Düzeni Planı sunumu 7) Kurumların kendi sektörel planlarının sunumu (varsa) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temel il verileri ve göstergeleri (örnek liste için bkz. Ek 2) ▪ İl Gelişim Stratejisi ▪ Üst ölçekli planlar ve politika belgeleri: Kalkınma Planı, bölge planları, sektörel veya tematik planlar, mekânsal planlar 	MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRME RAPORU

2) Yıllık İl Gelişim Perspektifi'nin Hazırlanması

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
İl bilgileri ve üst ölçek kararların etkisiyle ilgili yıl için stratejik önceliğe sahip sektörlerin öncelikli gelişme alanlarını belirlemek	<p><u>YPÇG toplantısı: Çok Kriterli Karar Modeli</u></p> <p>YPÇG katılımcıları, ilin yıllık gelişme hedeflerini değerlendirir, hangi alanlara (sektörlere) yoğunlaşmak gerektiğini görüşür ve ilgili yıl için öncelik verilecek sektörleri belirler.</p> <p>Burada kararlaştırılacak konular önceki yıllarla aynı olabilir, fakat bunların her yıl gözden geçirilmesi ve teyit edilmesi gerekir.</p>	<p>Çok Kriterli Karar Modeli'nde her sektör önerisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - İl Gelişim Stratejisi'ndeki hedeflere uygunluk, - fiziki gelişme, - beşeri gelişme ve - ekonomik gelişme ölçütlerine göre değerlendirilmelidir. 	YILLIK İL GELİŞİM PERSPEKTİFİ – İLGİLİ YIL İÇİN ÖNCELİKLİ ELE ALINACAK SEKTÖRLER

İkinci Üç Aylık Dönem: Analiz Çalışmaları (Kasım, Aralık, Ocak)

3) Nüfus Analizi

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
İlin nüfus yapısını, nüfusun gelişim eğilimlerini, nüfusun il için sunduğu insan kaynağını, öncelikli sektörlerde sosyal sermayenin durumunu ve geçmiş yıllara göre değişimini belirlemek	<p><u>Komisyon çalışması:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Teknik çalışma • Literatür taraması <p>Nüfus analizi raporunun yalnızca; verilerin art arda sıralandığı bir istatistik derlemesi değil, proje geliştirenlere yardımcı olacak şekilde ildeki insan kaynağı ve sosyal sermayenin niteliklerini de anlatan, verileri bu yönde yorumlayan bir rapor olarak hazırlanması beklenir.</p> <p>Nüfus bulguları önceki yıllarla benzerlik gösterebilir, yine de her yıl gözden geçirilmeleri gerekir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - TÜİK nüfus verileri - İlgili kurum ve kuruluşların tuttıkları veri ve göstergeler - İllerin ve Bölgelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (Kalkınma Bakanlığı) - İllerde Yaşam Endeksi (TÜİK) 	NÜFUS ANALİZİ RAPORU

4) Talep Analizi

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
Yıllık İl Gelişim Perspektifi'nde öncelik verilen her bir sektördeki paydaşların taleplerini belirlemek	<p><u>Komisyon çalışması:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Literatür taraması • Paydaşlarla birebir görüşmeler • Odak grup toplantıları • Anket <p><u>YPÇG toplantısı:</u></p> <p>Bilgi toplama ve değerlendirme amaçlı çalıştaylar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - İllerde Yaşam Endeksi (TÜİK) - TÜİK/İŞKUR istihdam verileri - İlgili kurum ve kuruluşların tuttıkları veri ve göstergeler - Mülakatlar ve toplantılar için soru formları (örnek soru formu için bkz. Tablo 7) 	TALEP ANALİZİ RAPORU

5) Sektörel Sorun ve İhtiyaç Analizi

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
Yıllık İl Gelişim Perspektifi'nde öncelik verilen her bir sektörün sosyal sermaye ve insan kaynağı ihtiyacı ile sektörün ildeki mevcut sorunlarını ve ihtiyaçlarını tespit etmek	<p><u>Komisyon çalışması:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Literatür taraması Paydaşlarla birebir görüşmeler Odak grup toplantıları <p><u>YPÇG toplantısı:</u> Sorun ve İhtiyaç Analizi Çalıştayı</p>	<ul style="list-style-type: none"> İlgili kurum ve kuruluşların tuttıkları veri ve göstergeler Konu Tespit Tablosu (Tablo 8) 	SEKTÖR ANALİZİ RAPORU

6) Sektörel Önceliklendirme

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
Her bir sektör içinde hangi alt alanlarda öncelikle kamu yatırımı yapılması gerektiğini belirlemek	<p><u>YPÇG toplantısı:</u> Sektörel Önceliklendirme Çalıştayı</p> <p>Çok Kriterli Karar Modeli yöntemi uygulanır. YPÇG katılımcıları, her öncelikli sektörde kamu yatırımı yapılabilecek alt alanları ilin yıllık gelişme hedefleri doğrultusunda değerlendirir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Çok Kriterli Karar Modeli Formu (örnek form için bkz. Önceliklendirme Ölçütleri Tablosu - Tablo 9) 	ÖNCELİKLİ SEKTÖREL YATIRIM ALANLARI LİSTESİ

Üçüncü Üç Aylık Dönem: Proje Fikirleri Hazırlama (Şubat, Mart, Nisan)

7) Yatırım Projesi Fikirleri Oluşturma

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
Öncelikli sektörel yatırım alanlarında gerçekleştirilebilecek kamu yatırımlarına yönelik proje fikirleri üretmek	<p><u>İPKM:</u> Kurumlarla yazışmalar</p> <p>Proje fikirlerinin geliştirilmesi hedefiyle yapılacak YPÇG toplantısından önce İPKM, Proje Fikri Geliştirme Ön Hazırlık Formu'nu üyelere gönderir. Üyeler toplantıya bu form üzerinde çalışmış olarak gelir.</p> <p><u>YPÇG toplantısı:</u> Beyin fırtınası</p>	Proje Fikri Hazırlık Formu (örnek form için bkz. Ek 3)	KAMU YATIRIMI PROJE FİKİRLERİ UZUN LİSTESİ

8) Sektörel Önceliklendirme

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
Yatırım projesi fikirlerinin ön değerlendirmesini yapmak	<p><u>İPKM:</u> Proje fikirlerinin ön değerlendirmesi</p> <p>Ortaya atılmış fikirlerin projelendirmeye uygun olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme çalışması yapılır.</p> <p>Bu ön değerlendirmede her bir proje fikrinin aşağıdaki ölçütler çerçevesinde incelenmesi esastır. Analiz sonucunda proje fikirlerinin yapılabilirliğine ilişkin bir değerlendirme tablosu hazırlanır. Analize temel olan ölçütler şunlardır:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projenin kamu yatırımı olmaktan ziyade özel sektör tarafından yapılabilme olasılığı nedir? • Çalışma grubunda gelen proje fikri, projeden sorumlu kamu kurumu tarafından benimseniyor mu? Sahipleniliyor mu? • Sorumlu kurumda projeyi hazırlayabilecek uzman bulunuyor mu? • Sorumlu kurumda projeyi uygulayabilecek uzman bulunuyor mu? • Proje, Kalkınma Bakanlığı önceliklerine (konu, bölge, dönem) ne kadar uyuyor? • Projenin hazırlığı, tamamlanması ve devamlılığı ne derecede diğer kurumlara bağlı bulunuyor? <p><u>YPÇG toplantısı:</u> Yapılabilirlik Değerlendirme Tablosu'ndaki puanlamalara göre proje fikirleri değerlendirilir. İKK toplantısında Kamu Yatırımı Proje Fikirleri Kısa Listesi'nin karşılaştırılması için sunulmak üzere hazırlıklar yapılır.</p> <p><u>İKK toplantısı:</u> Vali başkanlığında toplanan İKK'da Kamu Yatırımı Proje Fikirleri görüşülür, kısa liste karşılaştırılır.</p>	Ön Değerlendirme Formu (Risk Analizi Tablosu) (örnek form için bkz. Tablo 10)	<ol style="list-style-type: none"> 1) YAPILABİLİRLİK DEĞERLENDİRME TABLOSU 2) KAMU YATIRIMI PROJE FİKİRLERİ KISA LİSTESİ

Dördüncü Üç Aylık Dönem: Proje Geliştirme – Yerel Yatırım Proje Tekliflerinin Hazırlanması (Mayıs, Haziran, Temmuz)

9) Proje Geliştirme Ön Hazırlık Çalışması

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
Proje hazırlayacak ve teklif yapacak yatırımcı kuruluşlara yönelik proje geliştirme için ön hazırlık yapmak	<p><u>YPÇG toplantısı:</u> Ön Hazırlık ve Uyum Çalışması</p> <p>Bu toplantıda, proje teklifi yapacak kurumlar ve proje yazımına destek verecek kuruluşlar belirlenir.</p> <p>Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ekleri (Proje Teklif Formu) ile birlikte incelenir, tanıtılır.</p> <p>İhtiyaç varsa proje yazımı için ekipler oluşturulur.</p>	<p>Kalkınma Bakanlığı, “Yatırım Programı Hazırlama Rehberi” ve ekleri</p> <p>Güncel “Yatırım Programı Hazırlama Rehberi” için bkz.: http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/YatirimProgramiHazirlamaEsaslari.aspx</p>	-

10) Proje Yazımı

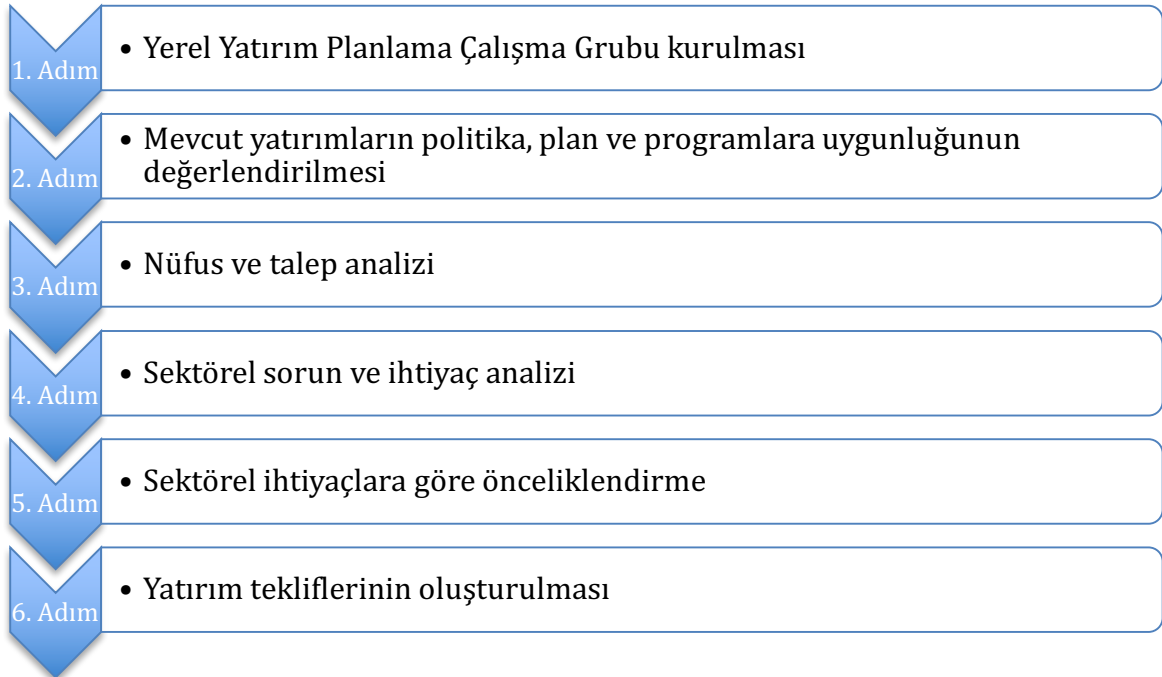
Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
Proje fikrini proje teklifine dönüştürmek (projelendirme)	<p><u>Yatırımcı kuruluşlar:</u> Proje yazımı</p> <p>Proje teklifi, Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan “Yatırım Programı Hazırlama Rehberi”ne uygun olarak hazırlanır.</p>	Kalkınma Bakanlığı “Yatırım Programı Hazırlama Rehberi” ve ekleri	PROJE TEKLİFİ TASLAKLARI

11) Projenin Sunumu - İKİS

Faaliyet	Yöntem	Araçlar	Ürün
<p>Projeleri YPÇG’de paylaşmak; nihai proje tekliflerini tamamlamak</p> <p>Proje tekliflerini İl Koordinasyon ve İzleme Sistemi’ne (İKİS) girmek</p>	<p><u>YPÇG toplantısı:</u> Proje sunuşları</p> <p><u>İPKM:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> projelerin toplu olarak İKK toplantısı için hazırlanması projelerin İKİS’e girişinin yapılması <p><u>İKK:</u> Projelerin toplu olarak İKK toplantısında görüşülmesi</p> <p>Temmuz ayında yapılan İKK toplantısı, ilde hazırlanmış olan ve ulusal yatırım bütçesinde yer alması için sunulacak projelerin görüşüldüğü İKK toplantısıdır. Burada kabul edilen projeler, İKK kararı ve valilik görüşüyle birlikte ilgili merkezî idare birimlerine ve Kalkınma Bakanlığına gönderilir.</p>	<p>- Proje sunumları</p> <p>- İKİS</p>	KAMU YATIRIMI PROJE TEKLİF FORMLARI

6. Yerel Yatırım Planlama Süreci: Örnek Uygulama

Bir önceki bölümde kurumsal yapısı ve rolleri, süreci ve işleyişi ile yöntem ve araçları kuramsal olarak açıklanmış olan yeni yerel yatırım planlama modelinin uygulanması için projenin pilot uygulamaları kapsamında izlenen yerel yatırım planlama süreci, temel olarak aşağıdaki altı adımdan oluşmuştur:



Şekil 5: Yeni Yerel Yatırım Planlama Modelinin Adımları

Bu bölümde, yukarıda sıralanan adımların her biri ayrıntılı olarak açıklanmakta olup; illerde yürütülecek çalışmanın kapsamı, yararlanılabilecek yöntemler ve proje uygulaması sırasında elde edilen örnek ve deneyimler özetlenmektedir. Proje kapsamındaki üç pilot il olan Erzurum, Trabzon ve Mardin'de bu adımların tamamı sırasıyla uygulanmış ve her bir adıma özel raporlar hazırlanmıştır. Yürütülen çalışmaların içeriğine ve yöntemine ilişkin daha geniş kapsamlı bilgi ve örnekler içeren söz konusu raporlara İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı kanalıyla erişilebilir.

6.1 Yerel Yatırım Planlama Çalışma Grubu Kurulması

Yerel düzeyde kamu yatırımı planlama sürecinin daha **saydam** ve **katılımcı** olması ve **teknik analizlere dayalı** ilerlemesi; öncelikle yatırımcı kurumların ve kamu yatırımları ile ilgili paydaşların bir araya gelerek, düzenli iletişime geçmesini ve ortak çalışmalar yürütmesini gerektirmektedir. Yatırım ihtiyaçlarının tespiti ve ilgili projelerin geliştirilmesi süreçlerinde yürütülecek ortak çalışmalar, taraflara sadece ildeki yatırımlara ilişkin ayrıntılı bilgi sağlamakla kalmayacak olup; her kurumun ilgi ve uzmanlık alanına göre değerlendirmeler yapmasına, böylece önerilen projelerin farklı sektörlerle ve yörelere olan ekonomik, sosyal ve mekânsal etkilerinin derinlemesine ele alınmasına olanak verecektir.

Yatırımcı kurumlar ve ilgili paydaşlar arasındaki iletişim, işbirliği ve eş güdümü sağlamak üzere kurumların ve paydaşların uygun düzeylerde temsil edildiği çalışma gruplarının kurulması, yeni ve katılımcı yatırım planlama yaklaşımı kapsamında ve yerel yatırım planlama sürecinde atılacak adımların ilki olmaktadır.

6.1.1 Kapsam

Kamu yatırımlarına yönelik proje geliştirme çalışmalarının; İPKM, kalkınma ajansları, yatırımcı kuruluşlar, yerel yönetimler, sivil toplum ve meslek örgütlerinden temsilcilerin katılımıyla oluşturulacak **Yatırım Planlama Çalışma Grubu (YPÇG)** tarafından yürütülmesinin çok yönlü yararları vardır.

Yatırım Planlama Çalışma Grubu (YPÇG), ilgili kurumların uzman temsilcilerinden oluşur ve düzenli aylık toplantılar yapar. Çalışmaların temel amacı, il genelindeki kamu yatırımlarına ilişkin ayrıntılı teknik analizler yürütmek ve bu analizler doğrultusunda yatırım önceliklerini belirleyerek proje önerileri geliştirmektir.

YPÇG'nin sorumluluğundaki teknik analiz, araştırma, değerlendirme, proje hazırlama vb. çalışmaları yürütmek amacıyla grup içerisinde alt komisyonlar oluşturulabilir. Bu komisyonlar; teknik analiz ve araştırma çalışmalarının tümünün gerçekleştirilmesinden, YPÇG'ye sunulmasından ve yapılacak değerlendirmeler ışığında sentez raporların hazırlanmasından sorumlu olacaklardır. Komisyonlarda bölge kalkınma idaresi, kalkınma ajansı, TÜİK, öncelikli sektörlerde çalışan il müdürlükleri, meslek örgütü ve üniversiteden gelen YPÇG üyelerinden biri ile İPKM'den kıdemli bir uzman üyenin yer alması önerilir.

YPÇG'de gerçekleştirilen çalışmalara İKK toplantılarının gündemlerinde yer verilir. YPÇG'de görev alan kurumların üst düzey temsilcilerinin ilin valisi ile bir araya geldiği İKK toplantılarında, yapılan tüm çalışmalar ve sonuçları görüşülerek kamu yatırımlarına ilişkin kapsamlı değerlendirmeler yapılır ve kararlar alınır.

6.1.2 Yöntem

Kamu yatırımlarına yönelik proje geliştirme sürecinde oluşturulacak YPÇG'nin kuruluş ve işleyiş esaslarının valilikçe düzenlenecek bir yönerge ile belirlenmesi uygundur. Katılımcı bir yaklaşımın izlenmesi için; ilgili yönergenin ilkin taslak olarak hazırlandıktan sonra, oluşturulacak çalışma grubu temsilcilerinin katılımıyla düzenlenecek bir çalıştayda görüşülmesi gerekecektir. Söz konusu çalıştayda yönergeye nihai hali verilecek ve ardından da yönerge valinin onayıyla yürürlüğe girecektir. Böylelikle, YPÇG ve kurumlarını YPÇG'de temsil eden üyeler resmî olarak belirlenmiş ve YPÇG'de göreve başlamış olacaktır.

6.1.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim

Bu Rehber'de açıklanan Yerel Yatırım Planlama Modeli tek düzeyli bir çalışma grubu önermektedir. Bununla birlikte; Proje kapsamında Erzurum, Mardin ve Trabzon illerinde yürütülen pilot uygulamalar, Proje tasarımında öngörüldüğü biçimde iki düzeyli bir çalışma grubu yapısıyla yürütülmüştür. Bunlar, Yatırım Planlama Çalışma Grubu ve Sektörel Çalışma Gruplarıdır (SÇG).

Yatırım Planlama Çalışma Grubu ilin kamu kurum ve kuruluşları ile üniversite ve meslek örgütlerinin üst düzey yöneticilerinden, Sektörel Çalışma Grubu ise bu kurum ve kuruluşların teknik uzmanları ile STK temsilcilerinden oluşturulmuştur. Her iki grubun kuruluşu Erzurum, Mardin ve Trabzon illerindeki ilgili paydaşların görüşleri alınarak hazırlanan bir yönerge ile gerçekleştirilmiştir (Ek 4: Pilot İller Çalışma Grupları Çalışma Usul ve Esasları). Anılan yönerge, her pilot ilde kurulmuş olan YPÇG ve SÇG'lerin oluşumu ve işleyişine ilişkin usul ve esasları düzenlemiştir.

Sektörel Çalışma Grupları'nın yürüttüğü bütün çalışmaların ve ürettiği sonuçların ildeki üst düzey yönetici ve karar vericiler (YPÇG üyeleri) tarafından izlenmesi, değerlendirilmesi, desteklenmesi ve gerekli kararların alınması büyük önem taşımaktadır. Ancak, uygulamalar sırasında edinilen deneyim, İKK'nın YPÇG için öngörülen tüm bu işlevleri yerine getirebildiğini göstermiştir. Anılan deneyimden hareketle, bu Rehber'de önerilen model; iki düzeyli çalışma grupları yapısı yerine, SÇG kompozisyonuna sahip ve SÇG işlevlerini yerine getiren tek düzeyde bir Yatırım Planlama Çalışma Grubu oluşturulmasını benimsemekte olup, İKK'yı da bir üst düzey değerlendirme ve karar mekanizması olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, Proje kapsamındaki pilot uygulamalardan örnekler veren ilerleyen bölümlerde Sektörel Çalışma Gruplarına yapılan atıflar, modelde önerilen Yatırım Planlama Çalışma Grubu olarak kabul edilebilir.

6.2 Mevcut Yatırımların Politika, Plan ve Programlara Uygunluğunun Değerlendirilmesi

Kamu yatırımlarına yönelik analizlerin ilk aşaması mevcut yatırımlara ilişkin bir değerlendirme yapılmasına odaklanmaktadır. Alınacak yatırım kararlarında aranması gereken başlıca niteliklerden birisi de bu kararların ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde hazırlanmış olan çeşitli politika, plan ve programlara uygun olmasıdır. Bir ildeki mevcut yatırımların ulusal kalkınma planı, orta vadeli program, sektörel planlar, bölge kalkınma planları, stratejik planlar ve eylem planları gibi farklı türde ve farklı düzeylerde hazırlanmış politika belgelerinde yer alan önceliklerle ve hedeflerle ne derece örtüştüğünün değerlendirilmesi, yeni yatırım kararlarının hangi alanlara yönelmesi gerektiğine ilişkin çerçeveyi tutarlı biçimde ortaya koyacaktır. Bu itibarla; yerel yatırım planlama sürecinde atılacak adımların ikincisi, mevcut yatırımların politika, plan ve programlara uygunluğunun değerlendirilmesi çalışması olmaktadır.

6.2.1 Kapsam

Kamu yatırım tekliflerinin; kalkınma planları, stratejiler, programlar ve bölgesel planlar gibi üst politika belgeleri ile uyumlu olması önemli olduğu gibi bunların uygunluk değerlendirmelerinin yapılması da kamu maliyesi ve yönetimi açısından gereklidir. Bu konuda geçerli olan düzenlemelere göre; 2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 1. maddesi uyarınca kamu yatırımları vasıtasıyla harcanan kamu kaynaklarının, kalkınma planları ve programlarında belirlenen politika ve hedefler doğrultusunda etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması zorunludur.

Anılan Kanun'un 3. maddesi ise ilgili kamu idarelerini; kalkınma planlarına ve programlarına uyumlu olarak hazırlayacakları stratejik planlarında orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izleyecekleri yöntem ve kaynak dağılımlarını belirtmekle yükümlendirmektedir.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından Haziran 2006'da hazırlanmış olan **Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu**'nun ilk sayfasında belirtildiği üzere; hazırladıkları stratejik planların yanı sıra sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planlarında da kamu idarelerinden genel olarak beklenen, planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini arttırmak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktır.

Yatırım tekliflerinin başta kalkınma planları olmak üzere üst politika, plan, program ve belgelerinde belirlenen önceliklere uygun olarak hazırlanabilmesi amacıyla; mülga DPT tarafından Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminden itibaren başlatılarak uygulanmak üzere,

yatırım tekliflerinin hazırlanmasına dair usul ve esaslar geliştirilmiş ve günümüze kadar güncellenerek kullanılagelmiştir.

Devlet Planlama Teşkilatının 6 Nisan 2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanun'un verdiği yetkiye dayanarak 3 Haziran 2011 tarihinde Bakanlar Kurulu'nca kurulması kararlaştırılan Kalkınma Bakanlığı bünyesinde yeniden yapılandırılmasından sonra, yatırım programının hazırlanmasına dair usul ve esasların düzenlenmesi; kamu yatırımları konusunda aynı ilkelere sadık kâlinarak, halen Kalkınma Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.

Kalkınma Bakanlığı, yatırımcı kamu kuruluşlarının yatırım tekliflerini hangi yöntemle (rapor formatı, tablolar vb.), hangi önceliklere göre, hangi kapsamda ve nasıl bir süreç içerisinde hazırlayacaklarına dair usul ve esasları "**Yatırım Programı Hazırlama Rehberi**" adlı belgede belirtmektedir. Anılan Rehber; yatırımlardaki gerçekleştirmeler çerçevesindeki sektörel ve alt sektörel önceliklere göre her sene güncellenerek, üçer yıllık dönemi kapsamak üzere Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlamakta ve Resmî Gazete'de yayımlanan bir genelge ile ilgili idarelere duyurulmaktadır.

Kalkınma Bakanlığı'nca 2015 yılında yayımlanan 2016-2018 Dönemi Yatırım Programı Hazırlama Rehberi'nin Kamu Yatırım Politikasının Öncelikleri bölümündeki 12. paragrafında "Kamu yatırım teklif ve kararları; ihtiyaç, sorun ve bunlara ilişkin çözümleri analiz eden sektörel ve bölge plan ve stratejileri, eylem planları ve nitelikli yapılabirlik etütlerine dayandırılacaktır." ifadesi yer almaktadır. Bu itibarla; hem kamu yatırımlarına ilişkin olarak yürütülecek çalışmalar kapsamında üst politika belge ve planlarının dikkate alınmasına dair bağlayıcı bir hüküm getirilmekte hem de kademeli yatırım kararlarında uyumluluğu sağlayacak yöntem ve uygulamalara yönlendirmelerde bulunmaktadır.

Yatırım Programı Hazırlama Rehberi'nde, yatırım teklifleri için uyulması zorunlu politika çerçeveleri çizilmekte olup, sektör ve alt sektör öncelikleri belirtilmektedir. Rehber'in Yatırım Politikasının Genel Çerçevesi başlığı altında ülke düzeyindeki **kalkınma planı** ile **orta vadeli program** ve **orta vadeli mali plana** vurgu yapılırken, bölge düzeyinde ise kalkınma ajanslarının **bölge planları** ile Doğu Anadolu Projesi (DAP), Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP), Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) ve Konya Ovası Projesi (KOP) bölge kalkınma idarelerinin **eylem planlarına** ve son olarak da yatırımcı kuruluşların **stratejik plan** ve **performans programlarına** vurgu yapılmaktadır.

Yatırım Programı Hazırlama Rehberi'nde tanımlanan yöntem ve hazırlama süreçlerinin takip edilerek, yatırım tekliflerindeki uyumlulukların; (i) hem üst politika belgeleri ve planlarıyla **ülke ölçeğinde** (makro ölçek), (ii) hem bölge planı, stratejiler ve eylem planlarıyla **bölge ölçeğinde** (mezo ölçek), (iii) hem de nitelikli yapılabirlik etütleriyle **yerel ölçekte** (mikro ölçek) sağlanması Kalkınma Bakanlığınca öngörülmektedir.

Yerel yatırım kararları açısından özel önem taşıyan bölge planı ile bölgesel stratejiler ve eylem planları (mezo ölçekte) hazırlanırken, (makro ölçekte) üretilmiş ülke kalkınma planı ve

programlarının yanı sıra **sektörel ve tematik stratejiler** ile **eylem planları** da dikkate alınmaktadır. Ayrıca, tüm sektörlerdeki bölge içi sorunlar, ihtiyaçlar ve bunlara ilişkin çözümler analiz edilmekte olup, bölge planları ve plan tedbirleri ile plan öncelikleri ve eylem planları da yapılan analizlere dayandırılarak hazırlanmaktadır.

Kalkınma ajansları uhdesinde yürütülen söz konusu çalışmalar Kalkınma Bakanlığı tarafından kontrol edilmekte ve üretilen planlar Bölgesel Gelişme Komitesi'ne sunulmaktadır. Bölge planları, Komite'nin değerlendirmelerine dayanarak, Başbakan'ın başkanlığında toplanan Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu tarafından onaylanmaktadır.

Bu işleyişin göz önüne alınması ve yerel kamu yatırım tekliflerinin öncelikle bölge plan, strateji ve eylem planlarına dayandırılması; ülke, bölge ve yerel düzeylerde uyumlu, tutarlı, verimli ve etkin yatırım kararlarının ve uygulamalarının gerçekleştirilmesi adına gereklidir.

Bu kapsamda dikkatlerden kaçırılmaması gereken önemli bir husus; her ne kadar Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan Yatırım Programı Hazırlama Rehberi'nde üst politika belgeleri ve planları arasında belirtilmemiş ise de, ülke ve bölge düzeyinde önem taşıyan diğer belge ve planların da göz önüne alınması gereğidir.

Bunlar arasında; "Öncelikli Dönüşüm Programları / Eylem Planları", ülke düzeyinde yürürlükte olan "Sektörel ve Tematik Strateji ve Eylem Planları" ve "Katılım Öncesi Ekonomik Program" gibi belgelerle birlikte Türkiye'nin altına imza koyduğu uluslararası anlaşmaları da saymak mümkündür.

Ayrıca; il ve/veya il içindeki belirli bölgeleri kapsayan ve sosyoekonomik faaliyetlerin yer seçimi ve arazi kullanımını ilgilendiren projeler olmaları bakımından, kamu idarelerinin uymak zorunda olduğu **çevre düzeni planı** ile **imar planları** gibi mekânsal ve ekolojik planların da çalışma kapsamına dâhil edilmesi doğru olacaktır.

Yukarıda anılan plan ve belgelerin yerel yatırım planlarının yapılması sürecinde dikkate alınması, üst politika belge ve planları ile ilişkili ve uyumlu proje tekliflerinin özenli analiz çalışmalarına dayanmasını sağlayacaktır. Böylelikle, her ile özgün olarak yürütülecek yerel yatırım planlama çalışmalarının kapsamı çok yönlü ve bütüncül yaklaşımlarla belirlenirken, çalışma yöntemleri de mantıksal dayanak ve tutarlılık içerisinde yürütülmüş olacaktır.

6.2.2 Yöntem

Mevcut yatırımların politika, plan ve programlara uygunluğu değerlendirilirken yerel kamu kuruluşlarının yatırım tekliflerini nasıl bir süreç içerisinde planlayacaklarına, hazırlayacaklarına ve sunacaklarına ilişkin esasları belirlemek üzere Kalkınma Bakanlığı tarafından oluşturulan ve ilgili kuruluşlarca kullanılan **Yatırım Programı Hazırlama Rehberi**'ni ana referans olarak almak yerinde bir yaklaşım olacaktır.

Söz konusu Rehber kamu yatırım projelerinin üst politika belgeleri ve planlarla uyumunun sağlanması için gerekli kapsama ve bu konuda uygulanan yönetime ilişkin açıklamalar içerenin yanı sıra, yerel yatırımcı kuruluşların proje tekliflerinin üst politika ve planlarla ilişkisinin kurulmasında da kolaylıklar sunmaktadır.

Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan Yatırım Programı Hazırlama Rehberi; yatırım tekliflerini büyüklüklerine ve türlerine göre sınıflandırarak, her bir kategori için farklı nitelikte ve ayrıntıda rapor formatı önermektedir. 2016 yılı için yatırım proje tekliflerinin parasal büyüklüğünün 10 milyon TL üzerinde olması halinde “**Fizibilite Raporu**” formatının kullanılması öngörülmüşken, fizibilite raporu hazırlanması gerekmeyen daha düşük bütçeli kamu yatırım proje teklifleri için ise “**Proje Teklif Formu**”nun doldurulması istenmektedir. Her iki rapor türünde de önerilecek projelerin üst politika belgeleri ve planlarla ilişkilerinin kurulması ve yatırım tekliflerinin bu belge ve planlarla uygunluğunun sağlanması gerekmektedir.

Yatırım Programı Hazırlama Rehberi'nin ekinde yer alan ve yatırım teklifleri hazırlanırken doldurulması istenen 3 ve 4 numaralı tablolar üst politika belgeleri ve planlar ile yerel projeler arasındaki bağlantılarla ilgilidir. “**GAP, DAP, KOP, DOKAP Kapsamındaki Yatırım Projeleri Listesi**” başlıklı Tablo-3, özellikle bölge kalkınma idareleri ile ilişkili olan projeler için doldurulmakta olup; “**Yatırım Tekliflerinin Kalkınma Planı, Stratejik Plan ve Performans Programı ile İlişkisi**” başlıklı Tablo-4 ise tekliflerin kalkınma planı, idare stratejik planı ve performans programıyla olan ilişkilerini ortaya koymak için istenmektedir.

Tablo-3, tekliflerin kalkınma planı belgesinde yer alan hangi amaç, hedef ve politikalarla ilişkili olduğunu göstermek üzere, plan belgesindeki paragraf numaraları belirtmek suretiyle doldurulmaktadır. Kalkınma planları doğası gereği genel ifadelerle yazıldığından ve proje içerikli olmadığından; başka bir deyişle ayrıntılı olarak kaleme alınmadığından ve proje tanımlaması içermediğinden ötürü, yatırım tekliflerinin mutlaka ilgili bir paragrafa atıf yaparak kalkınma planlarına uygunluğunun gösterilmesi gerekmektedir. Proje tekliflerinin, idarelerin stratejik planları ve performans programlarıyla olan ilişkisinin ise; bu plan ve programların amaç ve performans hedeflerine ait numara ve kodlarının, proje teklif formuna yazılmak suretiyle belirtilmesi istenmektedir.

Tablo-4'te istenilen ve arzu edilen ise, yatırım teklifini hazırlayan kuruluşun önerilerinin kendi merkez teşkilatının stratejik planı ile uyum içerisinde olmasıdır. Stratejik planlar ve performans programları ülke düzeyindeki uygulamaları kapsadığı için; amaç ve hedefler genel olarak ifade edilmekte olup, gerekmedikçe yerele referans verilmemektedir. Bu nedenle, yerele özel proje tekliflerinin, idare merkezinin stratejik plan ve performans hedeflerinin en az biri ile ilişkili ve uyumlu olması beklenmektedir.

Yatırım teklifleri hazırlanırken yasal olarak sağlanması gereken politika belgeleri ve planlarla uyum koşulunun olabildiğince eksiksiz yerine getirilmesi için, iki ek tablo daha düzenlenerek Rehber'de yer alan 4 numaralı tabloya açılım kazandırmak mümkündür.

maralı tabloya yine anılan Rehber’de belirlenmiş “Önceliklerle İlişkiler” kolonu ile “Bölge Planı ile İlişkiler” kolonu eklenmiş ve yeni bir tablo oluşturulmuştur. Oluşturulan bu yeni tablo Erzurum, Mardin ve Trabzon pilot illerindeki tüm yatırımcı kuruluşlara, doldurmaları için gönderilmiştir.

Oluşturulan yeni tablonun doldurulması sürecinde ilgili illerdeki yatırımcı kuruluşların uzmanlarına gerek Proje Ofisi gerekse Proje kapsamında görevli yerel koordinatörler teknik destek vermişlerdir. Böylelikle; 2015 yılında uygulanmakta olan yatırım projelerinin üst politika belgeleri ve planlarla ilişkilerinin, oluşturulan yeni tabloya ilgili yatırımcı kuruluşlarca yansıtılması sağlanmıştır.

Pilot illerdeki proje uygulamalarından elde edilen deneyimlere dayanarak; yerel yatırım planlama sürecini politika, plan ve programlara uyumluluk açısından güçlendirmek üzere, bazı uyarılarda ve önerilerde bulunmak yanlış olmayacaktır.

Yatırımcı kuruluşların gerekli hallerde müşavir uzman ve kuruluşlardan teknik destek alarak yatırım planlarını oluşturmaları ve yerel projeler ile üst politika belgeleri ve planları arasındaki ilişkileri kurmaları mümkündür. Yatırımcı kuruluşların üst politika belgeleri ve planlarla uyumlu olarak proje teklifleri hazırlayabilmeleri için deneyimli uzman takviyesine ve teknik destek alınmasına ihtiyaç duyulabileceği gibi; hizmet içi eğitim programları uygulanarak, hem merkez hem de il teşkilatlarının kapasitelerinin artırması da gerekli olabilmektedir.

Kamu kuruluşlarının yatırım projelerini üst politika belgeleri ve planlarla ilişkilendirirken sadece kendi sektörlerini dikkate almaları ve kurum içi dikey bağlantılar oluşturarak görevi yerine getirme gayretleri yeterli olamayabilecektir. Projelerin nitelikleri gereği sektörler arası yatay eş güdümü gerçekleştirmek üzere ilgili diğer kurum ve kuruluşların yanı sıra uzman kişilerle de ilişkiler kurularak işbirliğine gidilmesi kaçınılmaz olabilecektir. Yatay ve dikey eş güdümü sağlayabilecek katılımcı çalışma gruplarının kurulması (Bölüm 6.1), paydaşlarla işbirliklerinin gerçekleştirilmesi ve bu uygulamaların etkin bir biçimde yaygınlaştırılması halinde yerel teşkilatların kapasitelerinin büyük oranda artırılması mümkün olacaktır.

Yerel yatırım planlama sürecine yerel aktörlerin katılımını sağlamak ve süreçte yer alan aktörlerin kapasitesini güçlendirmek amacıyla kurulan çalışma grupları bünyesinde, üst politika belgeleri ve planlar ile proje tekliflerinin uyumunu sağlamak üzere bir alt çalışma grubunun oluşturulması uygundur. Söz konusu alt çalışma grubunun, sektörel çalışma grubunun üyeleri arasından görevlendirilecek uzmanlar ile İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü eş güdümünde kalkınma ajansı, bölge kalkınma idaresi ve (büyükşehir) belediye temsilcilerinin katılımıyla oluşturulması önerilmektedir. Böylelikle; yapılacak grup çalışmalarında tüm yatırım tekliflerinin her türlü üst politika belgeleri ve planlarla ilişkisi kurulmuş ve uyumu sağlanmış olacaktır.

“Planlarla Uyum Alt Çalışma Grubu” olarak nitelendirilebilecek bu çalışma grubunun ilerde üretilecek alternatif yatırım önerileri paketi ve proje teklifleri hazırlanırken şu görevleri üstlenmesi beklenebilir:

- 1) Yatırım tekliflerinin; ekonomik, sosyal, çevresel ve mekânsal tüm üst politika belgeleri ve planlarla yatay ve dikey ilişkilerini kurmak üzere, ilgili idare temsilcileriyle uyum çalışmalarını yürütmek ve ilgili idarelerin genişletilmiş 4 numaralı tablo ile diğer ilişkili tabloları doldurmasına destek vermek,
- 2) Şayet teklifler kalkınma planı, programlar, eylem planları, strateji planları, bölge planları ve mekânsal planlarla uyumlu bulunmaz ise; ilgili idare temsilcilerine uyumlu hale getirilmelerine yönelik çözümlere ilişkin teknik destek vermek,
- 3) Mekânsal içerikli yatırım tekliflerinin üst ölçekli program, stratejiler, eylem planları ve bölge planına uygun olmasına karşın, bunların mekânsal planlarda gösterilmemiş olması durumunda; kamusal ve toplumsal yararları dikkate alarak, gerekçeli rapor hazırlamak. (Gerekçeli rapora dayalı olarak teklif sahibi kuruluş; çevre düzeni planı, imar planları vb. mekânsal planların güncelleştirilmesi/tadilatı için girişimde bulunabilir. Yatırım proje tekliflerinin ilgili bakanlığa sunulmadan önce mekânsal planlarla uyumunun sağlanması, imar ve kamulaştırma sorunlarının da çözülmüş olması esastır.)

Katılımcı yerel yatırım planlama çalışmalarından yararlanarak, yatırım tekliflerine dayanak olmak üzere Trabzon İl Planı 2015-2023'e benzer bir “**İl Gelişim Stratejisi ve Perspektifi**”nin hazırlanması; tekliflerin üst politika, belge ve planlarla uyum içerisinde olmasına ilişkin çalışmaları büyük oranda kolaylaştıracaktır. Söz konusu il yatırım stratejisi ve programının hazırlanmasına yönelik çalışmalarının ilk aşamasında kalkınma planı dönemleri esas alınarak; tüm üst politika belge ve planları ile bölge ve il düzeyinde yürürlükte bulunan her türlü planın strateji, amaç, hedef, tedbir, öncelik ve proje fikirlerinin yanı sıra, kamu idarelerinin stratejik planları ve performans programlarının gözden geçirilmesi de gerekecektir. Böylelikle takip eden aşamada; yatırım tekliflerinin bunlarla uyum sağlayacak biçimde düşünülerek, yıllık ve beş yıllık dönemler için katılımcı süreçler çerçevesinde hazırlanması mümkün olabilecektir.

İl Gelişim Stratejisi ve İl Gelişim Perspektifi esas alınarak hazırlanacak yatırım programında yer alacak projeler için ilk etapta düşünülen, merkezî ödeneklerin kullanılmasıdır. Ancak; programda ödenek alamayan yatırımların finansmanı için kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idaresi kaynakları ile diğer finansman olanaklarından faydalanılması da söz konusu olabilir. Uzun dönemli il stratejisi ve beşer yıllık yatırım programları çerçevesinde merkezî, bölgesel ve yerel tüm finansman olanaklarının dikkate alınması, yeni finansal kaynakların araştırılması ve böylelikle bütüncül bir kaynak yönetimine gidilmesi önerilmektedir. İl Planla-

ma ve Koordinasyon Müdürlükleri'nin bu sürecin koordinasyonunu üstlenmesi ve kapasitele-
rin bu yönde artırılması da ayrı bir önem taşımaktadır.

Yerel Yatırım Planlama Projesi kapsamında yapılan çalışmalarda, pilot illere ait bir İl Geli-
şim Stratejisi hazır bulunmadığından, Yatırım Planlama Çalışma Grubu ile birlikte hızlı bir
değerlendirme yapılarak bir il gelişim senaryosu hazırlanmış ve çalışmalar, bu senaryo uya-
rınca ilin gelişiminde kilit rol oynayan öncelikli iki sektör üzerine yoğunlaştırılmıştır.

Söz konusu değerlendirme çalışması iki bölümden oluşan bir çalışmadır. Birinci bölümde
ilin üst ölçekli planlardan gelen gelişim çerçevesi tanımlanır. Bu bağlamda; Kalkınma Planı,
kalkınma ajansı tarafından hazırlanmış olan bölge planı, ilgili bölge kalkınma idaresinin ey-
lem planı, sektörel gelişim planları ve il çevre düzeni planı kapsamında il için öngörülen plan
kararları ve bunların kesişimi sonucu öne çıkan sektörler değerlendirilir.

İkinci bölüm ise birinci bölüm çıktılarından yararlanılarak gerçekleştirilen bir çalıştaydır.
Çalıştayın katılımcıları; tüm il müdürlüklerinin yönetici düzeyindeki temsilcileri, yani il müdür-
leri, müdür yardımcıları veya kurumu temsilen yetkilendirilen uzmanlardır. Katılımcıların ilin
genel görünümü hakkında ve kendi sektörlerinin ildeki durumuna ilişkin derinlikli bilgiye sahip
olmaları önemlidir.

Çalıştay esnasında katılımcıların üç durumu betimlemeleri istenir:

- 1) *"İl nereye gidiyor?"* – Herhangi bir müdahale olmadığı durumda ilin gelişimi nasıl ola-
caktır? Hangi olumlu ve olumsuz gelişmeler beklenmektedir?
- 2) *"İl buraya gitmeli!"* – Katılımcıların, ilin gelişimi için yapılması gerekenleri tanımlamaları
istenir. Hangi müdahalelere gerek vardır? Olumsuzlukları gidermek için neler yapılma-
lıdır? Olumlu gelişmeleri güçlendirmek için neler yapılmalıdır?
- 3) *"Hangi sektörler öncelikli?"* – İlin gelişimi için hangi sektörlere öncelik verilmelidir? İlin
gelişiminde nitelikli etki yaratacak sektörler nelerdir?

Söz konusu çalıştay temel olarak üç oturumdan oluşur. İlk oturumda, ilin mevcut durumu
ve bu durumun yaratabileceği sonuçlara dair öngörüler ele alınır. İkinci oturumda, katılımcıla-
rın fikir birliğiyle bir il gelişim senaryosu oluşturulur. Üçüncü oturumda ise bu senaryo içinde
odaklanılacak öncelikli sektörler belirlenir. Bu şekilde hazırlanan il gelişim senaryosu, İl Geli-
şim Stratejisi ve İl Gelişim Perspektifi'nin yokluğunda, bunların yerini tutacak bir araç olarak
kullanılabilir.

6.3 Nüfus ve Talep Analizi

İlde mevcut bulunan yatırımların ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde hazırlanmış çeşitli politika, plan ve programlara uygunluğuna ilişkin olarak yapılan değerlendirmenin devamında yapılması gereken diğer bir çalışma, ilin nüfus ve talep analizidir. Söz konusu analiz; ildeki mevcut nüfus yapısı ve bu nüfusun ihtiyaçları konusunda yatırım kararlarına önemli girdiler sunacak kapsamlı bir tespit yapılması açısından önem taşımaktadır. Bu itibarla; nüfus ve talep analizi, yerel yatırım planlama sürecinde atılacak adımların üçüncüsü olmaktadır.

6.3.1 Kapsam

Yerel yatırım planlama çalışması yapılacak ile ilişkin nüfus ve talep analizi çalışmaları, söz konusu il için kilit sektörlerin tespit edilmesinden sonra başlar ve ilin durumunun bu sektörlerin penceresinden değerlendirilmesini amaçlayan çalışmaları kapsar. Kilit sektörlerin mevcut durumu ve arzu edilen gelişme yönleri, bu gelişme yönleriyle bağlantılı olarak ilin mevcut potansiyeli ve farklı sektörlerle olan etkileşimleri, kamu yatırımları için yerel aktörlerin talep ve beklentileri vb. konular nüfus ve talep analizinin temellerini oluşturur.

Nüfus ve talep analizi çalışmasında hedeflenen; kilit sektörlerinin gelişimi için ilin sunduğu olanakların (insan kaynağı, altyapı vb.) genel bir değerlendirmesini yapmak ve elde edilen bulguları dikkate alarak, kamu yatırımları açısından atılması gereken adımları **katılımcı bir yaklaşımla** ortaya koymaktır. Katılımcı yaklaşımdan kast edilen ise, ildeki ilgili tüm yerel aktörlerin yerel yatırım planlama sürecinde söz sahibi olmasının sağlanmasıdır.

Kamu yatırımına konu olan kilit sektörler, çoğu zaman farklı sektörlerle yakın etkileşim içinde bulunmaları nedeniyle; sosyal, ekonomik, çevresel vb. yönleriyle birlikte ele alınması gereken alanlardır. Kilit sektörlerdeki yatırım girişimlerinin diğer sektörlerdeki girişimlerden etkilenmesi söz konusu olduğu gibi, bunları etkilemesi de mümkündür. Dolayısıyla kilit sektörlerle ilişkin yatırım planlama çalışmalarında, ilgili diğer sektörlerin durumu ve gelişimini de dikkate almak gerekmektedir. Bu çerçeveden hareketle, kilit sektörlerde gelişme sağlamak üzere ihtiyaç duyulan iş gücü ve kullanıcı (hizmetten yararlanıcı) profilini tespit edebilmek için eğitim ve sağlığın yanı sıra, altyapı ve ulaşım gibi temel hizmetlere erişimin önemli birer unsur olduğu göz önüne alınmalıdır. Bu konularla ilgili olarak, kamu ve yerel yönetim birimlerinin de sürecin birer parçası olduğu peşinen kabul edilmelidir.

Kilit sektörlerle bağlantılı özel sektör ve meslek örgütleri ile bu alanlarda çalışan akademik kuruluşlar ve araştırma merkezleri, katkısı alınması gereken diğer bir grubu oluşturmaktadır. Zaman zaman göz ardı edilebilen, ancak Türkiye'nin ulusal ve uluslararası taahhütleri çerçevesinde ana unsurlar arasında düşünülmesi gereken sosyal eşitlik ve adalet kavramlarıyla

bağlantılı olarak; özellikle kadın, çocuk, engelli hakları, gençlik, çevre, göç vb. konularda çalışan sivil toplum örgütleri de sürecin içerisinde yer almalıdır.

Yukarıda anılan grupların tamamı dikkate alındığında, ortaya geniş bir yerel aktörler yelpazesi çıkmaktadır. Hem nüfus analizi hem de talep analizi çalışmalarında bu aktörlerin katkılarının alınması amaçlanmalı ve buna azami özen gösterilmelidir. İl Koordinasyon Kurulu (İKK); farklı aktörleri bir araya getirmesi nedeniyle, anılan amaca uygun bir platform sunmaktadır. İlgili tüm aktörlerin etkin katılımına yönelik bir yaklaşımın benimsenmesi ve söz konusu platformun gerektiğinde İKK dışından aktörlerin de sürece katılmasına fırsat verilmesi yoluyla kamu yararı için genişletilmesi, atılması gereken önemli bir adımdır.

Nüfus analizi, yöntem olarak mevcut verilere odaklanan ve eldeki verilerin **niceliksel** analizine dayanan bir çerçeveye sahip olup; verilerin betimleyici analiz yöntemleriyle açıklanması ve yorumlanması üzerine kuruludur. Burada ana odak; ilin demografi, iş gücü, eğitim, sağlık, altyapı, örgütlenme vb. konularda sunduğu imkân ve potansiyelin netleştirilmesidir. Nüfus analizine ilişkin çalışmalar kapsamında işlenen nicel verilerle derlenen bilgiler, takip eden talep analizine ilişkin çalışmalara altlık oluşturacak türdendir.

Nüfus analizi ardından yapılan **talep analizi** ise **niteliksel** yaklaşıma dayalı bir çalışmadır. Kilit sektörlerdeki mevcut durumun ve gelişme eğilimlerinin yanı sıra, diğer sektörlerle olan etkileşimleri de inceler. İş gücü profilinin durumunu da kapsayarak, sektörel faaliyetlerin sosyal eşitlik ve adalet unsurlarıyla olan bağlantılarına odaklanır. Yapılan çalışmalar sonucunda; incelenen konuların yerel aktörler tarafından bir arada tartışılması ve böylelikle kilit sektörde ilerleme sağlamak için, gündeme alınması gereken kamu yatırımlarına ilişkin taleplerin saptanması öngörülür.

Nüfus analizinden elde edilen bilgiler ile talep analizinde yapılan saptamaların ve gündeme alınan önerilerin bir araya getirilmesi; yerel yatırım planlama sürecinin bir sonraki aşaması olan, sorun ve ihtiyaç analizi, önceliklendirme ve yatırım teklifi oluşturma çalışmalarına giridi sağlayacaktır.

6.3.2 Yöntem

Nüfus Analizi

Nüfus analizi için öncelikle yapılması gereken iş; çalışmanın amacına ve kapsamına uygun olarak, ilin mevcut durumunu ve sunduğu olanakları ortaya koymayı sağlayacak bir **veri kümesinin** belirlenmesidir. Veri kümesi ilin genel durumunu ortaya koyduğu gibi, kilit sektörlerle ilişkin bazı temel bilgileri de aktarabilmelidir. Diğer yandan, üzerinde odaklanılan kilit sektörlerin birçok konuyu kapsamaması nedeniyle geniş bir veri çeşitliliği söz konusu olabilmektedir. Ancak; analizi makul sürede ve mevcut kaynaklar çerçevesinde gerçekleştirebilmek

için, çalışmalara dâhil edilecek verilerin ihtiyacı karşılayacak sınırlarda tutulması kaçınılmazdır.

Aşağıdaki tabloda yer alan veri kümesi bu hususlar dikkate alınarak hazırlanmış olup; verilerin derlenmesinde, özellikle şu üç noktanın içerilmesini öngören bir yaklaşım yansıtılmıştır:

1. İl düzeyinde sağlıklı analiz yapabilmek için ilçe düzeyinde veri derlenmesi önemlidir. Böylece, ilçeler arasındaki farklılıklar ortaya konabilecek ve yatırım kararlarına yönelik önceliklendirmede mekânsal boyut göz önünde bulundurulabilecektir.
2. Uygun bazı verilerin cinsiyete göre (kadın ve erkek olarak) ayrıştırılması, cinsiyetler arasındaki eşitsizliklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacak ve kararların eşitsizliği arttıran değil, aksine azaltan ve mümkünse ortadan kaldıran yönde alınması için olanak sağlayacaktır.
3. Bazı durum değerlendirmeleri için sadece güncel verilerin elde edilmesi yeterli bulunabilirken; bazılarında karşılaştırmalı analizler yapabilmek amacıyla son dönemdeki belirli zaman aralıklarında gerçekleşen gelişmeleri gösteren birkaç aylık ya da yıllık verilere ihtiyaç duyulabilmektedir. Yine bazı verilerde yaş gruplarına göre ayrışma yapmak, sağlıklı yorumlamalarda bulunmak için önem taşıyabilecek ve gerekebilecektir.

Tablo 6: Veri Kümesi Tablosu

Demografi
Nüfus dağılımı (yaş gruplarına ve cinsiyete göre)
İlçelere göre nüfus dağılımı (yaş gruplarına ve cinsiyete göre)
İl/ilçe merkezi nüfus oranı
Belde/köy nüfus oranı
Nüfus artış hızı
Net göç hızı
İstihdam
İş gücüne katılım oranı (cinsiyete göre)
İşsizlik oranı (cinsiyete göre)
Genç işsizlik oranı (15-19 yaş grubu; cinsiyete göre)
Engelli istihdam durumu
-Varsa- kilit sektördeki mevsimlik işçi istihdam oranı (cinsiyete göre)
-Varsa- kilit sektördeki mevsimlik işçi sayısı (yaş ve cinsiyete göre)
Kilit sektöre yabancı iş gücünün durumu (yaş, cinsiyet ve uyuşma göre)
Eğitim düzeyine göre istihdam oranları (15 yaş üstü; cinsiyete göre)
Kilit sektörde istihdam edilenlerin yıllara ve cinsiyete göre durumu (15 yaş üstü; cinsiyete göre)
<ul style="list-style-type: none"> • Ücretli, maaşlı ve yevmiyeli çalışan • İşveren ve kendi hesabına çalışan • Ücretsiz aile işçisi
Kilit sektörde istihdam edilenlerin iktisadi faaliyet koluna ve Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıtlılığa göre sayıları (15 yaş üstü; cinsiyete göre)

Gelir / Tüketim
Kişi başına düşen Gayrisafi Yurt İçi Hasıla (GSYH)
Kişi başına düşen gayrisafi katma değer
Yoksul sayıları ve yoksulların oranı (cinsiyete göre)
Hane Halkı Bütçe Anketi'ne göre harcama gruplarının dağılımı
Mali göstergeler
İldeki banka kredilerinin Türkiye içindeki payı
İldeki tasarruf mevduatının Türkiye içindeki payı
Kişi başına düşen banka mevduatı tutarı
İnternet bankacılığında 1.000 kişiye düşen aktif bireysel müşteri sayısı
İnternet bankacılığında 1.000 kişiye düşen aktif kurumsal müşteri sayısı
Kişi başına düşen bütçe gelirleri
İl vergi gelirinin Türkiye içindeki payı
Eğitim / Araştırma
Bitirilen eğitim düzeyi ve cinsiyete göre nüfus (6 yaş üstü)
Net okullaşma oranları (ilkokul, ortaokul, genel ortaöğretim, mesleki ve teknik ortaöğretim; cinsiyete göre)
Halk eğitim merkezleri sayısı ve dağılımı
Kilit sektörlerle ilişkin meslek lisesi sayısı ve dağılımı
Kilit sektörlerle ilişkin meslek yüksekokulu sayısı ve dağılımı
Kilit sektörlerle ilişkin fakülte ve/veya bölüm olup olmadığı
Kilit sektörlerle ilişkin araştırma merkezleri olup olmadığı
Sağlık
Hastane sayısı ve dağılımı (özel ve kamu)
Yatak sayısı ve dağılımı (10.000 kişiye düşen)
Personel sayısı ve dağılımı (10.000 kişiye düşen)
Erişilebilirlik
Bilgisayar kullanan hane oranı
İnternet erişimi olan hane oranı
Cep telefonu abone oranı
Kırsal kesim asfalt-beton köy yolu oranı
Fiziksel altyapı
İçme/kullanma suyu sağlayabilen belediye oranı
İçme/kullanma suyuna erişebilen nüfus oranı
İçme/kullanma suyu arıtması olan belediye oranı
Kanalizasyon hizmeti veren belediye oranı
Kanalizasyon hizmetine erişimi olan nüfus oranı
Katı atık ayrıştırma/depolama durumu
Örgütlenme
Kilit sektörlerle ilişkin olarak çalışan kooperatif, oda, birlik, dernek, vakıf, sendika sayısı ve dağılımı
Kilit sektörlerle ilişkin olarak çalışan kooperatif, oda, birlik, dernek, vakıf ve sendikalarındaki üye/ortak sayısı (mümkünse);
<ul style="list-style-type: none"> Her grup için ayrı kurumsal ve bireysel üye sayıları Kadın ve erkek olarak ayrıştırılmış bireysel üye sayıları

Yukarıda Tablo 6'da belirtilen konu ve başlıklara ilişkin verilerin elde edilmesi için valiliklerdeki İPKM'ler aracılığıyla ildeki ilgili kurumlara birer talep yazısının iletilmesi gerekli olacağı gibi, eldeki mevcut verilerin paylaşılması için Türkiye İstatistik Kurumuna (TÜİK) da ayrıca talepte bulunulması yararlı olacaktır.

Nüfus analizi betimleyici bir çalışmadır. Toplanan verilerin mümkün olduğunca kolay anlaşılır bir şekilde sunulması, bilginin sağlıklı ve verimli kullanımı açısından önemlidir. İhtiyaç duyulandan ve gereğinden fazla ayrıntı sunmak, çoğunlukla veriyi daha az kullanışlı hale getirir. Verilerin tüm ayrıntısıyla sunulmasındansa; şekil, tablo ve grafikler halinde özetlenerek ve görselleştirilerek aktarılması, bilgiyi kullanacak tarafların hem algılamasını hem de çalışmasını büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Üretilen her şekil, tablo ve grafik için kısa açıklamalara yer verilmesi, kullanıcının sunulan malzemeyi doğru yorumlamasına yardımcı olacaktır. Farklı veri grupları arasında ortaya çıkan ilişki ve bağlantılara dikkat çekilmesi de diğer bir önemli noktadır.

Talep Analizi

Talep analizinin doğrudan paydaşların görüşlerine dayanan niteliksel bir çalışma olarak tasarlanması gereklidir. Bu tür bir analizde bire bir görüşmeler, odak grup toplantıları, çalıştaylar vb. yöntemler kullanılabilir gibi; ihtiyaca göre, birden çok yöntemin bir arada kullanılması da mümkündür. Talep analizi çalışmaları arasında yer alan ve en yaygınca kullanılan "odak grup görüşmeleri" yönteminin başlıca avantajları:

- Yüz yüze görüşmelere göre toplamda daha az zaman alması,
- Farklı paydaşların etkileşimli bir ortamda görüş alışverişinde bulunmasını sağlayarak tartışmanın zenginleşmesine imkân vermesi,
- Grup büyüklüğünün sınırlı tutulması nedeniyle paydaşlara daha etkin katılım fırsatı sunması,
- Konuları ve çalışma alanları birbirine yakın olan paydaşları bir araya getirme ve böylece belirli noktaları daha derinlemesine tartışma şansı yaratması,
- Geniş gruplara göre toplantının yönlendirilmesinin görece daha kolay olması,
- Yarı yapılandırılmış bir yöntem olarak konuya ilişkin tartışmaların daha esnek bir çerçevede yapılmasına ve önemli noktalarda ilave bilgilerin elde edilmesine izin vermesi şeklinde sıralanabilir.

Odak grup görüşmesi yönteminin yarı yapılandırılmış olarak anılmasının nedeni; gruba yöneltilen soruların önceden hazırlanmasına karşın, soruların tek tek yanıtlanmasının beklenmiyor olmasıdır. Bunun yerine tercih edilen, grubun konuyu bir tartışma akışı içinde ve karşılıklı görüş alışverişi dinamiğini koruyacak biçimde ele almasına imkân vermektir. Grup

tartışması moderatör tarafından yönlendirilerek, tartışılan konular soru seti etrafında tutulur ve tartışma boyunca tüm sorulara yanıt alınması gözetilir. Kamu yatırımları bağlamındaki soru setini, yarı yapılandırılmış bir tartışmaya izin verecek şekilde ve aşağıda belirtildiği üzere beş ana başlıkta oluşturmak mümkündür. Bunlar:

- Paydaşların faaliyet alanları ve kamu yatırımlarıyla ilişkileri,
- Kilit sektörlerdeki değişimin durumu ve bu durumun beklenen veya arzu edilen değişimle örtüşme düzeyi,
- Kilit sektörler ile diğer sektörler arasındaki mevcut (olumlu veya olumsuz) etkileşimler ve işbirlikleri,
- Kilit sektörlerdeki (çeşitlilik, nicelik ve nitelik olarak) iş gücü profili ve bunun ihtiyacı karşılama düzeyi,
- Sosyal eşitlik ve adalete ilişkin unsurların kilit sektörlerde ne şekilde göz önünde bulundurulduğu

gibi konulara odaklanan ana başlıklardır.

Tüm başlıklarda ortak olmak üzere, tartışmalarda üzerinde durulması gereken önemli soru; kamu yatırımları açısından atılması gereken adımlar ve ihtiyaç duyulan müdahalelerin neler olduğudur. Böylece, somut talep ve çözüm önerilerini ortaya çıkartmak ve hedefleri saptamak mümkün olmaktadır.

Tablo 7: Odak Grup Görüşmesi İçerik Tablosu

Görüşülen paydaşlar hakkında bilgiler
Hangi alanda ne tür faaliyetler yapıyorsunuz?
Belirli bir hedef veya kullanıcı kitleniz var mı? Kimlerden oluşuyor? Ürünlerinizden veya hizmetlerinizden en çok yararlananlar kimlerdir?
Ürün, hizmet veya faaliyetleriniz ildeki kamu yatırımlarından etkileniyor mu?/etkiliyor mu?
Sektörel gelişim/değişim
Kilit sektörde değişim ne yöndedir? (büyüme/küçülme)
Kullanıcı (hizmetten yararlanıcı) profilinde değişim söz konusu mu?
Ürün ve hizmetlerde ya da üretim ve hizmet biçimlerinde değişim söz konusu mu?
Yatırımlar (kamu ve özel sektör) ne yöndedir? Yeterli mi?
(Yukarıda belirtilen unsurlar çerçevesinde) arzu edilen gelişim/değişim yönü nedir?
Arzu edilen gelişimin önündeki en önemli ekonomik, sosyal, kültürel vb. fırsatlar nelerdir?
Sektörler arası etkileşim/işbirliği
(Kilit sektörde <i>olanlar</i> için) kurum veya kuruluşunuzun çalışma alanı diğer sektörlerle ne şekilde kesişiyor?
(Kilit sektörde <i>olmayanlar</i> için) kurum veya kuruluşunuzun çalışma alanı kilit sektörle ne şekilde kesişiyor?
(Kilit sektörde <i>olanlar</i> için) diğer sektörlerle ortak plan ve uygulamalarınız varsa bunlar nelerdir?
(Kilit sektörde <i>olmayanlar</i> için) kilit sektörle ortak plan ve uygulamalarınız varsa bunlar nelerdir?

(Kilit sektörde <i>olanlar</i> için) diğer sektörlerle rekabet veya çıkar çatışması içinde olduğunuz konular ya da kaynaklar söz konusu mu?
(Kilit sektörde <i>olmayanlar</i> için) Kilit sektörle rekabet veya çıkar çatışması içinde olduğunuz konular ya da kaynaklar söz konusu mu?
Kilit sektör ile diğer sektörlerin birbirini daha fazla desteklemesi ve güçlendirmesi için neler yapılmalıdır?
İş gücü profili
Kilit sektördeki iş gücü açısından güçlü yönler nelerdir?
Kilit sektördeki iş gücü açısından zayıf yönler nelerdir?
Hangi personel profilini bulmakta zorluk çekilmektedir? Neden? (<i>Profil: çeşitlilik, nitelik, nicelik.</i>)
Hangi personel profilini bulmakta zorluk çekilmemektedir? Neden?
Arzu edilen gelişme için ihtiyaç duyulan personeli yerelden bulmak ya da yetiştirmek mümkün mü?
Arzu edilen nitelikteki iş gücünün yerelde bulunamamasının nedenleri nelerdir?
Dışarıdan personel çekmek mümkün mü? İlin sosyal ve ekonomik koşulları cazip mi?
İş gücü profilinin güçlendirilmesi için atılması gereken başlıca adımlar nelerdir?
Sosyal eşitlik/adalet
Kadınlar kilit sektörün yarattığı faydadan (istihdam, kazanç, hizmetler vb.) eşit yararlanabiliyor mu?
Kilit sektörde çalışan kadınlar temel hizmetlere (barınma, gıda, eğitim, sağlık vb.) eşit şekilde erişebiliyor mu?
Kadınların iş gücüne katılımını ve istihdamını arttırmak için neler yapılmalı? Bu yönde çalışmanız var mı?
Engelliler kilit sektörün yarattığı faydadan (istihdam, kazanç, hizmetler vb.) eşit yararlanabiliyor mu?
Engellilerin iş gücüne katılımını ve istihdamını arttırmak için neler yapılmalı? Bu yönde çalışmanız var mı?
Engellilerin hizmetlerden eşit yararlanması için neler yapılmalı Bu yönde çalışmanız var mı?
Kilit sektörde çocuk işçiliği ne düzeyde? Azaltmak için ne yapılıyor ya da yapılmalı? Bu yönde çalışmanız var mı?
Kilit sektörde mevsimlik işçilik ne düzeyde? Temel hizmetlere (barınma, gıda, eğitim, sağlık vb.) erişimleri yeterli mi?
Sığınmacıların kilit sektöre etkisi oldu mu? Uyumları için kilit sektördeki fırsatlar nelerdir? Bu yönde çalışmanız var mı?
Kilit sektördeki politika ve planların dezavantajlı gruplarla bağlantılı yönleri neler, biliyor musunuz? Kurumsal plan ve uygulamalarınızda bunları ne düzeyde dikkate alıyorsunuz?
Dezavantajlı gruplara yönelik politika ve planların kilit sektör ile bağlantılı yönleri nelerdir? Kurumsal plan ve uygulamalarınızda bunları ne düzeyde dikkate alıyorsunuz?

Odak grup tartışmalarının Tablo 7'de belirtilen konuları ele almak üzere yönlendirilmesi konusunda önemli olan, toplantıların deneyimli bir kişi (moderatör) tarafından yönetilmesidir. Tartışmalarda ayrıntılı olarak not alınabilmesi için, bir veya iki destek personelinin de toplantı yönlendiricisi ile birlikte hazır bulunmasında yarar vardır. Gerekirse, ses kaydı alınarak daha sonra çözümleme de yapılabilir. Ancak, ses ve görüntü kaydı almak için önce grup üyelerinin rızası istenmeli ve kayıtların ne şekilde kullanılacağı ve gizlilik esasları konusunda bilgi verilmelidir.

Yukarıda da belirtildiği gibi toplantı yönlendiricisinin soruları katılımcılara bire bir sorması yerine, tartışmayı ana başlıklar etrafında yürütmesi; tartışmanın doğal bir akış içinde sürdürülmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte, cevapsız soru kalmaması için; gerekli durumlarda doğrudan soru setinden yararlanarak tartışmayı yönlendirmek de amaca uygun bir yaklaşım olacaktır.

Odak grup görüşmelerine katılacak kurum ve kuruluşları belirlemek için İl Koordinasyon Kurulu üyelerinin listesinden yola çıkılarak, talep analizine katkı sunabilecek paydaşların listelenmesi gerekir. Listeleme yapılırken kilit sektörler özelinde, kamu yatırımlarını etkileme ve/veya bu yatırımlardan etkilenme durumu dikkate alınır. Ayrıca yukarıdaki soru setinde yer alan ana başlıklar çerçevesinde, farklı paydaş gruplarının olası katkıları da göz önünde bulundurulur. Paydaşlar temel olarak şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Kamu kurumları (mülki idare ve merkezî yönetimin yerel teşkilatı),
- Yerel yönetimler (başta büyükşehirler olmak üzere belediyeler),
- Akademik kurumlar (üniversitelerin ilgili fakülte ve/veya bölümleri),
- Meslek örgütleri (odalar, birlikler, borsalar vb.),
- Özel sektör kuruluşları (OSB'ler, iş dünyasına ait dernekler vb.)
- Sivil toplum örgütleri (kilit sektörlerle ilişkin konularda çalışan örgütlere ek olarak özellikle kadın, çocuk, engelli hakları, gençlik, çevre ve göç gibi sosyal haklar alanlarında çalışan örgütler).

Çalışmalarda söz konusu olan kamu yatırımlarının planlanmasıdır ve dolayısıyla yukarıda belirtilen aktörler arasında kamu kurum ve kuruluş temsilcilerinin geniş bir grubu oluşturması muhtemeldir. Bu nedenle, odak grupların oluşturulmasında tek başına yukarıdaki sınıflandırmayı referans almak mümkün olmayabilir. Bunun yerine paydaşlar; kısmen kamu yatırımlarıyla ilişkilendirme biçimlerine bakılarak ve kısmen de yukarıdaki sınıflandırma dikkate alınarak, aşağıda belirtildiği gibi odak gruplara bölünebilirler:

- Grup 1: Kilit sektörde doğrudan yetkili kurumlar, kilit sektörde kamu yatırımlarının planlanması ve/veya koordinasyonundan il ve/veya bölge düzeyinde sorumlu kurumlar, yerel yönetimler, kilit sektördeki iş gücü ve istihdamla ilgili kurumlar,
- Grup 2: Sosyal hizmetler ve sosyal dinamiklerle ilgili kurumlar, üniversitelerin kilit sektörlerle ilgili fakülte ve/veya bölümleri,
- Grup 3: Altyapı geliştirme ve doğal kaynak yönetimi konusunda hizmet veren kurumlar,
- Grup 4: Kilit sektördeki meslek örgütleri ve bunlarla çalışan ilgili kamu kurumları,
- Grup 5: Özel sektör ve bunlarla ilgili çalışan kamu ve sivil toplum örgütleri,
- Grup 6: Sivil toplum örgütleri (kilit sektörlerle ilişkin konularda çalışan örgütlere ek olarak özellikle kadın, çocuk, engelli hakları, gençlik, çevre ve göç gibi sosyal haklar alanlarında çalışan örgütler), kent konseyleri ve ilgili birimleri.

Yukarıda anılan odak gruplarla yapılan görüşmelerde esas olarak ele alınacak konular, ki-
lit sektörlere ilişkin **sorun ve ihtiyaç** tespitleri ile **çözüm ve talep** önerileri olacaktır³. Odak
grup görüşmelerinden elde edilen çıktıların bir tablo haline getirilerek sunulması, bilgilerin
algılanması ve yorumlanmasını kolaylaştıracaktır. Bunun için talep analizi raporlama tablosu
şablonundan yararlanılabilir (Ek 5). Belirli bir sorunun ve ihtiyacın tespitine yönelik olarak bir-
den çok çözüm ve talep önerisinin alınması muhtemeldir. Bunları bir tabloda birbiriyle ilişki-
lendirilerek gruplamak gerekir. Ayrıca; yapılan tespit ve önerilere ilişkin farklı kurum ve kuru-
luşların mevcut veya planlanan çalışmaları ile iç ve dış kaynaklı projelerine ilişkin verdikleri
bilgilerin yanı sıra, görüşmeler sırasında not edilmiş olan açıklamaların da tabloya yansıtıl-
ması yararlı olacaktır. Tabloda yer alan 10 farklı başlığa ilişkin açıklama da Ek 5’te verilmiştir.

6.3.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim

Nüfus ve talep analizinin örnek uygulaması yerel yatırım planlama çalışmaları kapsamın-
daki pilot iller olan Erzurum, Mardin ve Trabzon’da yapılmıştır. Nüfus ve talep analizlerini
gerçekleştirmek üzere geliştirilen yöntemin izlenmesi sırasında ve çalışmaların belirli aşama-
larında karşılaşılan durumlara, yapılan değerlendirmelere ve önemli görülen çıkarımlara iliş-
kin açıklamalar bu alt bölümde özetlenmiştir.

Nüfus analizi

Nüfus analizine ilişkin olarak yukarıda sunulan yöntem bölümünde yer alan tablodaki veri-
lerin elde edilmesi için valilik İPKM tarafından her pilot ildeki ilgili kurumlara birer talep yazısı
iletilmiş, ayrıca İçişleri Bakanlığı tarafından TÜİK’e eldeki mevcut verilerin proje ekibiyle pay-
laşılması için talepte bulunulmuştur.

Derleme çalışmasının sonucunda tabloda yer alan verilerin bir kısmına ulaşamamış, ula-
şılan veriler arasında ise özellikle ilçe bazında ve cinsiyete göre ayrıştırılmış olanların çok
sınırlı kaldığı görülmüştür. Yeterli veri sağlanamaması nedeniyle, “gelir/tüketim”, “mali gös-
tergeler” ve “BM İnsani Gelişmişlik Endeksi”ne ilişkin veri grupları analiz dışı bırakılmıştır.
Analizler, kalan veri grupları arasından elde edilebilen veriler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir

İşlenen verilerin mümkün olduğunca tablolar ve grafikler yoluyla görsel hale getirilerek su-
nulmasına ve daha kolay anlaşılmasının sağlanmasına çalışılmıştır. Her veri grubu ayrı bir
başlık olarak verilmiş ve verilerin yorumları ilgili bölümlerde aktarılmıştır.

Güncel Veriler / Karşılaştırmalı Veriler

³ Burada “sorun” ve “ihtiyaç” kavramları ile “çözüm” ve “talep” kavramları ikili olarak birbirlerini tamamlayıcı anlamda kullanılmak-
tadır.

Nüfus analizlerine ilişkin çalışmaların yapıldığı sırada, bazı durumlar için güncel veriler yeterli bulunurken; bazı durumlar için karşılaştırmalı analiz yapmak üzere, son dönemdeki gelişmeleri görmek ve yıllar itibarıyla değişimleri izlemek ve irdelemek gerekli olmuştur.

Veri Kümesi Tablosu'nda "demografi" başlığı altında gerçekleştirilen çalışmalarda nüfusun yaş grupları, cinsiyet ve yerleşim merkezlerine göre dağılımı için güncel veriler kullanılmışken; nüfus artış ile net göç hızları için, 2010-2014 dönemi içindeki yıllık verilere bakmak gerekmiştir. Benzer şekilde "istihdam", "gelir/tüketim", "mali göstergeler" ve "fiziksel altyapı" başlıkları altında yapılan çalışmalarda süreci algılamak ve yorumlamak için 2010-2014 dönemi içindeki yıllık verilere ihtiyaç duyulmuşken; "eğitim/araştırma", "sağlık", "erişilebilirlik" ve "örgütlenme" başlıkları altında yapılan çalışmalarda ise toplanan güncel verilerle yetinilmiştir.

Nüfus Analizinde Endeks Kullanımı

İlin mevcut durumunu ortaya koymak için bir dizi veriyi derleyerek analiz etmek, bilgi sağlayıcı olduğu kadar zaman ve emek de isteyen bir süreçtir. İl hakkında benzer bilgileri verecek farklı araçları değerlendirmek daha ekonomik bir seçenek olabilir.

Kalkınma Bakanlığı tarafından yapılan "İllerin ve Bölgelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması" bu araçlardan birisidir. Sekiz başlıkta toplam 61 değişkene dayalı olarak yapılan bu araştırma, il bazında veri sunması açısından avantajlıdır. Ancak, 2003 ve 2011 yıllarında gerçekleştirilmiş olması ve düzenli olarak yapılmaması, ilçe düzeyinde veri içermemesi, yapıldığı iki seferde farklı veri setlerini temel almış olması ve dolayısıyla tam olarak oturmamış olması; söz konusu kaynağın dezavantajlı yönlerini oluşturmaktadır. Anılan araştırma bu yönleriyle, kamu yatırım kararlarında yararlanmak için henüz yeterince güçlü bir araç olarak değerlendirilmemektedir.

TÜİK tarafından 2015 yılında yayımlanan "İllerde Yaşam Endeksi" ise, 11 başlıkta toplam 41 değişkene dayalı olarak yine il bazında yapılmış bir analiz çalışmasıdır. Her başlık için ayrı bir endeks hesaplaması ve bunları genel bir endekste birleştirmesi, analiz derinliği açısından bir avantajdır. Söz konusu çalışma 2013 yılında yapılmış olan "Yaşam Memnuniyeti Anketi"ne (YMA) dayanmaktadır. TÜİK, YMA'nın 2016 yılında tekrarlanacağını ve 2017 yılında yeni endeks raporunun yayımlanacağını duyurmuştur. İlçe düzeyinde veri içermemesi ve henüz bir kez yapılmış olması nedeniyle, her ne kadar oturmuş bir analiz olarak değerlendirilmesinin mümkün olmaması dezavantajlı yönleri ise de; düzenli olarak yapılması ve zaman içerisinde oturmuş bir hale gelmesi durumunda, İllerde Yaşam Endeksi'nin kamu yatırım kararlarında yararlı bir araç olarak kullanılması düşünülebilir.

Bölgesel düzeydeki endeks çalışmaları, yerele özgü bilgi sunmaları bakımından ulusal endekslere göre fazla avantaj sunmaktadır. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) tarafından yapılan "TRA1 Düzey 2 Bölge Planı İlçeler Raporu 2014-2023" çalışması kapsamında, farklı bir endeks yöntemi kullanarak ilçe düzeyinde analizler gerçekleştirilmiştir. Bu

çalışmada TRA1 bölgesindeki merkez ilçeler hariç toplam 27 ilçenin ekonomi, demografi, eğitim (EDE) sıralaması ve il merkezleri de dâhil olmak üzere 30 ilçenin erişilebilirlik (cazibe potansiyeli ve yayılma potansiyeli açısından) analizleri yapılmıştır. Bunlara ek olarak, trafik yoğunluk analizi de çalışmanın bir parçası olarak gerçekleştirilmiştir. İlçeler mekânsal değerlendirmeye tabi tutularak, tarım ve turizm özelinde potansiyel alanlar belirlenmiştir. Bunun ötesinde; her bir ilçenin durumu ayrıca raporlanarak, geleceğe ilişkin gelişme eksenleri ve yatırım alanları ortaya konmuştur.

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA) tarafından yayımlanan üç farklı sektöre ait güven endeksleri (Çay İmalat Sanayi Güven Endeksi, Fındık Ticareti Güven Endeksi ve Turizm Sektörü Güven Endeksi), DOKA'nın Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) ile birlikte geliştirdiği ve aylık olarak raporladığı örnek sektörel endeks çalışmalarıdır. Her üç endekse ait aylık raporlar Aralık 2015'e kadar her sektör için 10 adet olmak üzere yayımlanmıştır. Endeksler, sektörde yer alan firmalarla yüz yüze yapılan kısa anketlere verilen yanıtlar üzerinden hesaplanmaktadır.

Esasında, nüfus analizi ve benzeri analizlerde ideal olan, çalışmaya konu düzeyin en az bir alt düzeyinde veri toplamak (örneğin, çalışma il düzeyinde yapılıyorsa verileri ilçe düzeyinde toplamak; çalışma ilçe düzeyinde yapılıyorsa verileri mahalle düzeyinde toplamak vb.) ve analizleri bu alt düzey üzerinden yapmaktır. Böylece, çalışmaya konu düzey içinde ortaya çıkan farklılaşmaları tespit etmek mümkün olmaktadır. Bu farklılaşmalar, kararların alt düzeydeki özelliklerin dikkate alınarak üst düzeyde daha isabetle verilmesine imkân sağladığı gibi, analize mekânsal boyutun dâhil edilmesini de mümkün kılar. İl düzeyinde alınan yatırım kararlarında hangi yatırımın hangi ilçe veya ilçelerde önceliklendirileceği, ancak mekânsal boyutun kapsama dâhil edilmesiyle mümkündür. Böylesine bir yaklaşımın izlenmesi halinde, sektörel yatırım faaliyetlerine ilişkin planlama sürecine yer seçim boyutu da eklenecek olup; etkin önerilerde bulunulacak ve rasyonel kararlar üretilmesinin önü açılacaktır.

Talep Analizi

Talep analizi için öngörülen odak grup görüşmeleri Ocak ve Şubat 2016'da Erzurum İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü'nün desteğiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere 31 kamu kurumu, 3 yerel yönetim, 2 akademik kurum, 14 meslek örgütü ve 3 STK katılmıştır.

Odak grup görüşmeleri ertesinde üretilen tablolar paydaşlara gönderilerek, ekleme ve düzeltme önerileri ile yorum ve görüşlerini tabloya yansıtılmaları istenmiştir. Ayrıca; yapılan İKK toplantısında tüm kurul üyeleri ile birlikte üzerinden geçilerek, tabloya son hali verilmiştir. Talep analizi çalışması kapsamında yapılan odak grup görüşmelerinden elde edilen çıktılar, geniş bir tablo haline getirilerek sunulmuştur.

Tabloda; çözüm/talep önerisi getirilmemiş bazı sorun/ihtiyaç tespitlerinin yanı sıra, herhangi bir sorun /ihtiyaç tespitine dayanmayan bazı taleplere de yer verilmiştir. Sayısı çok az

olmakla birlikte, bu tür taleplerin yerel yatırım planlama sürecinin sonraki aşamalarında yapılacak çalışmalarda değerlendirmeye konu olabileceği düşünülerek, korunması uygun görülmüştür. Ayrıca, odak grup tartışmaları sırasında farklı paydaşların belirli noktalarda fikir ayrılığı yaşaması, sorun/ihtiyaç tespitinde veya çözüm/talep önerilerinde hemfikir olmaması gayet olağandır. Bu gibi durumlarda farklı görüş ve öneriler ayrı ayrı not edilerek, daha sonraki çalışmalarda ve İKK toplantılarında değerlendirilmek üzere talep tablosuna yansıtılmıştır.

Pilot illerdeki proje uygulamalarından elde edilen deneyimlere dayanarak; yatırım planlama sürecini yerel analitik çalışmalar açısından güçlendirmek üzere, bazı uyarılarda ve önerilerde bulunmak mümkündür.

Kamu yatırım planlama çalışmaları çerçevesinde ekonomik sektörler üzerinden bir önceliklendirme yapılması yeterli görülmemeli, sosyal alana ilişkin kamu yatırımları da planlama süreçlerinde göz önünde bulundurulmalıdır. Kamu yatırımı tanımına giren bu tür iş ve faaliyetlerin, planlama süreci içinde dikkatlerden kaçırılmaması önemlidir. Bu nedenle; üst ölçekli planlarla başlayan süreçte sosyal alanlara (kadın, çocuk, gençlik, engelliler, çevre ve doğa koruma, hayvan hakları, sığınmacılar/mülteciler vb.) ilişkin mevcut ulusal ve yerel plan ve politika belgelerini de karar süreçlerine dâhil edecek yaklaşımlar benimsenmelidir.

Odak grup görüşmelerinde temsilcilerin bilgi ve deneyim düzeyleri önemli olup; konuya hâkim uzmanlarca temsil edilen kurum ve kuruluşlardan alınan katkının daha verimli ve yararlı olduğu bir gerçektir. Verimliliğin sürekliliği ise temsilde süreklilik ile doğru orantılıdır. Çalışmalara ve İKK toplantılarına katılmak üzere görevlendirilecek kurum temsilcilerinin gerekli asgari bilgi ve deneyim düzeyine sahip olması, mümkünse her kurumdan ikişer temsilcinin görevlendirilerek birisinin muhtemel yokluğunda diğeri tarafından devamlılığın sağlanması, görevlendirmenin olabildiğince uzun süreli yapılması ve sık sık değişikliğe gidilmemesi gibi konulara özen gösterilmesi halinde; odak grup görüşmelerinde arzulanan verimliliği yakalamak ve yakalanan verimliliği sürekli kılmak mümkün olacaktır.

6.4 Sektörel Sorun ve İhtiyaç Analizi

Hangi tür kamu yatırımlarının hangi sorunlara çözüm getirebileceğini ve hangi ihtiyaçlara cevap vereceğini doğru biçimde tespit edebilmek için öncelikle yapılması gereken çalışma, ildeki mevcut sorun ve ihtiyaçların neler olduğunun kapsamlı olarak analiz edilmesidir. Her bir sektör için ayrı ayrı yürütülebilecek bu tür kapsamlı analizler, sektörlere özel sorun ve ihtiyaçlar hakkında önemli bilgilerin masaya yatırılmasını sağlayacak ve yatırımların planlanmasına somut girdiler üretilmesine olanak verecektir. Sektörel sorun ve ihtiyaç analizi; yerel yatırım planlama sürecinde, nüfus ve talep analizini takiben atılacak dördüncü adım konumundadır.

6.4.1 Kapsam

Sorun ve ihtiyaç analizi nedir?

Sorun ve ihtiyaç analizi; mevcut durum ile ulaşılmak istenilen durum arasındaki farkın saptanmasına yarayan ve saptanan farkın giderilmesine ilişkin çalışmalara ve öngörülere ışık tutan süreci kapsar. Bu nedenle; öncelikli olarak mevcut sorunları tanımlamak ve esas “**nedenlerini**” ortaya koymak üzere sorunların köküne inilmesi gerekmektedir. Çözülemeyen sorunların ve karşılanamayan ihtiyaçların türü ve içeriklerinin yanı sıra; sorunları çözmek ve ihtiyaçları karşılamak üzere sunulan ürün ve hizmetlerin elde edilmesinde ve erişilmesindeki engellerin neler olduğu da yapılacak ihtiyaç analiziyle ortaya çıkacaktır.

Sorun ve ihtiyaç analizi ne işe yarar?

- a) Sorun ve ihtiyaç analizi aşılması gereken darboğazları tanımlar,
- b) İllerde öne çıkan sektörlerin gelişiminde izlenecek yolların belirlenmesine ve yapılacak çalışmaların neler olacağını saptanmasına yardımcı olur,
- c) Planlama yapanların isabetli kararlar verebilmesini olanaklı kılan gerekli ön bilgileri sağlar ve kararlara dayanaklar sunar,
- d) Alınan kararların kabul görme olasılığını artırır,
- e) İllerde konuyla ilgili farklı kurum ve kuruluşlar arasındaki koordinasyonun geliştirilmesine yarar,
- f) Planlamada karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kolaylaştırıcı unsurlar içerir.

Sorun ve ihtiyaç analizi, bütün bu özellikleriyle adeta illerde hazırlanacak **Sektörel Gelişim Planı**'nın temelini oluşturur ve Yatırım Planlama Çalışma Grubu ile Sektörel Çalışma Grubu'nda görev alan konu uzmanlarının katkılarıyla gerçekleştirilen gerekli analitik çalışmaların tümünü kapsar.

Sorun ve ihtiyaç analizi niçin yapılır?

Sorun ve ihtiyaç analizinin amacı, illerde öne çıkan sektörlerdeki kalkınma potansiyelini harekete geçirmek, süreci hızlandırmak ve sürekli kılmak üzere; uygulamada karşılaşılan sorunları ve ihtiyaçları tespit etmek, değişim ihtiyacını ve isteğini saptayarak sorunların giderilmesi ve ihtiyaçların karşılanması için uygun öneriler sunmaktır.

6.4.2 Yöntem

Sektörel Çalışma Gruplarının kurulması

Yerel yatırım planlama çalışmalarında ele alınan her sektör için sorun ve ihtiyaç analizinin kapsamlı ve katılımcı biçimde yürütülebilmesi adına Bölüm 6.1'de açıklanmış olduğu üzere; İPKM'lerin koordinasyonunda çalışacak ve ildeki ilgili kamu kurumlarının, kalkınma ajansının, sektörde faaliyet gösteren odaların, STK'ların ve özel sektörün teknik düzeydeki temsilcilerinden oluşacak bir Sektörel Çalışma Grubu kurulmalıdır.

Sorun analizi

Sektörel Çalışma Gurubu; kalkınma ajanslarının raporlarını ve ilde yapılan diğer sektör çalışmalarını göz önünde bulundurarak ve gerekirse danışman ve uzman desteği de alarak, aşağıda açıklanan teknik detayları içeren bir sorun analizi çalışması yapmalıdır.

Analiz çalışmaları sürecinde sorunlar, ihtiyaçlar ve performanslar arasındaki ilişkiler tespit edilmeli, sorunların ve buna bağlı ihtiyaçların ortaya çıkış biçimleri ve etkilerinin neler olduğu üzerinde çalışılarak gerekli bilgiler toplanmalıdır. Takip eden çalışmalarda ise ilgili sektörlerde sorun ve ihtiyaç analizine dayalı özgün projelerin ve programların tasarlanması, tasarımın ardından projelerin ve programların uygulanması ve son olarak da uygulamaların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması gibi birbirini izleyen ana basamakların yer alacağı bilinmelidir.

Analiz sürecinde "**Ne?**" ile "**Ne olmalı?**" arasındaki farkın ortaya konularak, bu farkın nasıl kapatılacağı yönünde tercihler ve öncelikler belirlenmelidir. Bu aşamada, farklı yaklaşımlar söz konusu olabilir. Örneğin; bir ilde belirli bir sektördeki temel ihtiyaçlar bile büyük ölçüde karşılanamazken, kurum ve paydaş tercihlerinin bu sektör yerine başka sektör faaliyetlerinin geliştirilmesi doğrultusunda olduğu ortaya çıkabilir. Daha farklı bir örnekte ise, bir ilde belirli bir sektördeki tüm ihtiyaçlar mevcut durumda karşılanıyor olmasına rağmen, birkaç yıl içinde bu durumun değişmesi ve ilin başka sektör faaliyetlerine kaydırılması öngörülebilir. Bu durumda; söz konusu değişimin ne zaman olacağı ile hangi önlemlerin ne zaman alınması gerektiği, yanıt aranması gereken temel sorular olmaktadır. Daha da farklı bir örnekte ise, tekil

bir grup belirli bir sektörde problem yaşarken ve proje geliştirmek isterken, diğer tüm grupların bu durumu kabul edilebilir görmemesi ve öncelik tanımaması, dikkate almaması ve dışlaması da mümkün olabilmektedir.

Politika yapanlar, politik tercihlere duyarlı karar verenler ve projelerin belirlenmesinde etkili olanlar; sadece sorunlarla veya isteklerle değil, bazen de tercih edilen yönlerdeki çözümlerle karşı karşıya kalırlar. “İstenilen” ve “tercih edilen” arasında ikilem yaşanan bu durumlarda da iki farklı yaklaşım izlenebilir:

- *Çözüm merkezli yaklaşım:* Bu yaklaşımda, bir projenin tanımlanması ve projeye başlanması mutlak bir kararla karakterize edilir. Merkezden yerele yönelik kararlar çerçevesinde yapılan bu tür çalışmalarda; önerilen müdahalelerin maliyetine ve olası etkilerine odaklanılarak, alternatiflerin fizibilitesi üzerinden değerlendirme yapılır ve oluşturulan bir görüş ile çalışmalar sonuçlandırılır.
- *Sorun merkezli yaklaşım:* Yereldenliğin daha ağır bastığı bu yaklaşımda ise; öncelikle mevcut sorunlar analiz edilir, daha sonra olası çözümler incelenir ve yapılan değerlendirme sonucu belirlenen çözümler uygulanmak üzere gerekçeleriyle birlikte önerilerek çalışmalar tamamlanır.

Çözüm merkezli yaklaşımda, çözümü aranan sorunun analizi yer almaz. Ayrıca, sonuçta en iyi alternatifin sorunu çözememe riski de vardır. Dolayısıyla, politika geliştirme aşamasında oldukça çok sorulan bir soru da, önerilen çözümlerin aslında hangi soruna ait olduğudur. Daha gerçekçi ve etkin çözüm arayışına girilen bu tür durumlarda, mevcut sorun incelenir ve böylece araştırmanın yönü değişir; yani, çözüm merkezli yaklaşımdan sorun merkezli yaklaşıma doğru bir kayma gerçekleşir.

Sorun merkezli yaklaşımı izleyen türde yapılacak bir sorun analizi çalışmasında; (i) sorun yönlendirme, (ii) sorunun sınırlanması ve (iii) sorunun tanımlanması ve konu tespiti aşamaları yer alır.

Sorun yönlendirme

Sorun yönlendirme, çözülmesi gereken politik problem hakkında bir fikir verir. Geçerli alternatifleri belirleyebilmek için sağlam bir formülasyon yapılması gerekir. Bu nedenle kapsamlı bir analiz çerçevesinde ele alınması gerekenler, aşağıda belirtildiği üzere;

- 1) sorunun nedenleri,
- 2) tarihsel geçmişi,
- 3) sorunu gündeme getirenin kimliği,
- 4) çıkar için ilgilenilen alanların (kullanıcı fonksiyonlarının) neler olduğu,
- 5) karar verme işlemine kimlerin dâhil edildiği,
- 6) hangi özelliklerin ele alınmaya uygun olduğu ile

7) olası çözüm yaklaşım ve yönlerinin neler olduğudur.

"Gündem oluşturma" yöntemlerinin incelenmesi yoluyla, olası politik tercihler ve baskılar hakkında bilgi alınabilir. Ayrıca, mevcut inisiyatifin içeriği ve politikanın sınır koşulları hakkında da bilgi elde etmek gerekecektir.

Sorunun sınırlanması

Sektöre ait sorunlar belirlendikten sonra; bu sorunların arasından ile özel olanların seçilmesi ve bu konularla ilgili grupların belirlenmesi söz konusudur. Yerel yatırım planlama sürecinde, genel ve üst ölçekli sektörel sorunlar elenmelidir. Örneğin; ulaşım sorununun çözümü için hızlı tren yapılması fikri ulusal düzeyde planlanan bir konudur ve yerel kamu yatırımı önerisi olarak gündeme getirilemez.

Ayrıca konuyla ilgili grupların, projenin amaçları üzerinde bir anlaşmaya varması ve ulaşılabilecek standartları tanımlaması gerekir. Saptanan amaçlar ve belirlenen standartlardan hareketle; projenin tamamlanmasından sonra arzu edilen duruma gelinip gelinmediğini tarafsız bir yaklaşımla ve nesnel dayanaklarla ölçmek mümkündür. Böylelikle; bir projenin beklenen etkilerini amaçlara ve standartlara göre sınamak, karşılaştırmak ve değerlendirmek mümkün olabilecektir.

Konu tespiti

"Sorun analizi" çalışmasının sonuçlarına dayalı olarak yapılan "sorunun sınırlanması" çalışmasını takip eden ve yerel yatırımların planlanması kapsamında tamamlanması gereken diğer bir çalışma ise sorunun tanımına ve çözümüne ilişkin "konu tespiti" çalışmasıdır. Söz konusu çalışma; Sektörel Çalışma Gurubu tarafından gerçekleştirilir ve aşağıdaki tabloda "Mevcut Olumsuz Durum" olarak saptananlar işlendikten sonra, tablonun diğer alanları "Resim Sergisi Turu" (*Gallery Walk*) yöntemi kullanılarak doldurulur.

Resim Sergisi Turu Yöntemi

Bu yönteme göre, katılımcılar eş sayıda katılımcının bulunduğu gruplara bölünerek; duvarlara asılmış kağıtlarda belirtilen mevcut olumsuz durumun "doğrudan nedenleri" ve "alt nedenleri" ile "düzeltmesi gereken durum" ve "kim yapmalı?" sorularını, kendilerine dağıtılan farklı renklerdeki kalemlerle cevaplandırır. Söz konusu yöntem, özellikle çok sayıda katılımcının bulunduğu ve sürenin kısa olduğu durumlarda; tüm katılımcıların her bir konuda fikir yürütebilmesi, kendisinden önce yürütülmüş fikirleri görerek tartışabilmesi ve değerlendirmesi, bir yaklaşım benimsemesi ve önerilerde bulunması açısından izlenen pratik bir uygulamadır.

Tablo 8: Konu Tespiti Tablosu

Mevcut Olumsuz Durum (Değişmesi Gereken Durum)	Doğrudan Nedenleri	Alt Nedenleri	Etkileri	Olması Gereken Durum (Değişiklik Sonucunda Ulaşılabilecek Durum)	Düzeltilmesi Gereken Durum (Ne Yapılmalı?)	Yapılması Gereken Faaliyetler (Nasıl Yapılmalı?)	Kim Yapmalı?	Ne Zaman Yapılmalı?
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Turizm sektörü yeterince verimli gelişmemektedir.			İlde işsizlik artıyor. İl göç veriyor.	Turizmde yaşanan gelişmelerin artırılarak sürdürülmesi				
Tarım sektörü yeterince verimli gelişmemektedir.			Kırsalda işsizlik artıyor. Gençler kente göç ediyor.	Tarım sektörünün etkin şekilde gelişmesi				

Tabloya bakıldığında; Sektörel Çalışma Grupları'nın ifade ettiği şekilde tanımlanan "mevcut olumsuz durumların" birinci sütunda (1) yer aldığı görülmektedir. Bunlar; değiştirilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken durumlardır. Hemen yanındaki ikinci sütunda (2) ise, olumsuz durumların "doğrudan nedenleri" ve/veya ana kökleri yer alırken; üçüncü sütunda (3) da bunların "alt nedenlerine" ve/veya kılcal köklerine yer verilmektedir. Ağacın dalları ise tablonun dördüncü sütununda (4) bulunan "etkiler" kısmında ayrıştırılmaktadır. Bu durumda; tablonun ilk dört sütununda mevcut durumun olumsuz yanları analiz edilmekte ve bir "sorun ağacı" oluşturulmaktadır.

Saptanan "olumsuz durumların" beşinci sütunda (5) yer alan "olması gereken duruma" dönüştürülebilmesi için altıncı sütunda (6) yer alan "ne yapılmalı?" ve yedinci sütunda (7) yer alan "nasıl yapılmalı?" konularına ilişkin soruların yanıtlarını aramak önem kazanmaktadır. Bu sorulara verilecek yanıtları, beşinci sütunda (5) belirtilen duruma ulaşılmasına katkıda bulunacak projelerin amaçlarını tanımlayan altıncı sütunda (6) ve projelerin beklenen sonuçlarını içeren yedinci sütunda (7) bulmak mümkündür. Bundan sonraki adım; sekizinci sütunda (8) yer aldığı üzere, kimlerin uygulamadan sorumlu olacağı ile dokuzuncu sütunda (9) da belirtildiği üzere, üstlenilen eylemlerin ne zaman gerçekleştirileceğinin saptanmasıdır. Böylelikle, proje sahiplerinin elinde hem izleme ve değerlendirme yapabilme hem de genel amaca ne kadar ulaşıldığını ölçebilme imkânı olacaktır.

6.4.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim

Yerel Yatırım Planlama Projesi kapsamında Trabzon pilot ilinde kurulan Sektörel Çalışma Grubu'nun yaptığı çalışmalar sırasında; Teknik Destek Ekibi uzmanlarının da katkılarıyla, mevcut olumsuz durumlar ele alınmıştır. Trabzon ilinde düzenlenen ilgili çalıştayda 2016 yılı

itibarıyla tarım ve turizm sektörlerine ilişkin olarak tespit edilen 10 olumsuz durum şunlar olmuştur:

Tarım

- 1) Tarımsal işletmelerin büyüklükleri ekonomik üretime uygun değildir.
- 2) Tarım sektörüne ilişkin altyapılar yetersizdir.
- 3) Konvansiyonel üretimin alternatifleri yetersizdir.
- 4) İlin tarımda ve hayvancılıkta sahip olduğu konum güçsüzdür.
- 5) İle özgü mevcut ürünler özgünlüğünü koruyamamaktadır.
- 6) Sektörler arası (kesişen konularda) koordinasyon eksikliği belirgindir.

Turizm

- 7) Kapasite yetersizliği bulunmaktadır.
- 8) Mevsimsel sıkışma vardır.
- 9) Plansız gelişim söz konusudur.
- 10) Çevre duyarlılığı belirgindir.

Her bir mevcut olumsuz durumun doğrudan nedenleri, yine Sektörel Çalışma Grubu'nun toplantı tutanaklarından ve sektör uzmanlarının ilgili yerel aktörlerle birebir yaptıkları görüşmelerden faydalanılarak saptanmış ve çalıştay öncesi katılımcılara sunularak, özümsemeleri ve benimsemeleri sağlamıştır.

Konuyla ilgili olarak yapılan "Sektörel Sorun ve İhtiyaç Analizi Çalıştayı" sırasında, 54 katılımcının yer aldığı Sektörel Çalışma Gurubu ilkin beşer kişilik 10 alt gruba bölünmüştür. "Resim Sergisi Turu" yöntemi kullanılarak tüm katılımcıların her bir konuda fikir yürütebilmesi, kendisinden önce yürütülmüş fikirleri görerek tartışabilmesi, değerlendirmesi ve benimsemesi olanağı yaratılmıştır. Katılımcılar, duvarlara asılmış kâğıtlarda belirtilen 10 mevcut olumsuz duruma ilişkin olarak tablonun üçüncü (3), beşinci (5) ve sekizinci (8) sütunlarına; yani mevcut olumsuz durumun alt nedenleri, olması gereken durum ve "kim yapmalı?" sorusuna ise "Resim Sergisi Turu" yöntemi yoluyla katkı vermişlerdir.

Söz konusu çalıştayda, tablonun "Yapılması Gereken Faaliyetler" konulu yedinci sütunu (7) ile bu faaliyetlerin "ne zaman?" yapılması gerektiğine ilişkin olan dokuzuncu (9) sütunu tamamlanmamıştır. Bunun nedeni; yedinci (7), sekizinci (8) ve dokuzuncu (9) sütunların, altıncı sütunda (6) yer alan "düzeltmesi gereken durum/ne yapılmalı?" konuları ile ilişkilendirilmesi gerektiğidir. Altıncı sütunda (6) yer alacak olan "düzeltmesi gereken durum" hakkında bir öncelik ataması yapıldıktan sonra, "durumun nasıl düzeltileceği" yedinci sütunda (7) belirtilebilecektir. Bunu takiben, sekizinci (8) ve dokuzuncu sütuna (9) geçilebilecek olup; ge-

reken faaliyetlerin “kim tarafından?” ve “ne zaman?” yapılacağıının belirtilmesinden sonra da süreç tamamlanmış olacaktır.

Yerelde yapılan pilot uygulamalardan elde edilen deneyimlere dayanarak, bazı uyarılarda ve önerilerde bulunmak mümkündür. Bu tür çalışmalar kapsamında düzenlenen toplantıların katılımcılarına daha önceden açıklayıcı bilgilerin sunulmasında fayda vardır. Yönteme, beklenenlere ve geçmişte yapılanlara ilişkin bilgilendirmenin önceden yapılması, birçok açıdan gerekli olmaktadır. Çalışma grubu üyelerinin daimî olmasına karşın; bazı katılımcıların yeni katılıyor olabileme ihtimali nedeniyle, her seferinde konunun baştan ele alınması gereği kendini hissettirmektedir. Bu durum da konuya yoğunlaşma açısından zorluk yaratmakta ve zaman kaybına neden olmaktadır. Ancak, kapsamlı ön bilgilendirmelerin yapılması yoluyla, söz konusu zorluğun üstesinden gelmek mümkündür.

6.5 Sektörel İhtiyaçlara Göre Önceliklendirme

Kamu yatırımlarına ilişkin olarak tespit edilen sorunların ve ihtiyaçların tamamının kısıtlı kamu kaynaklarıyla çözülmesi ve karşılanması, bunun için gerekli çalışmaların da bir anda yürütülüp tamamlanması hiçbir koşulda mümkün olamayacağından; sağlıklı işleyen bir yatırım planlama sürecinin en önemli adımlarından biri, ele alınacak ihtiyaçların sektörel olarak önceliklendirilmesi olmaktadır. Bu itibarla; sektörel sorun ve ihtiyaç analizini takiben yapılacak sektörel ihtiyaçlara göre önceliklendirme çalışması, yerel yatırım planlama sürecinde atılacak beşinci adım konumundadır. Önceliklendirme çalışması; hem eldeki kamu kaynaklarının olabilecek en etkin ve verimli biçimde kullanılmasına hem de farklı sektörlerde yapılan kamu yatırımlarının birbiri ile tutarlı biçimde ilerlemesine olanak tanıyacaktır.

6.5.1 Kapsam

Önceliklendirme nedir?

Önceliklendirme, birbiri ile ilgili olduğu kadar birbirinden bağımsız da olabilen konular arasında bir **önem sıralamasının** yapılması işlemidir. Önceliklendirme çalışması, belirli sektörlerde ön plana çıkan konular arasında kamu yatırımları listesine alınmak üzere teklif edilecek projelerin hazırlanması aşamasından önce tamamlanması gereken önemli bir işlemdir.

Önceliklendirme ne işe yarar?

Önceliklendirme çalışmasının amacı, önceki adımlar sırasında yapılan “Nüfus ve Talep Analizi” ile “Sorun ve İhtiyaç Analizi” çalışmaları sonucu ortaya çıkan sektörel konuların **ortak yanlarını** ortaya koymak ve **örtüşen alanlardaki** konuları önemlerine göre puanlayarak, proje fikri oluşturmada öncelikleri belirlemektir.

Önceliklendirme niçin yapılır?

Kamu kaynakları sınırsız değildir ve bu kaynaklar kamu yararı güdülerek, en önemli sorunları çözmek için kullanılmalıdır. Ayrıca, önceliklendirilmesi yapılacak konuların sadece belirli bir ile özgü olmasının ötesinde; ulusal, bölgesel ve/veya yerel stratejilere de uygun olması beklendiği gibi, yatırımların ildeki kamu kurum ve kuruluşlarınca yeni bir mevzuat veya yapılanma gerektirmeksizin de gerçekleştirilmesi gereklidir.

6.5.2 Yöntem

Önceliklendirme çalışmalarında, “Çok Kriterli Karar Modeli” (ÇKKM) yaygınca kullanılan bir araçtır. ÇKKM; kimi zaman birbiriyle yarışmalı kimi zaman ise birbiriyle çatışma halinde bulunan çeşitli hedeflerle karşı karşıya kalmış karar vericilere, en doğru seçeneği saptama konusunda yardımcı olmayı amaçlayan bir yöntemdir.

Genel olarak; bir karar verme veya problem çözme durumu karşısında, aşağıda sayılan konular sıklıkla gündeme gelmektedir:

- 1) birden fazla hareket olasılığı (alternatif, proje, liste, plan, opsiyon, varyant, müdahale veya paket) ve tarzı söz konusudur,
- 2) birden fazla hedef veya kriter (ölçüt) vardır,
- 3) birden fazla paydaş ya da kriterin belli bir dereceye kadar ilgilendirdiği bir veya daha fazla sayıda kişi veya kurum vardır.

Birden fazla hedef veya kriter içeren karar verme süreçlerine rehberlik eden yöntemler karmaşık veya basit olabilir. Ancak; önceliklendirme faaliyeti pek çok durumda paydaşlara ve farklı kurumların tümünü temsil eden karar vericilere, kullanacakları yöntem veya modelleri oluşturmalarında yararlı ve yardımcı olmaktadır.

Eleme ve Sıralama

Eleme ve sıralama faaliyetleri; mevcut konular veya alternatiflerden oluşan uzun bir listede, tercih edilen bir tek konu veya bütçe olanağı dışında söz konusu olan diğer kriterlerden de hareketle, bir grup alternatifi içerecek biçimde listenin sınırlandırılması veya alternatiflerin önceliklendirilmesi için kullanılan ve birbirini tamamlayan iki temel süreçtir.

Bu süreçlerde;

- **Eleme;** isminden ve bir elek örneğinden de anlaşılacağı gibi, bir kısım konuların düşmesini ve elenmesini, diğerlerinin ise üstte kalmasını sağlayan basit bir ayrıştırma sürecidir. Eleme aşamasında gündeme gelen bir konu ya kabul edilir ya da reddedilir. Konunun tek bir kritere uygun olmadığı gerekçesiyle reddedilmesi mümkün olabileceği gibi, kimi zaman bir veya daha fazla kritere dayalı olan belirli bir eşik değerinin altında kalması gerekçesiyle de reddedilmesi mümkündür.
- **Sıralama** ise, konuların sadece kabul edilenler ve reddedilenler olarak iki kategoriye ayrılmasıyla yetinilmeyip; ayrıca, büyüklük veya tercih ölçüsü olarak kullanılan puanlamalar esas alınarak kıymete ve ağırlığa göre sıralanmasını da gerektirdiğinden, eleme sürecinden daha karmaşıktır.

ÇKKM; çok nitelikli değer teorisinin bir yöntemsel aracı olarak tanımlandığı ağırlıklı ortalama modeli olarak da bilinmektedir. ÇKKM, özellikle puanlamalar arasında ödünlemenin

(*trade off*) söz konusu olduğu, çok sayıda alternatifin dikkate alındığı ve zaman zaman listeye yeni konuların eklenmesinin gerektiği durumların üstesinden gelmek için yararlanılan bir modeldir. Özünde basit olması nedeniyle, anılan modelin karar vericilere ve diğer tüm paydaşlara açıklanması da son derece kolaydır.

Çok Kriterli Karar Modeli oluşturulurken, ilkin bir konular kümesi tanımlanır ve konuların her birine göreceli önem ağırlıkları atanır. Söz konusu modelde ayrıca, her konu için bir değerlendirme fonksiyonu veya puanlama kuralı da bulunur. Puanlama kuralı; her bir konunun belirlenen kriterlere göre nasıl puanlanacağını tarif eder. Puanlama; genellikle 0 ile 100 arasını kapsayan bir puanlama skalası (ölçüm aralığı) kullanılarak gerçekleştirilir ve buna göre; 0 puan tercih edilen en düşük, 100 puan ise tercih edilen en yüksek değer olur.

Konulara ilişkin çalışmalar tamamlandıktan sonra sıra, alternatiflerin tanımlanmasına ve saptanan konular karşısında beklentileri ne kadar karşıladığına ilişkin değerlendirmenin yapılmasına gelir. Başka bir deyişle; modeli oluşturacak unsurların tamamı (kriterler kümesi, kriterlerin ağırlıkları, puanlama kuralları ve alternatifler listesi vb.) sağlandıktan sonra, alternatiflerin ayrı ayrı Genel Liyakat Endeks Değeri (*overall merit index value*) hesaplanır. Söz konusu hesaplamada; her bir alternatifin, her bir değerlendirme kriterlerinde öngörülen gerekleri ne oranda karşıladığı belirlenir. Bir alternatifin endeks değeri en basit tanımıyla; onun münferit kriterlerin önemi esas alınarak belirlenmiş ağırlık puanları karşısında yapılan değerlendirme sonucu elde ettiği puanların toplamıdır. Genel Liyakat Endeks Değerleri hesaplandıktan sonra alternatiflerin sıralamasına geçilebilir ve endeks değerleri yüksek olanlara listenin baş tarafında yer vermek üzere, kademeli bir öncelik listesi oluşturularak tasnif yapılabilir.

Kriterleri ve bunların alt kriterlerini belirlemede kullanılan faydalı araçlardan birisi de “**Değer Ağacı**”dır. Değer ağacı iki veya daha fazla kademeli olarak gruplandırılmış hedeflerin hiyerarşisini tarif eder. Değer ağacının kullanılmasıyla kademeli ve açılımlı bir yaklaşıma dayandırılmış, mantıklı ve tutarlı bir değer sistemini ortaya koymak mümkün olmaktadır. Değer ağacının her bir kademesinde yer alan konuların kendi aralarında ve konu bileşenlerinin de kendi içlerinde ayrıştırılması ve görece olarak ağırlıklandırılması sonucu, sistematik bir kriterler ve puanlama yöntemi oluşturulabilir. Bu aşamadan sonra, her bir konu bazında değerlendirmeye tabi tutulacak alternatifler teker teker ele alınır. Alternatifler arasından değer ağacının öngörülerini en üst düzeyde karşılayanını, Genel Liyakat Endeks Değerleri hesaplamasına dayanarak tespit etmek mümkündür. Değer ağacına dayalı değerlendirme sürecinin son aşaması; yukarıda da açıklandığı gibi, Genel Liyakat Endeks Değeri yüksek olandan başlayarak alternatiflerin sıralanması ve önceliklendirilmesidir.

Şekil 6’da; sınırlı ödenek miktarı için rekabet eden sulama projelerine ilişkin karara rehberlik etmek üzere kullanılacak bir Değer Ağacı örneği verilmektedir.



Şekil 6: Değer Ağacı Örneği

Görüldüğü üzere değer ağacı, kademeli bir kriterler kümesi içerir. Örnek olarak gösterilen değer ağacı konu itibarıyla üç kademeden oluşmakta ve her bir konu kendi içerisinde bileşenlerine açıklanmaktadır. Değerlendirme modeli için gereken bir sonraki unsur ise; her bir konu için (örneğin; bir sulama projesi ya da belirlenen sorun ve ihtiyaç için) her bir kritere göre atanacak puanı belirleyen ağırlıklandırma değerleridir. Bu değerler; içinde bulunulan durum da dikkate alınarak belirlenmeli ve paydaşların ortak kararını yansıtmalıdır. Örnekte yer alan dört ana kriterin ağırlık puanlarının 25'er olarak ve eşit düzeyde belirlenmesi mümkün görülürken; kriterlerin önemine ve ağırlıklarına göre, bu puanların artması veya azalması da söz konusu olabilmektedir.

Yukarda yer alan örnek kapsamında öncelikli olarak “Ana Önceliklendirme Kriterleri (Ölçütleri)” belirlenmiştir. Ana Önceliklendirme Kriterleri (Ölçütleri) ilkin dört başlık halinde toplanmış olup, bunlar aşağıda belirtilmektedir:

1) Belirlenen talep ve/veya ihtiyaç (konu) üst ölçekten gelen politika öncelikleri arasında bulunuyor mu?

Burada yapılan ilk inceleme; ele alınan konunun kalkınma planlarında, sektörel eylem planlarında, bölge planı ile İl Gelişim Stratejisi çalışmalarında ve Yatırım Programı Hazırlama Rehberi'nde belirlenen öncelikler arasında yer alıp almadığının saptanmasıdır.

İncelenen konunun anılan belgelerin tümünde ya da bir bölümünde öncelikler arasında yer alıyor olması, önceliklendirme çalışmasında alacağı puanı belirleyecektir.

2) Belirlenen talep ve/veya ihtiyaç (konu) sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uygun mu?

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri arasında yer alan “ekonomik”, “toplumsal” ve “çevresel” uyum kriterlerini hangi oranda karşılıyor olduğu, ele alınan konunun önceliklendirme açısından değerlendirilmesini sağlayacaktır.

3) Belirlenen talep ve/veya ihtiyaç (konu) proje olarak uygulanabilir mi?

Bu çerçevede gerekli açıklamaları yapmak üzere, Trabzon pilot ilini örnek olarak göstermek mümkündür. Bu durumda; ele alınan konunun Trabzon pilot ili için teklif edilebilir ve uygulanabilir olmasının sorgulanması ve değerlendirilmesi, bir ana önceliklendirme kriteri olarak öne çıkmaktadır. Alt değerlendirme kriterleri olarak sorgulaması yapılacak konular ve sorular ise aşağıda belirtilmektedir:

- i. Geliştirilebilecek projeler, hedeflerle ve belirlenen sonuçlarla tutarlı mıdır? (İstihdama katkı; fayda-maliyet oranı; projenin ömrü; yerel ve/veya ulusal rekabete etkisi)
- ii. Uygulamaya geçebilmek için gerekli olan sosyal sermaye ve nitelikli iş gücü var mıdır? (Kırsal geçim kaynakları üzerine etkisi; projeden yararlanacak kişi sayısı; yöre halkının hazırlık durumu ve uygulamaya katkısı; kadın ve gençlere etkisi)
- iii. Uygulama aşaması için fiziki koşullar uygun mudur? (Çevresel risk taşıması; doğal kaynaklar üzerine etkiler; halkın katılımı ve bilgilendirme düzeyi)
- iv. Yapılan çalışma başka ilçelerde, mahallelerde veya köylerde uygulamaya geçebilecek midir?

Yukarıda söz konusu edilen tüm alt değerlendirme kriterleri; ele alınan konular için teker teker tartışılarak, belli bir ortak karar çerçevesinde puanlanacaktır.

4) Belirlenen talep ve/veya ihtiyaç (konu) için siyasi ve yerel destek var mıdır?

Özellikle siyasi, bürokratik ve yönetsel desteklerin yanı sıra yerel STK'lar ve meslek örgütleri ile uygulamada yer alan tüm aktörlerin destekleri, ele alınan konunun hayata geçirilmesi ve başarılı olması açısından önemlidir.

Her bir ile ilişkin puanlama sistemi, yukarıda verilen “ana” ve “alt” değerlendirme kriterleri (ölçütleri) dikkate alınarak aşağıdaki tabloda gösterilen ölçütlere göre oluşturulmalı ve tüm katılımcıların ortak kararıyla belirlenmelidir.

Tablo 9: Önceliklendirme Ölçütleri Tablosu

ÖLÇÜTLER / KONULAR				Konu 1
Ana Önceliklendirme Ölçütleri	Alabileceği en yüksek puan	Alt Önceliklendirme Ölçütleri	Alabileceği en yüksek puan	
1) İhtiyaç ve/veya talep üst ölçekten gelen politika öncelikleri arasında bulunuyor mu?	25	Kalkınma Planı'na uygun mu?		
		Sektörel Eylem Planı'na uygun mu?		
		Bölge Planı ve/veya İl Gelişim Stratejisi'ne uygun mu?		
		Yatırım Programı Hazırlama Rehberi'nde yer alıyor mu?		
2) İhtiyaç ve/veya talep sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uygun mu?	25	Ekonomik gereklilik düzeyi nedir?		
		Sosyal gereklilik düzeyi nedir?		
		Çevresel gereklilik düzeyi nedir?		
3) İhtiyaç ve/veya talep proje olarak uygulanabilir mi?	30	Hedefler ve beklenen sonuçlar tutarlı mı?		
		İlde uygun sosyal sermaye ve iş gücü var mı?		
		Fiziki koşullar uygun mu?		
		Yaygınlaştırılabilir mi?		
4) İhtiyaç ve/veya talep için siyasi ve yerel destek var mı?	20	Siyasi destek var mı?		
		Yerel destek var mı?		
TOPLAM PUAN	100		100	

Önceliklendirme Süreci

Konuların önceliklendirme süreci çerçevesinde yapılması gereken işler aşağıda belirtildiği gibidir:

- 1) Talep Analizi ile Sorun ve İhtiyaç Analizi'nde ortaya çıkan konular karşılaştırılır ve ortak olanlar Önceliklendirme Ölçütleri Tablosu'na puanlanması gereken konular olarak aktarılır.
- 2) Önceliklendirme Ölçütleri Tablosu'na aktarılan ihtiyaç ve/veya talebin üst ölçekten gelen politika öncelikleri arasında olup olmadığı konusu, İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüklerince ve/veya ilgili kamu kurumu tarafından masa başı çalışmasıyla belirlenir ve puanlanır.

- 3) Sektörel Çalışma Gurubu bir "Sektörel Önceliklendirme Çalıştayı" düzenler. Bu çalıştayda:
 - a. Alt önceliklendirme ölçütleri belirlenir ve ana önceliklendirme ölçütleri altında alınabilecek en yüksek puan; ilin ve sektörün yapısına göre alt önceliklendirme ölçütleri arasında paylaştırılarak, her bir alt ölçütün alabileceği en yüksek puan saptanır.
 - b. Konular tek tek ele alınır, tartışılır ve puanlanır.
- 4) "Sektörel Önceliklendirme Çalıştayı" sonuçları (konu puanları) en çok puan alan konudan aşağıya doğru sıralanır ve bulgular; bir rapor ve/veya sunumla, İl Koordinasyon Kurulu'nun onayına sunulur.

6.5.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim

Uygulama örneği olarak Trabzon pilot ilinde yapılan çalışmaları göstermek mümkündür. Trabzon pilot ili için öncelikli olarak belirlenen tarım ve turizm sektörlerine yönelik yapılan "Talep Analizi" ile "Sorun ve İhtiyaç Analizi" çalışmaları sonucu ortaya çıkan sektörlere ilişkin konulardan ortak olanların belirlenmesinden sonra; bunlar diğer konularla birlikte ele alınarak bir önceliklendirme çalışmasına tabi tutulmuştur.

Talep Analizi ile ilgili olarak, tüm tarafların katılımıyla tarım ve turizm sektörlerinde toplam 28 ana konu belirlenmiş olup, Sorun ve İhtiyaç Analizi konusunda yapılan çalışmada ise 53 ana konu gündeme gelmiştir.

Her iki çalışmada da ilkin ortak konuların belirlenmesi ve akabinde önceliklendirmesi yapılacak konuların tespiti için birer ön değerlendirme ve analiz çalışması gerekmiştir. Söz konusu çalışmalar sırasında:

- Ulusal ve bölgesel düzeydeki konular ile
- Mevzuat geliştirme ve/veya hazırlama konuları

elimine edilmiştir. Bunun yapılmasındaki ana neden; önceliklendirilmesi yapılacak konuların sadece Trabzon iline özgü olması gerektiği, yeni bir mevzuat ya da yapılanma gerektirmemesi ve Trabzon ilindeki kamu kurum ve kurumlarınca gerçekleştirilebilir olmasına ilişkin gerekliliklerden hareket edilmesidir.

Sektörel Çalışma Gurubu'nun önceliklendirme çalışmasında ilkin "Talep Analizi" ile "Sektörel Sorun ve İhtiyaç Analizi" sonuçları yeniden gündeme getirilmiştir. Bu aşamada bir eleme işlemi gerçekleştirilmiş ve her iki çalışmada da yer alan ortak konular belirlenmiştir. Belirlenen konular arasında il düzeyinin üzerinde olan, mevzuata ilişkin düzenleme gerektiren ve kamu yatırımı niteliğinde olmayan konular elenmiş olup; sonuçta, tarım ve turizm sektörlerine

ilişkin önceliklendirme yapılacak ana konular ortaya konulmuştur. Anılan çalışma sırasında 23 adet ana konu belirlenmiştir.

Ağırlıklandırmanın yapılması ve puanların belirlenmesi sırasında; her bir ana ölçüt ve buna bağlı alt ölçütler ayrıntılı olarak ele alınmış ve tartışılmıştır. Uzmanlar; ana ölçütler arasında yer alan “Üst ölçekten gelen politika öncelikleri” konusunda belirlenen alt ölçütlere göre daha önce masa başında yaptıkları çalışma kapsamında alt puan dağıtımlarını yaparak, çalışmaya ayrıntı kazandırmışlardır. Sürdürülebilir kalkınma öncelikleri, proje olarak uygulanabilirlik ile talebe ilişkin siyasi ve yerel destek konularında ise; tüm katılımcıların ortak kararıyla, alt puanlamalar yapılmıştır.

Ağırlıklandırma çalışmasının ardından katılımcılarla birlikte sektörel sorunlara ilişkin puanlamalar yapılmış olup; saptanan puanlar sıralanarak ve konular arası önceliklendirme yapılarak ortaya çıkan sonuçlar, bir bilgilendirme toplantısı kapsamında İl Koordinasyon Kurulu'na sunulmuştur.

Trabzon pilot ilinde gerçekleştirilen proje uygulamalarından elde edilen deneyimlere dayanarak; yatırım planlama sürecini değerlendirme ve önceliklendirme çalışmaları açısından güçlendirmek üzere, bazı uyarı ve önerilerde bulunmak mümkündür. Sektörel sorun ve ihtiyaçların tanımlanması ile tanımlanan sorun ve ihtiyaçları gidermek üzere teklif edilecek kamu proje ve yatırımları arasında yapılacak önem ve öncelik saptamasının, ilkin kapsamlı nitel analizlere ve değerlendirmelere dayandırılması önem taşımaktadır. Bunu gerçekleştirmek ve nitel analitik saptamaları kararlara bağlamak, uzman ve paydaşlarla etkin görüşmelerin ve yoğun masa başı çalışmalarının yapılmasını gerektirmektedir.

Yapılan görüşmelerden ve sürdürülen araştırmalardan amaçlanan; konular arasından en çok ön plana çıkanları, önem taşıyanları ve ağırlığı olanları tespit etmektir. Bu analizlerin avantajı; sektörel konular için güçlü ya da zayıf yönlerin tespit edilebilmesi, ele alınan konular için önem taşıyan kurumların ve iletişim ağlarının saptanması, değer zinciri için kritik aktörlerin tespit edilmesi, yenilik ya da rekabet konusunda kamu veya özel kuruluşlardan beklentilerin açıkça ortaya konulabilmesidir.

Oldukça zaman alıcı ve uzmanlık gerektiren bu süreçlerin iyi yönetimi ve yönlendirilmesi, başarı faktörü olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla; söz konusu edilen tüm süreçlerin profesyonel toplantı yönlendiricileri, yetkin konu uzmanları ve tarafsız idarecilerce gerçekleştirilmesi önemlidir.

Nitel analizlerin ardından; yatırım konularının önceliklendirme, ağırlıklandırma ve sıralama işlemlerini gerçekleştirmek üzere nicel değerlendirmeler yapılması gerekecektir. Bu aşamada başarılı olmak; ancak kapsamlı nitel çalışmalarla ve paydaşlar arasında uzlaşmanın ve görüş birliğinin sağlanarak, konular hakkında ortak nicel değerlerde buluşulmasıyla mümkündür. Böylelikle; hem nitel hem de nicel açıdan sağlam değerlendirmelere dayanarak önceliklen-

dirme yapılabilecek olup; nesnel ve rasyonel karar üretilmesinde, sağlam adımlar atılmış olacaktır.

Gözden kaçılmaması gereken diğer bir husus ise; bu tür analizlerin kısa sürede güncelliğini yitirmesi nedeniyle dezavantaj taşımaktadır. Bu nedenle, önceliklendirme çalışmasının sadece belirlenen sektörlerde değil, kamu yatırımına konu olan tüm sektörlerde yapılması gerekecektir. Ayrıca, bu tür çalışmaların güncelliğini koruyacak biçimde yenilenmesinde ilgili tüm tarafların açık, etkin ve önyargısız bir şekilde katılımına ihtiyaç duyulacaktır. Bunlar, söz konusu dezavantajın giderilmesinin ön koşullarıdır.

6.6 Yatırım Tekliflerinin Oluşturulması

Kamu yatırımlarının planlanması ve proje seçimi sürecinde yerel düzeyden yürütülen çalışmalarda atılacak altıncı ve son adım, yatırım tekliflerinin oluşturulmasıdır. Sektörel ihtiyaçlara göre yapılan önceliklendirme sonucunda belirlenen kamu yatırımı projelerine ilişkin teklifler, Kalkınma Bakanlığınca yatırımcı kuruluşlara gönderilen Yatırım Programı Hazırlama Rehberi uyarınca düzenlenerek valiliğin uygun görüşüyle merkeze iletilir. Projenin pilot uygulamaları kapsamlı fizibilite raporu gerektirmeyen ve proje maliyeti 10 milyon TL'nin altında olan kamu yatırımlarına odaklandığından, bu bölümde Proje Teklif Formu hazırlanmasına ilişkin çalışmalar ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

6.6.1 Kapsam

Sektörel ihtiyaçlara göre yapılan önceliklendirme sonucunda belirlenen kamu yatırımı projelerine ilişkin tekliflerin oluşturulması sürecinin temelinde **proje geliştirme çalışmaları** yatmaktadır. Proje geliştirme çalışmaları; (i) üst ölçekli planlarla uyumlaştırma analizleri, talep analizi, sektör analizi, önceliklendirme çalışmaları, il koordinasyon kurullarında projelerin gözden geçirilmesi, bazı proje konularının çıkartılması ve bazı konuların öncelikli olarak irdelenmesi aşamalarından süzülerek, (ii) kurumlar tarafından ortaya çıkarılan proje fikirlerinin teknik ifadelerle sahip, amaç-çıktı-süre-maliyet ilişkisi tutarlı, teknik açıdan yapılabilir, sektörel açıdan mantıklı ve finansal açıdan geçerli projelere dönüştürülme sürecidir.

Proje geliştirme çalışmaları; proje sahibi kuruluşun proje fikrinin, hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılayan en iyi seçenek, en az maliyetli yöntem ve ulusal hedeflere en yakın proje faaliyetlerine dönüştürülmesine yarar. Projeyi değerlendirmekle sorumlu makamın bu değerlendirmeyi yapabilmek için elindeki tek girdi, yazılı proje teklifidir. Bu nedenle, yazılı proje teklifinin içeriğinde; teklifin arka planındaki gerekçelerin, fikrin sağlamlığının ve teklif formu nihai haline gelene kadar harcanan emeğin en iyi biçimde yansıtılması gerekir ki, teklif edilen projenin yatırım programına alınması sağlanabilsin.

6.6.2 Yöntem

Yatırım tekliflerinin oluşturulması sürecinde izlenen yöntem aşağıda özetlenen beş aşamayı içermektedir:

1) *Kurumlardan proje tekliflerinin toplanması ve ön görüşmeler:*

Bu aşamada; belirlenen öncelikli sektörel yatırım alanlarında gerçekleştirilebilecek kamu yatırımlarına yönelik proje fikirlerini geliştirmek amacıyla bir çalışma grubu top-

lantısı düzenlenir. İPKM; toplantıdan bir hafta önce Proje Fikri Hazırlık Formu'nu (Ek 3) üyelere resmî yazı veya e-posta ile gönderir ve üyelerin toplantıya bu form üzerinde çalışmış olarak gelmelerini bekler. Çalışma grubu toplantısında ise; hem üyelerin daha önce üzerinde çalıştıkları bu form hem de toplantı sırasında üyeler arasında yapılan beyin fırtınası ile önceliklendirilen yatırım alanlarında, ilgili yıl için önerilecek proje fikirlerine ilişkin bir uzun liste hazırlanır.

Bu noktada, proje konusu ile kurum arasındaki nedensel ilişki ve ilgili kurumun hukuki statüsünün projeyi uygulamaya uygunluğu araştırılır. Değinen konu önemlidir; çünkü proje teklifi yapan birtakım kurumların bütçe disiplinin önerdikleri yaklaşıma uygun olup olmadığı, ancak bu çalışmalar sırasında anlaşılabilir. Öte yandan, bazı il müdürlüklerinin, projenin öncelikli olarak merkez teşkilat (ilgili bakanlık) bünyesindeki onay mekanizmasına tabi olduğunu belirtmeleri de mümkündür.

2) *İl öncelikleri doğrultusunda proje konusuna ilişkin valilik görüşünün alınması:*

Proje konusunun, il öncelikleri hakkında daha geniş bir bakış açısına sahip olan valiliklerin görüşü alınarak netleştirilmesi gerekmektedir. Örneğin; mesire alanı olarak önerilen bir proje, valilik görüşü ile bir vadinin rekreasyon alanına dönüştürülebilir.

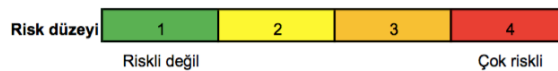
3) *Risk analizi:*

Risk analizi kurumun mevcut imkânları ve altyapısı (örneğin; proje deneyimine sahip eleman, yazılım ve donanım, zaman, öncelik vb.) ile projeyi yazma ve yönetme kapasitesinin (zaman, bütçe, ek finansman, dış kaynak vb.) yatırım türüne göre (araştırma yatırımı, tamamen yeni yatırım, sadece işletme yatırımı gibi) değerlendirilmesidir. Söz konusu analiz, her kurum ve proje konusu için olası sorun alanları ile güçlendirilmesi gerekli alanları gösterir. Ayrıca, proje geliştirme ve uygulama süreçlerinde diğer kurumlara bağlı konuların olup olmadığını ve diğer kurumlarla işbirliği yapma kapasitesinin ne düzeyde olduğunu yine bu analizde görmek mümkündür. Risk analizi için aşağıdaki gibi özet bir değerlendirme tablosu kullanılmıştır:

Tablo 10: Risk Analizi Tablosu

Sektör	Konu	Kuruluş	Yatırımın türü	Kamu yatırımı niteliği taşımaması*	Kurumsal sahiplenme	Proje ekibinin hazır bulunması	Uygulama ekibinin hazır bulunması	Zorluk	Diğer kurumlara bağımlılık	Risk ortalaması
Tarım	A	x	Araştırma	1	2	2	3	1	1	1,7
Turizm	B	y	Sermaye yatırımı + işletme	2	2	2	3	3	2	2,3
Turizm	C	Z	Sermaye yatırımı	1	2	3	2	3	4	2,5

* Özel sektör tarafından ticari olarak gerçekleştirilecek bir yatırım niteliği taşımaması.



4) Rehberlik:

Önceki aşamalar ne kadar doğru şekilde aşılmış ise, bu aşamada üstlenilecek rehberlik işlevi de o kadar kolay olacaktır. Aksi takdirde; tanınan sürenin sonuna gelirken darboğazlara girilebilecek ve henüz proje yazımına başlayamamak gibi moral kırıcı noktalara gelinebilecektir. Bu bölüm aşağıdaki alt aşamalardan oluşmaktadır:

- a) Proje kavramı, kamu yatırımlarının özellikleri, Proje Teklif Formu'nun tanıtımı, formdaki önemli başlıklar ve bütçede dikkat edilmesi gerekenler konusunda genel toplantılar: Proje Teklif Formu'nun tanıtımı, ilgili formda rapor yazacak kişiler için önemlidir. Bu aşamada sorular cevaplanır, karışıklıklar giderilir ve proje fikirlerinin ilk değerlendirilmesi yapılır. Söz konusu aşama, çalışmaya rehberlik yapan kişinin riskli gördüğü projeleri not alması ve ayrıca takip etmesi için de ilk fırsattır.
- b) Proje Teklif Formları'nın ilk taslak aşamasına kadar yapılan çalışmaların okunması, formu hazırlayanlara görüş bildirilmesi, destek ve rehberlik sağlanması: Bu aşamada çalışmaya rehberlik eden kişinin ulaşılabilir olması, iyi dinleyici olması ve olası hataları yapıcı biçimde ele alması çok önemlidir. Genel olarak ilk direnç, şimdiye kadar böyle bir yöntem izlenmemiş olması olabilir. Projenin kapsamı, hedef kitlesi ve büyüklüğü konularındaki gözden geçirme ihtiyaçlarının tamamı, söz konusu aşamada ortaya çıkacaktır.
- c) İl merkezlerindeki kurum temsilcileri ve proje yazarlarıyla proje özelinde tartışmalar yaparak proje tekliflerinin nihai hale getirilmesi: Bu aşama tekliflerin iyileştirilmesine yönelik değişikliklerin konuşulduğu ve Proje Teklif Formları'ndaki düzeltmelerin yüzde sekseninin yapıldığı aşamadır.
- d) Hâlâ ihtiyaç varsa rehberlik hizmetlerine devam edilmesi: Proje Teklif Formları'nın teslimine kadar olan sürede de rehberlik hizmeti gerekebilmektedir.

5) Arşivleme ve analiz:

Süreçler aynı olmakla birlikte, illerdeki uygulamalar arasında yorum farklılıkları olabilmektedir. Bu farklılıklar hem olumlu hem de olumsuz yönde olabilir. Bu nedenle, süreç geliştirmeye yönelik analizler açısından arşivleme önem kazanmaktadır. Arşivlenmesi gereken unsurlar aşağıda sıralanmıştır. Bunlar:

- Yapılan sunumlar,
- Çalıştaylarda sorulan sorular,
- e-Posta yazışmaları,
- Toplantı ve görüşme tutanakları ile
- Önemli telefon görüşmeleri için alınan notlardır.

6.6.3 Uygulama Örnekleri ve Edinilen Deneyim

Trabzon Çekirdek Köyler Projesi

Çalıştaylar sırasında birçok kurumun desteği ile Trabzon Valiliği listesine giren bu projenin sahibi ilkin valilik toplantısında İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü olarak belirlenmiştir.

Sonraki aşamada ise, Karadeniz Teknik Üniversitesi yetkili öğretim üyeleri sık sık telefonla arayarak; benzer bir projeyi daha önce Konya ili için çalıştıklarını, yöntemi ve süreci bildiklerini ve projeyi sahiplenmek istediklerini bildirmişlerdir.

Proje kapsamında görevli il koordinatörü ile yapılan görüşmeler sonucunda proje yazım çalışmaları başlamıştır. Karadeniz Teknik Üniversitesi proje ekibi AB hibe projeleri yazma deneyimi olan bir ekip olmakla birlikte, projenin yazım sürecine; özellikle gerekçelendirme, paydaşları belirleme, çıktılardaki gerçekçilik, bütçeleme ve özellikle çalışma planı oluşturulması ve faaliyet ilişkisinin kurulması ile faaliyet planında zamanlama ve faaliyet etkinliği konularında kendilerine rehberlik hizmetleri verilmiştir.

Ancak, projenin sahipliği konusunun netleştirilmesi gerektiğinden Trabzon'da yapılan birebir görüşmelere İl Kültür ve Turizm Müdürü ile İl Planlama ve Koordinasyon Müdürü de dâhil edilmiştir. 20 kişilik bir heyet ile toplantıya katılan Karadeniz Teknik Üniversitesi gerekçelerini belirlemiş ve yapılan görüşmeler sonucunda projenin Karadeniz Teknik Üniversitesi tarafından hazırlanması ve sunulması konusunda fikir birliği sağlanmıştır. Anılan toplantı sonrasında ise proje eksikleri ve öneriler konusunda çalışmalara devam edilmiştir.

Haziran ve Temmuz 2016'da hazırlanan taslak raporlar incelenerek uzman görüşleri rapor üzerine işlenmiş ve gerekli açıklamalar yapılmış, ardından da konuyla ilgili telefon görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Elektronik posta ve telefon yöntemleriyle yapılan bir dizi görüşme sonucunda, hazırlanan Proje Teklif Formu nihai halini almıştır. (Tamamlanmış bir Proje Teklif Formu örneği için bkz. Ek 6.)

7. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Yerel Yatırım Planlama Rehberi'nde sunulmuş olan yeni yerel yatırım planlama modeli ve proje kapsamındaki pilot illerde yapılmış olan örnek çalışmalar dikkate alınarak gerçekleştirilecek kamu yatırımı planlama ve proje seçimi süreçleri sonucunda; (i) teknik analizlere dayalı, (ii) yerel kapasite ve ihtiyaçları dikkate alan, (iii) kaynakları etkin kullanan ve (iv) verimli işleyen kamu yatırım projelerinin uygulanması amaçlanmaktadır.

Yürütülen çalışmaların bu koşulları ne derece karşıladığını değerlendirebilmek için aşağıdaki tablodan yararlanmak mümkündür. Bu tablodaki sorulara verilecek cevaplar, gündeme getirilen kamu yatırım projesinin teklif edilmesinin uygun olup olmadığına ilişkin ayrıntılı bir fikir verecektir. Eğer “proje teklif edilmemeli” (kırmızı) yönündeki cevapların sayısı çok ise, ortaya atılan proje fikrini tekrar değerlendirmek daha uygun olacaktır. “Proje öncelikli olarak teklif edilebilir” (yeşil) yönündeki cevapların çokluğu ise önerilen proje fikrinin bu Rehber’de vurgulanan süreçler izlenerek yapıldığına işaret edecektir.

Tablo 11: Yatırım Planlama Süreci Değerlendirme Tablosu

SÜREÇ DEĞERLENDİRME SORULARI	Proje teklif edilmemeli	Proje öncelikli değil ancak birtakım iyileştirmeler yapılarak teklif edilebilir	Proje öncelikli olarak teklif edilebilir
1) Seçilen proje, kalkınma önceliklerini ortaya koyan ulusal planın hedef ve politikalarıyla doğrudan uyumlu mu?	Seçilen proje, ulusal kalkınma planındaki hedef ve politikalarla doğrudan ilişkili değil .	Seçilen proje, ulusal kalkınma planındaki hedef ve politikalarla genel anlamda uyumlu ancak öncelikli çalışma alanları arasında yer almıyor.	Seçilen proje, ulusal kalkınma planındaki hedef ve politikalarla doğrudan uyumlu ve öncelikli çalışma alanlarına katkı verir nitelikte.
2) Seçilen proje, orta vadeli ulusal öncelikleri ortaya koyan programın hedef ve politikalarıyla doğrudan uyumlu mu?	Seçilen proje, orta vadeli programdaki hedef ve politikalarla doğrudan ilişkili değil .	Seçilen proje, orta vadeli programdaki hedef ve politikalarla genel anlamda uyumlu ancak öncelikli çalışma alanları arasında yer almıyor.	Seçilen proje, orta vadeli programdaki hedef ve politikalarla doğrudan uyumlu ve öncelikli çalışma alanlarına katkı verir nitelikte.
3) Seçilen proje, sektörel öncelikleri ortaya koyan ulusal stratejilerin amaç ve hedefleriyle doğrudan uyumlu mu?	Seçilen proje, sektörel amaç ve hedeflerle doğrudan ilişkili değil .	Seçilen proje, sektörel amaç ve hedeflerle genel anlamda uyumlu ancak öncelikli hedeflere katkı vermiyor.	Seçilen proje, sektörel amaç ve hedeflerle doğrudan uyumlu ve öncelikli hedeflere katkı verir nitelikte.
4) Proje seçiminde sektörler arası eş güdüm dikkate alındı mı?	Proje seçiminde sektörler arası eş güdüm dikkate alınmadı .	Sektörler arası eş güdümü sağlayabilmek adına diğer sektörlerle ilgili kurumlardan proje önerisine ilişkin görüş alındı .	Sektörler arası eş güdümü sağlayabilmek adına proje önerisi diğer sektörlerle ilgili kurumlara birlikte geliştirildi .

5) Seçilen proje, bölgesel öncelikleri ortaya koyan plan ve stratejilerin hedefleriyle doğrudan uyumlu mu?	Seçilen proje, bölgesel hedeflerle doğrudan ilişkili değil .	Seçilen proje, bölgesel hedeflerle genel anlamda uyumlu ancak öncelikli hedeflere katkı vermiyor.	Seçilen proje, bölgesel hedeflerle doğrudan uyumlu ve öncelikli hedeflere katkı verir nitelikte.
6) Seçilen projenin yer seçimi ve mekânsal konumu yürürlükteki bölge, çevre düzeni, nazım ve imar planlarına uygun mu?	Seçilen projenin yeri ve fiziki konumu mekânsal planlardaki arazi kullanım düzenlemelerinden bağımsız olarak belirlendi.	Halen uygulanmakta olan mekânsal planlarda belirtilen arazi kullanımında değişiklik yapılabileceği varsayıldı.	Projenin yer seçiminde ve yürütülecek faaliyetlerinde güncel arazi kullanım hükümlerine aykırılık yok .
7) Proje seçiminde mülki idare (il, ilçe) ve yerel yönetim (belediye, il özel idaresi, köy) birimleri arası eş güdüm dikkate alındı mı?	Proje seçiminde mülki idare ve yerel yönetim birimleri arası eş güdüm dikkate alınmadı .	Mülki idare ve yerel yönetim birimleri arası eş güdümü sağlayabilmek adına diğer yönetim birimlerinden ve ilgili kurumlardan proje önerisine ilişkin görüş alındı .	Mülki idare ve yerel yönetim birimleri arası eş güdümü sağlayabilmek adına proje önerisi diğer yönetim birimleri ve ilgili kurumlara birlikte geliştirildi .
8) Seçilen proje, kurumsal öncelikleri ortaya koyan stratejik plan ve ilgili programlardaki hedeflerle doğrudan uyumlu mu?	Seçilen proje, kurumsal hedeflerle doğrudan ilişkili değil .	Seçilen proje, kurumsal hedeflerle genel anlamda uyumlu ancak öncelikli hedeflere katkı vermiyor.	Seçilen proje, kurumsal hedeflerle doğrudan uyumlu ve öncelikli hedeflere katkı verir nitelikte.
9) Proje seçiminde kurum içi eş güdüm (hem merkezî hem yerel düzey ile eş güdüm) dikkate alındı mı?	Proje seçiminde kurum içi eş güdüm dikkate alınmadı .	Kurum içi eş güdümü sağlayabilmek adına merkezdeki ve yereldaki ilgili birimlerden proje önerisine ilişkin görüş alındı .	Kurum içi eş güdümü sağlayabilmek adına proje önerisi merkezdeki ve yereldaki diğer birimlerle birlikte geliştirildi .
10) Projenin paydaş analizi yapıldı mı?	Paydaş analizi yapılmadı .	Sadece ilgili paydaşların kimler olduğunu listeleymiş bir çalışma yapıldı.	İlgili paydaşları katılım ve etki düzeylerine göre sınıflandıran ayrıntılı bir paydaş analizi yapıldı ve katılım çerçevesi (hangi paydaşın, hangi süreç, hangi yöntemle, nasıl ve ne zaman katkı vereceğini tanımlayan çerçeve) buna göre oluşturuldu.
11) Projenin paydaşları, proje geliştirme ve ön inceleme süreçlerine dâhil edildi mi?	Proje paydaşları proje geliştirme ve ön inceleme süreçlerine dâhil edilmedi .	Proje paydaşları sadece bilgilendirme amacıyla bir ya da birkaç kez sürece dâhil edildi.	Proje paydaşları, önceden belirlenen bir katılım çerçevesi uyarınca düzenli olarak sürece dâhil oldu.
12) Seçilen proje, belli bir bütçe ve takvim çerçevesinde yürütülüp tamamlanabilecek bir iş mi, yoksa yıllara sâri düzenli harcama yapılmasını gerektiren bir iş mi? (Proje yapma dışındaki diğer seçenekler değerlendirildi mi?)	Konuyla ilgili herhangi bir değerlendirme yapılmadı .	Konunun proje olarak uygulanması uygun olmamasına karşın diğer harcama kalemlerinde yer verilemeyeceğinden projelendirilmesine karar verildi.	Konu kapsamlı olarak değerlendirildi ve belli bir bütçe ve takvim çerçevesinde yürütülüp tamamlanacak bir proje olarak uygulanması en uygun seçenek olarak görüldü.
13) Seçilen proje, konuyla ilgili teknik analizlere dayalı olarak mı geliştirildi?	Proje seçim sürecinde herhangi bir teknik analiz yöntemi kullanılmadı .	Proje seçiminde mevcut veri ve bilgilerden yararlanılarak yapılan teknik analizler yol gösterici oldu.	Proje seçiminde mevcut veri ve bilgilere ek olarak konuya özel ayrıntılı analiz ve değerlendirmeler de yapıldı.

14) Seçilen proje, gerçekçi bir takvime oturuyor mu?	Projenin hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme takvimi için herhangi bir öngörü bulunmuyor.	Projenin hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme takvimi için genel bir öngörür (başlangıç ve bitiş, toplam süre vb.).	Projenin hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme takvimi için gerekli esneklikleri de hesaba katan ayrıntılı ve gerçekçi bir takvim öngörüsü var.
15) Önerilen projenin büyüklüğü ve kapsamı dikkate alınarak uygulama sürecinin etaplara bölünmesinin uygun olup olmadığı değerlendirildi mi?	Uygulama sürecinin etaplara bölünmesine yönelik bir değerlendirme yapılmadı.	Sadece uygulama kolaylığı dikkate alınarak uygulama takvimi etaplara bölündü (örneğin, uygulamanın kamulaştırma süreci gerektirmeyen alanlardan başlatılması).	Uygulama süreci, teknik ve fiziki altyapılar gibi çok yönlü değerlendirmeler yapılarak kapsamlı zaman ve kaynak akışını içeren etaplara bölündü.
16) Proje önerileri bir ön inceleme ve önceliklendirme sürecinden geçirildi mi?	Seçilen proje herhangi bir ön inceleme ve önceliklendirme sürecinden geçirilmeden teklif edildi.	Önerilen projeler stratejik hedeflere uyum açısından ön inceleme ve önceliklendirme sürecinden geçirildikten sonra seçim yapıldı.	Önerilen projeler, stratejik hedeflere uyum, mevcut kapasite ve tamamlayıcı yatırım ihtiyacı gibi çok yönlü bir ön inceleme ve önceliklendirme sürecine tabi tutuldu.
17) Seçilen projenin yönetilmesi ve izlenmesi için gerekli teşkilat düzenlemesi (gerekli idari ve teknik kapasite ile bir bütün olarak) tanımlandı mı?	Seçilen projenin yönetilmesi ve izlenmesi için gerekli teşkilat düzenlemesi tanımlanmadı.	Seçilen projenin yönetilmesi ve izlenmesi için kurumun mevcut teşkilat düzenlemesi içinde genel bir görev dağılımı tasarlandı.	İlgili konu ve kapsamı dikkate alınarak gerekli proje yönetim ve izleme süreçleri için projeye özel bir teşkilat düzenlemesi tasarlandı.
18) Seçilen projenin yönetilmesi ve izlenmesi için gerekli temel ilkeler (izleme göstergeleri, hedeflenen çıktılara ulaşma aşamaları, öngörülen gerçekleşme hedefleri, harcama sonrası değerlendirme yöntemleri vb.) tanımlandı mı?	Seçilen projenin yönetilmesi ve izlenmesi için gerekli temel ilkeler tanımlanmadı.	Seçilen projenin yönetilmesi ve izlenmesi için birtakım temel ilkeler tanımlandı ancak bunların herhangi bir yasal bağlayıcılığı bulunmamakta.	Seçilen projenin yönetilmesi ve izlenmesi için yasal bağlayıcılığı bulunan (ya da yasal bağlayıcılığı proje yatırım programına alındıktan sonra sağlanacak olan) temel ilkeler tanımlandı.
19) Seçilen projenin maliyet tahminleri ve bütçe hesapları gerçekçi biçimde hazırlandı mı?	Seçilen projenin tamamına yönelik genel bir maliyet tahmini bulunmakta.	Seçilen projenin maliyet tahminleri ve bütçe hesapları benzer projeler örnek alınarak ana kalemler biçiminde hazırlandı.	Seçilen projede yürütülecek her bir faaliyet için projeye özel gerçekçi maliyet tahminleri yapıldı ve hem ana hem de alt kalemleri içeren ayrıntılı bir bütçe hazırlandı.
20) Seçilen projenin finansman yapısı ve ilgili kaynaklar hakkında gerçekçi öngörüler yapıldı mı?	Seçilen projenin finansman yapısı ve kaynakları hakkında bir öngörü yapılmadı.	Seçilen projenin finansman yapısı ve kaynakları hakkında genel bir öngörü yapıldı.	Seçilen projenin finansman yapısı ve kaynakları, finansör kurumların finansmandaki ve proje yönetimindeki payları, finansman yöntemleri ve koşulları ayrıntılı olarak öngörüldü.

21) Seçilen projenin yürütülmesinde karşılaşılabilecek çeşitli risklerin (finansal, idari, teknik, çevresel, siyasi vb.) değerlendirmesi yapıldı mı?	Seçilen projeye ilişkin bir risk değerlendirme yapılmadı.	Seçilen projenin yürütülmesi sırasında karşılaşılabilecek risklere yönelik genel bir değerlendirme yapıldı.	Seçilen projenin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek riskler gerçekleşme olasılıklarına ve projeye olası etkilerine göre sınıflandırıldı ve bu risklerle nasıl mücadele edileceğine yönelik temel yaklaşımlar belirlendi.
22) Proje planı yapılırken kurumunuz tarafından yürütülmekte olan diğer yatırım projeleri ve ilgili çalışmalar dikkate alındı mı?	Kurum tarafından yürütülen diğer yatırım projeleri ve ilgili çalışmalar hakkında herhangi bir değerlendirme yapılmadı .	Seçilen projenin kurum tarafından yürütülen diğer çalışmaları destekleyici ve tamamlayıcı nitelikte olması için mevcut faaliyetler ve planlar hakkında ilgili birimlerden bilgi alındı .	Mevcut faaliyetler ve planlar hakkında bilgi alındı, ilgili yatırım teklifleri incelendi, süreçte karşılaşılan sorunlar değerlendirildi ve proje önerisi geçmiş deneyimler üzerine inşa edildi.
23) Proje planı yapılırken ilgili sektördeki diğer kurumlarca yürütülmekte olan yatırım projeleri ve ilgili çalışmalar dikkate alındı mı?	İlgili sektörde yürütülen diğer yatırım projeleri hakkında herhangi bir değerlendirme yapılmadı .	Seçilen projenin diğer kurumlarca yürütülen yatırım projelerini destekleyici ve tamamlayıcı nitelikte olması için mevcut faaliyetler ve planlar hakkında bilgi alındı .	Diğer kurumlarca yürütülen yatırım projeleri hakkında bilgi alındı, ilgili yatırım teklifleri incelendi, süreçte karşılaşılan sorunlar değerlendirildi ve proje önerisi sektördeki mevcut deneyimler üzerine inşa edildi .
24) Proje önerisinin diğer sektörlere olumlu ve olumsuz etkileri dikkate alındı mı?	Proje önerisinin diğer sektörlere olumlu ve olumsuz etkileri dikkate alınmadı .	Proje önerisinin diğer sektörlere olumlu ve olumsuz etkileri genel olarak değerlendirildi ancak konu proje teklifinde ayrıntılı olarak ele alınmadı.	Proje önerisinin diğer sektörlere olumlu ve olumsuz etkileri kapsamlı olarak değerlendirildi ve proje teklifinde her sektöre yönelik olası etkiler ve bu etkilerin doğuracağı sonuçlara ayrıntılı olarak yer verildi.
25) Proje önerisinin yatırım yapılacak yere ve çevre yerleşimlere olumlu ve olumsuz etkileri dikkate alındı mı?	Proje önerisinin yatırım yapılacak yere ve çevre yerleşimlere olumlu ve olumsuz etkileri dikkate alınmadı .	Proje önerisinin yatırım yapılacak yere ve çevre yerleşimlere olumlu ve olumsuz etkileri genel olarak değerlendirildi , ancak konu proje teklifinde ayrıntılı olarak ele alınmadı.	Proje önerisinin yatırım yapılacak yere ve çevre yerleşimlere olumlu ve olumsuz etkileri kapsamlı olarak değerlendirildi ve proje teklifinde yerleşim yerlerine ve çevreye yönelik olası etkiler ve bu etkilerin doğuracağı sonuçlara ayrıntılı olarak yer verildi.
26) Önerilen proje, yatırımın etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla farklı kurumlarla ya da farklı yönetim birimleriyle işbirliği öngörüyor mu?	Proje önerisi tek bir kurum tarafından yürütülmek üzere tasarlandı .	Proje önerisi farklı kurumlarla ya da farklı yönetim birimleriyle işbirliği öngörüyor ancak bu işbirliği açıkça tanımlanmadı .	Proje önerisi farklı kurumlar ya da yönetim birimleriyle hangi aşamalarda ve hangi yöntemlerle işbirliği yapılacağına yönelik ayrıntıları içeren kapsamlı bir işbirliği mekanizması içeriyor.

27) Proje önerisinin ilgili olduğu alanda ulusal ya da uluslararası kuruluşlarca sağlanan mali destekler olup olmadığı araştırıldı mı?	Mevcut mali desteklerle ilgili herhangi bir araştırma yapılmadı.	Sadece kalkınma ajansları gibi ulusal kaynaklardan sağlanan mali destekler araştırıldı.	Hem ulusal hem de uluslararası kuruluşlarca sağlanan mali destekler hakkında ayrıntılı araştırma yapıldı ve yararlanılabilecek fırsatlar değerlendirildi.
28) Proje önerisi geliştirilirken yatırım planlama konusunda bir rehberden yararlanıldı mı?	Proje önerisi herhangi bir rehberden yararlanılmadan geliştirildi.	Proje önerisi geliştirilirken Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Yatırım Programı Hazırlama Rehberi 'nden yararlanıldı.	Proje önerisi geliştirilirken Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ile birlikte kuruma veya sektöre özel rehber belgelerden de yararlanıldı.
29) Proje önerisinin yaratacağı ekonomik etkiler (üretim, istihdam, ihracat vb.) dikkate alındı mı?	Proje önerisinin yaratacağı ekonomik etkiler ayrıntılı olarak dikkate alınmadı.	Proje önerisinin yaratacağı ekonomik etkiler genel anlamıyla dikkate alındı.	Proje önerisinin yaratacağı ekonomik etkiler, konuyla ilgili uzmanların gerçekçi tahminlerine dayalı olarak ayrıntılı biçimde hesaplandı.
30) Proje önerisinin yaratacağı sosyal etkiler (nüfus, eğitim, sağlık vb.) dikkate alındı mı?	Proje önerisinin yaratacağı sosyal etkiler ayrıntılı olarak dikkate alınmadı.	Proje önerisinin yaratacağı sosyal etkiler genel anlamıyla dikkate alındı.	Proje önerisinin yaratacağı sosyal etkiler, konuyla ilgili uzmanların gerçekçi tahminlerine dayalı olarak ayrıntılı biçimde hesaplandı.
31) Proje önerisinin yaratacağı çevresel etkiler (hava kalitesi, akarsular, toprak kullanımı vb.) dikkate alındı mı?	Proje önerisinin yaratacağı çevresel etkiler ayrıntılı olarak dikkate alınmadı.	Proje önerisinin yaratacağı çevresel etkiler genel anlamıyla dikkate alındı.	Proje önerisinin yaratacağı çevresel etkiler, konuyla ilgili uzmanların gerçekçi tahminlerine dayalı olarak ayrıntılı biçimde hesaplandı.
32) Proje önerisi özel sektörle işbirliği ve özel sektörün desteklenmesi açılarından değerlendirildi mi?	Proje önerisi özel sektörle işbirliği açısından değerlendirilmedi.	Proje önerisi sadece özel sektör finansmanına yönelik olanaklar açısından değerlendirildi.	Proje önerisi hem özel sektör finansmanı hem de özel sektörün deneyim ve uzmanlıklarından yararlanma açılarından kapsamlı biçimde değerlendirildi.
33) Proje önerisini geliştirirken gerekli uzmanlığın kurumda bulunmaması durumunda diğer kurumların uzmanlıklarından destek alma yoluna gidildi mi?	Proje önerisi sadece kurumdaki mevcut uzmanlıklardan yararlanılarak hazırlandı.	Proje önerisi geliştirilirken diğer kurumların uzmanlıklarından sadece görüş alma yoluyla yararlanıldı.	Proje önerisi geliştirilirken gerekli uzmanlığın kurumda bulunmaması durumunda diğer kurumlardaki uzmanlar doğrudan proje geliştirme sürecine dâhil edildi.
34) Önerilen yatırımın işletme ve bakım maliyetleri hesaba katıldı mı?	Önerilen yatırımın işletme ve bakım maliyetleri hesaba katılmadı.	Önerilen yatırımın işletme ve bakım maliyetleri genel olarak hesaplandı ve yıllara göre gerekli finansman ihtiyacı ortaya koyuldu.	Önerilen yatırımın işletme ve bakım maliyetleri ayrıntılı biçimde hesaplandı , gerekli finansman ihtiyacı ve hangi bütçe kaynaklarından karşılanacağı planlandı.

35) Önerilen yatırımın yeni yasal düzenleme ya da mevcut yasal düzenlemelerde değişiklik gerektirip gerektirmediği değerlendirildi mi?	Önerilen yatırım ilgili yasal düzenlemeler açısından değerlendirilmedi.	Önerilen yatırımın gerektirdiği ikincil yasal düzenlemeler (yönetmelik, yönerge vb.) değerlendirmeye alındı.	Önerilen yatırımın gerektirdiği birincil (kanun, KHK, tüzük vb.) ve ikincil yasal düzenlemeler bütüncül olarak değerlendirilmeye alındı.
36) Önerilen yatırımın etkin ve verimli işleyebilmesi için gerekli fiziksel altyapı ve fiziksel nitelikte olmayan (eğitilmiş iş gücü vb.) altyapının mevcut ya da planlanmakta olup olmadığı (diğer bir deyişle projenin bağlayıcı kapasite kısıtları) dikkate alındı mı?	Önerilen yatırımın etkin ve verimli işleyebilmesi için gerekli altyapılar değerlendirilmeye alınmadı.	Önerilen yatırımın etkin ve verimli işleyebilmesi için gerekli temel fiziksel altyapının mevcut ya da planlanmakta olup olmadığı değerlendirilmeye alındı.	Önerilen yatırımın etkin ve verimli işleyebilmesi için gerekli tüm fiziksel altyapı ve fiziksel nitelikte olmayan altyapının durumu ayrıntılı olarak incelendi ve değerlendirilmeye alındı.
37) Önerilen projenin yeni bir proje olarak tasarlanması yerine mevcut yatırım projelerini geliştirici ya da tamamlayıcı bir devam projesi olarak tasarlanma olasılığı değerlendirildi mi?	Konuyla ilgili herhangi bir değerlendirme yapılmadı.	Önerilen projenin mevcut yatırım projeleri ile bağlantısı genel olarak değerlendirildi ancak yeni bir proje olarak uygulanması uygun görüldü.	Önerilen projenin mevcut yatırım projeleri ile bağlantısı ayrıntılı olarak değerlendirildi ve mevcut kapasiteyi geliştirici ya da tamamlayıcı bir devam projesi olarak tasarlanması uygun görüldü.
38) Geçmiş yıllarda sunulmuş proje teklifleri kurumsal bir arşivde tutuluyor mu?	Geçmiş yıllarda sunulmuş proje teklifleri kurumsal bir arşivde tutulmuyor.	Geçmiş yıllarda sunulmuş proje tekliflerinden sadece yatırım programına girmiş olanlar kurumsal bir arşivde tutuluyor.	Geçmiş yıllarda sunulmuş proje tekliflerinden hem yatırım programına girmiş hem de yatırım programına girmemiş olanlar kurumsal bir arşivde tutuluyor ve yeni proje tekliflerinin hazırlanmasında bu çalışmalarından yararlanılıyor.

Önerilen projenin teklif edilmesi uygun görüldüğü takdirde ilgili Proje Teklif Formu hazırlanırken yapılacak işlerin listesi de aşağıdaki tabloda verilmiştir. Proje Teklif Formu'nun hazırlanmasından sorumlu yetkililer, gerekli adımları atlamamak adına bu listeyi takip edebilirler. Listedeki tüm çalışmaların yapılması mümkün olduğunda, yerel düzeyde etkin ve verimli bir kamu yatırım planlama süreci işletilmiş olacaktır.

Tablo 12: Proje Teklif Formu Hazırlanırken Yapılacak İşlerin Listesi

Proje Teklif Formu hazırlanırken yapılacaklar:	✓ <input type="checkbox"/>
1) Ulusal kalkınma planı ayrıntılı olarak incelendi.	
2) Önerilen projenin ulusal kalkınma planındaki ilgili hedef ve politika bağlantısı Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
3) Orta vadeli program ayrıntılı olarak incelendi.	
4) Önerilen projelerin orta vadeli programdaki ilgili hedef ve politikalarla bağlantısı Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
5) Sektörel stratejiler ayrıntılı olarak incelendi.	

6)	Önerilen projenin ilgili amaç ve hedeflerle bağlantısı Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
7)	Önerilen projenin dâhil olduğu sektör dışındaki diğer sektörlerden ilgili kurumlarla bilgi ve görüş alışverişi yapıldı, gerekli durumlarda bu kurumlar proje geliştirme sürecine dâhil edildi.	
8)	Sektörler arası eş güdümün nasıl sağlandığı Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
9)	Bölgesel plan ve stratejiler (bölge kalkınma planı, varsa il gelişim stratejileri, belediye stratejik planı vb.) ayrıntılı olarak incelendi.	
10)	Önerilen projenin ilgili hedeflerle bağlantısı Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
11)	Önerilen projenin yer seçimine ve mekânsal konumuna ilişkin değerlendirmeler bölge, çevre düzeni, nazım ve imar planları incelenerek yapıldı.	
12)	Projenin yer seçimi ve mekânsal konumuna ilişkin inceleme sonuçları Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
13)	Diğer yönetim birimlerindeki ilgili kurumlarla bilgi ve görüş alışverişi yapıldı, gerekli durumlarda bu kurumlar proje geliştirme sürecine dâhil edildi.	
14)	Mülki idare ve yerel yönetim birimleri arasında nasıl eş güdüm sağlandığı Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
15)	Kurumsal stratejik plan ve ilgili programlar (performans programı vb.) ayrıntılı olarak incelendi.	
16)	Önerilen projelerin ilgili hedeflerle bağlantısı Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
17)	Kurumun diğer birimleriyle bilgi ve görüş alışverişi yapıldı ve gerekli durumlarda diğer birimler proje geliştirme sürecine dâhil edildi.	
18)	Kurum içi eş güdümün nasıl sağlandığı Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
19)	Projenin paydaşlarını belirlemek amacıyla paydaş analizi yapıldı ve katılım çerçevesi geliştirildi.	
20)	Paydaş analizi Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
21)	Proje paydaşları ile düzenli bilgi paylaşımı yapıldı.	
22)	Ele alınan sorunun bir kamu yatırımı projesi olarak tasarlanıp tasarlanamayacağına ilişkin değerlendirme yapıldı.	
23)	Proje yapma dışındaki diğer seçeneklerle (örneğin, mal veya hizmet alımı yöntemiyle) sorunun ele alınıp alınmayacağı değerlendirildi.	
24)	Konuyla ilgili mevcut veriler ve bilgiler ayrıntılı olarak incelendi.	
25)	Proje seçiminde ihtiyaç analizi, sorun analizi, arz-talep ve fayda-maliyet analizi gibi çeşitli yöntemlerden yararlanılarak kapsamlı bir teknik değerlendirme yapıldı.	
26)	Teknik analiz sonuçları Proje Teklif Formu'na ayrıntılı olarak aktarıldı.	
27)	Projenin kapsamına göre gereken hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerine yönelik gerçekçi bir değerlendirme yapıldı, gerçekleştirilecek faaliyetler bu takvim doğrultusunda planlandı ve maliyet tahminleri buna göre yapıldı.	
28)	Proje takvimi Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
29)	Projenin büyüklüğü ve kapsamına göre uygulama sürecinin etaplara bölünmesi konusu çok yönlü olarak değerlendirildi ve uygulama etapları tanımlandı.	
30)	Uygulama etapları Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
31)	Kısıtlı kaynakların etkin ve verimli harcanabilmesi için tüm proje önerileri ön inceleme ve önceliklendirme süreçlerine tabi tutuldu.	
32)	Ön inceleme ve önceliklendirme için kullanılmak üzere somut ölçütler belirlendi.	
33)	Ön inceleme ve önceliklendirme sürecini geçemeyen öneriler ileriki dönemlerde teklif edilmek üzere programa alındı.	
34)	Projenin yönetilmesi ve izlenmesi için gerekli görüldüğü üzere, projeye özel teşkilat düzenlemeleri oluşturuldu.	
35)	İlgili teşkilat düzenlemesi Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
36)	Projenin yönetilmesi ve izlenmesi için gerekli temel ilkeler oluşturuldu.	
37)	Önerilen projeye özel bir maliyet tahmini ve bütçe hesaplama çalışması yürütüldü.	
38)	İlgili maliyet tahminleri ve bütçe hesapları Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
39)	Önerilen projenin finansman yapısı ve kaynakları ayrıntılı olarak tasarlandı.	
40)	Projenin finansman yapısı, yöntemi ve kaynakları Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	

41) Önerilen projeye ilişkin ayrıntılı bir risk değerlendirmesi yapıldı.	
42) Risk değerlendirme çalışması Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
43) Kurum tarafından yapılmış geçmiş yatırım teklifleri ayrıntılı olarak incelendi.	
44) İlgili sektörde diğer kurumlarca yapılmış geçmiş yatırım teklifleri ayrıntılı olarak incelendi.	
45) Tamamlanmış veya devam etmekte olan yatırım projelerine ilişkin süreçlerde elde edilen deneyimlerden yararlanıldı ve mükerrerlik önlendi.	
46) Önerilen projenin diğer sektörlerle olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirildi.	
47) Projenin diğer sektörlerle olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin değerlendirme Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
48) Önerilen projenin yatırım yapılacak yere ve çevre yerleşimlere olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirildi.	
49) Projenin yatırım yapılacak yere ve çevre yerleşimlere olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin değerlendirme Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
50) Önerilen yatırımın daha etkin ve verimli olabilmesi için hangi kurumlar ya da yönetim birimleriyle işbirliği yapılmasının yararlı olacağı değerlendirildi ve ilgili taraflarla birlikte kapsamlı bir işbirliği mekanizması tasarlandı.	
51) İşbirliği mekanizması Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
52) Önerilen projenin ilgili olduğu alanda sağlanan ulusal ve uluslararası mali destekler araştırıldı ve projenin finansman yapısı, yapılan bu değerlendirmeler doğrultusunda oluşturuldu.	
53) Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ve ilgili kuruma ya da sektöre özel rehber belgeler ayrıntılı olarak incelendi.	
54) Proje önerisinin yaratacağı ekonomik etkiler üzerine ayrıntılı bir çalışma yapıldı.	
55) Proje önerisinin ekonomik etkilerine ilişkin çalışma Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
56) Proje önerisinin yaratacağı sosyal etkiler üzerine ayrıntılı bir çalışma yapıldı.	
57) Proje önerisinin sosyal etkilerine ilişkin çalışma Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
58) Proje önerisinin yaratacağı çevresel etkiler üzerine ayrıntılı bir çalışma yapıldı.	
59) Proje önerisinin çevresel etkilerine ilişkin çalışma Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
60) Proje önerisinin özel sektörle işbirliği olanakları değerlendirildi.	
61) Özel sektörle işbirliği olanaklarına ilişkin değerlendirme Proje Teklif Formu'nda ayrıntılı olarak açıklandı.	
62) Proje önerisinin geliştirilmesinde ne tür uzmanlıklara ihtiyaç olduğu tespit edildi.	
63) Proje önerisi kurumdaki konuyla ilgili uzmanlar tarafından geliştirildi.	
64) Kurumda gerekli uzmanlığın bulunmaması durumunda diğer kurumların uzmanlıklarından destek alındı.	
65) Önerilen yatırımın işletme ve bakım maliyetleri ayrıntılı olarak hesaplandı.	
66) Önerilen yatırımın işletme ve bakım maliyetlerinin gerektirdiği finansman ihtiyacı tespit edildi ve hangi bütçe kaynaklarından karşılanacağı planlandı.	
67) Önerilen yatırımın yasal düzenlemeler açısından ne tür gereklilikler gündeme getirdiği değerlendirildi.	
68) Önerilen yatırımın gerektirdiği yasal düzenlemelere ilişkin hazırlık ve onay süreçleri proje planına dâhil edildi.	
69) Önerilen yatırımın gerektirdiği fiziksel altyapılar değerlendirildi.	
70) Önerilen yatırımın gerektirdiği fiziksel olmayan altyapılar değerlendirildi.	
71) Proje planında yatırımın gerektirdiği altyapıların durumuna göre düzenlemeler yapıldı.	
72) Proje önerisi yapılırken mevcut yatırım projeleri ve bu projelerin devam projesi gerektiren unsurları ayrıntılı olarak değerlendirildi.	
73) Yeni bir proje önerisi yapmak yerine mevcut yatırım projelerini geliştirici ya da tamamlayıcı bir devam projesi yapmanın kaynakları etkin ve verimli kullanmak adına daha uygun olup olmadığı değerlendirildi.	
74) Proje önerisi yapılırken geçmiş yıllarda sunulmuş proje teklifleri incelendi.	
75) Önerilen yeni proje ile geçmiş yıllarda sunulmuş olan proje teklifleri arasında gerekli bağlantılar kurularak yatırımlar arası tutarlılık sağlandı.	

8. Ekler

Ek 1: Yönetim Düzeyleri Arası Etkin Kamu Yatırımı İlkelerinin Açıklaması

Ek 2: Temel İl Verileri ve Göstergeleri

Ek 3: Proje Fikri Hazırlık Formu

Ek 4: Pilot İller Çalışma Grupları Çalışma Usul ve Esasları

Ek 5: Talep Analizi Raporlama Tablosu Şablonu (Erzurum çalışması örneği)

Ek 6: Tamamlanmış Proje Teklif Formu Örneği