



Ufuk Eren  
Volitan Consulting CEO'su

## PPP Projelerinde FAZ 2 ile Mega Sağlık İşletim Modellerine Doğru

Sağlık alanında yapılan yatırımlar arasında, kamuoyunda "Şehir Hastaneleri" olarak bilinen, medyada kendine "Yeni Sağlık Kentleri Kuruluyor" başlığıyla yer bulan PPP yatırımlarının ikinci fazında atılan adımlar olumlu olmakla birlikte akıllarda soru işaretleri de uyandırıyor. Türkiye'de ilk olarak 2004 yılında fikri hazırlık süreci başlayan sağlıkta PPP yatırımları, 2015 yılı itibarıyla hızlanmış durumda. Türkiye genelinde kamudaki toplamda 200 bin yatağın 43 bininin bu modellerle yenilenecek olması, tek başına bile uygulamanın büyüklüğünü ortaya koymakta. Toplamda bugün itibarıyla 34 farklı projenin söz konusu olduğu sağlıkta PPP yatırımlarının, hastane inşaatını ve temel alt yatırımları baz alan 17'sinin ihale süreci tamamlanmış durumda. FAZ 1 olarak tanımlanan ilk fazın ardından, ikinci fazda çok daha kapsamlı çalışmalara imza atılıyor: 6428 Sayılı "Sağlık Bakanlığı'na Kamu Özel İşbirliği Modeli ile Tesis Yapılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınması" başlıklı 2014 tarihli ilgili yönetmelik kapsamında şekillendirilen bu yatırımların, kamunun rol oynadığı benzer yatırımlardan önemli farkları bulunuyor. Bunların başında ise Kamu İhale Kanunu'na tabi olmamaları bulunmakta. Yine aynı yönetmelik uyarınca kullanım bedellerinin kamu tarafından yatırımcılara peşin olarak ödenmesi; bedelin döner sermaye ve/veya merkezi yönetim bütçesinden karşılanması ile yüklenicinin, sözleşmeden doğan tüm hak ve sorumluluklarını devredebilmesi yasal zemine oturtulmuş durumda.

Toplamda milyarlarca ABD doları tutarındaki, dünyada da ölçek olarak on sıralarda gelen bu yatırımların arkasında hükümet politikalarının yönlendirmesi önemli rol oynuyor. Bu politikadaki amaç, öncelikli olarak nitelikli sağlık hizmetlerini sunabilmeyi ve erişilebilirlik kriterlerini artırmayı hedefliyor. Ülkemizde son 12 yıldır düzenli olarak artan sağlık harcamalarının aynı dönemdeki artış oranı 4 katın üzerinde. Bu artış, sağlık harcamalarının GSYH içindeki oranını da doğrudan etkiliyor. İstatistiklere baktığımızda burada da yüzde 1.2 puanlık bir artışın söz konusu olduğu görülüyor. 2023 yılında 65 yaş ve üzeri nüfusun 8.6 milyona ulaşarak toplam nüfusun %10'unu oluşturmaya dair beklentiyi de trendin yukarı yönlü seyrinin devam edecek olması şeklinde yorumlamak mümkün. Bu da gerek PPP projelerindeki gibi modernizasyon odaklı projelerin, gerekse yeni sağlık

tesisi yatırımlarının gelişimi anlamına geliyor. Bir diğer etmen olarak ise yatak ve doktor sayısında Türkiye'nin OECD ortalamalarının gerisinde olması dahil edilebilir.

Bu noktada sağlık sektöründeki PPP projelerinin öncelikli amacının, yeni hastane yatırımları olmaktan çok, mevcutları yenilemek ve modernize etmek olduğunu belirtmekte fayda var. Sağlık Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu arsalarla geniş bir hizmet aralığını kapsayan yeni ve büyük hastaneler inşa ediliyor. Bununla birlikte Bakanlık bünyesindeki eski ve fonksiyonaltasını yitirmiş mevcut hastanelerin ise kapanma ihtimali bulunuyor. Sonucu görmek için biraz daha zaman geçmesini beklemek gerekecek. 2011 yılıyla birlikte başlayan FAZ 1 sürecinin FAZ 2 ile arasında ciddi farklılıklar olduğunu söylemek, sürecin durumunun özetlenmesi açısından kritik. İlk aşamanın inşaat özelinde olmasına karşın, FAZ 2 kapsamındaki projelerde 19 alt başlık söz konusu. Her bir başlığın kendi içinde daha da netleşmesi gereken konuları barındırması ise öncelikli gündemi oluşturunca.

### FAZ 2 ile Birlikte Gelen Hizmetler

FAZ 2 ya da ikinci aşama olarak telaffuz edilen süreç ise ilk aşamanın çok daha ötesine geçen bir süreç. Catering, temizlik, güvenlik, bahçe bakım, sterilizasyon, otopark gibi alt başlıkların yanında; fizik tedavi ve rehabilitasyon, görüntüleme, laboratuvar ve bilgi teknolojileri ihtiyaçları, bu aşamada hayat buluyor. FAZ 2 hizmetleri iki farklı şekilde fiyatlandırılmaktadır: 1) SUT'a bağlı fiyatlandırılan hizmetler; 2) Goturu usulü fiyatlandırılan hizmetler şeklindedir.

İhaleyi kazanan şirketin SPV olarak adlandırılan bir üst şirket kurması gerekiyor. Special Purpose Vehicle ifadesinin baş harflerini alan SPV tipindeki kurumlar; bu yüklü miktardaki yatırımlarda ihtiyaç duyulan projelerde kredi bulma sürecini kolaylaştırma niteliğine sahip. İhale bedelinde %20'lik bir oranın ihaleyi kazanan şirketin özsermayesi ile karşılanması istenirken; kalan %80'lik miktar kredi yoluyla karşılanıyor. Yurt dışında sağlık dışında enerji, ulaşım gibi büyük ölçekli projelerde de tercih edilen bir yöntem olan SPV'nin Türkiye için yeni olduğunu ifade etmek gerek. Bu üst şirket özellikle finansman boyutundaki

süreçlerde yeni oluşumu temsil ederken, FAZ 2 kapsamındaki 19 alt hizmetten sorumlu bir operasyonel yönetim şirketi (FMCO-Facility Management Corporation) de kurulması gerekiyor. Ancak FAZ 2'nin akılda uyardığı soru işaretleri yalnızca SPV ile sınırlı değil. Kurulması planlanan yeni hastaneler minimum 1000 yataklı, hem alan hem de hizmet çeşitliliği açısından büyük ölçekli tesisler. Dolayısıyla böyle bir yapının işletilmesi noktasında da yeterli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip bir şirket ya da grup ise sağlık sektörü için neredeyse bulunmuyor.

#### FAZ 2'de Çözüm Arayışları

FAZ 2 kapsamında belirlenen 19 hizmetin tümünü tek bir potada eritebilen şirketlere bakıldığında ise, Türkiye'de bu çapta bir şirket olmadığı görülüyor. Dünyadaki örneklerin ise sayısı oldukça kısıtlı. Bununla birlikte, dünyada tüm hizmetleri verenler arasında bile Türkiye'de talep edilen standartları karşılama yetisine sahip olanlar bulunmuyor. FAZ 2 hizmetleri ile ilgili mevcut durum analizlerine göre, idare ile SPV arasındaki sözleşme yeterince detaylı ifade edilmemektedir ve bu detaydaki analize göre, inşaat süreçleri ile birlikte "Klinik Hizmetler"e ilişkin ve özellikle henüz kesin olarak netleşmemiş birçok hususun mevcut olduğu görülmektedir. Bir diğer kritik nokta ise fizibilite çalışmalarında ortaya çıkmakta.

Örneğin bazı hazırlık süreçlerinde, öngörülen hasta sayısı ile cihaz maliyetleri arasında bir uyumsuzluk olduğu görülüyor. Özellikle SUT (Sağlık Uygulama Tebliği), fiyatlarına bağlı olarak, ödemesi gerçekleştirilecek olan görüntüleme, laboratuvar, fizik tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri gibi konularda karlılık problemlerinin ortaya çıkma ihtimali bulunuyor. Bunun sebepleri araştırıldığında ise, SUT fiyatları ve PPP projelerindeki bu tip hizmetlere ilişkin ödemelerde yer alan Y faktörünün etkisi kendini gösteriyor. SUT'a bağlı fiyatlar uzun yıllardır değişmediği gibi, özellikle son zamanlarda yaşanan döviz artışı ve devalüasyonlar (2015 yılı içinde %16,5) nedeniyle ciddi operasyonel karlılık problemleri ortaya çıkmaktadır. Bu hizmetlerin verilmesi için gerekli ekipman ve sarfların maliyetlerinin döviz bazlı olması ve mevcut SUT rakamlarının piyasa gerçeklerinden uzakta olması; maliyet analizlerinin detaylı yapılmasını ve doğru cihazlar ile sistemlerin satın alınmasını, teknik servis ve bakım hizmetlerinin etkin yapılmasını daha da önemli hale getirmektedir. Üretim maliyeti yüksek olan, örneğin; radyoloji, nükleer tıp ve radyoterapi gibi hizmetlerde Y faktörünün hemen devreye girmesi, verilen hizmetin

**Sağlık sektöründeki PPP projelerinin öncelikli amacının, yeni hastane yatırımları olmaktan çok mevcutları yenilemek ve modernize etmek olduğunu belirtmekte fayda var. Sağlık Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu arsalarla geniş bir hizmet aralığını kapsayan yeni ve büyük hastaneler inşa ediliyor. Bununla birlikte Bakanlık bünyesindeki eski ve fonksiyonlitesini yitirmiş mevcut hastanelerin ise kapanma ihtimali bulunuyor. Sonucu görmek için biraz daha zaman geçmesini beklemek gerekecek. 2011 yılıyla birlikte başlayan FAZ 1 sürecinin FAZ 2 ile arasında ciddi farklılıklar olduğunu söylemek, sürecin durumunun özetlenmesi açısından kritik. İlk aşamanın inşaat özelinde olmasına karşın, FAZ 2 kapsamındaki projelerde 19 alt başlık söz konusu. Her bir başlığın kendi içinde daha da netleşmesi gereken konuları barındırması ise öncelikli gündemi oluşturuyor.**

anlamda da cezalandırıcı nitelik taşımaktadır. Bu durumda, sözleşme gereği yapılacak yeni cihaz yatırımları da yapılabilir olmaktan uzaklaşacaktır. Bir diğer dikkate alınması gereken konu ise, cihazların arıza ya da çeşitli sebeplerle geçici de olsa işlevsiz kalması. Böyle bir durumda, Sağlık Bakanlığı'nın yönetmeliklerde yer bulan cezai şartlarının yüksekliği de yatırımcıların aklında soru işareti doğuruyor. İmzalanacak sözleşmelerde tüm konuların en ince detayına kadar belirtilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yanlış öngörüler ve hatalı bir hukuk politikası FAZ 2 sürecine dahil olan şirketlerin istenmeyen sonuçlarla karşılaşmasına neden olacaktır.

#### Ufuk Eren ve Volitan Danışmanlık Hakkında

Türkiye'de sağlık sektörünün tecrübeli isimlerinden biri olan Ufuk Eren, Siemens Sağlık alanında uluslararası çapta üst düzey yöneticilik ve Acıbadem Sağlık Grubu'nda icra kurulu üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Türkiye ve İsviçre'de çeşitli hastanelerin yönetim fonksiyonlarında görev almıştır.

Volitan'da, 2005'ten bu yana pek çok PPP projesinde edindiği bilgi birikimini bu alanda yatırım yapmak isteyen yerli ve yabancı şirketlere sunan Ufuk Eren, bu kapsamda iş planı ve fizibilite hazırlama süreçlerine ilaveten doğru teknoloji ve yöntemlerin tercih edilmesi noktasında da müşterilerine destek sunmaktadır.

Volitan Danışmanlık, ayrıca sağlıkta PPP projelerinde organizasyonu kolaylaştıracak bir GPO (Group Purchasing Organization-Grup Satın Alma Organizasyonu) kurmak için dünyada bu alandaki en büyük firmayla bölgesel ortaklık konusunda anlaşma sağlamış ve 2016 itibarıyla çalışmalara başlamıştır.

Özellikle PPP projelerindeki satınalma süreci yönetiminin; doğru teknoloji, fiyat ve teknik hizmet maliyet ve kalitesinin önemi iyi bir GPO ile iş birliğinininbu projelerde ne kadar önemli olacağı geçiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Volitan Danışmanlık, özellikle FAZ 2'de işaret edilen medikal görüntüleme alanında finansal ve teknik yeterliliği yüksek bir yapının kurulması için de çalışmalarına devam etmektedir. Bu alanda sektördeki en yetkin firmalar ve global oyuncularla bir oluşum oluşturularak hem PPP projelerinde hem de başka ülkelerdeki yatırımlarıyla global rol oynamayı amaçlamaktadır.



# PPP Projelerinin Tamamlanması, Sağlık Turizminin Gelişmesine Katkı Sağlayacaktır

PPP işletim modelinin tasarlanması, PPP ihale yönetimi, ihale formatlarında standartlaşma ve devlet ile bakanlıklar bünyesinde PPP ünitelerinin kurulması gereklidir. PPP süreçlerinde standartlaşma, süreçlerin hızlanması ve ihale sürecinde yatırımcılar tarafından maliyetlerinin tartışılmasındaki hassasiyetin azalması yönünde açık korelasyon olduğu, dünyadaki PPP projelerinde tespit edilmiştir. Ayrıca devlet ve bakanlıklar bünyesinde politikaların geliştirilmesi, kontrat ve denetim süreçlerinin yürütülmesi ve uyumsuzlukların çözümü için ayrı PPP ünitelerinin kurulması, Dünya Ekonomik Forumu tarafından PPP projelerinin başarısının arkasındaki ana unsur olarak tespit edilmiştir.

**Öncelikle sizi tanımak isteriz. Mesleki kariyeriniz, EY'deki göreviniz ve sorumluluk alanlarınızdan bahsedebilir misiniz?**

EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri iş geliştirme Lideri olarak görev yapıyorum. 15 yıllık bir meslek hayatım var. Uzun bir dönem aile şirketlerimizde yöneticilik yaptıktan sonra profesyonel hayata geçiş yaptım ve son iki senedir EY bünyesindeki görevimi yürütmekteyim. Danışmanlık hizmetlerimiz kapsamında 16 sektörde; yönetim danışmanlığı, bilgi teknolojileri danışmanlığı, risk danışmanlığı ve siber güvenlik danışmanlığı alanlarında vermekte olduğumuz hizmetlerin yaygınlaştırılmasına, müşterilerimizin hizmet ve çözümlerimiz hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına, yeni hizmet alanlarının geliştirilmesine destek oluyorum. Bu görevimin yanı sıra EY'nin küresel iş ortaklıkları olan SAP, IBM ve Microsoft gibi yazılım firmalarıyla Türkiye'deki faaliyetlerin ve kamu, sağlık sektörü, ödeme sistemleri, Dünya Bankası, Avrupa Birliği ve yerel yönetimlere yönelik şirket bünyesinde başlatılan sektörel uzmanlık çalışmalarının koordinasyonundan sorumluyum.

**EY'nin temel faaliyet alanları, başarısındaki kilometre taşları ve küresel organizasyonu hakkında bilgi verebilir misiniz?**

EY globalde ve Türkiye'de danışmanlık, kurumsal finansman, denetim ve vergi olarak sıralayabileceğimiz 4 ana hizmet alanında faaliyet göstermektedir. EY'nin başarısındaki temel kilometre taşları; kurum değerleri, kaliteli ve farklı hizmet anlayışıdır. 2013 yılında hazırlanan EY Vizyon 2020 çalışması kapsamında "Daha iyi işleyen bir dünya inşa etmek" sloganını benimseyen kurumumuz, faaliyet gösterdiği pazarlarda lider olmayı, alanında en iyi ekipleri kurmayı ve küresel yapısından aldığı gücü yerele yansıtarak değerlerini ve kaliteli hizmet anlayışını müşterilerine sunmayı amaçlamaktadır. EY, 175 ülkede 750 noktada 212 bin personeli ile hizmet veren çok uluslu küresel bir şirkettir. EY, Kuzey ve Güney Amerika'yı içine alan Amerika anakarası, Avrupa, Orta Doğu, Hindistan ve Afrika'yı kapsayan EMEA; Asya ve Pasifik ülkelerini kapsayan Asya-Pasifik ve Japonya bölgelerinde faaliyet göstermektedir. EY, Türkiye'de EMEA bölgesi altında Orta ve Güneydoğu Avrupa bölgesine bağlı olarak faaliyetlerini yürütmektedir.



### EY, Türkiye'de ne kadar zamandır hizmet veriyor ve hangi alanlarda faaliyet gösteriyor?

EY, Türkiye'de 30 yıldır faaliyet göstermektedir. Yönetim danışmanlığı, risk danışmanlığı, bilgi teknolojileri, siber güvenlik, mali denetim ve danışmanlık, vergi danışmanlık ve tam tasdik hizmetleri, hukuk danışmanlığı, şirket alım-satımlarına aracılık, değerlendirme, due diligence (bağımsız gözetim ve değerlendirme hizmetleri) ve proje finansman danışmanlığı hizmetleri vermektedir.

### Faaliyet alanlarınız içerisinde, ilaç firmaları ve hastaneler gibi sağlık kuruluşlarına hangi alanlarda, ne gibi hizmetler sağlıyorsunuz?

EY, dünyada ve Türkiye'de sağlık kuruluşlarına, uzun süredir birçok alanda hizmet vermektedir. EY, sağlık sektöründeki hizmetlerini ve sağlık hizmeti verenleri (kamu, özel, PPP); sağlık finansmanı (özel sigorta şirketleri), sağlık teknolojileri ile cihaz tedarikçileri ve ilaç firmaları olarak 4 ana başlıkta toplamıştır. EY'nin sağlık özelinde, dünya genelinde 5.000 kişinin üzerinde uzman bir ekip bulunmaktadır.

Ülkeler, içinde bulunduğumuz dönemde sağlıktaki kamu harcamalarının tüm dünyada sürekli olarak artış göstermesi sebebi ile sağlık yönetimlerini yeniden gözden geçiriyor. EY bu bağlamda, daha önce kamu hizmetleri sektörü grubu altında konumlanmış olan sağlık danışmanlık birimi için, tüm dünyada organize olmuş; Türkiye'nin de içinde bulunduğu ayrı bir küresel sağlık sektörü ekibi kurmuş ve tüm dünya çapında elde ettiği sağlık sektörü bilgi birikimini tüm ülkelere yaymak üzere faaliyetlerine başlamıştır.

EY, 2015 yılı için yayınlamış olduğu EY Megatrends çalışmasının bir bölümünü sadece sağlıktaki dönüşüme ayırmıştır. EY bu çalışmasında; sağlık sektörünün mobil ve sosyal sağlık hizmetlerini, sağlıktaki büyük verileri, genetik ve genomik bilgilerin ilaç üretimindeki dönüşüme etkisini, kişiselleştirilmiş ilaçlar ve sağlık sektörüne giriş yapan telekomünikasyon, perakende ve tüketici ürünleri gibi sektörlerin, sağlık sektörünün gelecek yıllardaki dönüşümüne olan etkisini incelemiştir.

EY Global, halihazırda İngiltere Sağlık Reformu'nun (NHR2) ikinci bacağına proje danışmanlığını yürütmektedir. Projenin hedefi: Ülkedeki sağlık altyapısının,

harcamaların ve maliyet yapısının iyileştirilmesi ve sağlık yönetiminin satın alma ve tedarik süreçlerinin yalınlaştırılması sayesinde, ülkedeki sağlık harcamalarının azaltılmasıdır. Bu proje kapsamında sağlık sektörü uzmanlarının yanında EY'nin strateji, müşteri, finansal dönüşüm, tedarik zinciri, bilgi teknolojileri ve siber güvenlik uzmanlığı olan danışmanları da projede görev almaktadır. EY Global, birçok ülkede sağlıktaki PPP modelinin (kamu-özel sektör ortaklığı) kurulumu sürecinde strateji, tasarım ve regülasyon tarafında hükümetlere; PPP yatırımcılarına da proje yönetiminde ihale sürecinden, ihale sonrasında inşa ve işletim süreçlerine destek vermektedir. Özellikle, EY İngiltere ve Avustralya ofislerinde sağlık PPP'lerine yönelik dünya çapında uzman bir kadro bulunmaktadır. EY Türkiye olarak, PPP projelerinde yer alan birçok yatırımcı firmanın finansal modelleme sürecine ve finansman temini süreçlerinde uygun finansmana erişim konusunda müşterilerimize destek vermekteyiz. EY, son dönemde özellikle Türkiye'nin aksine, yüksek sağlık harcamalarına karşın, hasta/vatandaş memnuniyeti düşük olan Doğu Avrupa ülkelerinde Avrupa Birliği'nin uyum sürecinin bir parçası olarak başlamış olan sağlıktaki e-dönüşüm projelerinin; strateji, risk, uyum ve regülasyon, süreç tasarımı (operasyonel model), bilgi teknolojileri danışmanlığı ve proje yönetim hizmetlerini vermektedir. Sağlıktaki ve sağlık sigortacılığında, dijital dönüşüm ve analitik çözümler EY'nin, özellikle Amerika ofisinin başlattığı ve geçtiğimiz üç sene içerisinde 500 milyon dolar yatırım yaptığı yeni bir alandır.

EY, hastanelerin kaynak kullanımı ve maliyet kalemlerinde verimliliğin yükseltilmesi, hizmet kalitesinin artırılması, operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi, network ağının doğru tasarımı, finansal modelleme ve karşılaştırmalı verimliliklerin incelenmesi gibi hizmetler sunmaktadır. Hastaların bakım süreçleri ve teşhislerindeki tüm süreçlerde büyük verinin kullanılmasını sağlayarak, önleyici ve erken öngörü sunan EY Envision, sağlıktaki analitik çözüm setini ortaya çıkarmıştır. EY bu çözümü sayesinde, birçok sağlık kurumunun hizmetleri sırasında oluşan büyük verinin incelenmesi ile müşterilerine/hastalarına daha hızlı, daha kaliteli, daha verimli ve daha az maliyetle hizmet vermelerini sağlamıştır.

EY Türkiye olarak, birçok ilaç firmasının vergi ve mali danışmanlığını yaparken, son dönemde birçok özel sağlık



**Mehmet Gülez**  
EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri  
İş Geliştirme Lideri



Türkiye son yıllarda çevre ülkelere sağlık hizmeti sunan önemli bir merkez haline geldi. Mesleğimin başında, sağlık turizmi denilince batıdaki ülkelere giderek hizmet alınması akla gelirdi. Son yıllarda bu artık tersine döndü. Ülkemize son 20 yılda yapılan önemli sağlık yatırımları, kurumsallaşma ve markalaşma çalışmalarını yurt dışına taşıma gayretleri bizi bambaşka bir noktaya getirdi.

grubunun yabancı yatırımcı bulmasına veya yurt dışına yatırım yapmasına ilişkin danışmanlık hizmeti veriyor ve bu firmalarla yabancı yatırımcıların buluşmasını sağlıyoruz. Ayrıca, özel sağlık hizmetleri veren kuruluşlara; özellikle maliyet azaltma, sermaye verimliliğinin artırılması, satın alma ve hak edis birimlerinin yeniden tasarlanması ile analitik çözümlerin kurulmasında destek oluyoruz.

#### **Türkiye'deki PPP projeleri için hangi hizmetleri sunuyorsunuz?**

EY Türkiye olarak PPP projelerine kamu politika danışmanlığı ve PPP yatırımı proje danışmanlığı olarak, iki açıdan yaklaşıyoruz. PPP kamu politikaları danışmanlığı alanında özellikle İngiltere ve Avustralya hükümetlerine mevcut PPP programlarının ve politikalarının iyileştirilmesi, yasal mevzuatın, finansal modellemenin ve sözleşmelerin finans edilebilirliğinin sağlanması, yapılan yatırımların ekonomik etkilerinin analiz edilmesi ve piyasalarda güvenin sağlanmasına destek olacak doğru işletim modelinin kurgulanmasında destek olmaktayız.

PPP yatırımı proje danışmanlığı hizmetlerimizi ise ihale öncesi ve ihale sonrası verdiğimiz hizmetler olarak ikiye ayırabiliriz. İhale öncesi hizmetlerimiz, özellikle bir PPP projesi ihalesine girme düşüncesi olan yatırımcılara yönelik olarak, ilgili ihale şartnamesinin finansal modelinin çıkartılması; idari-operasyonel-finansal ve risk unsurlarının belirlenmesi, ihalenin hukuksal ve mimari açıdan incelenmesi; projenin kısa, orta ve uzun dönem mali projeksiyonlarının çıkartılması sonucunda bir yatırım kararı alınması durumunda; ilgili ihaleye katılım sürecinin yönetimi, ihale başvuru dosyasının hazırlanması, proje için gerekli finansmanın bulunmasına aracılık, mimari detaylı incelemenin yapılması ve muhtemel operasyonel modelin ihale başvurusu öncesinde hazırlanmasına destek oluyor, muhtemel PPP yatırımcılarına danışmanlık yapıyoruz. Bununla birlikte ihaleye bir konsorsiyum halinde girilmesi

durumunda EY, konsorsiyum üyeleri arasında iletişimin yönetimi, koordinasyonun sağlanması ve proje yönetim ofisinin kurulmasına da destek olmaktadır.

İhale sonrası süreçteki hizmetlerimiz de inşaat ve işletme sürecinde verdiğimiz hizmetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Proje yönetiminin kurulması, program risk yönetiminin kurgulanması ve kurulması, bakanlık ve finansal kuruluş ile yapılan sözleşmelerde tespit edilen tüm risk faktörlerine yönelik klinik ve idari işletme modelinin tasarlanması, finansal idari modelin tasarlanması ve kurulması, insan kaynağı için gerekli kapasitenin tespiti ve yönetim modelinin kurulması; bilgi teknolojileri ihtiyaçlarının tespiti, tasarımı, kurulumu ve testlerinin gerçekleştirilmesi, kaynak ve emlak planlaması, hak edis yönetimi ekiplerinin kurulması ve satın alma konusuna, aynı zamanda tedarik zincirinin kurgulanmasına da yardımcı oluyoruz. Ayrıca hastanenin faaliyete geçmesi sonrasında da yatırımcıya ve kurulacak olan işletme şirketine danışmanlık hizmetlerimiz ve teknik uzman ekiplerimizle destek olmaktayız.

#### **PPP projelerini genel olarak değerlendirdiğinizde, sizce Türkiye'deki sağlık projelerinin artıları nelerdir?**

Dünya'da başarılı olan veya olma yönünde gelişim gösteren sağlıktaki PPP yatırımlarına baktığınızda, aktif bir PPP pazarının oluşması için politik parlamento desteğinin olması, hükümetin bu alandaki reform adımlarını atması ve sahiplenmesi gerektiğinin ilk koşul olduğunu görüyoruz. Türkiye, bu konuda 2002 yılında başlattığı sağlık reformu ve arkasından gelen sağlıkta modernizasyon projesi olan PPP projeleri ile politik olarak bu konuya ne kadar önem verdiğini ve özel sektörün sağlık hizmetleri alanında gelişmesine nasıl ön açtığını göstermiştir. Kamunun bu alandaki istekliliği, hızlı hareket edebilmesi ve PPP yasal zemininin iyileştirilmesi yönünde atılmaya başlanan adımlar, önümüzdeki dönemde farklı finansal yatırımcıların

ve işletmecilerin bu alana yatırım yapabileceklerini göstermektedir. Türkiye, içinde bulunduğu coğrafyada halihazırda en gelişmiş sağlık sektörüne sahiptir. Türkiye sahip olduğu yatak kapasitesi, hizmet kalitesi, tıbbi bilgi ve birikim ile bazı konu ve branşlarda dünya standartlarının bile üzerindedir. PPP projelerinin ortaya koyacağı modernleşme ve hizmet kalitesinin en üst seviyeye çıkarılması hedefi, Türkiye'yi bölgesel bir oyuncu konumundan çıkararak, küresel bir sağlık ülkesi haline getirecektir. Bu gelişme sayesinde, Türkiye'nin sağlık turizmi alanında en önde gelen ülkelerin arasında olacağını düşünüyoruz.

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı'nın hizmet sektörlerini Turquality programı kapsamına alması ve sağlık sektörünü de destek alacak olan öncelikli sektör olarak belirlemesi sonrasında, Türkiye'deki sağlık hizmetlerinde faaliyet gösteren şirketlerin yurt dışında yapacağı tüm tanıtım faaliyetleri, marka yatırımları, mevcut işletmelerindeki kurumsallaşma ve idari gelişim çalışmaları, devlet desteği almaya hak kazanmıştır.

Sağlık Bakanlığı'nın girişimleri ve Ekonomi Bakanlığı ile Türk Hava Yolları arasında imzalanan protokol sonucunda, Türkiye'ye sağlık hizmeti alma amaçlı gelen yabancı misafirlerin uçuş bedellerinin %50'si devlet tarafından karşılanacaktır. Bu gelişme özellikle PPP projelerinin tamamlanması sonrasında, sağlık turizminin gelişmesine katkı sağlayacak önemli adımlardandır.

Türkiye'nin oluşturmuş olduğu PPP modelinin ayrıca; sağlıkta operasyonel standartların belirlenmesi, hizmet kalitesinin artması, sağlıkta yetişmiş personelin ve yeni iş alanlarının oluşması, sağlık sektörüne yönelik uzmanlaşmış ve yüksek kaliteli hizmet veren kuruluşların ortaya çıkmasına ön ayak olacağını ongoruyoruz. Özellikle PPP hastaneleri projelerinde yer alan 19 hizmet başlığı altında ihtisaslaşmış, Türkiye genelinde hizmet veren güçlü yerli-yabancı yatırımcıların ve girişimcilerin yeni yapılanmalara gidebileceklerini düşünüyoruz. Bu sayede

sağlık sektörü ve PPP projeleri Türkiye’de istihdam yaratan, işsizliğin azalmasına destek olan öncü sektörler arasında yerini alacaktır. Sağlık teknolojileri konusunda, PPP projeleri büyüklüğünün, dünyadaki tüm sağlık cihazı üreticilerinin Türkiye’yi hedef ülke ilan etmelerine sebep olduğunu; en son teknolojik ürün ve hizmetlerini, PPP projelerinin ortaya çıkarmış olduğu ölçek ekonomisinden ötürü en uygun mali koşullarla Türkiye pazarına sunduklarını görüyoruz. Bu sayede ülkemizin en iyi teknolojiyi en uygun fiyatla temin edebildiğini söyleyebiliriz. Ayrıca PPP projelerinin hayata geçmesi sonrasında birçok yeni teknoloji, ürün ve hizmetin ortaya çıkacağını; Türk girişimcilerin bu alana yatırım yapacağını düşünüyoruz. Bu sayede Türkiye, sağlık teknolojilerinde dünyada daha etkin bir konuma sahip olacaktır.

**Sağlıktaki PPP projelerinin uzun vadeli başarıları ve sürdürülebilirliği perspektifinde, Türkiye’de hangi konu ve stratejik yaklaşımların önemli olduğunu düşünüyorsunuz?**

Daha önce de belirttiğim gibi ilk ve en önemli faktörün politik destek olduğunu belirtmek isterim. Dünyadaki mevcut sağlık akımlarıyla uyumlu, teknolojik ve dijital dönüşümü gözeten, hizmetin kalitesine, mali sürdürülebilirliğine ve kalitenin denetimine odaklı bir devlet politikası ve bu politikanın sürekliliği, PPP projelerinin uzun vadeli başarısının altında yatan en önemli etkindir.

Yapılan yatırımların karşılığının alınabilmesi için tüm projelerin kalitatif, kantitatif ve ex-post etki analizlerinin yapılması, önemli bir başarı faktörüdür. İhalelerin kalitatif analizlerinde amaç, iyi bir proje yapısı ortaya çıkarmak ve ticari ilgi çekiciliği artırmaktır. Risklerin devlet ve özel sektör arasında doğru lokasyonunun sağlanması sayesinde devletin, bazı riskleri üzerinde tutarak rekabetçi bir fiyatlandırmanın yapılabilmesine, pazarın PPP projelerine katılımının artırılmasına ve ikincil pazarın oluşturulmasına destek olması sağlanabilir.

Kalitatif değerlendirmeler sonrasında kantitatif çalışmaların kamu bünyesinde, sürecin devamı olarak yapılmasını sağlayacak birimler kurması gerekecektir. Bu süreçte amaç, devlet katkıları da dahil olmak üzere maliyetler, riskler ve kazanç kalemlerinin incelenerek PPP hizmetleri sonucunda oluşan maliyetlerin, geleneksel sağlık hizmetlerinin maliyetleri



ile karşılaştırılacağı bir platform kurmak olabilir. Dünyada inşaatın ve yatırımların daha verimli sonuçlanmasını ve yönetilmesini sağlama amaçlı olarak, yönetim enformasyon modellemesinin (BIM) kullanımı artmaktadır.

PPP projelerinin gelişimi açısından ve arzu edilen PPP pazarına erişebilmek için yazılı politikaların, yasaların ve yönetmeliklerin basit, anlaşılabilir ve seffaf olması çok önemli bir unsurdur. Hükümetlerin, PPP programlarına ilişkin yetkilendirmeyi kanunla alması ve hükümetin, sürecin etkin yönetimini sağlayacak hükümleri yasa ile güvence altına almış olması, Türkiye’deki projelerin geleceği için kritiktir. Hangi projelerin PPP kapsamında değerlendirilmesinin doğru olacağı ve bu projelerin kriterleri, yasa ve yönetmeliklerde açıkça belirtmeli ki proje seçimlerinde PPP modeline uygun projeler seçilebilsin.

Projelerin uygulama süreçlerine ilişkin düzenlemelerinin yapılması ve gelecekte teknolojik, idari ve hukuksal gelişmeler göz önünde bulundurulacak değişmesi; muhtemel kural ve unsurların yasa ve yönetmelik sürecinde belirlenmesi, gelecekte ilgili yasal düzenlemelerin uyumluluğu ve projelerin hayata geçmesi sonrasında belirli hizmetlerin devamlılığı için gerekli ve kritik olacaktır.

Son olarak devletin belirli teşvik paketlerini projelerle birlikte devreye alması gerekecektir. Turquality, yaklaşımı ile atılmış çok önemli bir adımdır. PPP işletim modelinin tasarlanması, PPP ihale yönetimi, ihale formatlarında standartlaşma ve devlet ile bakanlıklar bünyesinde PPP ünitelerinin kurulması gereklidir. PPP süreçlerinde standartlaşma, süreçlerin hızlanması ve ihale sürecinde yatırımcılar tarafından

maliyetlerinin tartışılmasındaki hassasiyetin azalması yönünde açık korelasyon olduğu, dünyadaki PPP projelerinde tespit edilmiştir. Ayrıca devlet ve bakanlıklar bünyesinde politikaların geliştirilmesi, kontrat ve denetim süreçlerinin yürütülmesi ve uyumsuzlukların çözümü için ayrı PPP ünitelerinin kurulması, Dünya Ekonomik Forumu tarafından PPP projelerinin başarısının arkasındaki ana unsur olarak tespit edilmiştir.

Türkiye’de Kalkınma Bakanlığı’nın PPP’lere ilişkin bu konuda bir yasa çalışması olduğunu biliyor ve takip ediyoruz. Bu çalışmanın sonucunda PPP’lerin yönetimine ilişkin bir yapının kurulması, standartlaşma ve idari verimlilik açısından çok faydalı olacaktır.

PPP projelerinde satın alma ve yönetim süreçleri çok karmaşık ve özel bilgi gerektiren süreçlerdir. Bu sebeple devlet kadrolarındaki ve özel sektördeki yatırımcıların ihale süreçlerinde başarıya ulaşmaları için belirli bir deneyim ve bilgi birikimine sahip olmaları gerekmektedir. Bu projelerde çalışacak ekiplerin bu bilgi birikimine erisebilmeleri için eğitim almaları; PPP mevzuatına, sektörel ihtiyaçlara ve finansal unsurlara hakim hale gelmeleri PPP ihale ve proje süreçlerinin sağlıklı sonuçlanmasında önemli bir başarı faktörüdür. Son olarak hükümetlerin, PPP projelerine yönelik olarak pazarın güvenini kazanması için, her zaman canlı bir PPP proje havuzuna sahip olması gereklidir.

Türkiye bu anlamda tüm dünyanın ilgisini çeken ve her geçen gün standartlaşma yolunda ilerleyen bir PPP proje havuzuna sahiptir. Bu sebeple gelecekte de yatırımcıların PPP projelerine olan ilgisinin artarak devam edeceğini düşünüyoruz.