



T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI

YEREL YÖNETİM REFORMU SONRASI YEREL YÖNETİM
MALİ TABLO VERİLERİNİN ANALİZİ İLE YÖNETİM KARAR
VE STRATEJİK PLANLARA ETKİLERİ:
BURSA UYGULAMALARI

Yüksek Lisans Tezi

Melih ALAN

BURSA 2020



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI

YEREL YÖNETİM REFORMU SONRASI YEREL YÖNETİM
MALİ TABLO VERİLERİNİN ANALİZİ İLE YÖNETİM KARAR
VE STRATEJİK PLANLARA ETKİLERİ: BURSA
UYGULAMALARI

(Yüksek Lisans Tezi)

Melih ALAN

<https://orcid.org/0000-0002-0368-4650>

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi, Şükrü DOKUR

BURSA 2020



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNELGÖL İŞLETME FAKÜLTESİ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 20/09/2020

Tez Başlığı / Konusu:

YEREL YÖNETİM REFORMU SONRASI YEREL YÖNETİM MALİ TABLO VERİLERİNİN ANALİZİ İLE YÖNETİM KARAR VE STRATEJİK PLANLARA ETKİLERİ: BURSA UYGULAMALARI

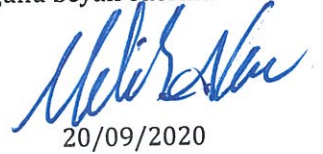
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 158 sayfalık kısmına ilişkin, 20/09/2020 tarihinde şahsım tarafından *TURNİTİN* adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre te çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


20/09/2020

Adı Soyadı: Melih ALAN
Öğrenci No: 701818011
Anabilim Dalı: İŞLETME
Programı: MUHASEBE VE DENETİM
Statüsü: Y.Lisans Doktora

Danışman
DR.ÖĞR.ÜYESİ ŞÜKRÜ DOKUR




* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yemin Metni

Yüksek Lisans/ Doktora tezi olarak sunduğum "....." başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.


Tarih ve İmza

Adı Soyadı: _____
Öğrenci No: _____
Anabilim Dalı: _____
Programı: _____
Statüsü: Yüksek Lisans _____

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Melih ALAN
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitüsü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim/Anasanat Dalı	: İşletme
Bilim/Sanat Dalı	: Muhasebe ve Denetim
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: 13+145
Mezuniyet Tarihi	:/...../20....
Tez Danışman(lar)ı	: Dr. Öğr. Üyesi Şükrü DOKUR

YEREL YÖNETİM REFORMU SONRASI YEREL YÖNETİM MALİ TABLO VERİLERİNİN ANALİZİ YÖNETİM KARAR VE STRATEJİK PLANLARA ETKİLERİ: BURSA UYGULAMALARI

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ile Türk Hukuk sistemine giren en popüler tartışma konularından biri kamu kurumlarının bürokrasiden kaynaklanan hantal yapılardan arındırılarak bir özel sektör teşebbüsü gibi “hızlı ve çözüm odaklı” faaliyet göstermesi gerekliliğidir. Bu amaçla 2000’li yılların başından itibaren birçok reform çalışması ile belediyeler yapılandırılmaya çalışılmıştır. Bu tartışmalar ışığında çalışmamızda ayrı bir kamu tüzel kişiliği bulunması nedeniyle hızlı karar alabilme imkanına sahip olan ve buldukları coğrafi sınırlar içerisindeki vatandaşların ihtiyaçlarını karşılamak için kamu harcamalarının büyük bir bölümünü gerçekleştirerek hem kamu hem de özel sektör teşebbüsüne benzer yapısı bulunan belediyelerin mali yapıları analiz edilmeye çalışılmıştır. Analizde bugüne kadar özel sektör teşebbüsleri tarafından uygulanan teknikler uygulanmıştır. Bu kapsamda Bursa ili içerisinde bulunan Belediye başkanlıklarının Sayıştay Başkanlığınca ilan edilen bilançoları üzerinde mali analiz yöntemleri anlatılarak analizler yapılmış sonrasında bulunan sonuçlar coğrafi sınırlar içerisinde bulunan en büyük belediye başkanlıklarına ait sonuçlar ile mukayese edilerek gerçekleştirilen reformların kurumların bilançolarına etkileri araştırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Mali Analiz, Yerel Yönetim, Reform

ABSTRACT

Name and Surname	: Melih ALAN
University	: Bursa Uludag University
Institution	: Social Science Institution
Field	: Business Administration
Branch	: Accounting and Audit
Degree Awarded	: Master
Page Number	: 13+145
Degree Date	:/...../20....
Supervisor/s	: Dr. Şükrü DOKUR

EFFECTS ON MANAGEMENT DECISION AND STRATEGIC PLANS FOR ANALYSIS OF LOCAL GOVERNMENT FINANCIAL STATEMENT AFTER LOCAL GOVERNMENT REFORM: BURSA APPLICATIONS

One of the most popular debates issues that came into Turkish legal system that the Presidential Government System and public institutions to act “fast and solution-oriented” like a private sector enterprise, free from bulky structures arising from bureaucracy. For this purpose, municipalities have been tried to be structured with many reform works since the beginning of 2000s. In the light of these discussions, in our study, the financial structures of the municipalities, which have the opportunity to make quick decisions due to the fact that they have a separate public legal personality, and that have a structure similar to the public and private sector enterprises, were tried to be analyzed by making the majority of public expenditures to meet the needs of the citizens within their geographical boundaries. In the analysis, the techniques applied by private sector enterprises have been applied to date. In this context, financial analysis methods were explained on the balance sheets announced by the Court of Accounts of the Municipalities in Bursa, and the effects of the reforms carried out by comparing the results with the results of the biggest municipalities within the geographical boundaries were investigated.

Key Words: Fiscal Analysis, Local Government, Reform

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR	vi
ŞEKİLLER	viii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BOLÜM

TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİM REFORMU VE BELEDİYE GELİRLERİ: YEREL YÖNETİMLERİN

TEORİK-HUKUKİ ÇERÇEVESİ VE TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİM REFORMU

1. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR	4
1.1. Merkezi Yönetim: Merkezden Yönetim, Merkeziyet Kavramları	5
1.2. Âdem-i Merkeziyet-Yerel Yönetim Kavramları	7
1.2.1. Mali Tevzin	8
1.2.2. İdari Vesayet	10
2. YEREL YÖNETİMLERİN TARİHÇESİ	11
2.1. Osmanlı Dönemi	12
2.2. Cumhuriyet Dönemi	13
2.2.1. Anayasalarda Yerel Yönetimler	14
2.2.1.1. 1921 Anayasası: Teşkilat-ı Esasiye Kanunu ve Yaşanan Gelişmeler	14
2.2.1.2. 1924 Anayasası ve Yaşanan Gelişmeler	15
2.2.1.3. 1961 Anayasası ve Yaşanan Gelişmeler	16
2.2.1.4. 1982 Anayasası ve Yaşanan Gelişmeler	18
2.3. 1980-2000 Dönemi	19
2.4. 2000 SONRASINDA REFORM DÖNEMİ	21
2.4.1. 2000 Senesi Sonrasında Finansal Reform ve Hükümlerin Karşılaştırılması: Belediye Kanunu Açısından	22
2.4.2. 2000 Senesi Sonrasında Finansal Reform ve Hükümlerin Karşılaştırılması: Büyükşehir Belediyeleri Kanunu Açısından	25
3. YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA	27
3.1. Stratejik Planlama Kavramı	27
3.2. Stratejik Planlama Süreci	28
3.2.1. Hazırlık Çalışması	28
3.2.1.1. Planın Sahiplenilmesi	29
3.2.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	29
3.2.1.3. Hazırlık Programının Oluşturulması	31
3.2.2. Stratejik Plan Planlama Aşaması	33
3.2.2.1. Durum Analizi	34
3.2.2.2. Geleceğe Bakış	37
3.2.2.2.1. Misyon	38
3.2.2.2.2. Vizyon	39
3.2.2.2.3. Temel Değerler	40

3.2.2.2. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef Ve Performans Göstergesi İle Stratejilerin Belirlenmesi	42
3.2.2.2.1. Amaçlar	43
3.2.2.2.2. Hedefler	44
3.2.2.2.3. Performans Göstergeleri	45
3.2.2.2.4. Stratejiler	47
3.2.2.2.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	48
3.2.2.2.6. Maliyetlendirme	49
3.2.2.3. İzleme ve Değerlendirme	50
3.2.2.4. Stratejik Planın Güncellenmesi	50
3.2.2.5. Stratejik Planın Sunulması	51

İKİNCİ BÖLÜM

BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İLE İLÇE BELEDİYE BAŞKANLIKLARININ KARŞILAŞTIRMALI MALİ ANALİZİ

1.YEREL YÖNETİM REFORMU SONRASI BELEDİYE BAŞKANLIKLARININ MALİ ANALİZİ VE DEĞERLENDİRMESİ	53
1.1. Dikey Yüzde Yöntemi	53
1.1.1. Büyükşehir Belediye Başkanlığı	55
1.1.2. Yıldırım Belediye Başkanlığı	58
1.1.3. Osmangazi Belediye Başkanlığı	61
1.1.4. Nilüfer Belediye Başkanlığı	65
1.1.5. Mudanya Belediye Başkanlığı	69
1.2. Eğilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemi	72
1.2.1. Büyükşehir Belediye Başkanlığı	73
1.2.2. Yıldırım Belediye Başkanlığı	76
1.2.3. Osmangazi Belediye Başkanlığı	77
1.2.4. Nilüfer Belediye Başkanlığı	79
1.2.5. Mudanya Belediye Başkanlığı	81
1.3. Oran (Rasyo) Analizi	85
1.3.1. Likidite Oranları	86
1.3.1.1. Cari Oran	88
1.3.1.2. Asit-Test Oranı	90
1.3.1.3. Nakit Oranı	91
1.3.2. Mali Yapı Oranları	93
1.3.2.1. Yabancı Kaynak Oranı (Kaldıraç Oranı)	93
1.3.2.2. Öz Kaynak Oranı	95
1.3.2.3. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oranı	96
1.3.2.4. Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oranı	97
1.3.2.5. Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oranı	98
1.3.2.6. Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oranı	99
1.3.2.7. Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oranı	100
1.3.2.8. Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oranı	101

2. İLÇE BELEDİYE BAŞKANLIKLARI BİLANÇO KALEMLERİ ÜZERİNDE ORAN ANALİZİ İLE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ORAN ANALİZİ SONUÇLARININ KARŞILAŞTIRMALI MALİ ANALİZİ	102
2.1. NET ÇALIŞMA (İŞLETME) SERMAYESİ	102
2.2. CARİ ORAN	106
2.3. ASİT-TEST ORANI	108
2.4. NAKİT ORANI	110
2.5. YABANCI KAYNAK ORANI.....	113
2.6. ÖZ KAYNAK ORANI	115
2.7. KISA VADELİ YABANCI KAYNAK ORANI.....	118
2.8. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAK ORANI	120
2.9. YABANCI KAYNAKLAR VADE YAPISI ORANI	123
2.10. DURAN VARLIKLARIN ÖZ KAYNAKLARA ORANI.....	126
2.11. MADDİ DURAN VARLIKLARIN UVYK'YE ORANI	129
2.12. BANKA KREDİLERİNİN AKTİF TOPLAMINA ORANI	132
3. BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İLE İLÇE BELEDİYE BAŞKANLIKLARININ KARŞILAŞTIRMALI FAYDA / MALİYET ANALİZİ	135
SONUÇ	141
KAYNAKÇA	145

TABLÖLAR

Tablo No	Tablo Adı	S.
Tablo 1	Yeni Kamu Yönetimin Geleneksel Kamu Yönetimi İle Karşılaştırılması	28
Tablo 2	Stratejik Planlama Yönetim Süreci	34
Tablo 3	Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci	38
Tablo 4	Strateji Geliştirme Süreci	42
Tablo 5	Bursa Büyükşehir Belediyesi Performans Göstergeleri Tablosu	47
Tablo 6	Bursa Büyükşehir Belediyesi Risk Kontrol Faaliyetleri Tablosu	48
Tablo 7	Bursa Büyükşehir Belediyesi Tahmini Maliyet Hesaplaması Tablosu	49
Tablo 8	İzleme ve Değerlendirme Süreci	50
Tablo 9	Stratejik Plan Şablonu	52
Tablo 10	Bursa Büyükşehir Belediyesi Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)	55
Tablo 11	Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin 2011-2016 Gelirleri üzerinde Dikey Yüzde Analizi	56
Tablo 12	Yıldırım Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)	58
Tablo 13	Yıldırım Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)	59
Tablo 14	Osmangazi Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)	61
Tablo 15	Osmangazi Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)	62
Tablo 16	Nilüfer Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)	65
Tablo 17	Nilüfer Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)	65
Tablo 18	Nilüfer Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)	66
Tablo 19	Mudanya Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)	69
Tablo 20	Mudanya Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)	70
Tablo 21	Bursa Büyükşehir Belediyesi İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'e Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	72
Tablo 22	Bursa Büyükşehir Belediyesi İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	75

Tablo 23	Yıldırım Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'ye Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	76
Tablo 24	Yıldırım Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	77
Tablo 25	Osmangazi Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'ye Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	78
Tablo 26	Osmangazi Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	78
Tablo 27	Nilüfer Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'ye Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	79
Tablo 28	Nilüfer Belediye Başkanlığı yıllar İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	80
Tablo 29	Mudanya Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'ye Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	81
Tablo 30	Mudanya Belediye Başkanlığı Yıllar İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)	82
Tablo 31	Oran Analizinde Kullanılan Rasyolar	86
Tablo 32	Bursa Büyükşehir Belediyesi Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)	87
Tablo 33	Bursa Büyükşehir Belediyesi Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	89
Tablo 34	Bursa Büyükşehir Belediyesi Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	91
Tablo 35	Bursa Büyükşehir Belediyesi Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	92
Tablo 36	Bursa Büyükşehir Belediyesi Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	94
Tablo 37	Bursa Büyükşehir Belediyesi Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	95
Tablo 38	Bursa Büyükşehir Belediyesi Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	96
Tablo 39	Bursa Büyükşehir Belediyesi Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	97
Tablo 40	Bursa Büyükşehir Belediyesi Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	98
Tablo 41	Bursa Büyükşehir Belediyesi Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	99
Tablo 42	Bursa Büyükşehir Belediyesi Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	100
Tablo 43	Bursa Büyükşehir Belediyesi Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	101
Tablo 44	Yıldırım Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)	103
Tablo 45	Osmangazi Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)	103
Tablo 46	Nilüfer Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)	104
Tablo 47	Mudanya Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)	104

Tablo 48	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)	105
Tablo 49	Yıldırım Belediye Başkanlığı Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	106
Tablo 50	Osmangazi Belediye Başkanlığı Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	106
Tablo 51	Nilüfer Belediye Başkanlığı Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	107
Tablo 52	Mudanya Belediye Başkanlığı Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	107
Tablo 53	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	107
Tablo 54	Yıldırım Belediye Başkanlığı Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	108
Tablo 55	Osmangazi Belediye Başkanlığı Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	109
Tablo 56	Nilüfer Belediye Başkanlığı Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	109
Tablo 57	Mudanya Belediye Başkanlığı asit-test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	109
Tablo 58	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	110
Tablo 59	Yıldırım Belediye Başkanlığı Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	111
Tablo 60	Osmangazi Belediye Başkanlığı Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	111
Tablo 61	Nilüfer Belediye Başkanlığı Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	111
Tablo 62	Mudanya Belediye Başkanlığı Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	112
Tablo 63	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	112
Tablo 64	Yıldırım Belediye Başkanlığı Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	113
Tablo 65	Osmangazi Belediye Başkanlığı Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	114
Tablo 66	Nilüfer Belediye Başkanlığı Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	114
Tablo 67	Mudanya Belediye Başkanlığı Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	114
Tablo 68	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	115
Tablo 69	Yıldırım Belediye Başkanlığı Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	116
Tablo 70	Osmangazi Belediye Başkanlığı Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	116
Tablo 71	Nilüfer Belediye Başkanlığı Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	116
Tablo 72	Mudanya Belediye Başkanlığı Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	117

Tablo 73	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	117
Tablo 74	Yıldırım Belediye Başkanlığı Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	118
Tablo 75	Osmangazi Belediye Başkanlığı Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	119
Tablo 76	Nilüfer Belediye Başkanlığı Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	119
Tablo 77	Mudanya Belediye Başkanlığı Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	119
Tablo 78	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	120
Tablo 79	Yıldırım Belediye Başkanlığı Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	121
Tablo 80	Osmangazi Belediye Başkanlığı Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	121
Tablo 81	Nilüfer Belediye Başkanlığı Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	122
Tablo 82	Mudanya Belediye Başkanlığı Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	122
Tablo 83	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	123
Tablo 84	Yıldırım Belediye Başkanlığı Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	123
Tablo 85	Osmangazi Belediye Başkanlığı Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	124
Tablo 86	Nilüfer Belediye Başkanlığı Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	124
Tablo 87	Mudanya Belediye Başkanlığı Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	125
Tablo 88	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	126
Tablo 89	Yıldırım Belediye Başkanlığı Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	127
Tablo 90	Osmangazi Belediye Başkanlığı Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	127
Tablo 91	Nilüfer Belediye Başkanlığı Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	128
Tablo 92	Mudanya Belediye Başkanlığı Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	128
Tablo 93	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	129
Tablo 94	Yıldırım Belediye Başkanlığı Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	129
Tablo 95	Osmangazi Belediye Başkanlığı Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	130
Tablo 96	Nilüfer Belediye Başkanlığı Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	130
Tablo 97	Mudanya Belediye Başkanlığı Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	131

Tablo 98	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	131
Tablo 99	Yıldırım Belediye Başkanlığı Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	132
Tablo 100	Osmangazi Belediye Başkanlığı Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	133
Tablo 101	Nilüfer Belediye Başkanlığı Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	133
Tablo 102	Mudanya Belediye Başkanlığı Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	134
Tablo 103	Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)	134
Tablo 104	Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı Muhtelif İstihdam Rejimlerine göre 2018 yılına ait personel sayıları ile TÜİK tarafından ilan edilen 2018 yılı Toplam Nüfus sayıları verileri	136
Tablo 105	Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait gerçekleşmiş bütçe gider tutarları	137
Tablo 106	Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait personel gideri, toplam personel sayısı ve hesaplanan birim personel maliyeti tablosu	137
Tablo 107	Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait gerçekleşmiş bütçe gider tutarlarının toplulaştırılması	138
Tablo 108	Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait gerçekleşmiş bütçe gider kalemlerinin ekonomik olarak tasnif edilmesi ve Birim Personel Maliyet verileri	139
Tablo 109	Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait gerçekleşmiş bütçe gider kalemlerinin ekonomik olarak tasnif edilmesi ve Birim Personel Maliyet verileri	140

ŞEKİLLER

Şekil 1	Stratejik Plan Hazırlık Süreci	32
Şekil 2	Durum Analizi Süreci	37
Şekil 3	Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi	40
Şekil 4	Büyükşehir Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafiği (2011-2019 yılları arası)	57
Şekil 5	Yıldırım Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafiği (2011-2019 yılları arası)	60
Şekil 6	Osmangazi Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafiği (2011-2019 yılları arası)	63
Şekil 7	Büyükşehir Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafiği (2011-2019 yılları arası)	67
Şekil 8	Büyükşehir Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafiği (2011-2019 yılları arası)	71
Şekil 9	Baz yıl 2012'ye göre Aktif ve Pasif toplamı Trend Analiz Grafiği (2011-2019 yılları)	83
Şekil 10	Baz yıl 2012'ye göre Aktif kalemleri Trend Analiz Grafiği (2011-2019 yılları)	84
Şekil 11	Baz yıl 2012'ye göre Pasif kalemleri Trend Analiz Grafiği (2011-2019 yılları)	84

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
age.	:	Adı geçen eser
AKP	:	Adalet ve Kalkınma Partisi
AYKOME	:	Altyapı Koordinasyon Merkezi
bk.	:	Bakınız
böl.	:	Bölüm
bs.	:	Baskı, basım
C.	:	Cilt
ev.	:	Çeviren
TV	:	evre Temizlik Vergisi
DİE	:	Devlet İstatistik Enstitüsü
Der.	:	Derleyen
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
DTÖ	:	Dünya Ticaret Örgütü
EU	:	European Union
İSO	:	İstanbul Sanayi Odası
K.	:	Karar
KHK	:	Kanun Hükmünde Kararname
Kaya	:	Kamu Yönetimi Araştırması
KYTK	:	Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı
KVYK	:	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
mad.	:	Madde
Nu.	:	Numara
R.G.	:	Resmi Gazete
s.	:	Sayfa
S.	:	Sayı
SBE	:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TODAİE	:	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
UKOME	:	Ulaşım Koordinasyon Merkezi
UVYK	:	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar
V.	:	Varlıklar
vb.	:	ve benzeri

GİRİŞ

İnsanların yaşamlarını sürdürebilmek için belirli bir coğrafi alanda bir araya gelmeleri müşterek ihtiyaçlarının karşılanması sorununu doğurmuştur. Bu ihtiyaç farklı dönemlerde farklı farklı şekilde çözüme kavuşturulmuştur. Yıkılan Osmanlı İmparatorluğunun mirası üzerine kurulan Türkiye Cumhuriyetinin devraldığı idari teşkilatlanmadır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde mahalli ihtiyaçlar Tanzimat dönemine kadar kadı ve vakıf idareleri vasıtasıyla giderilmekteydi. Kadılardan sonra Tanzimat dönemiyle birlikte şehremaneti adıyla bugünkü anlama yakın yerel yönetim birimleri oluşturulmaya başlanmış ve Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar mevcut yapısıyla varlıklarını sürdürmüşlerdir. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte eski yönetim anlayışında idari, kurumsal ve hukuki açıdan reformuna yönelik çalışmalar hız kazanmıştır.

Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde merkeziyetçi anlayış devam etmiş ve mahalli ihtiyaçların karşılanmasına yönelik görevler merkezi idareye aktarılmaya çalışılmıştır. 1924 Anayasası'nda, yerel yönetim kavramına yer verilmemiş ve böylece 1921 anayasasında belirlenen adem-i merkeziyetçi anlayış terkedilmiştir. 1961 Anayasasında ise adem-i merkeziyet ilkesine anayasada yer verilerek hizmet yönünden yerinden yönetim ilkesi benimsenmiştir. 1960 dönemi öncesinde de yerel yönetimlere ilişkin çeşitli düzenlemeler yapılmış ancak yapılan çalışmalardan istenilen fayda sağlanamamıştır.

1982 Anayasasında devlet erklerinden yürütme güçlendirilerek merkeziyetçilik anlayışı önem kazanmış olsa da yerel yönetimlere ilişkin en kapsamlı değişiklikler bu dönemde yapılmaya başlanmıştır. 1980'li yıllarla birlikte neo-liberal politikalar aracılığıyla, ticari ve kültürel etkileşimin artmasının sonucunda başlamış olan ve 1990'lardan itibaren tüm dünyayı etkisi altına almaya başlayarak hızla yayılan küreselleşme etkisi ile yerel yönetim reformları konusunda çalışmalar daha da hız kazanmıştır. Bu çerçevede, yeni kanunlar ile birlikte getirilen değişikliklerle, yeniden yapılandırılan yerel yönetimlerin özerklikleri artırılmış ve demokratik nitelikleri güçlendirilmiştir.

1990'lı yıllardan itibaren teknoloji çağı ve küreselleşme gibi değerler ön plana alınarak yapılması hedeflenen kamu yönetimi alanındaki reform çalışmaları sorunlara çözüm getirmekte yetersiz kalmıştır. Hazırlanan Yerel Yönetimler Yasa Tasarısı ile daha etkin, verimli kaynak kullanan, hizmet üreten bir idare ve şeffaf, katılımcı, demokratik bir yerel yönetim sisteminin oluşturulması amaçlanmıştır. Türkiye'de yerel yönetimlerin ve merkezi yönetimin idari

yapılarını, işleyişlerini düzenlemek amacıyla idari reform projeleri hazırlanmaya çalışılmış ancak bunların birçoğu uygulama imkanı bulamamıştır.

2002'den itibaren gerek merkezi yönetim gerekse yerel yönetimler açısından yeniden yapılanma süreci başlatılmıştır. Kamu yönetiminde köklü değişiklikler yapmak adına bazı kanunlar kabul edilmiş ve önemli değişimler gerçekleştirilmiştir. 2003 yılında hazırlanan Kamu Yönetimi Kanun Tasarısı kanun olarak kabul edilememiş olsa da yerel yönetimler ile ilgili kanunlar 2004 yılından itibaren çıkarılmaya başlanmıştır. Bu kanunlar yerel yönetimlerin kuruluş usulünden görev ve yetkilerine, organlarından, teşkilatına, personel sisteminden mali yapısına, denetimlerinden özerkliklerine kadar birçok alanda önemli değişimleri beraberinde getirmiş, böylece Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısına paralel bir şekilde, yerel yönetimlerin güçlendirilmesine yönelik olumlu adımlar atılmaya çalışılmıştır.

Cumhuriyetin ilanından sonra dönem dönem yerel yönetimlerin düzenlenmesine ilişkin birçok reform çalışması yapılmış olsa da yapılan çalışmaların birçoğu varılmak istenen amaçlara ulaşılmasında yetersiz kalmıştır. Yapılan reform çalışmaları incelendiğinde, yerel yönetimlerin mali yapılarının düzenlenmesi, ek kaynak oluşturulması gibi konuların detaylı bir şekilde ele alınmadığı görülmüştür.

Son dönemde Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle birlikte popüler hale gelen malkamu idarelerinde “çabuk karar verme” ve kamu kurumlarının bürokrasiden kaynaklanan hantal yapılardan kurtarılarak bir özel sektör teşebbüsü gibi hızlı ve çözüm odaklı faaliyet göstermesi gerekliliği tartışmaları sürmektedir.

Bu tartışmalar ışığında çalışmada özel sektör teşebbüsleri için geçmişe dönük olarak denetim ve geleceğe dönük olarak planlama da kullanılan mali analiz tekniklerinin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kanunu hükümleri ile kamu kurumlarına getirilen stratejik planlama ve performans programı yapma zorunluluğu amaçlarıyla teşebbüslerin bilançoları üzerinde mali analiz tekniklerinin stratejik planların gerek hazırlık, gerek kontrol gerekse sonuçlara bağlı önlemlerin alınması aşamasında kullanılmasının etkinliklerine katkılarının ortaya konulmasıdır.

Bu amaçla teşebbüslerin bilançoları üzerinde yapılan mali analiz tekniklerini devlet kamu tüzel kişiliği dışında ayrı bir kamu tüzel kişiliği bulunması nedeniyle çabuk karar alabilme imkanına sahip ve yetki alanı kapsamındaki coğrafi sınırlar içerisinde bulunan vatandaşlara “doğumdan ölüme kadar” çok farklı alanlarda hizmet vermesi nedeniyle kamu harcamalarının büyük bir bölümünü gerçekleştiren başta büyükşehir olmak üzere belediye

bilançolarında bu mali analiz yöntemlerinin kullanılması ve mali yapılarının ortaya çıkarılması Çalışmanın esin kaynağı olmuştur. Bu kapsamda 19/12/2010 tarih ve 27790 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, 82/a maddesi ile 832 sayılı kanunu yürürlükten kaldıran yasal değişiklik sonucu 2011 yılından itibaren Sayıştay Başkanlığınca denetime tabi kamu kurumlarına Düzenlilik ve Performans Denetimi yapılmaya başlanmış, bu denetimler sonucu hazırlanan ve Sayıştay Başkanlığının kurumsal internet sayfasında ilan edilen raporların eklerinde bulunan bilançolarda ile yine bu raporlarda ilan edilen gerçekleşmiş bütçe gelir / gider kalemlerinde belirtilen tutarlar esas alınarak mali analiz yöntemleri açıklanarak analiz yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak yönetim ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılarak teorik anlamda kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılacaktır. Bunu müteakiben Türkiye’de yerel yönetimler ve özellikle belediyeler esas alınarak tarihsel bilgiler verilerek Osmanlı İmparatorluğu’nun son döneminden 2000 ve sonrası döneme kadar yapılan reform çalışmaları tarihsel süreç içerisinde kronolojik olarak değerlendirilecektir. 2000 sonrasında reform çalışmaları içerisinde ki en önemli hususlardan biri de kurumların belirli bir zaman dilimi içerisinde varmak istedikleri yere ulaşmalarının planlanması anlamını ifade eden bir nevi kurumların eylem planı niteliğinde olan stratejik planlama kavramı detayları ile birlikte ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde mali analiz yöntemlerinin neler olduğu belirtilerek, teorik olarak belirtilen hesaplama yöntemleri Bursa Büyükşehir Belediyesi özelinde uygulanarak elde edilen hesaplama sonuçları üzerinde analizler yapılarak sonuçları değerlendirilecektir. Bunu müteakiben Bursa coğrafi il sınırları içerisinde ki nüfus yoğunluğu en yüksek olan Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarının 2011-2019 yıllarına ilişkin mali yapıları üzerinde aynı analiz yöntemleri uygulanarak elde edilen sonuçlar birbirleriyle mukayese edilerek değerlendirilecektir. Çalışmanın son kısmında ise 2018 yılına ilişkin gerçekleşmiş bütçe giderleri ile personel ve coğrafi sınırlar içerisinde yaşayan nüfus sayıları esas alınarak bir nevi basit bir fayda / maliyet analizi yapılarak ilgili yıldaki yerel yönetimlerin verimliliği ölçülmeye çalışılacaktır.

Ölçülmesi güç olan sosyal fayda temelli faaliyet gösteren kamu kurumlarının bilançolarında, mali analiz yöntemleri uygulanarak ilgili hizmet kurumlarının ulaşmaya çalıştıkları çıktılara yönelik faaliyetleri, bilanço rakamlarına dayalı şekilde mümkün olduğunca nesnel bir yaklaşımla analizler üzerinden ortaya konmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİM REFORMU VE BELEDİYE GELİRLERİ: YEREL YÖNETİMLERİN TEORİK-HUKUKİ ÇERÇEVESİ VE TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİM REFORMU

1. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Devlet, belli bir toprak bütünlüğü üzerinde yaşayan insanların iç ve dış güvenlik, adalet, sosyal güvenliğin etkili bir şekilde sağlanması gibi kamu hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesini amaç edinmiştir. (Türkoğlu, 2009:7)

Yönetim, ilkel toplumlardan günümüze kadar insanların düzenli olarak bir arada bulunmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla, bir takım kurallar koymuş ve koyduğu kuralları uygulamış aynı zamanda kurallara uymayanları da cezalandırarak düzen sağlamaya çalışmıştır (Günay, 2004: 2). Şeref Gözübüyük, yönetim kavramını, dar ve geniş olarak iki şekilde tanımlamaktadır. Dar anlamda yönetim kavramı, sadece yürütmenin faaliyet alanındaki yönetsel kuruluşları ve işlemleri; geniş anlamda yönetim kavramı ise yürütme faaliyetlerinin yanında yasama ve yargı alanlarındaki kuruluş ve faaliyetleri de kapsama almaktadır (Gözübüyük, 1976: 5).

Yönetimin farklı boyutlarına dikkat çeken başka bir tanım da; yönetim, örgütsel amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için planlama, örgütlendirme, yürütme, koordinasyon sağlama ve kontrol etme gibi fonksiyonlarına ilişkin kavramların, ilkelerin, teorilerin, modellerin ve tekniklerin sistematik bir şekilde uygulanmasına yönelik bütün faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Tanımdaki "planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol" ifadesi, yönetim kavramının bir süreç; "sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanması" ifadesi, yönetim kavramının bir sanat; "kavram, ilke, teori, model ve teknikler" ifadeleri de yönetim kavramının bir bilim olduğuna dikkat çekmektedir (Kaya, 2002: 53).

Yönetim kavramı evrensel bir tanımla ifade etmekte olup hem kamu kesimi hem de özel kesimi kapsamaktadır. Kamu yönetimi ve özel yönetim arasındaki ayrımla ilgili temelde iki görüşün olduğu görülmektedir. İlk görüşe göre, iki alan arasında esasta bir ayrılık bulunmamaktadır. İkinci görüşe göre ise, kamu yönetimi ile özel yönetim arasında temel ilkeler yönünden ayrılık vardır. Kamu yöneticileri, bir akvaryum içinde işlerini yapmaktadırlar. Çünkü görevlerini yerine getirirken amaçlarını ve eylemlerini; örgütsel çizim, verimliliğin artırılması, denetim ve değerlendirme yaparak yasallaştırmak zorundadırlar (Ergun, 2000: 10). Geleneksel olarak, özel yönetim ile kamu yönetimi arasında ayrım yapılmaktadır. Kamu yönetimine göre özel yönetim, verimli ve etkin bir yönetim olarak gösterilmektedir. Kamu yönetiminin

kırtasiyeciliğe boğulduğu ve kamu yönetimine politikanın karıştığı söylenmektedir (Gözübüyük, Akıllıoğlu, 1992: 9).

Literatürde kamu yönetimi ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bunlardan en geniş kapsamlısı şu şekildedir (Demir ve Acar, 2000: 34): Devletin, siyasal organlarının belirlediği amaçları, en etkin ve verimli bir biçimde amacına uygun olmak üzere yerine getirmek için, kamu idaresinin kurulması ve işleyişinin sağlanması gibi konuları araştırıp incelemeyi amaçlayan disiplin olarak ortaya koymaktadır. Kamu yönetimi; kamusal faaliyeti ifade etmekle birlikte bu faaliyeti yürüten örgütü de bütünüyle ifade etmektedir. Başka bir şekilde kamu yönetimi kavramı, devletin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla topluluğun, araç ve gerecin örgütlenmesi, yönetilmesi olarak da tanımlanabilir.

Kamu yönetimi geniş anlamda, her türlü devlet görevini ve devletin işleyişini tanımlamaktadır (Gözübüyük, 1983: 1-2). Hukuk devleti, yönetimin bütünlüğü, merkezden yönetim, yerel yönetim kamu yönetimini etkileyen ve yön veren ilkeler arasında sayılabilir (Gözübüyük, 1983: 18). Kamu yönetim sistemi, kamu düzenini bozmadan, toplumsal olarak huzur ortamını bozmadan vatandaşın beklentilerini yerine getirmeli, vatandaşın kapsamlı beklentilerini hayata geçirmek zorundadır. (Durna ve Eren, 2002: 63).

Bu kapsamda kamu gücünün tamamen merkezde toplanarak her işin merkezden yönetilmesini amaçlayan merkeziyetçilik fikri ile kamu gücünün yerel birimlere ve merkezden ayrı birimlere dağıtılarak işlerin büyük bir kısmının bu birimlere tarafından yerine getirilmesini amaçlayan ademi merkeziyet (yerel yönetim) fikri çatışmıştır (Onar, 1966:589).

Çalışmanın bu bölümünde merkezi yönetim, yerel yönetim ve merkez-yerel ilişkisi kapsamında mali tevzin, idari vesayet kavramları tanımlanacaktır.

1.1. Merkezi Yönetim: Merkezden Yönetim, Merkeziyet Kavramları

Kamu hizmetlerinin, tek bir merkezden yönetilerek kararların tek bir merkezden alınması sistemine merkezden yönetim denilmektedir. Bu tanımda ülkede devletten başka bir kamu tüzel kişisinin olmadığı gibi bir sonuca varılabilir ancak hiçbir ülkede bu şekilde bir merkezcilik görülmemektedir. Mutlak merkeziyetçi yapı toplumsal gerçeklere aykırıdır. Merkezden yönetim, yerinden yönetim ilkesi birlikte uygulanmaktadır (Gözübüyük, 1983: 30).

Merkezden yönetim, kamu gücünün tamamının merkezi bir otorite etrafında toplanıp, tüm kamu hizmetlerinin merkez ya da merkeze bağlı teşkilatlarca yerine getirilmesidir. (Nadaroğlu, 2001: 20). Hizmetlerin bir merkezde toplanarak karar alma ve uygulama yetkisi merkezde toplanmaktadır. Merkezden yönetim sisteminde, tüm kamu hizmetlerinin merkez ya

da merkeze bağılı teşkilatlarca yerine getirilmesi durumu merkezi yönetimi ifade etmektedir. (Nadaroğlu, 2001: 20).

1982 Anayasası'nın 123. maddesinde “*idare, kuruluş ve görevleri ile bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır. Kamu tüzel kişiliği ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur.*” ifadesine yer verilmiştir.

Merkezi yönetimin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gözübüyük, 2000:42);

- Merkezden yönetimde tek bir tüzel kişilik vardır. O da devlet yani merkezi yönetimdir.
- Merkezi yönetim, kamu hizmetlerinin özelliklerine göre bölünerek bakanlıklar şeklinde örgütlenmiştir. Bakanlıklar devlet tüzel kişiliği adına hizmetleri yerine getirmektedir.
- Kamu hizmetlerinin hayata geçirilmesi için gerekli olan finansal kaynak merkez tarafından sağlanmakta ayrıca hizmetlerden bir gelir elde edilirse bu miktar da merkezde toplanmaktadır.

•Kamu hizmetleri, merkezde bulunan devlet yetkilileri tarafından planlanıp, düzenlenir ve yürütülür. Bu noktada sorumluluk merkezdeki devlet yetkilisine aittir.

•Hizmetlerin tamamı merkezden yürütülemeyeceğinden, yerel anlamda hizmetleri gerçekleştirmek için taşra teşkilatı bulunmaktadır. Taşra teşkilatında çalışan görevliler merkezden atanır, bu görevlilerin kendilerine özel yetkisi bulunmamaktadır. Taşra teşkilatındaki görevliler merkezin vermiş olduğu emir ve talimat ile hareket ederler.

•Merkezi yönetimde hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla bakanlıklar ve taşra teşkilatı bulursa da merkezi yönetim bir bütün olarak düşünölmelidir. Burada, görevliler arasında hiyerarşik bir sistem bulunmaktadır.

Merkezi yönetim sistemin katı bir şekilde uygulanması önemli sorunları meydana getirmektedir. Merkezi yönetimin katı bir şekilde uygulanması durumunda bütün kararların üst kademe yönetici tarafından alınması gerekeceğinden alt kademe memurları sürekli merkezi idareye başvurmak zorunda kalacaktır. Bu durum, merkezde iş yükünün artmasına ve yapılacak kamu hizmetlerinde gecikmelere dolayısıyla verimsizliğe neden olabilmektedir. Aynı zamanda bürokrasi ve kırtasiyeciliğın artmasına sebep olmaktadır. (Yayla, 2009: 235)

Merkezi yönetimin sakıncalarının yanı sıra birtakım yararları da bulunmaktadır. Merkezi yönetim; güçlü bir devlet yönetiminin varlığı, ekonomik ve sosyal kalkınmanın dengeli bir şekilde yürütölmelerini, kamu görevlilerinin tarafsız olmasını ve hizmetlerin ötle

geneline yayılmasını sağlar (Eryılmaz, 2011:72). Ayrıca, mali denetim daha kolaydır (Ökmen ve Parlak, 2008:9).

1.2. Âdem-i Merkeziyet-Yerel Yönetim Kavramları

Yerinden yönetim, yönetim biliminde ademi merkeziyet olarak bilinen siyasal bir kavramdır (Yalçındağ, 1995:10). Yerinden yönetim sistemi, hizmetin ortaya çıktığı yerde çözümlenmesi ve yönetilmesidir. Hizmeti yerinde sağlamak için örgütlenme buna göre yapılmaktadır (Örnek,1987: 87). Devlet ülke ve vatandaşların yararı için kendi denetimi altında kamu hizmetlerini özerk başka kuruluşlara yaptırabilmektedir. Bu kuruluşların ayrı bir bütçesi, tüzel kişiliği, malları ve örgüt yapısı bulunmaktadır.

Yerinden yönetim (adem-i merkeziyet) kurumlarının, yerel halkın seçtiği yönetim organları bulunmaktadır. Görevlerini, yerel halk tarafından seçilmiş organları ile yürütür. Yerinden yönetim kuruluşlarının yetkileri yer, konu ve biçim yönünden yasalarla sınırlandırılmıştır (Erkul, 2010: 9).

Klasik anlamda adem-i merkeziyet, merkezi idareden yetki ve kaynak aktarımı yoluyla halka daha yakın kurumlar ile etkinlik ve verimliliği sağlamaktadır. Modern anlamda adem-i merkeziyet kavramı ise, planlama, yönetme, karar verme ve hizmetleri gerçekleştirmek için kaynak aktarım ve tahsisi gibi işlemlerin merkezi yönetimden yerel yönetimde yer alan taşra kuruluşlarına aktarımını ifade etmektedir (Ishii,R, F. Hossain, ve C.Rees, 2007:359). Bu açıdan adem-i merkeziyetçilik, merkezi yönetim içerisinde farklı kurumlar arasında karar alma yetkisini yeniden dağıtmayı ifade eden “yetki genişliğini”; sorumluluk ve yetkinin, merkezi yönetim tarafından tamamen kontrol edilemeyen, ancak nihayetinde ona hesap veren yarı-özerk kurumlara transferini ifade eden “yetki devrini” ve yetkilerin, seçimle işbaşına gelmiş meclis veya başkan tarafından yönetilen ve politikaları uygulayan bağımsız ya da özerk yönetimlere transferini öngören “yerelleşmeyi” kapsamaktadır (Prud’homme, 1994:2-3).

Yerinden yönetimin birçok yararı vardır. Yerinden yönetim, demokratik katılımı artırmakta ve merkezi yönetimin gücünü dengelemektedir. Aynı zamanda bireysel özgürlükler ve yerel özerkliği artırmaktadır. Yerel hizmetlerin sunulmasında çeşitlilik ve tercih özgürlüğü oluşturur. Vatandaşların kamu politikalarının oluşturulmasında söz sahibi olmasını sağlayarak bir anlamda demokrasi ve vatandaşlık eğitimi verir. Yerel anlamda vatandaşların ihtiyaç duydukları hizmetler daha hızlı yerine getirilir. Aynı zamanda yerelde vatandaş yönetime daha kolay erişerek hesap sorabilir ve bilgi edinebilir (Gül, 2008: 93-94). Yerinden yönetimin bu gibi yararları değerlendirildiğinde, yerinden yönetiminin güçlendirilmesi için özellikle 2000’li

yıllarda birçok gelişme gerçekleşmiştir. Kamunun ihtiyaçları doğrultusunda bu değişimler devam edecektir.

Bununla birlikte yerel yönetimlerin, ulusal birlik ve bütünlüğe zarar verebilme, bölgeler arası eşitsizliğin daha da derinleşmesine neden olabilme ve yerel yönetimlerin partizanca uygulama gerçekleştirebilme imkanlarının olması gibi birtakım sakıncaları da bulunmaktadır.

Devlet tüzel kişiliği dışında ayrı bir tüzel kişilikleri olan yerel yönetimlerin hızlı karar alabilme ve icra imkanları vardır. Yerel yönetimler, sahip oldukları tüzel kişiliklerinin bir gereği olarak kamu gücünü kullanmaktadırlar. Yerel yönetimler, kullandıkları kamu gücünün kaynağını merkezi yönetimden almaktadır. Bir başka deyişle yerel yönetimler, merkezi yönetimlerin, kendilerine verdiği kamu gücünü kullanmaktadırlar. Bundan dolayı, Atilla Nalbant, yerel yönetimlerin kullandıkları kamu gücünün, devletin yetkilendirdiği bir kamu gücü olduğunu belirtmiştir (Nalbant, 1997: 62).

Yerel yönetimlerin, merkezi yönetim ile aynı anda var olmaları ve merkezi yönetime kıyasla önemlerini arttırmaları, verdikleri hizmetlerin niteliği ile ilgilidir. Toplumdan topluma farklılık göstermekle birlikte, yerel ve ortak işlerin yerel yönetimler tarafından görüldüğü bilinmektedir. Bu nedenle yerel yönetim, merkezi yönetimin bir tamamlayıcısı konumdadır.

Merkezi yönetimin yerine yerel yönetimin hizmet vermesinin daha verimli olacağı durumlarda yerel yönetimler devreye girmektedir. Böylelikle yerel yönetim, merkezi yönetime zıt bir uygulama olmaktan çok, merkezi yönetimi yerelde tamamlayıcı bir duruma gelmektedir. Yerel yönetim, merkezi yönetimin yerelde yapması gereken işleri üstlenmekte ve bunları gerçekleştirmektedir. Yerel yönetim kuruluşları kuruldukları bölge sınırları içerisinde yetkilerini kullanabilmektedir. Yerinden yönetim kuruluşlarının hangi görevleri yapabileceği kendilerine özel kanunlarında belirtildiğinden konu itibarıyla de sınırlandırılmış olduğu kabul edilmelidir. Bu duruma örnek olarak belediyelerin görevlerinin belediye kanununda, köylerin görevlerinin köy kanununda belirtilmiş olduğunu söylemek mümkündür. Yerinden yönetim kuruluşlarının kanunda yazılı görevlerin dışına çıkmaları mümkün değildir. Yerinden yönetim kuruluşları görevlerini yaparken kanunlarda yazan kurallara uymak zorundadırlar. (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1999: 97-98).

1.2.1. Mali Tevzin

Tevzin, denkleştirme anlamına gelmektedir. Mali tevzin, mali denkleştirme demektir. Merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasındaki vazife ve referans bölüşümü konusu, literatürde “mali tevzin” kavramı ile açıklanmaktadır (Açıkgöz, 2007: 24-25).

Nadaroğlu'na göre mali tevzin, kamu hizmetlerini gerçekleştirmek üzere, kamu tüzel kişileri arasında, bir taraftan hizmetlerin ve bunların gerektirdiği harcamaların, diğer yandan bu giderleri karşılayan gelirlerin, belli esaslar çerçevesinde, sistematik bir şekilde bölüşülmesini ifade eder (Nadaroğlu, 1964:175).

Bir birime herhangi bir hizmetin devredilmesi halinde bu hizmetin gerçekleştirilmesi maksadıyla gerekli olan finansmanın sağlanması için kaynak tahsisinin de yapılması gerekli hale gelmektedir. İdare sadece hizmet blşmesi yapmamakta aynı zamanda hizmet ile gelir arasında da bir ilişki kurmaktadır. Bir hizmetin yapılabilmesi için o hizmete tahsis edilmiş bir gelir kaynağı bulunmalıdır. Bu açıdan bakıldığından idarelerin kendi aralarındaki ilişkileri gelir ve hizmet bölüşümü şeklinde iki yönlü olarak oluşmaktadır (Ulusoy ve Akdemir, 2010:95).

Vergi kaynak ve kazançların merkezi idare ile yerel yönetim arasında bölüşülmesi dar anlamda mali tevzini ifade etmektedir (Ritscht, 1967:103). İdareler arası gelir paylaşımını belirli kurallar içerisinde dağıtılmaktadır. Bu durum, idareler arası gelir paylaşımının sadece genel bütçe vergi gelirlerinden belli bir payın yerel yönetimlere aktarılmasından ibaret olmadığını ifade etmektedir (Altay ve Altay, 2011:1).

Mali denkleştirmede, merkezi ve yerel idareler arasında mali ayarlama sistemi yapılabilir. Bu sistemde, merkezi yönetimin belirlediği gelir vergisi coğrafi bölgeler itibariyle farklı oranlarda uygulanabilmektedir. Merkezi yönetimin buradaki amacı bölgeler arasındaki mali anlamda farklılıkları gidermektir. Merkezi yönetim tarafından yapılan bu işlem, merkezi idarenin toplam gelir miktarında bir artışa neden olmayıp bölgeler arasında kaynak aktarımına imkan vermektedir (Buchanan, 1991:169).

İdareler arasında fon transferi yapılarak mali tevzinin sağlanmasında ulusal çıkarlar da vardır. Sosyal adalet ve barışı sağlamak için ülke düzeyinde asgari standartta hizmet sunulması gerekmektedir. Bölgeler arasında eşitsizlik olması ülke içerisinde huzursuzluklara neden olabilir. Özellikle eğitim, sağlık gibi hizmetlerde asgari düzeyde standart sağlanması gerekmektedir.

Mali tevzinin, kamu hizmetlerinin idareler arasında bölüşülmesi ve kamu gelirlerinin bölüşülmesi şeklinde iki farklı boyutu vardır. Kamu hizmetlerinin merkezi yönetim ve yerel yönetim arasında bölüşülmüş olması bu hizmetleri gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların da bölüşülmesini zorunlu hale getirmektedir (Gökçe ve Bayrakçı, 2003: 33). Bazı bölgeler, sanayileşme ve kaynakların belli bir bölgede toplanması gibi nedenlerle diğer bölgelere nazaran daha avantajlı konumda olabilmektedir (Açıkgöz, 2007: 26). Ortaya çıkan bu

eşitsizlik, hem bireyler arasında hem de bölgeler arasından hissedilebilmektedir. Diğer yandan, çok verimli olan bölgelerde yüksek gelirlere sahip olanların merkezileşmesi bireysel eşitsizliği artıran bir unsur olmaktadır. Bu durum, kamu hizmetlerinin yerine getirilmeleri açısından bölgeler arasında eşitsizliğe yol açabilmektedir (Buchanan, 1991: 155-156). Bu nedenle, mali sistemin coğrafi alanda tarafsızlığının sağlanması amacıyla nesnel ölçülere dayanan mali denkleştirmenin yapılması ve gerektiği zamanlarda da gelir kaynaklarının zengin bölgelerden geliri düşük bölgelere aktarılması gerekmektedir. Dolayısıyla, kamu yönetim sisteminde düzen ve disiplinin sağlanması, yerel yönetim birimlerinin yapmakla yükümlü olduğu görevlerin ve elde edeceği gelirlerinin neler olduğunun önceden saptanması, yerel yönetimlerin merkezi idarenin belirlediği mevzuatın dışına çıkmasını engellemek mali denkleştirilmenin sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir.

1.2.2. İdari Vesayet

İdari vesayet, Devletin bütünlüğünü ve kamu hizmetlerinin tüm ülke düzeyinde, uyumlu bir biçimde yürütülmesini sağlamak amacıyla, devlet tüzel kişiliğinin ve bu tüzel kişiliği temsil eden merkezi idarenin yerinden yönetim kuruluşları üzerinde sahip olduğu denetim yetkisidir (Günday, 2004:74). En basit anlatımla idari vesayet, merkezi yönetim organlarının yerel yönetim organları üzerindeki denetleme yetkisidir.

Merkezi yönetim, yerel yönetim organlarının kendilerine kanunla verilen kamu yetkisini, kişisel ya da politik nedenlerle kötüye kullanmalarının önüne geçmek ve kamu yararını korumak amacıyla idari vesayet denetimini uygulamaktadır (Coşkun 1976:16). Bununla birlikte, *“idari vesayet yetkisi, aslında merkezi idare tarafından temsil edilen devlet tüzel kişiliğinden ayrı bir tüzel kişiliğe ve özerk iradeye sahip olan, yani merkezi idareden ya da merkez kabul edilen kamu tüzel kişisinden bağımsız olarak işlemler tesis etmeye yetkili olan yerinden yönetim kuruluşları üzerinde kullanılır. Bu nedenle, idari vesayet yetkisi, yerinden yönetim kuruluşlarına tanınan özerkliğin bir istisnasını teşkil etmektedir. Başka bir deyişle, yerinden yönetim kuruluşlarının özerkliği kural, idari vesayete tabi olmaları ise istisnadır.”* (Günday, 2004:75).

Merkezi yönetimin yerel yönetim organlarına tanıdığı vesayet yetkisinin sınırlarının belirtilmesi gerekir. Vesayet yetkisinin yerel yönetimlerin mali ve idari özerkliğini zedelememesi gerekmektedir. Danıştay idari vesayeti, *“merkezi idareye, yerinden yönetim idarelerinin icraya ilişkin bazı kararlarını, yönetsel eylem ve işlemlerini, kamunun ve yöre halkının çıkarları açısından denetleme amacıyla tanınmış sınırlı bir yetkidir”* şeklinde tanımlamaktadır.

İdari vesayet yetkisi sürekli kullanılamaz yalnızca kanunda açıkça belirtilen hallerde kullanılabilir. Vesayet altında bulunan yerinden yönetim kuruluşlarının karar ve eylemleri, kanuna aykırı oldukları durumda iptal edilebilir (Tortop vd., 2008:100).

İdari vesayet, idari bir kontrol olarak değerlendirilmelidir. İdari vesayet, idari makamlar veya idari mahkemeler tarafından yerine getirilmektedir. Bu özellik Türkiye'nin kabul etmiş olduğu idari rejiminden kaynaklanmaktadır (Giritli, 2001:181).

İdari vesayetini özelliklerini şu şekilde özetlenebilir:

- İdari vesayetini temel amacı, kamunun genel çıkarları ve idarenin bütünlüğünü korumaktır. Aynı zamanda kamu hizmetlerinin uyumlu bir şekilde olmasını sağlamaktır (Aldan, 1985:230).

- İdari vesayet istisnai bir durumdur, yerel yönetimlerin özerkliği esastır. İdari vesayet özerkliği de güvence altına alan kanunlara dayanmaktadır (Aldan, 1985:230).

- İdari vesayet denetimi, makama veya merkezi yönetimde görevli memura tanınan devredilemez nitelikte bir yetkidir. (Arslan, 1978:60)

- İdari vesayet denetimi, yerel yönetim organlarının yapmış oldukları işlem, eylem ve yerel yönetim organları ve personeli üzerinde uygulanır. Anayasayla, merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki idari vesayet yetkisi sınırlandırılmıştır (Gözler, 2008: 46).

- İdari vesayet yetkisi, merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasında uygulanmaktadır. Aynı yerel yönetimin çeşitli kademeleri arasında birbirini denetlemesi durumunda idari vesayet değil hiyerarşik denetim söz konusu olacaktır (Gözler, 2008: 46).

- İdari vesayet yetkisinde tanınmış olan yetkiler bozma, onama, erteleme ve değiştirerek onama gibi sınırlı yetkililerdir (Gözler, 2008: 46).

Anayasadaki ilke ve kurallara uygun olmak şartıyla, kanunda açıklık olan yerlerde ve kanunun izin verdiği ölçüde kullanılması gereken idari vesayet, devletin yararı için konulmakla birlikte, yerel halkın da yararlarının korunması için de bir güvence niteliğindedir (Gözler, 2008: 46).

2.YEREL YÖNETİMLERİN TARİHÇESİ

I. Dünya Savaşı sonrasında yıkılan Osman İmparatorluğunun mirası üzerine kurulan Türkiye Cumhuriyeti Devletinin, devraldığı mirasın en belirgin alanlarından birini idari alan oluşturmaktadır. Cumhuriyetin ilan edilmesiyle birlikte imparatorluktan kalan eski mahalli idare yönetim anlayışı imparatorluğun modernleşme dönemleri olan Tanzimat,vb. dönemlerinde olduğu sistemin iyileştirilmesi ve yeniden yapılanmasına yönelik çalışmalar artarak devam etmiştir.

Bu bölümde, mahalli idarelerin tarihi gelişimini açıklamak amacıyla Osmanlı dönemi, Cumhuriyet dönemi uygulamaları ile cumhuriyet sonrası dönemde anayasalarda mahalli idarelerin kronolojik olarak gelişimi ele alınacaktır.

2.1. Osmanlı Dönemi

Osmanlı Devleti'nde mahalli idareler Tanzimat döneminin bir ürünüdür. Tanzimat öncesi dönemde vatandaşlar sorunlarını kadı ve vakıf müesseseleri vasıtasıyla çözmekteydi. (Bilgiç, 1998:37). Tanzimat'a kadar olan dönemde en büyük yetkili olarak kadı görevlendirilmiştir. Kadılar, özellikle belediye hizmetleri ve imar işleri gibi işlerle uğraşmışlardır. Mahalli ihtiyaçların giderilmesinde vakıflar da etkili olan başka bir kurumdur. Osmanlı idaresinde vakıflar, hastane, yurt, sebil gibi mahalli ihtiyaçları karşılama görevini üstlenmişlerdir (Eryılmaz, 1994:37). Anlaşılacağı üzere, Osmanlı İmparatorluğunda Tanzimat dönemine kadar bugünkü mahalli idare anlayışına uzak bir yapı bulunmaktadır (Ortaylı, 1985:15).

Tanzimat, Osmanlı imparatorluğunun toplumsal, siyasal ve hukuki alanlarda geri kalmışlığın gidermek amacıyla ihtiyacı olan değişimleri kendi iç dinamikleri ile gerçekleştirememesi nedeniyle kurtuluşun batılılaşma sayesinde olacağını düşünen idarecilerin batı kurumlarındaki sistemleri ithal etmesiyle imparatorluğun yüzünü Avrupa'ya yönelmesi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda yapılan çalışmalardan en önemlisi ilk belediye teşkilatı olan İstanbul Şehremaneti'nin 1855 yılında kurulmasıdır. Şehremaneti idaresi; başında bir şehremini (başkan) ve ona yardım eden “şehremaneti meclisi” şeklindeydi. Sonraları, özellikle yabancıların çoğunlukla yaşadıkları Beyoğlu ve Galata'da modern anlamda belediye hizmetlerini sağlamak amacıyla, Paris örnek alınarak “Altıncı Belediye Dairesi” kurulmuştur (Tekeli ve Ortaylı, 1978: 18-19). 1868 yılında İstanbul dışında da belediye idaresi kurulması kararlaştırılmıştır (Nadaroğlu, 1998: 200).

Yerel yönetim teşkilatının gerçek temelleri Birinci Meşrutiyet ile atılmıştır. 1876 Anayasası'nın hükümlerinden esinlenerek 1877'de ilk Osmanlı Meclisi Mebusan'ı İstanbul için “Dersaadet Belediye Kanunu Tasarısı” ve taşra vilayetleri için hazırlanan “Vilayet Belediye Kanunu” adıyla iki ayrı kanun kabul edilmiştir. Bu kanunlarla belediye tüzel kişilik kazanmıştır (Kalabalık, 2005: 60). Dersaadet Belediye Kanunu; İstanbul Belediyesi'ni, eskisi gibi Şehremaneti ve belediye dairelerinden oluşturmuştur. 1912 yılında çıkarılan Dersaadet

Teşkilatı Belediyesi Hakkında Kanunu Muvakkat bu kanunun yerini almıştır. Ancak kanun Belediye Dairelerini kaldırmış onların yerine dokuz tane Belediye Şubesi kurmuştur. Şehremaneti Meclisi'nin yerini de “Encümen” almıştır (Nadaroğlu, 1998: 201).

Daha sonra hükümet 13 Mart 1913 tarihinde İdareyi Umumiye-i Vilayet Kanunu Muvakkati yayınlamıştır. Bu kanun vilayetlerin ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olma, icra karar alma yetkisi ve ayrı bir mal varlığına sahip olması şeklindeki yerel yönetimlere ilişkin temel ilkeleri kabul etmiştir.

Bu kısmın çeşitli zamanlarda bazı hükümleri kaldırılmış ve günümüze kadar gelmiştir. Bu hükümlere göre İl Özel İdaresi; “*Taşınır ve taşınmaz mallara sahip, kanunlarla belirli ve sınırlı görevleri yerine getiren; geliri, gideri, bütçesi olan tüzel kişiliğe sahip bir kamu kuruluşu*” şeklinde tanımlanıp bütün anayasalarımızda yer almıştır. Taşradaki belediyeleri düzenleyen Vilayet Belediye Kanunu ise, İstanbul dışında bulunan her kentte ve kasabada belediye örgütü kurulmasını kabul etmiş ve bu belediyelerin Reis, Belediye Meclisi ve Cemiyeti Belediye olmak üzere üç organdan oluşacağını belirtmiştir. Söz konusu kanun 1930 tarih ve 1580 sayılı kanunun yürürlüğe girişine kadar taşra belediyelerine uygulanmıştır (Nadaroğlu, 1998: 200-201).

2.2.Cumhuriyet Dönemi

Osmanlı imparatorluğunun modernleşme hareketleri kapsamında 19. yüzyılda kurulan mahalli idareler genellikle Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar dokunulmadan varlıklarını sürdürmüşlerdir (Göymen ve Korel, 1983:58). İmparatorluktan Cumhuriyet dönemine miras kalan temel anlayış olan merkezîyetçilik, yeni devletin ideoloji ve devrimlerinin de temelini oluşturmuştur. Çıkarılan kanunlar ile mahalli idarelerin görevleri merkezi idareye aktarılmaya çalışılmıştır. Öte yandan, mali kaynaklar ihmal edilmiş ya da geçirilen zor dönem nedeniyle yetersiz durumda olan mali kaynaklar öncelikle merkezi idare için harcanmıştır (Kalabalık, 2005: 61).

Bu bağlamda, yerel yönetimler onlar için birer hizmet kuruluşu olmuştur. Başarıya ulaşılamamasının en önemli sebeplerinden biri mahalli idarelerin mali açıdan desteklenmemesi ve merkezi yapının güçlendirilmeye çalışarak mahalli idarelerin yetkilerinin sınırlandırılmasıdır (Eken, 2009: 166).

Mahalli idarelerle ilgili cumhuriyet döneminde ilk yapılan düzenleme 1924 yılında kabul edilen 442 sayılı Köy Kanunudur, bu kanun halen yürürlüktedir. Toplum kalkınmasının

bir aracı olarak gören Köy Kanunu, köylünün ihtiyaçlarının karşılanmasına ağırlık veren bir yaklaşım çerçevesinde hazırlanmıştır.

2.2.1. Anayasalarda Yerel Yönetimler

2.2.1.1.1921 Anayasası: Teşkilat-ı Esasiye Kanunu ve Yaşanan Gelişmeler

1921 Anayasası'nda yerel yönetimlerle ilgili;

• *“...Madde 11 İller, yerel yönetim görevlerinde özerktir ve tüzel kişiliğe sahiptir. İç ve dış siyaset, şer 'iye, adalet ve askerlik işleri, yararı birden fazla ili kapsayan işler hariç, çıkarılacak özel kanuna göre vakıflar, medreseler, milli eğitim, sağlık, ekonomi, tarım, bayındırlık ve sosyal yardım işlerinin düzenlenmesi ve yönetimi vilayet şuralarına verilmiştir.”*

• *“ Madde 12 Vilayet şuraları, il halkının seçtiği üyelerden oluşur. Seçim dönemi iki yıldır. Yılda iki ay toplanırlar.”*

• *“Madde 13 Vilayet şurası, il yerel yönetimini yönetmek üzere bir başkan ile değişik hizmet şubelerini yönetmek üzere bir yönetim kurulu seçer.”*

• *“Madde 14 Vali, Büyük Millet Meclisi'nin vekili ve temsilcisidir. Devletin genel ve ortak görevlerini yürütmekle görevlidir. Merkezi yönetim ile yerel yönetim arasındaki zıtlıklarda olaya el koyar.”*

• *“Madde 15 İlçelerin tüzel kişiliği yoktur. İlçeler, kaymakam tarafından yönetilir.”*

• *“Madde 16 ila 21 Bucaklar, kendine özgü yaşamlarında tüzel kişiliğe sahip özerk yönetimlerdir. Her bucağın seçilmiş bir şurası, yönetim kurulu ve bucak müdürü vardır. Şuranın yargısal, ekonomik ve mali yetkileri özel kanunla belirlenir.”* Şeklinde hüküm altına alınmıştır.

1921 Anayasasında valinin devlet temsilcisi olması görevi korunmuş ancak il özel idaresi ile ilişkisi kesilerek il genel başkanına il özel idaresinin yürütme görevi verilmiştir. 1921 Anayasasınının 11. maddesinde *“eğitim, sağlık, vakıf, ekonomi, ziraatçılık, refah ve sosyal yardım hizmetleri il genel meclislerine bırakılmıştır.”* Hükümleriyle ilin yerel işlerinin neler olduğu belirtilmiştir.

1921 Anayasası yerinden yönetim anlayışına önem vermiştir. Yürürlükte çok kısa bir süre kaldığından anayasal kazanımların uygulamaya geçirilmesi fırsatı bulunamamıştır (Şengül, 2017: 46).

2.2.1.2.1924 Anayasası ve Yaşanan Gelişmeler

105 maddeden oluşan Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin ilk resmi anayasası olan 1924 Anayasası'nda mahalli idarelere 89, 90 ve 91. maddelerinde yer verilmiştir. 1924 Anayasasının 89. maddesi, "*Türkiye, coğrafi durumu ve ekonomi ilişkileri bakımından illere, iller ilçelere, ilçeler bucaklara bölünmüş; bucaklar da kasaba ve köylerden meydana gelmektedir.*" şeklindedir. 90. maddede "*İller, şehirler, kasaba ve köyler tüzel kişiliğe sahiptir.*" ifadesine yer verilmiştir. 1924 Anayasası'nın 91. maddesi ise "*İllerin işleri, yetki genişliği ve görev ayrımı esaslarına göre idare olmaktadır.*" şeklindedir.

1924 Anayasası, yerinden yönetim konusunda 1921 Anayasasının belirlediği ilkelerden uzaklaşarak 1876 Anayasası'nın koyduğu temel prensipleri esas almıştır. Yerel yönetim birimleri olan il ve kasaba birimlerinin tüzel kişilikleri devam ettirilmiş ancak bucak idarelerinin tüzel kişilikleri kaldırılmıştır. Bucak idaresi, 1921 Anayasası ile kavuştuğu özerklik ve tüzel kişilik hakkını bu anayasa ile kaybetmiştir (Şengül, 2017: 47).

Bu dönemde, 417 sayılı Kanun ile Ankara Şehremaneti kurularak Türkiye Cumhuriyeti Devletinin başkenti ilan edilmiştir. Başkent olarak ilan edilmesinin ardından, 583 sayılı Kamulaştırma Kanunu kabul edilerek imar ve kamulaştırma çalışmaları başlamıştır. (Akyol, 2012: 46).

Bu dönemde yerel yönetimlere ilişkin yapılan en kapsamlı düzenleme ise 1930 yılında yasalaşan 1580 sayılı Belediye Kanunu'dur. Belediye Kanunu merkezîyetçi bir yönetim anlayışını benimsemiştir (Emini, 2009: 33-34). 1580 sayılı Kanun her ne kadar merkezîyetçi yönetim anlayışını benimsemiş olsa da belediyelere önemli yetkiler vermiştir. Avrupa'daki özerklik anlayışının Türkiye'ye yansımaları kamu hizmetlerinin birçoğunun belediyelere yapılması yönünde olmuştur. Bununla birlikte, sıkı bir denetim mekanizması kurularak belediyelere olan güvensizlik giderilmeye çalışılmıştır (Görmez, 1997: 112).

1923-1930 döneminde yerel yönetimleri düzenleyen hükümler içeren yasal ve kurumsal çalışmalar şu şekilde özetlenebilmektedir (Tekeli, 1977: 18) :

- 2 Ocak 1924 tarihinde kabul edilen 394 sayılı Hafta Tatili Kanunu ile çalışma hayatına ve çalışanların lehine bir düzen getirilmiştir.

- 26 Şubat 1924 tarihinde kabul edilen 423 sayılı Belediye Vergi ve Resimleri Kanunu ile belediyelere mali olanaklar sağlansa da yapılan yeni kanun çalışmaları ile bu imkanlar gitgide azaltılmıştır.

• 18 Mart 1924 tarihinde yürürlüğe giren 442 sayılı Köy Kanununda “2000 nüfusa kadar olan yerlere köy denilmektedir.” ifadesi ile 2000’ i aşan bölgelerde belediyelerin kurulacağı belirlenmiştir.

• Cumhuriyet dönemi yerel yönetimlere ilişkin yapılan diğer çalışma, 16 Nisan 1924 tarihinde kabul edilen 486 sayılı “Umur-u Belediye Müteallik Ahkam-ı Cezaiye Kanunu” dur. Söz konusu kanun ile belediyelere ceza kesme yetkisi verilerek esnaf üzerindeki kontrolü güçlendirilmiştir.

• 1924 yılında yürürlüğe giren “Ebniye (Yapılar) Kanunu” ile belediyelere geniş yetkiler verilerek yıkılan şehirlerin yeniden imarı sağlanmaya çalışılmıştır.

• 2 Mart 1926 tarihinde yürürlüğe giren 744 sayılı Kanun“la Vilayet Belediye Kanunu“nda açıkça belirtilmeyen belediye sınırlarına ilişkin sorunu “her kasaba ve ya şehir, toplu ve dağınık evleri, bahçe, bağ, tarla ve meraları ile birlikte bir belediye dairesi teşkil eder” ifadesi ile çözüme kavuşturulmuştur.

• 10 Mayıs 1926 tarihinde kabul edilen 831 sayılı Sular Kanunu ile Kanunda “şehir ve kasabalarda ihtiyacı ammeyi temine mahsus suların idaresi ister vakfa ait olsun ister başka şekillerde olsun belediyelere bırakılmıştır.” hükmü ile sağlıklı içme suyu sağlama hizmetinin belediyeler eliyle sağlanmasına çalışılmıştır.

• 4 Haziran 1926 tarihinde yürürlüğe giren 743 sayılı Medeni Kanun ile nikah kıyma yetkisi belediyelere verilmiştir.

1960 dönemi öncesinde yapılan düzenlemelerde belediyelere öncelik verilmiştir. Bu kapsamda 5237 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu 1948 yılında yürürlüğe girmiştir. Kanun kapsamında belediyelere kaynak sağlanması amacıyla bazı harç ve resimler alınması sağlanmış ayrıca genel bütçe vergi gelirlerinden oransal olarak bir pay verilmesine ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Her ne kadar günün koşullarına göre iyi düzenlenmiş bir kanun olsa da zamanla istenilen verim alınmamış ve önemini yitirmiştir.

1950’li yıllarda Demokrat Parti iktidara gelmiştir. Muhalefette olduğu dönem içerisinde belediyelerin demokratikleşmesinin önemli olduğu belirtilse de iktidara geldikten konu hakkında herhangi bir çalışma yapılmamış tek parti döneminde yürürlüğe giren kanunların uygulaması devam edilmiştir.

2.2.1.3.1961 Anayasası ve Yaşanan Gelişmeler

1961 anayasası uzun incelemeler ve tartışmalar sonucu hazırlanmış, yerel yönetimler ile ilgili 1921 anayasasında yer verilmeyen ilkeler yeniden anayasaya dahil edilmiştir. Ayrıca

demokratik ilkeleri geliştirme anlamında 1924 anayasasına göre daha önemli bir anayasa olmuştur.

1961 Anayasası 116. maddesine göre yerel yönetimlerle ilgili hükümler şu şekildedir:

• “Mahalli idareler, il, belediye veya köy halkının müşterek mahalli ihtiyaçlarını karşılayan ve genel karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişileridir.”

• “Mahalli idarelerin seçimleri, kanunun gösterdiği zamanlarda ve 55. maddede yazılı esaslara uygun olarak yapılır.”

• “Mahallî idarelerin seçilmiş organlarının, organlık sıfatını kazanmaları ve kaybetmeleri konusundaki denetim, ancak yargı yolu ile olur.”

• “Mahalli idarelerin kuruluşları, kendi aralarında birlik kurmaları, görevleri, yetkileri, maliye ve kolluk işleri ve merkezi idare ile karşılıklı bağ ve ilgileri kanunla düzenlenir. Bu idarelere, görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır.”

1961 Anayasasının 112. maddesinde idarenin bütünlüğüne ilişkin hükümler yer almaktadır. Söz konusu madde hükmü “İdarenin kuruluş ve görevleri merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır. İdarenin, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. Kamu tüzel kişiliği, ancak kanunla ya da kanunun açıkça verdiği yetkiye istinaden kurulur” şeklindedir. 112. maddede yerinden yönetim ilkesine de yer verildiği görülmektedir.

1961 Anayasasının 112. maddesi hükmü ile adem-i merkeziyet ilkesine anayasa da yer verilmiş önceki anayasalardan farklı olarak hizmet yerinden yönetim ilkesini benimsemiştir. Anayasanın 112. ve 116. maddelerinin madde gerekçesinde “merkezi yönetimden kastın idari merkeziyeti, yerinden yönetimden kastın ise adem-i merkeziyeti ifade ettiği” belirtilmiştir. Söz konusu maddeler yerel yönetimlerin fonksiyonlarını belirlemiştir. (Karaarslan, 2008: 110). Anayasanın 116. maddesinde yer alan, “Mahalli idarelerin seçilmiş organlarının organlık sıfatını kazanma ve kaybetmeleri konusundaki denetim, ancak yargı yolu ile olur.” ifadesi ile yerel yönetimlerin seçilmiş organları teminat altına alınmıştır. 1961 Anayasasındaki temel yeniliklerden bir diğeri de yine 116. madde de yer alan “yerel yönetimlere görevleriyle orantılı gelir kaynağı verilecek” ifadesidir. Söz konusu maddeler birlikte değerlendirildiğinde, 1961 Anayasasında, yerel yönetimlerin özerk ve güçlü olması yönünde ifadelere yer verildiği görülmüştür (Tekeli ve Ortaylı, 1978: 181).

1960-1970 dönemi dünyada ve ülkemizde başlayan bayındırlaşma hareketleriyle birlikte ülkemizdeki ekonomik sisteminin gelişmesi için merkezi plan anlayışının hâkim

olmasına neden olmuş ve bu kapsamda Devlet Personel Dairesi ile Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştur (Urhan, 2008: 87).

Bu dönemdeki en önemli düzenlemelerden biri de kalkınma planlarıdır. Kalkınma planlarında mahalli idarelere özel önem verilmiş ve bütünüyle yeniden düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Beş Yıllık Kalkınma Planlarının ilkinde, büyükşehir belediyeleri, bölge planlamasında bir tür olarak görülmüştür. Fakat yerel yönetimlerinde sorumluluğun kimde olacağı belirtilmemiştir. Beş Yıllık Kalkınma Planlarının ikincisinde “*sorumluluk ve teşkilatlanma yönünden farklı büyüklükteki şehirler arasındaki ayrılıklar düşünülmemiştir; milyonluk bir şehir belediyesi ile birkaç bin kişilik bir belediye, aynı görevlerle yüklü olmakta ve aynı şekilde teşkilatlanmaktadır*” şeklinde bir ifadeye yer verilerek o dönemdeki durum tenkit edilmiştir. İkinci plan, bununla birlikte, “*memleketin tüm hayatı üzerinde etken yapan büyük şehirlerde belediyelerin sınırlı kaynakları, artı bir bayındırlaşma sağlanması imkânlarını kısıtlamaktadır; bu şehirlerde devlet, ek sorumluluklar yüklenecektir*” önerisinde bulunmuştur (Keleş, 2009: 465-466).

1978 yılında “Yerel Yönetim Bakanlığı” kurulmuştur, ancak ertesi yıl söz konusu bakanlık kaldırılmıştır. Kuruluş amacı mahalli idarelerin daha özerk bir yapıya kavuşturulması ve merkezi yönetimin denetim yetkisinin azaltılmasıdır. Kuruluş amacına uygun olarak belediye kazançlarının artırılması yönünde çalışmalarda bulunmuştur. Bununla birlikte, yerel yönetimlerin organizasyonlar kurarak ekonomik girişimlerde bulunmaları desteklenmiştir (Keleş, 2009: 473).

2.2.1.4. 1982 Anayasası ve Yaşanan Gelişmeler

1982 Anayasası askeri darbe sonrası 1961 Anayasasının uygulanmasında yaşanan eksiklikleri gidermek için hazırlanmış ve bazı maddeleri değiştirilerek günümüze kadar gelmiş bir anayasadır. 1982 Anayasasında yürütme güçlendirmiş ve merkeziyetçilik artmıştır.

1982 Anayasası’nda yerel yönetimlere ilişkin yer alan ifadeler şu şekildedir:

•Anayasasının 123. maddesinde, “*İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır.*”,

•Anayasasının 125. maddesinde, “*İdarenin her türlü eylemine ve işlemlerine karşı yargı yolu açıktır. Yargı yetkisi, idari eylemlerin ve işlemlerin hukuka uygunluğunun denetimi ile sınırlıdır. Yürütme görevinin kanunlarda gösterilen şekil ve esaslara uygun olarak yerine*

getirilmesini kısıtlayacak, idari eylem ve işlem niteliğinde veya takdir yetkisini kaldırarak biçimde yargı kararı verilemez.”,

•Anayasanın 126. maddesinde, *“Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere; iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır. İllerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır.”,*

•Anayasanın 127. maddesinde, *“Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir. Mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir. Merkezi idare, mahalli idareler üzerinde, mahalli hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesine uygun şekilde yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacıyla, kanunda belirtilen esas ve usuller dairesinde idari vesayet yetkisine sahiptir.”* ifadeleri yer almaktadır.

1982 Anayasası'nın 123. maddesi hükmü ile idarenin kuruluş ve görevlerinin yerinden yönetim ve merkezden yönetim esasına dayandığı ifade edilmiştir. 1982 Anayasasının yürütme başlığını taşıyan ikinci bölümünde, idare başlığı altında yerel yönetimler düzenlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, yerel yönetimlerin yürütme organı ile idare sisteminin parçası niteliğinde olduğu kabul edilmelidir. Üniter devlet yapısı gereğince idarelere yalnızca yürütme ile ilgili görevler verilebilmektedir. Yasama ve yargı fonksiyonuna göre yetki ve görev verilmesi Anayasaya aykırı olacaktır (Kalabalık, 2005: 270).

Küreselleşmenin getirdiği yenilikler ile 1980-1990 döneminde radikal değişimler olmuştur. Bu dönemde başlayan sistematik düzeltme faaliyetleri; tasarrufun artırılması, yönetim anlayışının iyileşmesi, kamu borçları ile bürokrasinin azalması, demokratik sürecin tekrar başlatılması idari ve siyasi reformlarla serbest pazar prensiplerin yaşama geçirilmesi, özelleştirme, mali reform ve yerelleşme sürecini kapsamaktadır. Söz konusu gelişmeler, Türkiye' de gerçekleşen yerel yönetim reformlarına da yansımıştır. Bu dönemde 1984 yılında kabul edilen 3030 sayılı Kanun ile Büyükşehir Belediyeleri kurulmuş, 1988 tarihinde de Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı kabul edilmiştir (Emini, 2009: 35).

2.3.1980-2000 Dönemi

Yerel yönetimler alanında Türkiye'deki kapsamlı dönüşüm ise, 1980'li yıllarla birlikte neo-liberal politikalar aracılığıyla, ticari ve kültürel etkileşimin artmasının sonucunda başlamış ve 1990'larda tüm dünyayı etkisi altına alan ve hızla yayılan küreselleşme etkisi ile daha da hız

kazanmıştır (Saran, 2005:41). Küreselleşmenin, yerelleşmeyi öne çıkarmış olduğu bu noktada, merkez ile yerel arasında bir egemenlik devri değil, egemenliğin kısmen yerele aktarılarak yerelin “işlevselleştirilmesi” söz konusudur. Bu anlamda yerelin, seçilmişlerden oluşan siyasal ve yönetsel örgütü olan yerel yönetimlerin modernleştirilmesidir (Özel, 2008:167).

Çalışmada Osmanlı Dönemi ve Anayasalarda yerel yönetimlerle ilgili çalışmalara yer verilmiştir. 1980’li yıllarla başlayan dönem, AB ile ilişkilerin canlandırıldığı dönem olduğu için yerel yönetimler anlamında ayrıca önem taşımaktadır.

1990’lı yıllarda kamu yönetimi alanındaki reform çalışmalarında teknoloji çağı ve küreselleşme kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır. Ancak temel alınan kavramlar değişse de yapılan reformlar mahalli idarelerdeki sorunlara çözüm bulamamıştır (Saran, 2004: 211).

Küresel anlamda kavramlardaki değişimlerin yanında bu dönemde subjektif olarak Türkiye’nin AB üyeliğine aday olması ana hedef olarak alınmıştır. Adaylık sürecinde topluluğa uyum sağlamak amacıyla bir dizi reform paketleri hazırlanmış ve kamu yönetimine ilişkin sorunların çözümü için yapılacak reformlarda önem kazanmıştır (Urhan, 2008: 86).

Bu dönemde atılan en ciddi adım 1998 yılındaki yerel yönetimler yasa tasarısıdır. Kamuoyunda “Yerel Yönetimler Yasa Tasarısı” olarak bilinen ancak tam adı “Merkezî İdare İle Mahalli İdareler Arasında Görev Bölüşümü ve Hizmet İlişkilerinin Esaslarının Düzenlenmesi ve Çeşitli Yasalarda Mahalli İdareler ile İlgili Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Tasarısı” olan yasal düzenleme TBMM’ye sunulmuştur. Bu tasarı ile yalnızca yerel yönetimler değil tüm devlet örgütlenmesinde reform yapılması amaçlanmaktadır (Güler, 1998: 3). İdareyi bir bütün olarak ele alan ve ciddi düzeltme önerileri ve yenilikler ile hazırlanan tasarı, uzun bir süre mecliste kalmasına rağmen yasalaşamamıştır (Memişoğlu, 2006: 78-80).

Yapılan çalışmalar tarihsel süreç içinde şu şekilde özetlenebilir: 1984 yılında 3030 sayılı yasa ile büyükşehir belediyeleri kurulmuş, ardından 1988 yılında Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı bazı maddelerine çekince konularak da olsa kabul edilmiştir. 1990-2000 dönemi ile birlikte reform çalışmaları küreselleşmenin de etkisiyle boyut değiştirmiş ve kamu yönetiminin niteliğini değiştirme amacıyla yapısal reform çalışmaları hız kazanmıştır. Bu kapsamda, 1991 yılında yerel yönetimlerin güçlendirilmesine yönelik öneriler içeren “Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu” hazırlanmıştır. Bu dönemde tüm dünyada ağırlığı hissedilen yeni kamu yönetimi anlayışı, 1998 yılındaki Yerel Yönetimler Yasa Tasarısı aracılığı ile yerel yönetimler açısından tam anlamıyla uygulanmaya çalışılmıştır. Merkezin yetkilerinin

ve sorumluluklarının, yerel lehine azaltılmasına yönelik bu yeni anlayış, 2000-2010 döneminde ise pekiştirilmiştir (Emini, 2009: 35).

2.4. 2000 SONRASINDA REFORM DÖNEMİ

2002 yılında gerçekleştirilen seçimler sonucu tek partinin iktidar olduğu parlamenter sistemde gerek merkezi gerekse yerel yönetimler kapsamındaki kamu kuruluşları açısından reform/yeniden yapılandırma süreci başlatılarak bazı kanunlar kabul edilmiş ve önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak Kamu Yönetimi Kanun Tasarısı “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun” ismiyle 15/07/2004 tarih ve 5227 sayılı kanun olarak TBMM’de kabul edilmiş, ancak dönemin Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet SEZER tarafından bazı maddelerinin tekrar görüşülmek üzere TBMM’ye iade etmesi nedeniyle kanun yürürlüğe girmemiştir (Urhan, 2008:89).

Cumhurbaşkanı'nın reddi üzerine tek tek kanunlar halinde olarak hayata geçirilecek olan kanunlar şunlardır; 2004 yılında kabul edilen 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 2005 yılında kabul edilen 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunudur. Burada öncelikli amaç yerel yönetimler bağlamında AB'ye uyum sürecinin somut anlamda hayata geçirilmesidir(Erbay ve Akgün, 2013:164). İl özel idarelerine ilişkin 5391 sayılı İl Özel İdaresi Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun da, 13 Temmuz 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren bir başka yasal düzenlemedir (Kentleşme Şurası Komisyon Raporu, 2009:30). Ayrıca kabul edilen bu kanunların yanı sıra, AB üyelik kapsamındaki müzakere fasılları ve müktesebata uyum çalışmaları çerçevesinde 3194 sayılı İmar ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda değişiklikler yapan bazı düzenlemeler uygulamaya konulmuş ve bu gelişmeler Ocak 2013 tarihinde tamamlanan İlerleme Raporu'nda da belirtilmiştir (Erbay ve Akgün, 2013:163-164). Bunların yanı sıra 2008 yılında çıkarılan 5779 sayılı “İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun” ve 5747 sayılı “Büyükşehir Belediye Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” da Türkiye’de yerel yönetim sisteminde reform derecesinde önemli değişiklikler getiren diğer yasal düzenlemeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Okçu v.d., 2009:91-92).

Dinçer ve Yılmaz'a göre Kamu Yönetimi Temel Kanun tasarı taslağı;

“• *Kamuyu yeniden yapılandıran ve birçok ülkede uygulandığı gibi değişim sürecine rehberlik yapacak bir çerçeve oluşturmak,*

• *Hükümetin öngördüğü kapsamlı reform başlıklarını bütünleştirmek,*

• *Yeniden yapılanmaya sistemin bütünü içinde yaklaşmak (tüm idare, merkezi ve yerel yönetimler) ve böylece değişik reform alanları arasında çıkabilecek uyumsuzlukları engellemek amacıyla hazırlanmıştır” (Dinçer ve Yılmaz, 2003:138-139).*

5216 sayılı Kanunu'nun 3. maddesi, büyükşehir belediyesini, “*en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi”* olarak tanımlamaktadır. Bu tanım 3030 sayılı Kanun'dan farklı olarak Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'na uygun bir idari ve mali özerkliğe vurgu yapmaktadır. Bu şekilde özerklik kayıt altına alınmıştır.

06/12/2012 tarih ve 28489 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “6360 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ise hem büyükşehir belediyelerinin hem de büyükşehirlerdeki ilçe belediyelerinin hizmet alanı sınırlarını buldukları ilin mülki idare sınırlarıyla eşitlemiştir. Hizmet alanını il ve ilçe mülki idare sınırlarıyla eşitlenmesi durumu büyükşehir ölçeğindeki bir yönetim vasıtasıyla daha etkin ve verimli hizmet sunum ölçeğinin oluşturulması ve bu hizmetlerin daha merkezi olarak planlanması anlayışının ürünüdür (Gül vd., 2014:177). Bu kanun ile il ölçeğinde kırsal ve kentsel ayrımı olmaksızın bütün ihtiyaçları giderebilecek ve gerekli hizmeti tek elden daha rasyonel bir şekilde sunacak yapı oluşturulmak istenmektedir. Köy, belde belediyesi ve il özel idaresi gibi yerel yönetim birimlerini kaldıran bu yasal düzenleme ile sınırları ilin ve ilçenin tüm mülki sınırlarını kapsayan bir sistem oluşturulmuştur.

2.4.1. 2000 Senesi Sonrasında Finansal Reform ve Hükümlerin Karşılaştırılması: Belediye Kanunu Açısından

3 Temmuz 2005'te TBMM 03/04/1930 tarihinde yürürlüğe giren 1580 sayılı Kanunu kaldırarak yerine 5393 sayılı Belediye Kanunu'nu kabul etmiştir. Kabul edilen yeni kanunla,

özerk yerel yönetim anlayışı benimsenmek suretiyle belediyeler üzerindeki vesayet anlayışında değişikliklere gidilmiştir. Düzenleme ile otonomi arttırılarak hizmet alanları büyütülmüştür (Alicı, 2007: 8). 1580 sayılı Kanun'daki; “her Türk, nüfus kütüğüne yazıldığı beldenin hemşehrisidir” şeklindeki tanım, “herkes ikamet ettiği beldenin hemşehrisidir” şeklinde değiştirilerek 5393 sayılı Kanun ile farklı bir boyut almıştır.

5393 sayılı Kanun'un “Belediyenin görev ve sorumlulukları” başlıklı 14. maddesinde belediyelerin görevleri ana hatları itibariyle tahdidi olarak sayıldıktan sonra “*belediye, yasalarla başka bir kamu kurumuna ve kuruluşuna verilmeyen yerel müşterek nitelikteki diğer hizmet ve görevleri de yapar veya yaptırır*” hükmü getirilerek hizmet alanı büyütülmüş ve kamu hizmeti sunumunda genel yetkili idareler olduğu açıkça hükme bağlanmıştır (Ulusoy ve Akdemir, 2010: 83). Ancak bu hüküm Anayasa Mahkemesinin 2005/95 E. 2007/5 K. İle Anayasa'ya aykırı olduğu belirtilerek iptal edilmiştir.

5393 sayılı Kanununun 20. maddesiyle her ay olağan ve yılda üç defayı geçmemek şartıyla başkanın çağrısı üzerine olağanüstü toplantı yapması hükmü getirilmiştir. Yerel hizmetlerin şeffaf ve katılımcı bir anlayışla daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yapılması amaçlanarak 1580 sayılı Kanuna göre yıl içinde üç kez olağan ve belli koşulların oluşmasıyla da olağanüstü olarak yaptığı toplantı sistemi kaldırılmıştır.

5393 sayılı Kanun'la, mali hizmetler birim amiri hariç encümen üyesi olacak birim amirlerini belirleme görevi belediye başkanına verilmiştir. Düzenleme ile 1580 sayılı Kanun'da, encümen üyesi olacak birim amirleri tek tek sayılarak belirtilen encümenin ihtisaslaşma özelliği ön plana çıkartılarak yürütmenin daha etkin karar almasının sağlanması amaçlanmıştır.

5393 sayılı Kanun'un 37. maddesiyle de, belediye başkanlarının başkanlık görevine odaklanmaları amacıyla “*belediye başkanı, belediye yönetiminin başı ve temsilcisidir ve görevinin devamı süresince, siyasi partilerin idare ve denetim organlarında misyon alamaz, profesyonel spor kulüplerinde başkanlık yapamaz ve yönetimde bulunamaz*” hükmü getirilerek belediye başkanının hukuki statüsü tanımlanmıştır. Ayrıca mülki idare amirlerinin belediyeler üzerindeki vesayet denetimini zayıflatacak düzenlemeler getirilmiştir (Akbulut, 2007: 22).

Ayrıca, 5393 sayılı Kanun'un 39. maddesi ile belediye başkanlarına devlet memurlarının yararlandığı sosyal haklardan yararlanma imkanı sağlanarak özlük ve sosyal hakları iyileştirilmiştir (Eren, 2011: 94). Belediye personeli açısından ise 5393 sayılı Kanun'un 49. maddesi kapsamında belediye memurlarına (sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç)

encümen kararıyla, başarı durumları esas alınarak yılda en fazla iki kez ikramiyeyle ödüllendirilmesi imkânı verilmiştir. 5393 sayılı Kanun'da personel giderlerinin bir önceki bütçe gelirlerinin %30'unu aşması durumunda, merkezi yönetim izni kaldırılmıştır. Belediye başkanları, kişisel olarak sorumlu tutularak eski kanundaki suistimaller önlenmeye çalışılmıştır (Kavruk ve Yaylı, 2008: 10).

5393 sayılı Kanun'la hizmetlerin verimli, etkili, saydam, hızlı ve vatandaş odaklı bir biçimde sunulması amacıyla belediye teşkilatı norm kadro hükümleri çerçevesinde mali hizmetler, yazı işleri, zabıta ve fen işleri birimlerinden oluşturularak belediye örgütlenmesi yeniden yapılandırılmıştır. Belediye meclisini norm kadro çerçevesinde kadro iptali, ihdası ve değişikliklerinde yetkili kılınmıştır (Eken ve Şen, 2005:124).

Yeni sistemle bütçe yapma süreci hızlandırılmış, bürokratik işlemler azaltılmış ve bütçe yapma konusundaki yetki tamamen yerel idareye devredilmiştir. Merkezi idare bürokratlarının yapılan bu reformla yetkisi, idari yargıda dava açmak şeklinde sınırlanmıştır (Ünsal, 2009: 54).

5393 sayılı Kanununun 69. maddesi ile otonomi sağlanmasına ve mali yapıya katkı amacıyla getirilen diğer yenilik ise belediyelere arsa ve konut üretme imkanı getirilmesidir. Bu kapsamda bankalarla ve diğer kamu kuruluşları ile işbirliği yapabilecek, imal edilen işyeri ve konutları özel teşebbüs mantığı doğrultusunda devlet ihale kanunu gibi bürokratik esaslara tabi olmadan satabileceklerdir. Ayrıca, kentsel dönüşüm projeleri icra etme konusunda da kolaylaştırıcı bazı hükümler de getirilmiştir (Eren, 2011: 94). Belediyelerin kendilerine kaynak sağlamak ve hizmetlerin bütün vatandaşlara ulaşmasını sağlamak, ekonomik ve verimli koşullarda sunulması amacıyla yasalarda belirtilen usuller dâhilinde şirket kurabilmelerine imkan getirilmiştir.

5393 sayılı Kanun'un 74. maddesi; *“belediyeler, belediye meclisinin kararına bağlı olarak misyon ve hizmet alanıyla müteallik konularda faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlara ve organizasyonlara, kurucu üye ya da üye olabilirler. Belediyelerin, bu kuruluş, organizasyon ve yabancı yerel yönetim birimi ile ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirebilmek veya kardeş kent ilişkisi kurabilmek için, dış politika ve uluslararası anlaşmalara uygun şekilde önceden İçişleri Bakanlığı'ndan izin alınması gereklidir”* hükmüne göre belediye meclisinin önceden izin alınması şartına tabi olan tek durumun yurt dışı ilişkiler konusu olduğu görülmektedir (Coşkun ve Nohutçu, 2007: 80-81).

5393 sayılı Kanunla getirilen yeni düzenlemelerden biri de kentin aktif sermaye bileşeni olan beşeri sermayeden yararlanması amacıyla getirilen *kent konseyi* uygulamasıdır. (Toprak, 2006: 119).

5393 sayılı Kanun, “yasalarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifelerini belirlemek” yetkisini belediye meclisine vermiştir ve onaylama makamı belirlenmemiştir.

2.4.2.2000 Senesi Sonrasında Finansal Reform ve Hükümlerin Karşılaştırılması: Büyükşehir Belediyeleri Kanunu Açısından

Büyükşehir belediyelerinin tarihsel gelişiminden bahsedecek olursak; Ankara, İstanbul, İzmir gibi metropoller büyüyerek hizmet sınırlarını aşınca belediyeler arasında işbirliği bir sorun haline gelmiştir. En başta bu durumun sadece planlamadan kaynakladığı şeklinde düşünülerek İmar İskân Bakanlığı bünyesinde Metropolitan Nazım Plan Büroları kurulmuştur. Beklenen sonuçlar alınamayınca 1979 yılında “Bakanlıklar Arası Planlama ve Uygulama Eşgüdüm Kurulu” oluşturulmuştur (Ekinci, 2013: 89).

Sonrasında sorunun planlama ve eşgüdümünden kaynaklanmadığı, şehirlerin büyümesi nüfus yoğunluğu nedeniyle metropoller için ayrı bir yönetim yapısı kurma amacıyla kanun tasarıları hazırlanmıştır. Bu amaçla yapılan ilk düzenleme, 1984’te çıkarılan 3030 sayılı Kanun’dur. Eksiklikleri gidermek amacıyla çıkarılan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve takiben 6360 sayılı Kanun ile muhtelif düzenlemeler yapılmıştır.

5216 sayılı ve 6360 sayılı Kanunla nüfus toplamı 750.000’den fazla olan il belediyelerine büyükşehir belediyesi statüsü kazandırılmıştır. 6360 sayılı Kanun ile bazı yerlerde il özel idareleri, belde ve köy belediyelerinin tüzel kişilikleri kaldırılarak büyükşehir belediyesi bünyesine dahil edilmiştir.

6360 sayılı Kanunla büyükşehir belediyesi iki kademeli sisteme geri dönmüştür (Zengin, 2014: 101). Bu değişiklik ile yalnızca İstanbul ve Kocaeli Büyükşehir belediyeleri için uygulanan mülki il sınırlar içerisinde olan hizmet anlayışı bütün büyükşehir belediyeleri içinde uygulamaya geçmiştir. Kanun ile hizmet sınırları tekrar belirlenmiş olup büyükşehir belediyeleri “il sınırları”, ilçe belediyeleri ise “ilçenin sınırları” içerisinde hizmet sunacağı belirtilmiştir (Atmaca, 2013). Böylelikle yeni bir kavram ortaya çıkmış ve "büyükşehir" belediyeleri "bütünşehir" belediyelerine dönüşmüştür (Karasur, 2017: 1).

Büyükşehir belediyelerine verilen görev ve sorumluluklar 3030 sayılı Kanun'da 15 madde olarak sayılırken 5216 sayılı Kanun'da 22 maddeye çıkarılmıştır madde bentlerinde "z" harfine kadar gelinmiştir (Şahin, 2014: 164).

3030 sayılı Kanunla kurulan Altyapı Koordinasyon Merkezi (AYKOME) ve Ulaşım Koordinasyon Merkezi (UKOME) uygulamaları, 5216 sayılı Kanun'un güçlendirilerek devam ettirilmiştir. Koordinasyon merkezlerince alınan kararlar, konusunun paydaşları için yapılması şart hale getirilmiştir (Yaylı, 2008: 128).

5216 sayılı Kanunla büyükşehir belediyelerinin organları ve çalışma usulleri, encümenin yapısında değişiklikler yapılmıştır. Buna göre; büyükşehir belediye meclisi, her ayın 2. haftası en çok 5 gün toplanır. Encümende ise kendi üyeleri arasından gizli oyla seçeceği 5 üye ile genel sekreter, mali hizmetler birim amiri ile diğer birim amirlerinden belediye başkanının belirleyeceği üç üye yeni bir on üyeden oluşan yapılanmaya gidilmiştir (Şahin, 2014: 171).

5216 sayılı Kanun'da getirilen "büyükşehir kapsamındaki ilçe belediye başkanları büyükşehir belediye başkan vekili olamaz" hüküm ile büyükşehir ile ilçe belediye başkanlıklarının aynı şahıs tarafından yürütülmesi önlenmiştir.

5216 sayılı Kanun'un 23. maddesinde büyükşehir belediye gelirleri tahdidi olarak sayılmıştır. Buna göre emlak ve çevre temizlik vergilerinden büyükşehir belediyelerine pay aktarımı kaldırılarak ilçe belediyelerine ek kaynak aktarımı sağlanmıştır (Yaylı, 2008: 127).

5216 sayılı Kanun'un 27. maddesinde belirtilen "hizmetlerin sağlanması açısından büyükşehir kapsamında bulunan belediyeler arasında anlaşmanın ve uyumun büyükşehir belediyesince sağlanması gerektiği" hükmü uyarınca büyükşehir belediyesine ilçe belediyeleri üzerinde idari vesayet denetimi getirilmiştir (Ekinci, 2013: 91).

5216 sayılı Kanun ile büyükşehir belediyelerinin kendilerine verilen hizmet ve görev alanlarında olmak koşuluyla diğer özel kanunlarda belirtilen usuller ve İçişleri Bakanlığı'nın onayını alması şartıyla sermaye şirketi kurabilmeleri hükmü İçişleri Bakanlığı'nın onayı dahil hiçbir sınırlamaya bağlı olmaksızın ilgili özel kanunlarda belirtilen usuller uyarınca sermaye şirketi kurabilmeleri sağlanmıştır. Bir diğer açıdan bu esnekliğin belediyeleri bir yerel yönetim biriminden ziyade mahallî şirkete dönüştürdüğü şeklinde eleştiriler bulunmaktadır (Güler, 2004: 5).

3.YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA

3.1.Stratejik Planlama Kavramı

5018 sayılı Kanununun 3. maddesinde stratejik plan “*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” olarak tanımlanmıştır.

Bryson stratejik planı, “*bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma*” şeklinde ifade etmiştir (Bryson, 2004: 6)

Son dönemlerde gerçekleştirilen kamu yönetimi reformu süreciyle birlikte yönetim alanında etkili kırılma noktaları olmuştur. Toplum ihtiyaçlarının daha hızlı tespit edilip karşılanması amacıyla yeni yönetim anlayışları üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Toplum ihtiyaçlarının artması ancak buna karşın kamu kaynaklarında bu ihtiyaçları karşılayabilecek bir kaynak artışının olmaması nedeniyle ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla çeşitli reform çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda kamu sektöründe performans odaklı toplumun denetimine açık hesap verebilir ve saydam bir yönetim sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:1).

5018 sayılı Kanun ile birlikte kamu idarelerine; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir. Bu çerçevede, stratejik planlama ile asgari düzeyde kamu kaynağı ile hedeflenen sonuçlara ulaşılması ve toplumun ihtiyaçlarına en etkili şekilde cevap verebilme imkanının oluşturulması amaçlanmaktadır (Cumhurbaşkanlığı,2019:1).

Stratejik Planlama ile plan, program ve bütçe ilişkisinin güçlendirilip kamuda etkin yönetim-harcama sistemi kurulması hedeflenmiştir. Ayrıca sürekli gelişmeye açık olma yeni gelişmelere daha kolay adapte olarak hizmet kalitesinin artırılması amaçlanmıştır. Performans göstergeleri ile kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyetlerinin şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu çerçevesinde yeniden şekillendirilmesine yardımcı olacaktır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:1).

Geleneksel kamu yönetimi ve stratejik planlama yaklaşımı ile oluşturulmaya çalışılan yeni kamu yönetimi arasındaki farklar aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 1: Yeni Kamu Yönetimin Geleneksel Kamu Yönetimi İle Karşılaştırılması

Geleneksel Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi
Sınırlı iş gören katkısı	Azami iş gören katkısı
Sabit ücret	Performansa bağlı ücret
Girdi ve süreç kontrolü	Performans kontrolü
Karar akışı yukarıdan aşağıya	Karar akışı her iki yönde
Değerlendirme yukarıdan aşağıya	Değerlendirme her iki yönde
Bürokrat tipi yönetici	Girişimci yönetici
Mal ve hizmetlerde nicelik	Mal ve hizmetlerde kalite
Kitlesel üretim	Farklılığı esas alan üretim
Güçlü merkeziyet (merkezden yönetim)	Yerelleşme (yerel uygunluk, yetki genişliği)
Geniş personel	Az sayıda personel, daha çok uzman
Katı yönetim	Esnek/katılımcı yönetim
Yasal düzenlemelerle kural ve normları ayrıntılı belirlemek	Yasal düzenlemelerin sayıca azaltılması ve sadeleştirilmesi
Emir – komuta	Karar almaya ve yönetime katılma
Kamu otoritesine saygı	Vatandaşın müşteri olarak görülmesi, yurttaş gereksinmelerine duyarlılık
Klasik devlet muhasebesi ve bütçe sistemi	Yönetim muhasebesi, maliyet merkezleri, maliyet etkenliği, maliyet-yarar oranı, maliyetin geri dönüşü
Kamu sektörünün kesin egemenliği	Özel sektörden daha fazla yararlanma

Kaynak: Erkan Volkan, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara, 2008, s.42

3.2.Stratejik Planlama Süreci

3.2.1.Hazırlık Çalışması

Stratejik planlama tek seferde gerçekleştirilmesi mümkün olmayan ön çalışma ve hazırlık gerektiren başta üst yönetici olmak üzere farklı görev ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren uzun ve çaba gerektiren bir süreçtir. Stratejik planlama idarelerin bir gelecek tasarımıdır. Strateji plan çalışmasının başarılı olması için plan öncesi yapılması gereken hazırlıkların yeterli bir seviyede yapılması gerekmektedir.

Stratejik planlama hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

*Planın sahiplenilmesi

*Planlama sürecinin organizasyonu

*Hazırlık programının oluşturulmasıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:8).

3.2.1.1. Planın Sahiplenilmesi

Strateji planlamanın başarıya ulaşması için idarenin idarede çalışan tüm çalışanların stratejik planı sahiplenmesi gerekmektedir. Stratejik planı hazırlamak ve bu plan doğrultusunda idarenin yönetimini sağlamak idare yönetiminin sorumluluğundadır. Üst yönetici stratejik planı benimsemeli ve idare çalışanlarıyla paylaşmalı ve bu şekilde kurumsal bir şekilde planın sahiplenilmesini sağlamalıdır. Üst yöneticini desteği stratejik planlamanın sahiplenilmesi için vazgeçilmez bir koşuldur (Cumhurbaşkanlığı,2019:4).

3.2.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama, idare içerisinde başta üst yönetici olmak üzere her düzeyde yer alan çalışan personelin katılımını gerektirmektedir. Bu çalışmada/gruplarda yer alacak kişilerin seçiminde son derece özenli olunarak belediyelerin, kamu hizmeti sağladığı/toplum yararına hizmet verdiği göz ardı edilmezken aynı zamanda bunun bir mali boyutunun olduğu risklerin hizmetler kadar mali yapı ile de oranlı olduğu dikkate alınmalıdır.

Stratejik planlama sürecinde yer alan çalışan, birim ve gruplar aşağıda açıklanmaktadır.

3.2.1.2.1. Bakan

Bakan, bakanlığın ve bakanlığa bağlı, ilgili ve ilişkili olan idarelerin stratejik planlamaya ilişkin çalışmalarına başladıklarını Stratejik Plan Genelgesi ile duyurur. Genelge ile idaredeki birimlere; yapılan çalışmaların bakan tarafından sahiplenildiği ve süreç içerisindeki takibinin yapılacağını, çalışmaları yönlendirmek üzere Strateji Geliştirme Kurulunun oluşturulduğunu ve çalışmaların Kurul koordinasyonunda yürütüleceği ayrıca stratejik planlama ekibine nitelikleri kılavuzda belirtilen üyelerin görevlendirilmesi gerektiği bildirilir (Cumhurbaşkanlığı,2019:14).

Bakan, stratejik plan hazırlıkları sürecinde, bakanlığın ve bakanlığa bağlı, ilgili ve ilişkili olan idarelerin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için öneri verir. Stratejik planlama sürecinde üst seviyede alınması gereken kararları karara bağlar. Taslak stratejik plan Bakan onayı sonrasında son hale gelir ve uygulamaya konulur.

3.2.1.2.2. Üst Yönetici

İdarelerin stratejik planlarının hazırlanmasında ve stratejik planın uygulamasında üst yöneticiler Bakana karşı sorumludur. Stratejik Plan Genelgesi uygun görüşle üst yönetici tarafından Bakanın onayına sunulur. Üst yönetici stratejik plana ilişkin çalışmaları destekler

tartışmalı bir husus ortaya çıktığında bu hususları karara bağlar. İdarenin misyon ve vizyonlarının belirlenmesine katkıda bulunur. Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder.

İdarenin stratejik planının onaylanmasının ardından uygun görür ise merkez ve/veya taşrada yer alan teşkilatları için eylem planı hazırlanmasını kararı alabilir ve hazırlanan eylem planlarını onaylar. Üst yönetici stratejik plana ilişkin olarak altı aylık dönemlerde izleme toplantısı, yıllık olarak değerlendirme toplantılarını gerçekleştirir (Cumhurbaşkanlığı,2019:15).

3.2.1.2.3. Strateji Geliştirme Kurulu

Üst yöneticinin başkanlığında olmak üzere, üst yönetici yardımcıları, idarede yer alan harcama yetkilileri ve ihtiyaç olması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulur. Stratejik Plan Genelgesinde Strateji Geliştirme Kurulunun üye listesine yer verilir. Kurul, oluşturulan strateji planlama ekibini ve hazırlık programını onaylar. Stratejik planlama sürecinin aşamalarını ve ortaya çıkan sonuçları kontrol eder. Ayrıca stratejik planlama sürecine harcama birimlerinin aktif bir şekilde katılımlarını sağlar, tartışmalı bir husus olduğunda bunları görüşüp karara bağlar. Alternatif olabilecek misyon, vizyon ve temel değer taslaklarını ve taslak amaç ve hedefleri değerlendirir son haline getirir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:17).

3.2.1.2.4. Strateji Geliştirme Birimi

Strateji Geliştirme Birimi stratejik plan çalışmalarını koordine eder. Stratejik plan genelgesinin hazırlanarak üst yöneticinin görüşüne sunulması, yapılacak toplantıların organizasyonu, idare içinde ve idarenin dışında iletişim sağlanması, belge düzenlenmedi gibi gerekli destek hizmetlerini gerçekleştirir. Stratejik plan hazırlık sürecindeki her türlü resmi yazışma strateji geliştirme birimi tarafından yapılır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:14).

Strateji Geliştirme Birimi stratejik planın hazırlanması, uygulanması ile izleme ve değerlendirilmesi süreçlerinde elde ettiği tecrübelerini harcama birimlerine, stratejik planlama ekibine ve Strateji Geliştirme Kuruluna aktarması gerekir. Strateji Geliştirme Birimi stratejik planın bütünselliğinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:16).

3.2.1.2.5. Stratejik Planlama Ekibi

Üst yöneticinin bir yardımcısı başkanlığında ve Strateji Geliştirme Biriminin koordinasyonunda harcama biriminin temsilcileri ve Strateji Geliştirme Birimi yöneticisinden oluşur. Kamu idareleri gerekli gördükleri durumda, taşra teşkilatını temsil eden katılımcıları da

ekibe dahil edebilirler. Ekip, hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve üst yöneticinin onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:19).

Stratejik planlama ekip başkanı toplantılara iştirak edemediği takdirde ekip başkanı olarak strateji geliştirme birimi yöneticisi vekalet edebilir. Stratejik planlama ekibi üyeleri, görev yaptığı birimi temsil edebilmeli, uyumlu çalışıp stratejik planlama için yapılacak çalışmalara yeterli zaman ayırabilmelidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:19).

3.2.1.2.6. Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Stratejik Planlama Genelgesinde yer alan niteliklere sahip olan personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışabilecek kişilerden oluşan harcama birimi temsilcilerinin katılacağı alt çalışma grupları kurulabilir. Harcama birimi yöneticisi oluşturulacak alt çalışma gruplarında çalışacak personeli harcama biriminin alt birimlerinde çalışan deneyimli personel arasından görevlendirir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:1).

Harcama birimleri, üst yönetici tarafından belirlenen dönemlerde, sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin izlenmesi ve değerlendirilmesini de yapar.

3.2.1.3.Hazırlık Programının Oluşturulması

Stratejik planlama çalışması kurum içerisinde görev alan birçok kişiyi bir araya getirmektedir. Bu nedenle stratejik planın sahiplenilmesi ve başarılı olabilmesi için önceden hazırlık programı yapılması gerekmektedir.

Hazırlık çalışmaları sürecinde kurumun ihtiyaçları belirlenmeli ve stratejik planlama süreci başlamadan tespit edilen eksiklikler tamamlanmalıdır. Stratejik planlama ekibi hazırlık çalışmaları kapsamında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (Cumhurbaşkanlığı,2019:6).

Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri: Stratejik planlama çalışmalarında kurumun değişik birçok biriminde görev personelin katılımı ile gerçekleştirilecek stratejik plan için görev alacak birim ve görevli personelin süreç içerisindeki görev ve sorumlulukları tanımlanmalıdır. Bu kapsamda sürecin aşamaları, yapılacak faaliyetler ve sorumlu kişiler belirtilir.

Zaman Çizelgesi: Yapılacak çalışmaların kesintiye uğramadan ve elli bir program dahilinde devam edebilmesi için çalışmaların aşamaları ve yapılan faaliyetlere ilişkin başlangıç ve sonuçlandığı tarih belirtilmelidir.

Eğitim İhtiyacı: Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarında görev alacak diğer çalışanların stratejik planlama konusunda eğitime ihtiyaçları olup olmadığı belirlenmelidir. Eğitim ihtiyacı olması halinde, eğitim alacak personel, eğitimin konusu ve süresi programlanmalıdır.

Stratejik plan hazırlık sürecinde gerekli görülen ihtiyaçların kuruluşlar tarafından giderilmesinin ardından stratejik planın hazırlanması esnasında uyulması gereken prensipler ortaya konmalıdır. Stratejik plan hazırlanması sırasında aşağıda yer alan hususlar dikkate alınmalıdır: (Karaarslan, 2012: 4-5)

- Stratejik plan hazırlanırken, kuruluşun hizmetlerinden yararlananların, çalışanların, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının ile kısaca paydaş olarak nitelendirilebilecek; ilgili bütün tarafların katılımları ve katkıları sağlanmalıdır.

- Hazırlanan stratejik plan kuruluşun tüm birimlerinin katılım ve katkılarıyla yürütülmelidir. Kuruluş içerisinde varsa, strateji geliştirme biriminin yoksa mali hizmetler biriminin görevi koordinatörlüktür.

- Stratejik planın doğrudan doğruya kuruluşlarca ve kuruluşun kendi çalışanlarınca hazırlanması zorunludur.

- Stratejik planlama konusunda kılavuzluk edilmesi amacıyla danışmanlık hizmeti alınabilir. Ancak alınması planlanan danışmanlık hizmeti eğitim, yöntem ve süreç danışmanlığı ile sınırlı tutulmasına dikkat edilmelidir.

- İlgili tüm kurum ve kuruluşların hesap verme sorumluluğu içerisinde birbirleri ile işbirliği, eşgüdüm ve uyum içinde çalışmaya dikkat etmelidir.

Stratejik plan hazırlık sürecinde görev alan kişi, birim ve ekiplerin görevleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Şekil 1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Bakan	Stratejik plan genelgesini onaylar	Genelge		
Üst Yönetici	Stratejik plan genelgesini uygun görüşle Bakan onayına sunar			
Strateji Geliştirme Kurulu	Stratejik planlama ekibini onaylar	Hazırlık programını onaylar		
Strateji Geliştirme Birimi	Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini üst yöneticiye bildirir	Hazırlık çalışmalarını başlatan stratejik plan genelgesini hazırlar ve üst yöneticinin uygun görüşüne sunar	Hazırlık programını strateji geliştirme kurulunun onayına sunar	Hazırlık programını intranette duyurur
Strateji Planlama Ekibi		Hazırlık programını oluşturur		
Harcama Birimleri		Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir		

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018, s.11

3.2.2.Stratejik Plan Planlama Aşaması

Stratejik planlama hazırlık aşamaları bittikten sonra planlama aşamasına geçilir. Bu aşamada durum analizi, vizyon, misyon ve değerler bildirim, amaç hedeflerin belli edilmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılacak proje ve faaliyetlerin belirlenmesi yer alacaktır. Uygulama aşamasında yapılan faaliyet ve projeler hayata geçirilecek ve ortaya çıkan sonuçlara göre performans göstergelerine göre değerlendirilecektir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:6).

Stratejik planlama yönetim sürecini açıklayan özet tabloda belirtildiği gibidir:

Tablo 2: Stratejik Planlama Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none">Plan ve ProgramlarPaydaş AnaliziGZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none">Kuruluşun varoluş gerekçesiTemel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none">Arzu edilen gelecek	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none">Orta vadede ulaşılacak amaçlarSpesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none">Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	
<ul style="list-style-type: none">Detaylı iş planlarıMaliyetlendirmePerformans programıBütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
<ul style="list-style-type: none">RaporlamaKarşılaştırma	İZLEME	
<ul style="list-style-type: none">Geri beslemeÖlçme yöntemlerinin belirlenmesiPerformans göstergeleriUygulamaya yönelik sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, <http://www.sp.gov.tr/documents/SP-Kilavuz2.pdf>, 14 Ocak 2019, s.5.

3.2.2.1. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk aşaması durum analizidir. Durum analizinde “neredeyiz” sorusuna cevap aranır. Kurumların geçmişte neleri başardığı, hangi hedeflere ulaşmada başarısız oldukları ve başarısızlık nedenleri, geleceğe dair hedeflerinin neler olduğu, mevcut durumda hangi kaynaklarının olduğu değerlendirilir. Durum analizinde amaç ve hedefler kadar maddi ve maddi olmayan unsurlar ile ölçülebilir ve ölçülemeyen unsurlarında göz önüne alınarak aralarındaki bağlantının açık bir şekilde belirtilmesi gerekir. Durum analizi idare ile ilgili birçok bilgiyi sunduğundan stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturulmasını ve bunun kurumların mali yapılarıyla da uyumlu olması sağlanmalıdır.

Durum analizinde aşağıda yer alan hususlara ilişkin değerlendirme yapılır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:25):

- **Kurumun gelişim süreci:** Kurumun ne zaman kurulduğu, zaman içerisindeki gelişimi, kurumsal yapıyı etkileyen ve değiştiren gelişmeler özet bir ifade ile anlatılır.

- **Mevcut stratejik planın değerlendirilmesi:** Mevcut stratejik plan, planın uygulandığı döneme ait hedef ve göstergelerin başarılı olup olmadığını hedeflerin gerçekleşme düzeyini gösterir. Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşamaması durumunda; hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve

mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması gerektiğine karar verilir.

- **Mevzuat analizi:** İdarenin faaliyet alanını düzenleyen ve idareye görev ve sorumluluk yükleyen yasal düzenlemelerin listesi oluşturulur. Mevzuat analizi ile elde edilen verilerden yola çıkarak idarenin faaliyet alanları belirlenir ve idarenin amaç hedeflerinin sınırları belirlenir.

- **Üst politika belgeleri analizi:** Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile idareyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Bu belgeler farklı kullanım amaçlarına göre kalkınma planı-orta vadeli program-yıllık program gibi dikey bir hiyerarşide ya da sektörel stratejiler-eylem planları gibi yatay bir hiyerarşide hazırlanabilir. Bu belgelerin tamamı türev amaçlara farklı detaylarda hizmet etmekte olup stratejik planlar söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanır. Üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tabloya stratejik planda yer verilir.

- **Faaliyet alanları ve sunulan ürün veya hizmetler:** Kurumun faaliyet alanları ve sunduğu hizmet ve ürünlerin belirlenmesi önemli aşamalardan biridir. Kuruluşun organizasyon şeması kullanılarak sunulan ürün ve hizmetler gruplandırılmalıdır.

- **Paydaş analizi:** Stratejik planlamanın başarılı olması için katılımcı bir yaklaşım sergilenmelidir. Paydaş analizi ile paydaşlarla etkili bir iletişim kurulmaktadır. Bu sayede paydaşların kurum hakkındaki görüşleri alınır ve kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi edinilir.

- **Kuruluş içi analizi:** Kurum içi analiz, kurumun yapısı ve organizasyon şekli, kurumda yer alan birimlerin görevleri ve görevleri arasındaki ilişkiler, karar alma süreci, kurumdaki personel sayısı, personelin dağılımı, personelin eğitim düzeyi, kurumun değerleri, teknolojik yapısına ilişkin değerlendirmelerin yapılmasıdır. Stratejik planlama çalışmalarına idarenin iş süreçlerinin analizi yapılarak başlanmalıdır. Bu şekilde sürecin gidişatı ve iyileştirme çalışmaları daha başarılı olacaktır.

- **Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz:** İngilizce politik (political), ekonomik (economic), sosyolojik (sociological), teknolojik (technological), yasal (legal), çevresel (environmental) kelimelerinin ilk harflerinin birleşiminden oluşan

PESTLE analizi ile idarenin üzerinde etkisi olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal etkenler tespit edilir. Analiz ile idarede oluşabilecek hususlar idarenin karşılaşacağı fırsat ve tehditler tespit edilir (Arıkboğa: 2018:48).

• **Güçlü, zayıf yönler ve fırsatlar, tehditler (SWOT) analizi:** SWOT ifadesi İngilizce güçlü (strengths), zayıf yönler (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) kelimelerinin baş harflerinden gelmektedir. Swot analizi ile idare ve idarenin etkilendiği koşullar sistematik olarak incelenmektedir. İdarenin; maddi ve maddi olmayan güçlü ve zayıf yönleri yapılan kuruluş içi analiz ve durum analizi kapsamında yapılan çalışma sonuçlarından, fırsatları ve tehditleri ise PESTLE analizi sonuçlarından yola çıkarak belirlenir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:25).

• **Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi:** Durum analizi kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen veriler, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaç olarak özet hale getirilir. İhtiyaçların gerekçesi kadar bu bölümde yapılan tespitler oluşturur. Tespit ve ihtiyaçların belirlenmesi hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesine yardımcı olur. İhtiyaçlar belirlenirken ihtiyaçların öncelikleri, maliyetleri ve finansal olarak sürdürülebilirliklerin göz önüne alınması gerekmektedir.

Durum analizi neticesinde elde edilen tüm veriler birlikte değerlendirilir. Durum analizi ile idarenin ihtiyaçları ortaya çıkarılır ve ihtiyaçlar doğrultusunda amaç ve hedefler belirlenir.

Durum analizi sürecine ilişkin özet tablo aşağıda yer almaktadır:

Şekil 2: Durum Analizi Süreci

Strateji Geliştirme Kurulu	Talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar, çalışmalara aktif katılım sağlar
Strateji Planlama Ekibi / Alt Çalışma Grupları	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Durum analizi çalışmalarını başlatır</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><p>Uygulanmakta olan stratejik plan değerlendirmesi</p><p>Mevzuat analizi</p><p>Üst politika belgeleri analizi</p><p>Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi</p><p>Paydaş analizi</p><p>Kuruluş içi analiz</p><p>Pestle analizi</p><p>GZFT analizi</p><p>Hazırlık programında tanımlanan diğer analizler</p></div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Tespitler ve ihtiyaçlar</div></div>
Harcama Birimleri	Talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar, çalışmalara aktif katılım sağlar

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018, s.13

3.2.2.2. Geleceğe Bakış

Stratejik planlama sürecinde durum analizinin tamamlanması sürecin birinci kısmının tamamlanmış olduğu anlamına gelmektedir. İdarenin stratejik planlamadan hedefledikleri başarıya ulaşmaları açısından geleceğe bakış bölümü büyük önem arz etmektedir. İdare bu bölümde misyon, vizyon ve temel ilkelerine belirleyerek yine bu doğrultuda stratejik amaç ve hedeflerini belirleyecektir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:30).

Tablo 3: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 31)

Bakan	Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir
Üst Yönetici	Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir
Strateji Geliştirme Kurulu	Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarından yararlanarak misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklini verir
Strateji Geliştirme Birimi	Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını strateji geliştirme kurulunun uygun görüşüne sunar
Strateji Planlama Ekibi	Paydaşların katkısını alır Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018, s.31

3.2.2.2.1.Misyon

Misyon idarenin ne yaptığına, nasıl yaptığına ve kimin için yaptığını ifade etmektedir. Misyon stratejik planın bölümlerinin temelini oluşturur bu nedenle kurum içerisinde yer alan tüm birimlerin katkısı gerekmektedir. Misyon, idarenin kimlere hizmet verdiği, hangi alanlarda çalıştığı, hangi ihtiyaçlara cevap verdiği ve yasal sorumluluklarını gösterir (Ülgen ve Mirze, 2004:57).

Misyon bildirim, idarenin temel misyonunu paydaşlarına ve kamuya belirtmelidir, misyon bildirim idarenin yönetimi, çalışanları ve işbirliğinde bulunanlar tarafından anlaşılabilir ve bunlar tarafından desteklenen fikirlerden oluşmalıdır (Michael ve Allison ,2005: 86)

Misyon bildirim hazırlanması aşamasında dikkate edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir: (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 27)

- Kısa, öz ve net bir şekilde bir ifade edilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- Mevzuatta yer verilen görevleri ayrıntılı bir şekilde açıklamamalı genel bir tanımlama ile ifade etmelidir.

• İdarenin etki alanı içinde kalan kişi, grup ve kuruluşlar belirtilir. Ayrıca idarenin ürettiği ürün ve verdiği hizmetler tanımlanmalıdır.

- Muğlak veya birbirleriyle zıt hususları içermez.

Misyon kuruluşların uzun vadeli yönünü gösteren temel bir tanımlamadır. Misyon bildirimini hazırlanırken stratejik planlama ekibinin katılımı sağlanmalıdır. Farklı fikirler toplanmalı ve bu fikirler üzerinde tartışılmalıdır. Misyon bildirimini çalışmalarında aşağıdaki sorular ile misyon bildirim sürecine yardımcı olunabilir (Ülgen ve Mirze, 2004:57):

- İdarenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- İdare kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- İdare hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- İdare hizmetlerini ne şekilde sunuyor? (Nasıl)

Misyon bildirimine örnek teşkil etmesi açısından Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan misyon bildirimini şu şekildedir: “*Gönül gönüle vererek, çağın gerektirdiği çevreci yaklaşım ve akıllı şehircilik uygulamaları ile ulaşımdan sanayiye, tarımdan turizme her alanda sürdürülebilir hizmetler sunarak, kadim şehir Bursa’yı değerleri ile yaşatmak*”. Bu misyon bildirimini kısa, açık ve belediyenin var oluş sebebini (her alanda sürdürülebilir hizmetler sunmak) yansıtmaktadır (Bursa Büyükşehir Belediyesi,2019: 45).

3.2.2.2.2. Vizyon

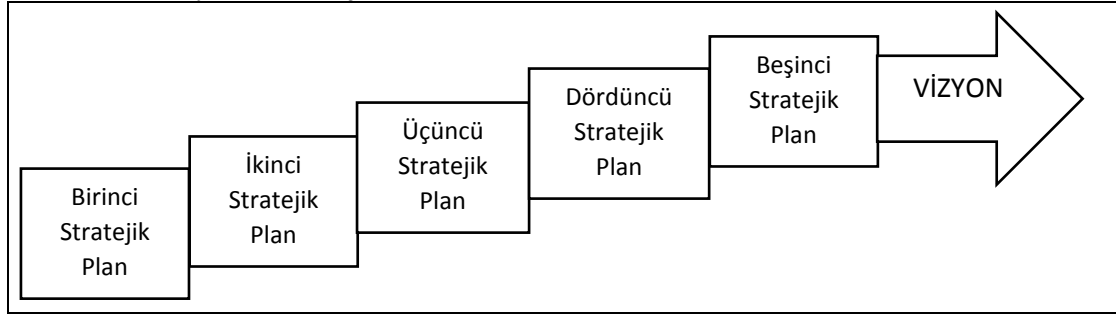
Vizyon kavramı; “*Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, kuruluşun bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinen durumdan bilinmeyene doğru zihni bir bakış*” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2013:5).

Vizyon bildirimini de misyon bildirimini gibi bir kuruluşun amacını tanımlar fakat vizyon bildiriminde kurumun değerleri ön plandadır (değerler yapılacakların ne şekilde yapılacağını gösterir). Vizyon bildirimini bir kurumun hem amacı hem de değerlerinden oluşur. Çalışanlar için nasıl davranmalarının beklendiği konusunda yol göstericidir ve motive edicidir. Vizyon bildirimini paydaşlarla paylaşılır ve paydaşlara o kuruluşla nasıl çalışabilecekleri konusunda yol

gösterir. (Mission Statements & Vision Statements: Unleashing the power of purpose (Misyon ve Vizyon Bildirimleri: Amacın gücünü açığa çıkarmak), http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_90.htm, 12 Ocak 2020.)

Vizyon idarenin geleceğini sembolize eder. Vizyon bildirimi, stratejik planın kapsadığı dönemin yanında idarenin uzun vadede gerçekleştirmek istediklerini ve uzun vadede ulaşmak istediği yeri gösterecek şekilde belirlenir.

Şekil 3: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018, s.34

Vizyon idarede yer alan birimler arasında birleştirici bir niteliktedir. Vizyon bildirimi, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder.

Vizyon bildirimi oluşturulurken aşağıdaki hususlar dikkat edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004:57).

- Kısa, net ve akılda kalıcı olmalıdır.
- İdealist ve özgün olmalı ve iddialılık ve ulaşılabilirlik arasında denge kurmalıdır.
- Değişim için ilham verici olmalıdır.
- İddialılık ve ulaşılabilirlik arasında denge kurmalı, orta ve vadeli amaç, hedef ve projelere yön vermektedir.

Vizyon bildirimine örnek teşkil etmesi açısından Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan vizyon bildirimi şu şekildedir: “Çınarların gölgesinde, birlik beraberlik ve huzur içinde yaşanan mutlu bir dünya şehri Bursa”. Bu vizyon bildirimi kısa, ilham verici ve iddialı kavramlar içermektedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi,2019: 45).

3.2.2.2.3. Temel Değerler

Kurumsallaşma ile birlikte uzun vadede başarıyı sağlamak için gerekli olan unsurlardan biri de temel değerleri belirlemektir. Temel değerler, yöneticilerin idareyi yönetirken bağlı kalmaları gereken inanç ve çalışma prensiplerini oluşturur. İdarenin misyon, vizyon ve

kurumsal kimliğinin temelinde belirlenen temel değerler yer almaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:36).

Değerler bildirimini idarenin görevlerini yerine getirirken benimsemiş olduğu felsefe, ilke ve standartları tanımlamaktadır. Değerler bildirimini idarenin aldığı kararların ve seçtiği stratejilerin belirlenmesinde rol oynar. Temel değerler belirlenirken kurumun iç ve dış paydaşlarına yönelik değerler, üretilen hizmet ve ürünlerin kalitesine yönelik değerler ve kurumun karar alma ve yönetim süreçlerine yönelik değerler belirlenir.

Temel değerler belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Cumhurbaşkanlığı,2019:33):

- Çalışanların görevlerini iyi bir şekilde yerine getirecekleri bir ortam sağlanmalıdır.
- Karar alma süreçlerine rehberlik etmelidir.
- Belirlenmiş olan vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşüm sağlanmalıdır.

Vizyon ve misyon çalışmaları sürecinde ilke ve temel değerler de aynı oranda yönlendirici olması gerekmektedir. İlkeler, idarenin temel değerlerini ifade etmektedir. Vizyon ve misyon belirlenmesinin altında yatan inanç temel değerlerdir. Bu sebeple misyonun ve vizyonun hazırlanması sürecinde öncelikle temel değerler ortaya konmalıdır (Narinoğlu, 2007:313).

Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan ilkeler şu şekildedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi,2019: 45):

- Tarafsız,
- Katılımcı,
- Çevreye duyarlı,
- Kent tarihinde ve kültürüne saygılı,
- Çözüm odaklı,
- Şeffaf ve hesap verebilir,
- Sürdürülebilir,
- Verimli ve kaliteli hizmet anlayışlı.

3.2.2.2. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi İle Stratejilerin Belirlenmesi

Strateji geliştirme, idarenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. İdarenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:38).

Harcama birimleri, stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda taslak halindeki amaç ve hedeflere ilişkin çalışmaları yürütür. Harcama birimleri sorumlu oldukları her bir hedef için hedef kartları oluşturur. Strateji geliştirme kurulu strateji geliştirme birimi tarafından konsolide edilen taslak hedef kartlarını nihai hale getirir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:48).

Tablo 4: Strateji Geliştirme Süreci

Bakan	Üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar
Üst Yönetici	Tartışmalı hususları karara bağlar
Strateji Geliştirme Kurulu	Taslak Amaçlar ile hedef kararlarını değerlendirerek nihai hale getirir
Strateji Geliştirme Birimi	Taslak Amaçlar ile hedef kararlarını St. Gel. Kurulunun uygun görüşüne sunar
Strateji Planlama Ekibi	<pre>graph LR; A[Paydaşların katkısını alır] --> B[Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur]; B --> C[Taslak Amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde belirler]; C --> D[Taslak Amaçlar ile hedef kararlarını St. Gel. Kur. Değerlendirmesine sunulmak üzere nihai hale getirir]; E[Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir] --> B; F[Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunar] --> C; G[Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarını hazırlar] --> D;</pre>
Harcama Birimleri	<pre>graph LR; A[Paydaşların katkısını alır] --> B[Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur]; B --> C[Taslak Amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde belirler]; C --> D[Taslak Amaçlar ile hedef kararlarını St. Gel. Kur. Değerlendirmesine sunulmak üzere nihai hale getirir]; E[Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir] --> B; F[Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunar] --> C; G[Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarını hazırlar] --> D;</pre>

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018, s.38

3.2.2.2.1. Amaçlar

Öncelikli seviyede olması gereken stratejik amaçlar idarenin ulaşmak istediği sonuçlardır. Stratejik amaçlar belirlenirken tanımlanmış olan misyon bildirimini göz önünde bulundurulmalı ve misyonun hayata geçirilmesi için yapılması gerekenler ve bunun neticesinde elde edilecek sonuçlar ortaya çıkarılır. Oluşturulan amaçların idarenin misyonuna katkıda bulunması gerekmektedir beraber misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Amaçlar elde edilecek sonuçları ifade etmeli ve bu sonuçlara ulaşmak için kullanılması gereken yolları tanımlayarak hedefler için bir zemin oluşturmalıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:39).

Amaçlar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Cumhurbaşkanlığı,2019:36) :

- Misyonun gerçekleşmesine katkıda bulunmalıdır.
- Vizyona ulaşmak amacıyla idarenin kurumsal revizyonunu destekleyecek nitelikte olmalı ve vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade etmekle birlikte sonuca nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı açıklamamalıdır.
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsamalı ve hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Faaliyet alanı ve hizmet alanında yer alan diğer kamu idarelerinin stratejik planlarında yer almakta olan amaçlarla uyumlu ve tamamlayıcı nitelikte olmalıdır.

Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan stratejik planında bulunan stratejik amaçları şu şekildedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi,2019: 49):

“Stratejik amaç 1:İnsan merkezli, tarih ve tabiat odaklı mimarisi ile planlı kentleşmeyi gerçekleştirmek.

Stratejik amaç 2:Akıllı çözümlerle ulaşımı daha hızlı, güvenli ve konforlu hale getirmek,

Stratejik amaç 3:Sürdürülebilirlik anlayışı ile temiz ve sağlıklı bir çevre sunmak,

Stratejik amaç 4:Kültür ve turizm zenginliklerine değer katarak yerel ekonomik refahı artırmak,

Stratejik amaç 5:Yaşam standartlarını destekleyen sosyal belediyeçilik anlayışı ile hizmetler sunmak,

Stratejik amaç 6:Afet-acil durum bilincini ve müdahale kapasitesini artırmak,

Stratejik amaç 7:Güvenli, huzurlu toplum ve düzenli bir kent ortamı sağlamak,

Stratejik amaç 8:Kurum içi ve dışı paydaşlarla yönetişimi güçlendirmek,

Stratejik amaç 9:Kaynakları ve riskleri etkin yönetmek.”

3.2.2.2.2. Hedefler

Hedefler, stratejik planda bulunan amaçların hayata geçirilmesi için belirlenen alt amaçlardır. Hedefler, ulaşılması hedeflenen sonuçların belirli bir zaman dilimindeki nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesidir. Bir amacın gerçekleştirilebilmesi amacıyla birden fazla hedef belirlenebilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:37).

Misyon ve vizyon bildirimleri idare için bir yol çizmekte ancak neyin nasıl başarılmak istendiğini ortaya koymamaktadır. Amaç ve hedefler ise idarenin izlediği stratejiler neticesinde ulaşmayı arzu ettikleri sonuçları daha açık bir şekilde ifade etmektedir. Kısaca amaç ve hedefler ulaşılacak istenilen yere nasıl ulaşılacağını değil, ulaşılacak istenen yerin ne olduğunu tanımlamaktadır. (Erkan, 2008:26)

Hedeflerin;

- “İdarenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı,
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu,
- Açık ve anlaşılabilir,
- Somut,
- Ölçülebilir,
- İddialı ve gerçekçi,
- Sonuç odaklı,
- Zaman çerçevesi belli,”

Bir şekilde oluşturulması gerekmektedir.

İdareler, durum analizi neticesinde tespit etmiş oldukları ihtiyaçlar doğrultusunda hedeflerini belirlemektedirler. Bu hedefleri belirlerken riskleri ve kaynakların hedeflerin

gerçekleştirilmesindeki etkisini göz önüne almak durumundadırlar. Hedefler; teşebbüslerin kendi kaynaklarıyla ve elde edebileceği kaynaklarla uyumlu olmaması durumunda stratejik plan ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanmış olsa bile, ihtiyaçları karşılayacak kaynağa ulaşılamaması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanacağı göz ardı edilmemelidir. Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenir. İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilir.

Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan stratejik planında bulunan stratejik amaç 1' e ulaşmak için belirlenen stratejik hedefler şu şekildedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi,2019: 49):

- Sağlıklı ve planlı kentleşmeyi sağlamak,
- Çarpık kentleşmeyi önlemek ve kentsel dönüşümü sağlamak.

Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan stratejik planında bulunan stratejik amaç 2' ye ulaşmak için belirlenen stratejik hedefler şu şekildedir:

- Ulaşım altyapısını geliştirmek,
- Toplu taşıma sistemini geliştirmek,
- Trafikte yol güvenliğini artırmak,
- Akıllı ulaşım sistemleri ile ulaşımı etkin yönetmek.

3.2.2.2.3. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, belirlenmiş olan hedeflere ne kadar ulaşılmış olduğunu ortaya koymaktadır. Performans göstergeleri sonucu, miktar, zaman, kalite ve maliyeti gösterecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:41).

Girdi göstergeleri, kullanılan araç/gereç sayısı, aşılama kampanyası için kullanılacak enjeksiyon sayısı gibi bir politika, ürün ya da hizmetin sunulması veya üretimi için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardan oluşmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:55).

Çıktı göstergeleri, bakım onarımı yapılan karayolu uzunluğu, aşılana çocuk sayısı gibi sunulan hizmet veya üretilen ürünlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, çoğunlukla idarenin kontrolü altındadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:41).

Sonuç göstergeleri, bakım ve onarım çalışması yapılan yollardaki kaza sayısındaki azalma, aşırıyla önlenabilir hastalıklardaki yüzde/miktar düzeyindeki azalma gibi sunulan hizmet veya üretilen ürün sonucunda ortaya çıkan etkiyle ilgilidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:55).

Kalite göstergeleri, bakım ve onarım yapılan karayollarında tahmini öngörülen sürede yeniden bakım ve onarım ihtiyacı olanların oranı, veri tabanına yüklenmiş olan verilerden hatasız olanların oranı gibi sunulan hizmet veya ürünlerden yararlanmış olanların beklentilerinin hangi düzeyde karşılandığını gösterir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:41).

Verimlilik göstergeleri, birim karayolu başına düşen bakım ve onarım maliyeti (maliyet/çıktı), aşılana çocuk başına düşen maliyet (maliyet/çıktı) gibi çıktı ile çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:55).

İdarelerin performans göstergelerini, aşağıdaki özellikleri içerecek şekilde oluşturmaları gerekmektedir.(Demirdizen, 2012: 14)

- “Performans ölçütleri açık, net, basit, günlük işlere ilişkin ve anlaşılır olmalıdır,
- Tespit edilen ihtiyaçlara ya da ölçülmek istenen amaca en uygun ölçütler seçilmelidir,
- Kriterler belirlenirken genelin hesap edilmesine dikkat edilmeli, eksik ölçüt bırakmamaya ve birbiriyle çakışmamasına özen gösterilmelidir,
- Seçilen ölçütler üzerinde fikir birliği sağlanmasına dikkat edilmelidir,
- Kriterler için kullanılan verilerin anlaşılması daha kolay olması açısından sayısal ölçütler daha çok tercih edilmelidir,
- Belirlenen ölçütler esnek ve değişen koşullara uyarlanabilir olmalıdır,
- Sistemde iç etkenlerin olduğu kadar, dış etkenlerin analizine yarayacak ölçütlere yer verilmelidir.”

Stratejik planda, izleme ve değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi için performans göstergeleri başlangıç (mevcut) değerleri ile birlikte planda her yıla ilişkin hedeflenmiş olan değerleri ile sunulur.

Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan stratejik amaç 2' ye (akıllı çözümlerle ulaşımı daha hızlı, güvenli ve konforlu hale getirmek) ulaşmak için belirlenen hedefe (ulaşım altyapısını geliştirmek) ilişkin performans göstergelerine ilişkin tablo aşağıdaki şekildedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi,2019: 54):

Tablo 5: Bursa Büyükşehir Belediyesi Performans Göstergeleri Tablosu

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı (Ay)	Raporlama Sıklığı (Ay)
PG.2.1.1. Köprü ve Sanat Yapısı Sayısı (Adet)	15	31*	1	3	5	7	8	3	12
PG.2.1.2. Asfaltlanan Yol Uzunluğu (Km)	35	5.000*	300	600	900	1.200	1.500	3	12
PG.2.1.3. Akıllı Kavşak Sayısı (Adet)	15	15*	5	10	15	20	25	3	12
PG.2.1.4. Parke Temini Miktarı (M2)	5	1.250.000	1.450.000	3.100.000	4.950.000	7.000.000	9.250.000	3	12
PG.2.1.5. Tretuvar Uzunluğu (Km)	10	480*	50	100	150	200	250	3	12
PG.2.1.6. Bisiklet Yol Uzunluğu (Km)	10	10	5	10	15	20	25	12	12
PG.2.1.7. Engellilere Uygun Kaldırım Oranı (Yüzde)	10	20	25	30	35	40	45	12	12

Kaynak: Bursa Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı, s.51

3.2.2.2.4. Stratejiler

Stratejiler oluşturulurken, idarenin belirlediği amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini, amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri, karşılaşılabilecek sorunların nasıl çözülebileceği, alternatif yollar ve bunların olumlu ve olumsuz tarafları ortaya konulur (Arıkboğa: 2018:41).

Strateji oluşturulurken yararlanılabilecek birçok yöntem vardır. Bunlardan biri SWOT analizidir. SWOT analizi ile idarenin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler strateji belirlemede kullanılabilecektir. Bir diğer yöntem ANAÇ (Analiz atölye çalışması) yöntemidir. Anaç yönteminde, taraflar bir araya gelerek sorunlar ve çözüm yollarını tespit eder ve bölümlere ayırarak sıralamaktadırlar. Bir diğer yöntem olan kritik sorular yöntemi ile kritik sorular sorularak sorunlar tespit edilir ve bölümlere ayrılarak sıralanır. Bunların dışında portföy analizi ile oluşan stratejiler arasında seçim yapılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:51).

Strateji oluşturulurken aşağıdaki sorulara cevap verilmesi gerekmektedir.

- Hedeflere ulaşırken hangi sorunlarla karşılaşılabilir?
- Hedeflere ulaşma sürecinde izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nedir?
- Belirlenen alternatiflerin oluşturacağı maliyet ve bunların olumlu/olumsuz yönleri nelerdir?

Strateji Örnekleri:

- Hizmetler yerinden karşılanma esasıyla yürütülecektir.
- Personel dağılımı iş analizine göre planlanacaktır.
- Kamu-özel işbirliği modelinden yararlanılacaktır.
- Uzaktan eğitim modülleri geliştirilecektir.
- Sunulan hizmetler mümkün olduğunca elektronik ortama taşınacaktır.

3.2.2.2.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesinin ve detaylandırılmasının ardından her bir hedef için oluşabilecek riskler tespit edilip analiz edilir ve bu riskler için alınabilecek önlemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflere ulaşırken karşılaşılabilecek riskler, açıklaması, kontrol faaliyeti birlikte tanımlanmalıdır. Hedef riskleri belirlenirken risk analizi çalışmalarının yanında durum analizi bulguları ve iç denetim raporlarından da yararlanır (Ülgen ve Mirze, 2004:55).

Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan stratejik amaç 2' ye (akıllı çözümlerle ulaşımı daha hızlı, güvenli ve konforlu hale getirmek) ulaşmak için belirlenen hedefe (ulaşım altyapısını geliştirmek) ilişkin risk ve kontrol faaliyetlerine ait tablo özet halinde aşağıdaki şekildedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi,2019:514):

Tablo 6: Bursa Büyükşehir Belediyesi Risk Kontrol Faaliyetleri Tablosu

Risk	Kontrol Faaliyetleri
İlimizde özel araç sahiplik oranının hızlı artışı Maliyeti yüksek yatırımların ekonomik dalgalanmalardan olumsuz etkilenmesi	Alt - Üst Geçit Yapılması Altyapı ve Ruhsatlandırma Çalışmaları Asfaltlama Çalışmalarının Yapılması Bisiklet Yolu Yapılması Bordür Tretuvar Çalışmaları Kavşak Yapılması Köprü Yapılması Köprülü Kavşak Yapılması Küçük Ve Büyük Sanat Yapılarının Yapılması Makine Teçhizat Alımının Sağlanması Otopark Yapılması Yol Yapım - Bakım Faaliyetleri

Kaynak: Bursa Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı, s.51

3.2.2.2.6. Maliyetlendirme

Maliyetlendirme stratejik plan ile bütçe arasındaki ilişkiyi kurmaktadır. Bu aşamada, amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyetler için ihtiyaç duyulan maliyet ortaya çıkarılır. Bu noktada, belirlenen faaliyetlerin stratejik amaç ve hedeflere ne kadar katkıda bulunup bulunmadığı tekrar değerlendirilmelidir. Stratejik amaç ve hedeflere katkıda bulunmadığı tespit edilen faaliyetlere stratejik planda yer verilmez (Cumhurbaşkanlığı,2019:36).

Gerçekleştirilecek faaliyetlere ait oluşturulan tahmini maliyetlerin toplamı, katkıda bulunmuş olduğu hedefin tahmini olarak maliyet toplamını göstermektedir. Buradan her bir hedefin tahmini hesaplanan maliyet toplamı amaçların maliyet toplamına, amaçların maliyet toplamı ise stratejik planın tahmini hesaplanan maliyetini ortaya çıkarmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:21).

Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan tahmini maliyet hesaplaması aşağıdaki gibidir (Bursa Büyükşehir Belediyesi,2019: 81):

Tablo 7: Bursa Büyükşehir Belediyesi Tahmini Maliyet Hesaplaması Tablosu

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı (Ay)	Raporlama Sıklığı (Ay)
PG.2.1.1. Köprü ve Sanat Yapısı Sayısı (Adet)	15	31*	1	3	5	7	8	3	12
PG.2.1.2. Asfaltlanan Yol Uzunluğu (Km)	35	5.000*	300	600	900	1.200	1.500	3	12
PG.2.1.3. Akıllı Kavşak Sayısı (Adet)	15	15*	5	10	15	20	25	3	12
PG.2.1.4. Parke Temini Miktarı (M2)	5	1.250.000	1.450.000	3.100.000	4.950.000	7.000.000	9.250.000	3	12
PG.2.1.5. Tretuvar Uzunluğu (Km)	10	480*	50	100	150	200	250	3	12
PG.2.1.6. Bisiklet Yol Uzunluğu (Km)	10	10	5	10	15	20	25	12	12
PG.2.1.7. Engellilere Uygun Kaldırım Oranı (Yüzde)	10	20	25	30	35	40	45	12	12

Kaynak: Bursa Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı, s.81

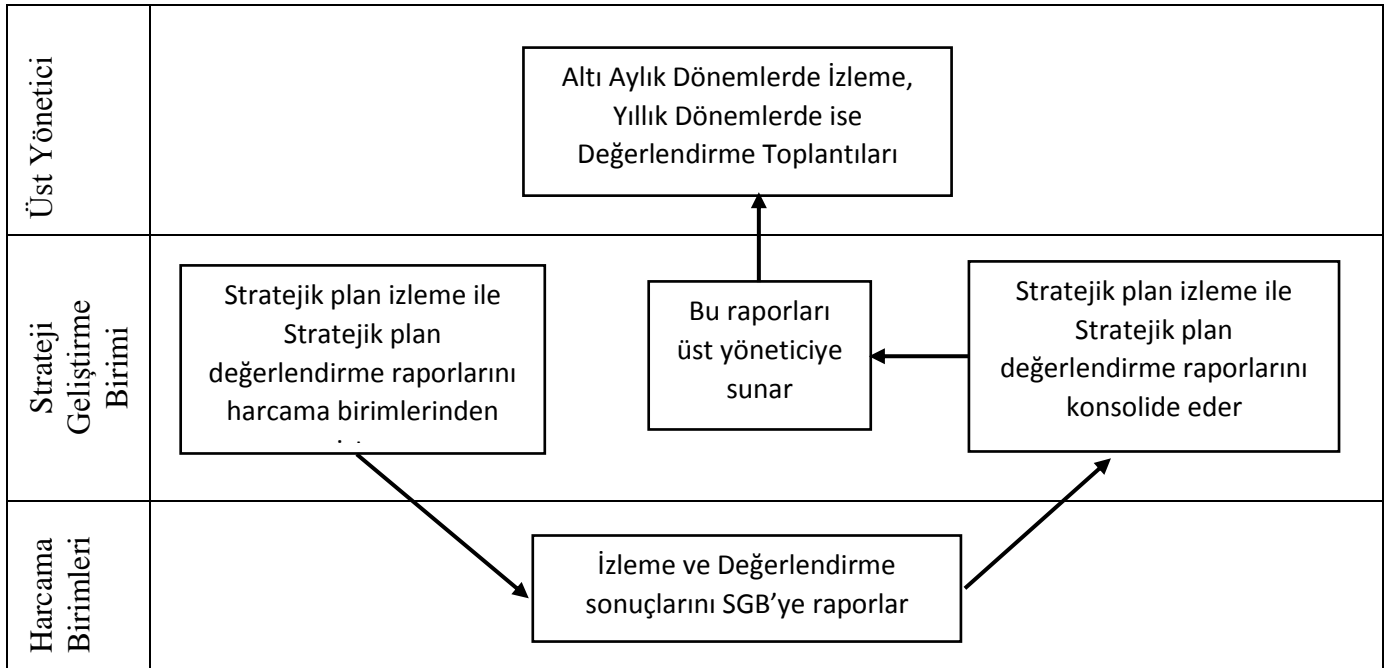
Tahmini hesaplanan maliyet tablosunda yer alan maliyetle ile tahmini kaynakların uyumlu olması gerekmektedir. Tahmini maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda daha düşük maliyetli olanlar seçilebilir veya zamanlaması değiştirilebilir, kapsamı küçültülebilir.

3.2.2.3. İzleme ve Değerlendirme

İzleme sürecinde stratejik planda yer alan faaliyetler takip edilir ve raporlanarak ilgililere sunulur. Değerlendirmede ise faaliyetler sonucu elde edilen sonuçların amaç ve hedeflerle ne kadar tutarlı olduğu gösterilir. Hedeflerin ölçülebilir olması izleme ve değerlendirme aşamalarının başarılı olması için önemli bir yere sahiptir. İzleme ve değerlendirme aşamaları neticesinde hedef ve amaçlara hangi kaynaklarla, hangi düzeyde ulaşıldığı ortaya konulur. Faaliyetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi veya terk edilmesi için neler yapılabileceği ortaya çıkarılır.

İzleme ve değerlendirme aşamasında temel sorumluluk üst yöneticiye aittir. Her bir hedef için belirlenmiş olan veriler ve istatistiklerin hedeflenen ve gerçekleşen değerlerinin karşılaştırılması ve ayrıca belirli periyotlarla izlenmesi gerekmektedir.

Tablo 8: İzleme ve Değerlendirme Süreci (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 55)



Stratejik plan izleme ve değerlendirme sürecine ilişkin hazırlanan raporlar üst yönetici başkanlığında, harcama yetkilileri ve strateji geliştirme birimi yöneticisinin katılımıyla altı aylık dönemler itibariyle izleme, bir yıllık dönemler itibariyle de değerlendirme toplantıları yapılmaktadır. Yapılan toplantılar neticesinde üst yönetici, hedeflere ulaşmak alınması gereken önlemleri belirler ve ilgili birimleri görevlendirir. Hazırlanmış olan stratejik plan değerlendirme raporu, bir sonraki dönem için yapılacak stratejik plan çalışmalarında dikkate alınmalıdır.

Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan bu değerlendirme raporu “stratejik plan gerçekleştirme raporu” olarak ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:54).

1.2.2.4.Stratejik Planın Güncellenmesi

Stratejik plan, stratejik plan döneminde kalan yıllar itibariyle güncellenebilir. Güncelleme kalan yıllar için hedeflerde güncellemeyi kapsamaktadır. Güncelleme, ilave kaynak temini mümkün değilse, toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek şekilde yapılmalıdır. Bir stratejik planlama döneminde en fazla iki kez güncelleme yapılabilmektedir. Güncellenen hususa ilişkin ikinci bir güncelleme yapılamaz. Strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda sorumlu ve ilgili birimlerin katılımı ile güncelleme çalışmaları yapılır.

Güncelleme kapsamında, mevcut hedef ifadesinin değiştirilip, çıkarılabilir ya da yeni bir hedef eklenebilmektedir. Mevcut performans göstergelerinin değerlerinin değiştirilmesi ve hedefe etkisinin değiştirilmesi mümkündür. Mevcut stratejiler değiştirebilir, çıkarılabilir veya yeni bir strateji de eklenebilmektedir. Hedefe ilişkin tespit ve ihtiyaçlar değiştirilebilir, çıkarılabilir veya yeni bir tespit veya ihtiyaç eklenebilmektedir.

Güncelleme talebi gerekçeleriyle birlikte Kalkınma Bakanlığının onayına sunulur. Güncelleme talebi içeriğinde durum analizi bulgularında tespit edilen ve güncellemeye neden olan yeni tespit ve ihtiyaçlar ortaya çıkarılır. Kalkınma Bakanlığı, güncelleme talebi uygun bulunan kamu idaresine, stratejik planın güncellenmiş kısımlarına ilişkin hazırlamış olduğu değerlendirme raporunu gönderir. İlgili kamu idaresi tarafından gönderilen bu rapordaki hususlar dikkate alınarak stratejik plana son şekli verilip güncellenmiş nihai hali Kalkınma Bakanlığına gönderilir. Güncellenmiş planın son halinin kapağında stratejik planın güncellendiğine ilişkin bilgiye yer verilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a:43).

1.2.2.5.Stratejik Planın Sunulması

Taslak halindeki stratejik plan üst yöneticinin onayının ardından değerlendirilmek için Kalkınma Bakanlığına gönderilir. Kalkınma Bakanlığının hazırladığı değerlendirme raporunda yer alan hususlar dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılır ardından plan Bakan onayıyla yürürlüğe girer.

İdare tarafından hazırlanan stratejik plan, kamuoyuna açıklanacak olan ve Kalkınma Bakanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek olan şekilde iki farklı şablonda hazırlanmaktadır. Bu şablonda belirtilen hususların dışında herhangi bir başlığa yer verilmez. Alt amaçlar, alt hedefler, tedbirler ve tema gibi kavramlara yer verilmez (Kalkınma Bakanlığı, 2018b:63).

Tablo 9: Stratejik Plan Şablonu

	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
Bakan Sunuşu	-	Azami Bir Sayfa
Üst Yönetici Sunuşu		Azami Bir Sayfa
Bir Bakışta Stratejik Plan		Azami İki Sayfa
Temel Performans Göstergeleri	Azami Bir Sayfa	
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfa	
Durum Analizi	Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır.	Azami 20 sayfa
*Kurumsal Tarihçe	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.
*Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.
*Mevzuat Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.
*Üst Politika Belgeleri Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.
	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
*Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.
	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
*Paydaş Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.
*Kuruluş İçi Analiz	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.
*PESTLE Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına Özet bir şekilde yer verilir.
*Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Sadece Tablo 12'ye yer verilir.	
Geleceğe Bakış	Azami iki sayfa	
*Miyon	√	√
*Vizyon	√	√
*Temel Değerler	√	√
Strateji Geliştirme	*Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte idarenin ihtiyaç duyması halinde, Her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir. *Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır. *Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.	
*Hedef Kartları	İlgili tablolar doldurulacaktır	İlgili tablolar doldurulacaktır
*Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları	İlgili tablolar doldurulacaktır	İlgili tablolar doldurulacaktır
*Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	İlgili tablolar doldurulacaktır	
*Maliyetlendirme	İlgili tablolar doldurulacaktır	İlgili tablolar doldurulacaktır
İzleme ve Değerlendirme	Azami iki sayfa	

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018, s.63

1.YEREL YÖNETİM REFORMU SONRASI BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI İLE İLÇE BELEDİYE BAŞKANLIKLARININ MALİ ANALİZİ VE DEĞERLENDİRMESİ

Kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren teşebbüslerin içinde bulunduğu dönem dışındaki yani gelecek dönemleriyle ilgili planlama yapılabilmesi, geleceğe yönelik stratejik kararların alınabilmesi, teşebbüsün geçmişteki kapanmış hesap dönemleri sonuçlarının karşılaştırması, mevcut finansal kaynakların en rasyonel şekilde kullanımı ve ihtiyaç duyulan finansal kaynakların zaman ve miktar açısından en uygun şekilde tedariki ve kullanımı için mevcut ve geçmiş faaliyet sonuçlarının ayrıntılarıyla incelenmesi gerekmektedir. Ekonomik birimlerin finansal yönden gelişiminin yeterliliğini ölçmek, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak ve planlamalar yapmak amacıyla finansal tablolarda aynı dönem içerisinde yer alan kalemler arasındaki ilişkiler ile bu kalemlerin farklı dönemleri kapsayan periyot içerisinde göstermiş oldukları eğilimlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu inceleme için finansal tablolarda yer alan veriler üzerinde kullanılacak bazı analitik uygulamalarla anlamlı yorum ve değerlendirmelerde bulunulabilir. Bu faaliyet “Finansal Tablolar Analizini” ifade eder.

Finansal tablolar analizinde başlıca 3 yöntem uygulanmaktadır. Bunlar; Dikey Yüzde Yöntemi, Eğilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemi ve Oran Analizi yöntemleridir. Bu bölümde Bursa ili kapsamında ki yerel yönetim birimleri olan Büyükşehir belediye başkanlığı ile ekonomik büyüklük nüfus yoğunluğu itibariyle diğerlerinden ayrılan Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya belediye başkanlığının farklı yıllarına ait bilançolarında bulunan ana hesap grupları itibariyle yer alan tutarlar üzerinden Dikey Yüzde analizi ve Eğilim (Trend) Yüzdeleri analizi hesaplanarak değerlendirmelere yer verilecek sonrasında ise kendi içerisinde farklı türleri bulunan Oran (Rasyo) yöntemi ayrıntılarıyla belirtilerek söz konusu rasyolar hesaplanacak, hesaplamalar neticesinde elde edilen veriler hakkında değerlendirmelerde bulunulacaktır.

1.1.Dikey Yüzde Yöntemi

Dikey yüzde analizi, analiz edilecek teşebbüse ait belirli bir tarihte düzenlenmiş veya tek bir döneme ait finansal tablolarda yer alan ana hesap grupları arasındaki ilişkilerin tespiti ve değerlendirilmesi bakımından statik analiz türüyle; teşebbüsün birbirini takip eden dönemlerine ait finansal tablolarında yer alan ana hesap grupları arasındaki ilişkinin ve zaman içerisinde göstermiş olduğu eğilimlerin belirlenmesi, yorumlanması ya da farklı ekonomik birim/birimlere ait finansal tablo analizlerinin mukayese edilmesini sağladığından dinamik analiz türüyle benzeşerek diğer analiz yöntemlerinden ayrılıp hem statik hem de dinamik analiz niteliği kazanmaktadır (Özen, 2018: 34) .

Dikey yüzde analizinde finansal tablolarda bulunan bir kalemin toplam içerisindeki veya grup içerisindeki oransal büyüklüğü karşılaştırılmaktadır. Bu yöntemle her bir finansal tablo kaleminin bulunduğu grup toplamı içindeki oransal büyüklüğü ile finansal tablo toplamı içindeki oransal büyüklüğü yüzdesel olarak hesaplanır. Bilanço, Gelir Tablosu gibi finansal tablolar (veya alt hesap grupları) dikey yüzdeler yöntemi ile analiz edilirken finansal tabloya ait Aktif/Pasif veya Brüt Satışlar gibi toplam tutarlar yüz kabul edilir ve her bir finansal tablo kaleminin toplam içindeki yüzdesi hesaplanır. Bu şekilde yapılan hesaplama ile farklı tutarlar ortak bir esasa indirgenir, yeknesaklık sağlanarak hesaplama ve analiz kolaylığı sağlanmış olur. Bahsedilen hesaplama teşebbüse ait finansal tablolarda yer alan duran/dönen varlıklar, kısa/uzun vadeli kaynaklar gibi her bir hesap grubunun toplam tutarı yüz kabul edilmek suretiyle de grubu oluşturan diğer kalemlerin oluşturdukları grup toplamı içindeki yüzdelik oranının hesaplanması yöntemiyle detaylı bir analiz yapma imkanı sağlayabilmektedir. Bu yöntemde hesaplama aşağıdaki şekilde formülize edilebilir (Gençoğlu, 2014:91).

$$\text{Kalemlerin Ana Grup İçindeki Payı} = \frac{\text{Yüzdesi Hesaplanacak Ana Grup Tutarı}}{\text{Aktif/Pasif Toplamı}} \times 100$$

Bu yöntemde analiz edilecek Bilanço, Gelir Tablosu gibi finansal tablo veya duran/dönen varlıklar, kısa/uzun vadeli kaynaklar hesap grubu toplamı yüz kabul edilecek ve her bir kalemin toplam içindeki payı yüzde olarak hesaplanmak suretiyle oranlar yüzdelerle ifade edilecektir. Farklı tutarları yüzdelik rakamlara indirmek analizde mutlak rakamların yorum yaparken meydana getireceği sakıncaları da en aza indirgeyecektir (Berk, 2005: 36).

Bu yöntem ile tek bir döneme ait finansal tablolar üzerinde analiz yapılabileceği gibi birden fazla döneme ait finansal tabloların da karşılaştırmalı olarak analiz edilebileceği için öncelikle tablolar halinde Bursa'da bulunan mahalli idareler olan Büyükşehir belediye başkanlığı ile Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer, Mudanya ilçe belediye başkanlıklarının bilançoları ana kalemleri ve hesap grupları tutarları 2011-2019 yılları itibariyle belirtilecek sonrasında ise dikey yüzde analizi yapılarak analiz sonuçlarına göre elde edilenler hakkında yorumlarda bulunulacaktır.

Dikey yüzde analizi yapılırken uygulanmakta olan iki esas bulunmaktadır; bunlardan biri bilanço toplamını % 100 olarak genel toplam üzerinde hesap kodları itibariyle 1,2,3,4,5 ile başlayan kalemlerin ayrı ayrı ağırlığını hesaplamak, diğeri ise bilanço oluşturulan ana gruplar olan aktif veya pasif kökenli kalemler toplamını ayrı ayrı %100 yani 1,00 olarak genel toplam üzerinde hesap kodları itibariyle 1,2,3,4,5 ile başlayan kalemlerin aktif veya pasif toplamı

içerisindeki oranını dikkate alarak analiz yapmaktır. Çalışmada Bursa'daki bütün mahalli idareler ayrı ayrı bölümler halinde ana hesap grupları yani aktif/pasif toplamları % 100 (1,00) kabul edilmek suretiyle analiz yapılarak sonuçlar hakkında değerlendirmelerde bulunulacaktır (Çabuk ve Lazol, 2012: 49).

1.1.1.Büyükşehir Belediye Başkanlığı

Çalışmanın bu kısmında Büyükşehir Belediye Başkanlığının 2011-2019 yılları arasındaki bilanço kalemleri ana hesap grupları tutarları itibariyle tabloda belirtilmiştir.

Tablo 10: Büyükşehir Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)

BÜYÜKŞEHİR	2012	2013	2014	2015
1.DÖNEN V.	337.655.744,33	400.293.452,97	517.429.601,32	559.764.437,33
2.DURAN V.	1.996.737.270,56	2.401.629.064,91	2.736.044.478,13	3.258.551.670,79
AKTİF	2.334.393.014,89	2.801.922.517,88	3.253.474.079,45	3.818.316.108,12
3.K.V.Y.K.	241.108.873,38	277.712.797,75	357.843.155,11	519.854.986,08
4.U.V.Y.K.	1.119.115.013,31	1.385.801.878,80	1.326.807.164,11	1.592.681.790,09
5.ÖZ KAYNAK	974.169.128,20	1.138.407.841,33	1.568.823.760,23	1.705.779.331,95
PASİF	2.334.393.014,89	2.801.922.517,88	3.253.474.079,45	3.818.316.108,12

BÜYÜKŞEHİR	2016	2017	2018	
1.DÖNEN V.	703.634.849,14	706.644.728,21	724.666.649,25	
2.DURAN V.	5.951.405.587,06	7.507.777.601,37	11.034.496.358,82	
AKTİF	6.655.040.436,20	8.214.422.329,58	11.759.163.008,07	
3.K.V.Y.K.	807.492.308,56	1.183.609.087,03	1.532.231.774,51	
4.U.V.Y.K.	2.291.589.784,24	2.623.411.767,30	2.846.429.857,03	
5.ÖZ KAYNAK	3.555.958.343,40	4.407.401.475,25	7.380.501.376,53	
PASİF	6.655.040.436,20	8.214.422.329,58	11.759.163.008,07	

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıda tabloda belirtilen 2011-2019 yılları arasındaki ana hesap grupları itibariyle bilanço kalemleri tutarlarından yararlanılarak Büyükşehir belediye başkanlığı bilanço kalemleri üzerinde dikey yüzde analizi yöntemiyle hesaplamalar yapılarak hesaplama sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 11: Büyükşehir Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi (2011-2019 yılları arası)

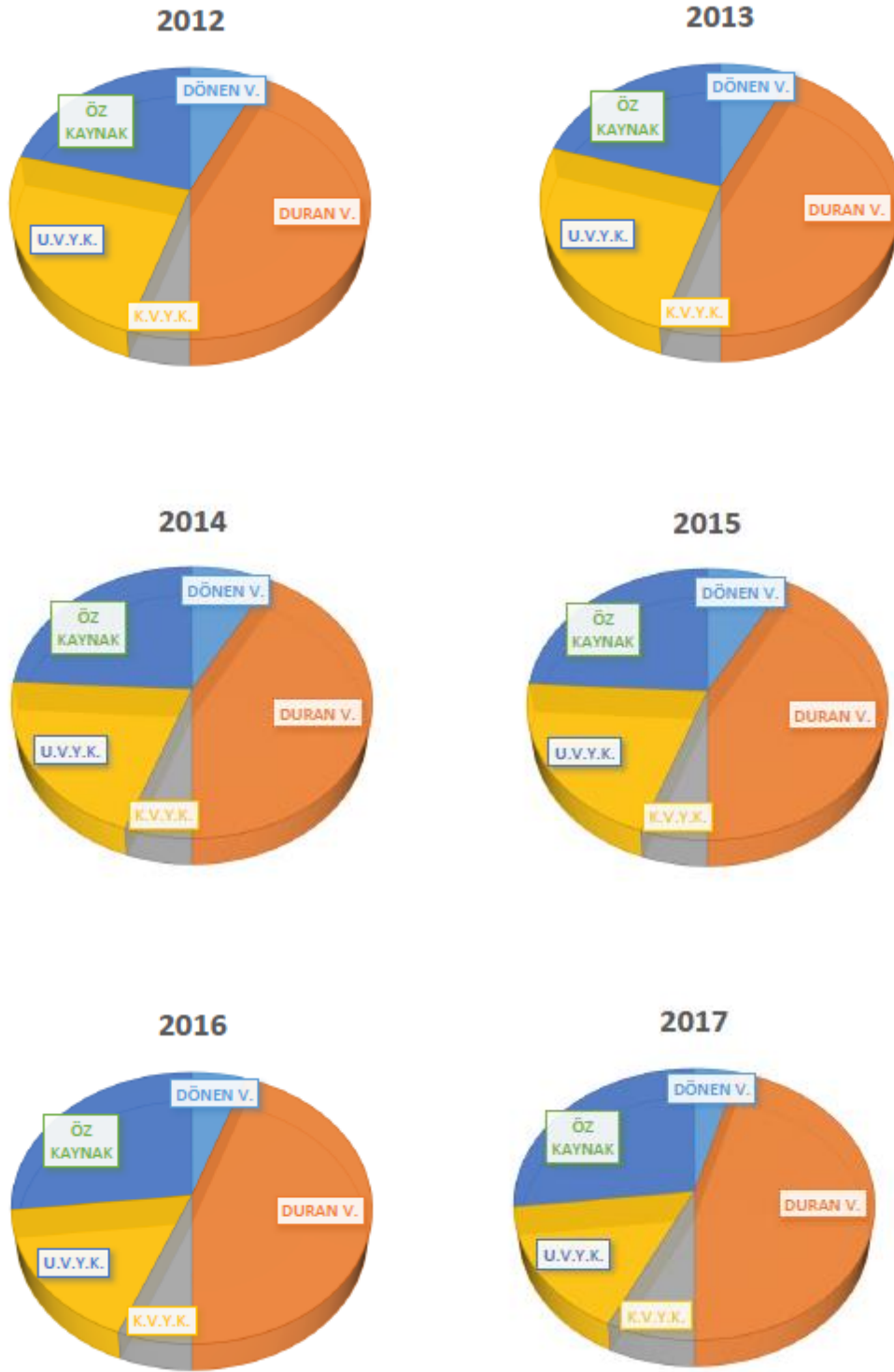
Dikey yüzde analizi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.DÖNEN V.	0,14	0,14	0,16	0,15	0,11	0,09	0,06
2.DURAN V.	0,86	0,86	0,84	0,85	0,89	0,91	0,94
AKTİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3.K.V.Y.K.	0,10	0,10	0,11	0,14	0,12	0,14	0,13
4.U.V.Y.K.	0,48	0,49	0,41	0,42	0,34	0,32	0,24
5.ÖZ KAYNAK	0,42	0,41	0,48	0,45	0,53	0,54	0,63
PASİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

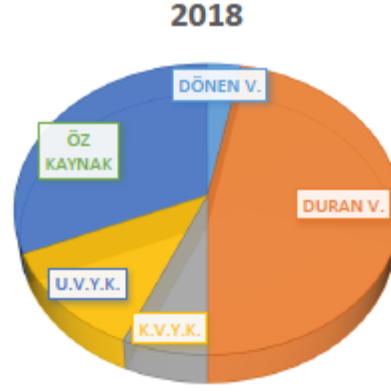
Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yapılan hesaplamalar neticesinde görüleceği üzere bilanço kalemlerini oluşturan hesapları ana gruplar itibariyle toplu olarak değerlendirdiğimizde; dönen varlıklar hesap grubunun bilanço aktif toplamı içerisinde ağırlığının 2012 ve 2013 yıllarında %14'ünü (0,14) oluşturduğu, 2014 yılında artışla birlikte %16'ya (0,16) yükseldiği, 2015 yılından itibaren azalışla % 15'ini (0,15) oluştururken bu yılı takip eden yıllarda ağırlığının azalarak ilgili yıl bilançolarının sırasıyla 2016 yılında % 11'i (0,11), 2017 yılında %9'unu (0,09), 2018 yılında ise % 6'sı (0,06) oranına kadar gerilediği görülmektedir. Duran varlıklar hesap grubu ise analizin ilk yıllarında benzer şekilde bilanço aktif toplamının ortalama olarak %85'i (0,85) iken 2014 yılından itibaren ağırlığı daha da artarak 2018 yılında en yüksek seviyesi olan % 94'e (0,94) kadar yükselmiştir.

Kısa vadeli yabancı kaynakların pasif toplamı içerisinde ağırlığının %10-14'ü arasında seyrederken, uzun vadeli yabancı kaynakların ağırlığı ise %48 (0,48) seviyesinden yıllar itibariyle sürekli azalarak 0,24 seviyesine kadar gerilemiştir. Bir diğer pasif kalemi olan öz kaynaklar ise 2012 yılında 0,42 seviyesinden 2013 yılında 0,41'e gerilemiş sonraki yıllarda ise düzenli olarak artarak 2017 yılında 0,54 seviyesine 2018 yılında ise en yüksek seviyesi olan 0,63'e kadar yükselmiştir. Analiz dönemi içerisindeki esaslı değişikliklerin yaşandığı yıllar 6360 sayılı Kanunun yürürlüğe girdiği dönemde gerçekleşmiştir. Bahsi geçen reform kanunu kapsamında Büyükşehir belediyesinin İl Özel İdaresiyle küll birleşmesinin Büyükşehir bilançosu üzerine etkilerinin olumlu olarak yansıdığı ve kurumun bilançosunu daha sağlam hale getirdiği görülmektedir. Bu sonuçlar yönetim tarafından gelecek dönem için alınacak kararlarda ve uzun vadeli olarak stratejik planlarda belirtilen harcamaların gerçekleştirilmesi için yöneticilerin elini güçlendirecektir.

Şekil 4: Büyükşehir Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafiği (2011-2019 yılları arası)





Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Tabloda belirtilen dikey yüzde analiz sonuçlarını daha anlaşılır hale getirmek amacıyla oluşturulan pasta grafiğinde elde edilen sonuçlar yıllar itibariyle toplu olarak yukarıda gösterilmektedir.

1.1.2.Yıldırım Belediye Başkanlığı

Çalışmanın bu kısmında analize tabi ilçe mahalli idarelerinde Yıldırım belediye başkanlığının 2011-2019 yılları arasında bilanço kalemleri ana hesap grupları tutarları itibariyle aşağıda tabloda belirtilmektedir.

Tablo 12: Yıldırım Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)

YILDIRIM	2012	2013	2014	2015
1.DÖNEN V.	123.559.778,30	333.230.126,38	419.746.899,71	1.141.004.248,05
2.DURAN V.	133.105.646,18	152.878.044,60	378.863.495,11	408.860.307,93
AKTİF	256.665.424,48	486.108.170,98	798.610.394,82	1.549.864.555,98
3.K.V.Y.K.	26.571.825,19	30.121.129,47	27.961.655,16	25.300.181,30
4.U.V.Y.K.	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
5.ÖZ KAYNAK	229.593.599,29	455.487.041,51	770.148.739,66	1.524.064.374,68
PASİF	256.665.424,48	486.108.170,98	798.610.394,82	1.549.864.555,98

YILDIRIM	2016	2017	2018	
1.DÖNEN V.	1.150.061.560,52	1.131.163.865,14	1.146.525.575,30	
2.DURAN V.	474.255.385,63	523.569.062,40	885.606.097,30	
AKTİF	1.624.316.946,15	1.654.732.927,54	2.032.131.672,60	
3.K.V.Y.K.	32.283.879,79	215.977.588,29	491.346.817,70	
4.U.V.Y.K.	103.027.398,87	47.403.772,73	16.300.000,00	
5.ÖZ KAYNAK	1.489.005.667,49	1.391.351.566,52	1.524.484.854,90	

PASİF	1.624.316.946,15	1.654.732.927,54	2.032.131.672,60
--------------	------------------	------------------	------------------

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıda tabloda belirtilen 2011-2019 yılları arasındaki ana hesap grupları itibariyle bilanço kalemleri tutarlarından yararlanılarak Yıldırım belediye başkanlığı bilanço kalemleri üzerinde dikey yüzde analizi yöntemiyle hesaplamalar yapılarak hesaplama sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 13: Yıldırım Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)

Dikey yüzde analizi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.DÖNEN V.	0,48	0,69	0,53	0,74	0,71	0,68	0,56
2.DURAN V.	0,52	0,31	0,47	0,26	0,29	0,32	0,44
AKTİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3.K.V.Y.K.	0,10	0,06	0,04	0,02	0,02	0,13	0,24
4.U.V.Y.K.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,03	0,01
5.ÖZ KAYNAK	0,89	0,94	0,96	0,98	0,92	0,84	0,75
PASİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

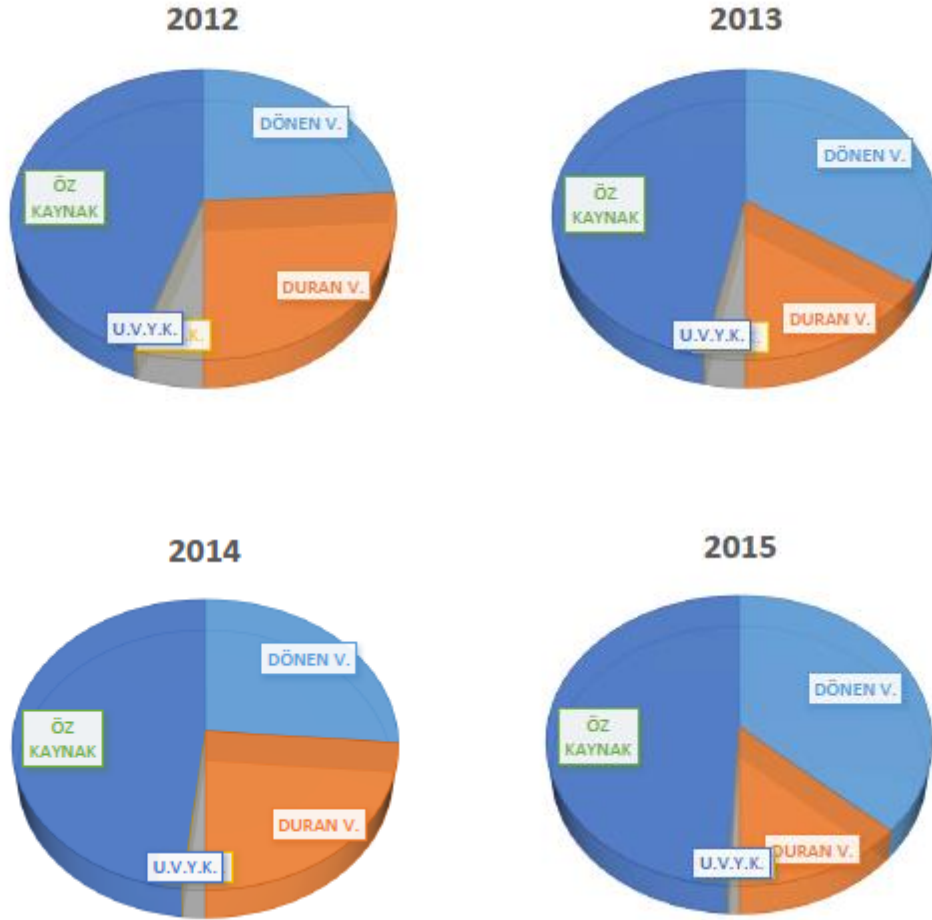
Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

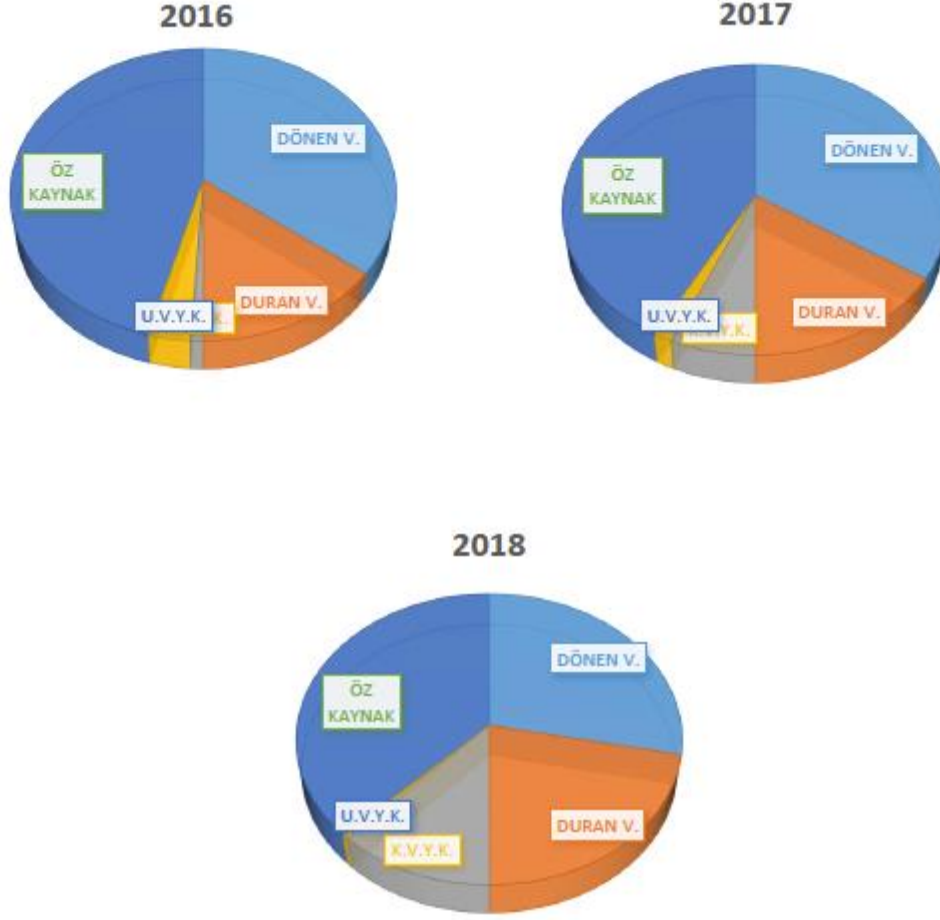
Tabloda görüleceği üzere dikey yüzde yöntemiyle analiz yapılırken bilanço oluşturulan ana hesap grupları kalemleri toplamı olan aktif toplamı ve pasif toplamı %100 yani 1,00 olarak alınmıştır. Yıldırım belediye başkanlığının 2012 yılına ait bilançosunda aktif kaynaklı kalemler toplamının 0,52'si duran varlıklardan oluşurken, pasif toplamının 0,89'u öz kaynaklardan oluşmaktadır. Aktif toplamındaki 0,52'lik duran varlık ağırlığı 2013 yılında dönen varlıklar yönünde değişerek aktif toplamının 0,69'una kadar artmıştır. 2014 yılında 0,53 oranına gerileyerek biraz dengelense de 2015 yılında artışını devam ettirerek dönen varlıkların aktif toplamı içerisindeki ağırlığı en yüksek oran olan 0,74 seviyesine çıkmıştır. Ardı ardına artışlardan sonra 2016 yılından itibaren azalış eğilimine girerek 2016 yılında 0,71, 2017 yılında 0,68 ve 2018 yılında 0,56 seviyesine gerilemiş ve duran varlık/dönen varlık oranı analiz başlangıç yılı olan 2012'nin tam tersi oranda dönen varlıklar yönünde değişerek dengelenmiştir.

Aktif kalemler üzerindeki bu değişim dikey yüzde yöntemiyle analizde bilançonun pasif kalemlerinde aynı şekilde seyretmemiştir. 2012 yılında pasif kalemler içerisinde 0,89 oranıyla başlayan öz kaynakların ağırlığı 2015 yılına kadar artış eğilimindedir. 2013 yılında 0,94, 2014

yılında 0,96, 2015 yılında 0,98 oranına yükselmesine rağmen 2015 yılından itibaren azalarak 2016 yılında 0,92, 2017 yılında 0,84 ve 2018 yılında 0,75 oranına kadar gerilemiştir. Kısa vadeli yabancı kaynakların pasif toplamı içerisindeki ağırlığının 2012 yılında 0,10 oranıyla başladığı analizde 2017 yılına kadar azalmış, 2017 yılında 0,13 ve 2018 yılında 0,24 ile en yüksek orana ulaşmıştır. Uzun vadeli yabancı kaynakların analiz döneminde bilanço pasif toplamının yüzde olarak çok düşük oranlarda seyrettiği hatta 2016, 2017, 2018 yılları dışında oran olarak ihmal edilebilecek düzeyde olduğu analiz neticesinde görülmektedir. Söz konusu bilanço kalemlerindeki dalgalanmalar yönetim kararlarının kısa vadeli olarak değiştiğini/revize edildiğini stratejik planlama ile uzun vadeli olarak daha stabil hale gelmesinin gerektiğini göstermektedir.

Şekil 5: Yıldırım Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafiği (2011-2019 yılları arası)





Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Söz konusu analize ilişkin oluşturulan pasta grafiğinde analiz neticesindeki tespitler şekilsel olarak ifade edilmiştir.

1.1.3.Osmangazi Belediye Başkanlığı

Osmangazi belediye başkanlığının 2011-2019 yılları arasında bilanço kalemleri ana hesap grupları tutarları itibariyle aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 14: Osmangazi Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)

OSMANGAZİ	2012	2013	2014	2015
1.DÖNEN V.	133.266.522,89	137.957.843,60	124.628.659,94	140.279.009,63
2.DURAN V.	389.634.681,52	453.588.282,16	616.777.721,73	740.965.865,72
AKTİF	522.901.204,41	591.546.125,76	741.406.381,67	881.244.875,35
3.K.V.Y.K.	15.981.323,56	22.828.497,20	28.274.073,91	39.723.779,68
4.U.V.Y.K.	4.321.535,51	0,00	19.529.194,02	34.795.872,00

5.ÖZ KAYNAK	502.598.345,34	568.717.628,56	693.603.113,73	806.725.223,67
PASİF	522.901.204,41	591.546.125,76	741.406.381,66	881.244.875,35

OSMANGAZİ	2016	2017	2018	
1.DÖNEN V.	130.232.689,53	137.830.899,87	166.235.512,31	
2.DURAN V.	896.116.401,22	1.049.961.073,15	1.157.683.148,04	
AKTİF	1.026.349.090,75	1.187.791.973,02	1.323.918.660,35	
3.K.V.Y.K.	49.122.203,99	96.814.727,77	115.229.603,75	
4.U.V.Y.K.	53.927.449,62	38.417.456,91	20.362.021,09	
5.ÖZ KAYNAK	923.299.437,14	1.052.559.788,34	1.188.327.035,51	
PASİF	1.026.349.090,75	1.187.791.973,02	1.323.918.660,35	

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıda tabloda belirtilen 2011-2019 yılları arasındaki ana hesap grupları itibariyle bilanço kalemleri tutarlarından yararlanılarak Osmangazi belediye başkanlığı bilanço kalemleri üzerinde dikey yüzde analizi yöntemiyle hesaplamalar yapılarak hesaplama sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 15: Osmangazi Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)

Dikey yüzde analizi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.DÖNEN V.	0,25	0,23	0,17	0,16	0,13	0,12	0,13
2.DURAN V.	0,75	0,77	0,83	0,84	0,87	0,88	0,87
AKTİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3.K.V.Y.K.	0,03	0,04	0,04	0,05	0,05	0,08	0,09
4.U.V.Y.K.	0,01	0,00	0,03	0,04	0,05	0,03	0,02
5.ÖZ KAYNAK	0,96	0,96	0,94	0,92	0,90	0,89	0,90
PASİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

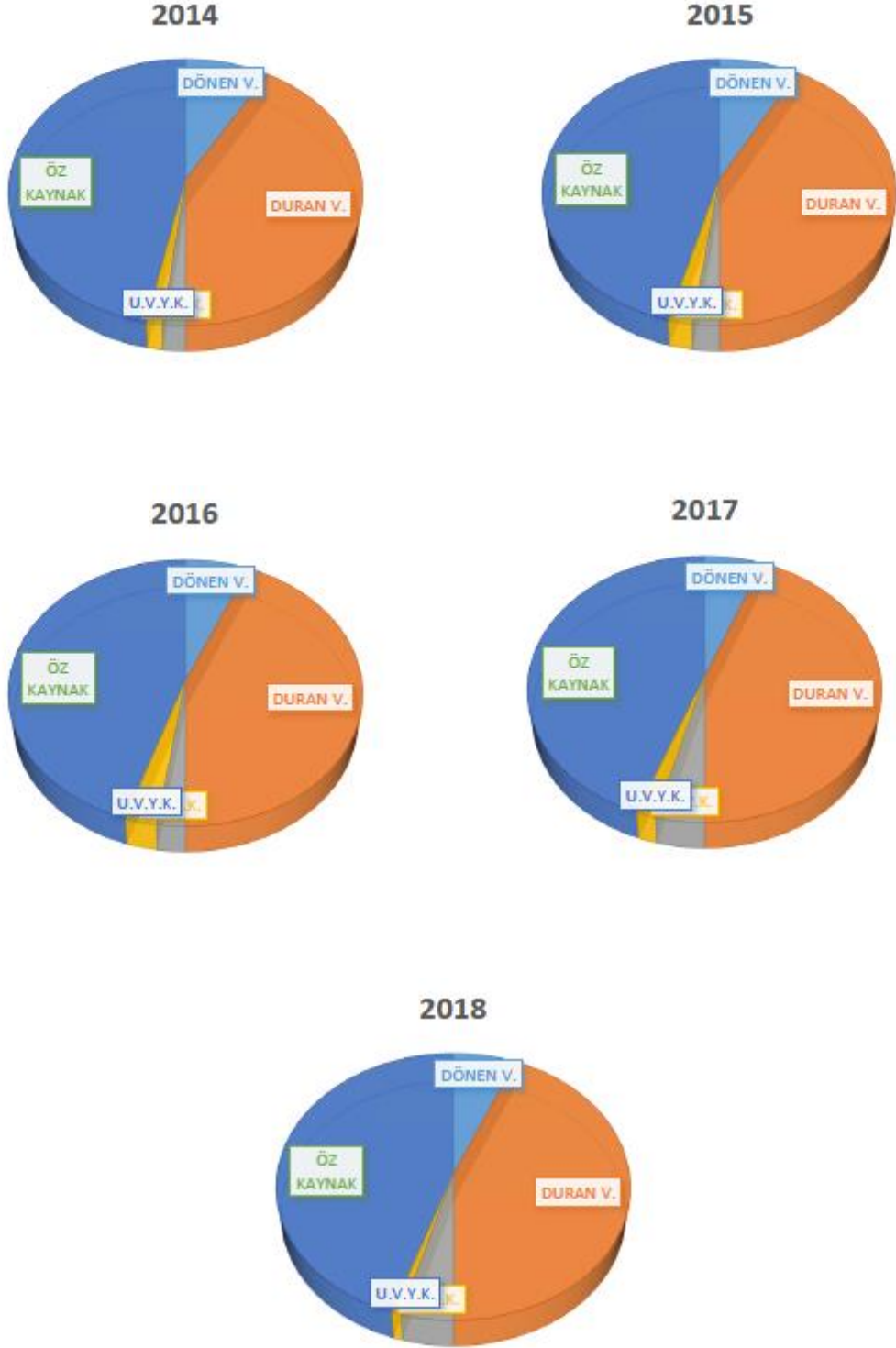
Osmangazi belediye başkanlığının 2012 yılına ait bilançosunda aktif nitelikli kalemler toplamının 0,75'i duran varlıklardan oluşurken, pasif nitelikli kalemler toplamının 0,96'sı öz kaynaklardan oluşmaktadır. Aktif toplamı içerisindeki dönen varlık ağırlığı 2013 yılından itibaren düzenli olarak azalış göstererek 2013 yılında 0,23, 2014 yılında 0,17, 2015 yılında 0,16, 2016 yılında 0,13, 2017 yılında 0,12 olarak hesaplanmış, 2018 yılında ise ihmal edilebilecek

düzeyde 0,01 oranında artarak 2016 yılındaki seviyesi olan 0,13'e yükselmiştir. Bu değişime paralel olarak duran varlıkların aktif içerisindeki ağırlığı 2012 yılından itibaren 0,75'ten düzenli olarak artarak 2017 yılında 0,88 oranına kadar yükselmiştir.

Aktif nitelikli kalemler içerisindeki bu değişim dikey yüzde yöntemi ile analizde benzer şekilde bilançonun pasif nitelikli kalemlerinde de seyretmiştir. Pasif kalemler içinde öz kaynaklar yabancı kaynaklara göre oran olarak çok yüksek seviyelerdedir. Öz kaynaklar 2012 ve 2013 yıllarında 0,96 oranında iken 2014 yılında itibaren azalış seyri göstererek 2015 yılında 0,92, 2016 yılında 0,90, 2017 yılında 0,89 oranına düşmesine rağmen 2018 yılında ise ihmal edilebilecek düzeyde 0,01 oranında artarak 2016 yılındaki seviyesi olan 0,90'a tekrar yükselmiştir. Kısa vadeli yabancı kaynaklar 2012 yılında 0,03 oranıyla başladığı analizde 2013 ve 2014 yıllarında 0,04, 2015 ve 2016 yıllarında 0,05, 2017 yılında 0,08 ve 2018 yılında 0,09 oranında hesaplanarak pasif nitelikli kalemler içerisinde ağırlığının arttığı gözlemlenmiştir. Uzun vadeli yabancı kaynaklar 2012 yılında pasif toplamının 0,01'i iken 2014, 2015 ve 2016 yıllarında artarak sırasıyla 0,03 0,04 ve 0,05 oranlarında hesaplanmış 2017 ve 2018 yıllarında azalarak 0,03 ve 0,02 seviyelerine gerilediği görülmektedir. 2014 yılındaki farklı azalış haricindeki bu durum yönetim kararlarının daha planlı ve bilanço rakamlarının daha stabil olmasını sağlamıştır.

Şekil 6: Osmangazi Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafığı (2011-2019 yılları arası)





Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Söz konusu analize ilişkin oluşturulan pasta grafiğinde analiz neticesindeki tespitler görsel olarak yukarıdaki gibi görülmektedir.

1.1.4.Nilüfer Belediye Başkanlığı

Nilüfer belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasındaki bilanço kalemleri ana hesap grupları tutarları itibariyle aşağıda tabloda belirtilmiştir.

Tablo 16: Nilüfer Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)

NİLÜFER	2012	2013	2014	2015
1.DÖNEN V.	222.249.060.353,82	222.262.214.446,79	222.254.206.502,48	222.255.206.400,22
2.DURAN V.	312.303.827,01	423.320.934,57	540.110.389,17	613.896.472,38
AKTİF	222.561.364.180,83	222.685.535.381,36	222.794.316.891,65	222.869.102.872,60
3.K.V.Y.K.	50.230.553,12	76.876.010,07	121.028.760,08	141.812.070,48
4.U.V.Y.K.	22.887.135,31	36.906.414,31	35.848.963,37	52.294.670,63
5.ÖZ KAYNAK	222.488.246.492,40	222.571.752.956,98	222.637.439.168,20	222.674.996.131,49
PASİF	222.561.364.180,83	222.685.535.381,36	222.794.316.891,65	222.869.102.872,60

NİLÜFER	2016	2017	2018	
1.DÖNEN V.	222.258.212.870,82	222.273.190.505,01	222.320.261.466,51	
2.DURAN V.	705.221.509,03	754.416.935,89	720.647.198,25	
AKTİF	222.963.434.379,85	223.027.607.440,90	223.040.908.664,76	
3.K.V.Y.K.	215.032.465,52	209.490.963,82	241.061.744,67	
4.U.V.Y.K.	137.835.144,23	165.272.045,72	158.723.689,26	
5.ÖZ KAYNAK	222.610.566.770,10	222.652.844.431,36	222.641.123.230,83	
PASİF	222.963.434.379,85	223.027.607.440,90	223.040.908.664,76	

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıda tabloda belirtilen 2011-2019 yılları arasındaki ana hesap grupları itibariyle bilanço kalemleri tutarlarından yararlanılarak Nilüfer belediye başkanlığı bilanço kalemleri üzerinde dikey yüzde analizi yöntemiyle hesaplamalar yapılarak hesaplama sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 17: Nilüfer Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)

Dikey yüzde analizi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.DÖNEN V.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2.DURAN V.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AKTİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3.K.V.Y.K.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.U.V.Y.K.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

5.ÖZ KAYNAK	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
PASİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Nilüfer belediye başkanlığı bilanço rakamları üzerinden yapılan hesaplamada diğer belediye başkanlıklarındaki tutarlara göre anormal bir şekilde aktif/pasif kalemleri içerisinde sadece bir hesap grubunda (Dönen Varlıklar ve Öz Kaynaklar) yoğunlaşma olması nedeniyle hesaplamada yüzdesel olarak yani virgülden sonraki kısımda ilk iki hanenin dikkate alınması yapılan dikey yüzde analizinde anlamsız sonuçlar çıkardığı için diğer belediye başkanlıklarından farklı olarak yüzdelik kısım daha geniş tutulacak şekilde virgülden sonraki 5 hane dikkate alınarak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 18: Nilüfer Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)

Dikey yüzde analizi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.DÖNEN V.	0,99860	0,99810	0,99758	0,99725	0,99684	0,99662	0,99677
2.DURAN V.	0,00140	0,00190	0,00242	0,00275	0,00316	0,00338	0,00323
AKTİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3.K.V.Y.K.	0,00023	0,00035	0,00054	0,00064	0,00096	0,00094	0,00108
4.U.V.Y.K.	0,00010	0,00017	0,00016	0,00023	0,00062	0,00074	0,00071
5.ÖZ KAYNAK	0,99967	0,99949	0,99930	0,99913	0,99842	0,99832	0,99821
PASİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

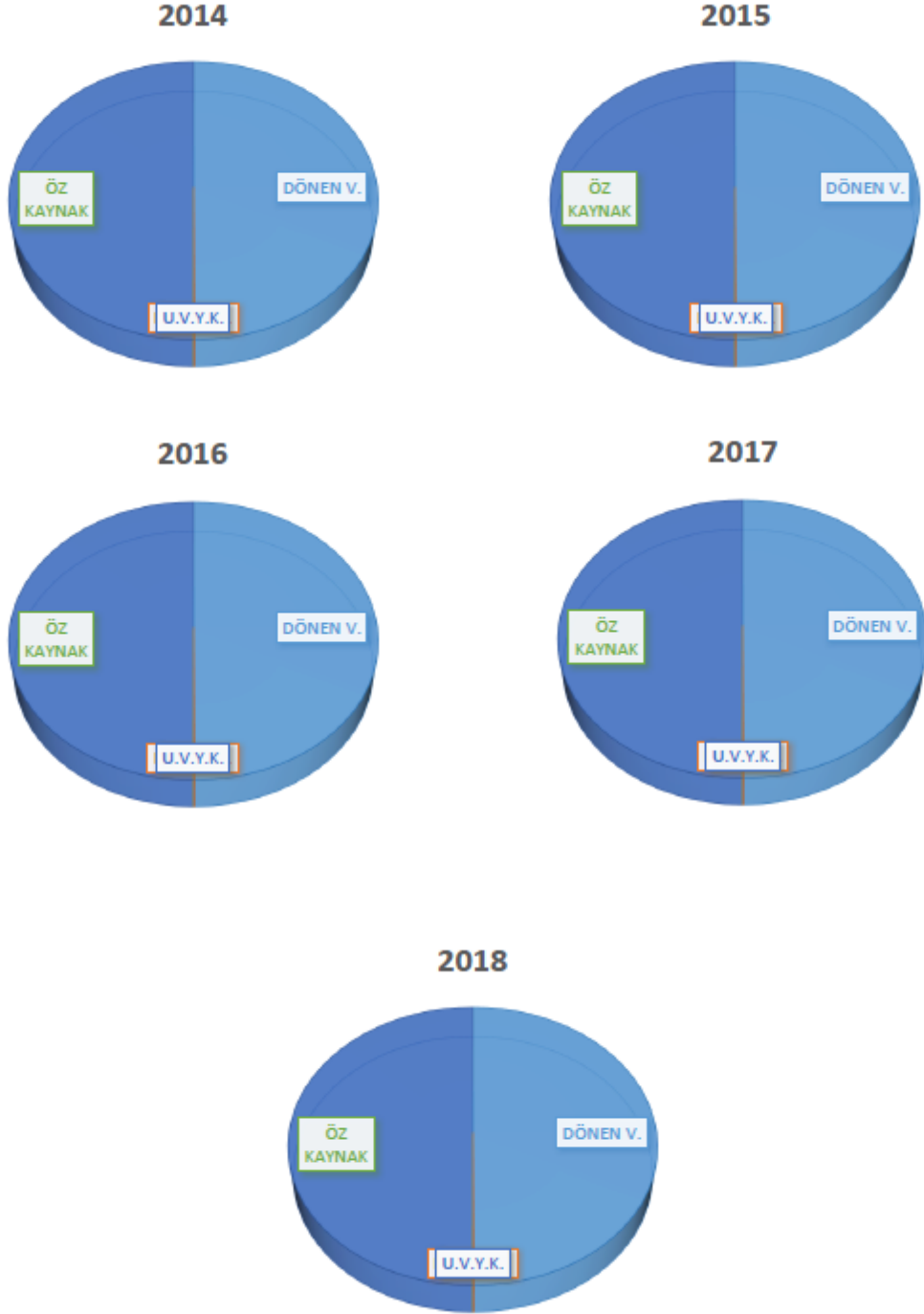
Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer Belediye Başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasındaki bilanço rakamları üzerinden yapılan dikey yüzde analizinde 2012 yılında aktif nitelikli kalemler toplamının içinde dönen varlıkların, pasif nitelikli kalemler toplamı içerisinde ise öz kaynakların ağırlığı çok yüksek olarak hesaplanmıştır. Aktif toplamı içerisinde dönen varlıkların ağırlığı 2012 yılından itibaren düzenli olarak azalış göstermektedir bu azalışlar 2013 yılında 0,0005 (on binde 5), 2014 yılında yaklaşık 0,0005 (on binde 5), 2015 yılında 0,0003 (on binde 3), 2016 ve 2017 yıllarında 0,0004 (on binde 4) azalış, 2018 yılında ise 0,0001 (on binde 1) gibi ihmal edilebilecek düzeyde artış göstermektedir. Duran varlık oranı ise dönen varlıklardaki değişime paralel olarak ihmal edilebilir düzeyde değişim gösterdiği hesaplanmıştır.

Ana hesap grupları itibariyle aktif nitelikli kalemler üzerindeki bu değişim bilançonun pasif nitelikli kalemleri üzerinde de benzer şekilde seyretmiştir. Pasif nitelikli kalemlerin hemen hemen tamamı öz kaynaklardan oluşmaktadır. Pasif toplamının çok önemli bir kısmı öz kaynaklardan oluşmasına rağmen öz kaynakların pasif içerisindeki oranı düzenli olarak azalış göstermektedir. Bu azalışlar 2013 yılında 0,0002 (on binde 2), 2014 yılında yaklaşık 0,0001 (on binde 1), 2015 yılında 0,0002 (on binde 2), en yüksek değişimin olduğu 2016 yılında 0,0007 (on binde 7), 2017 ve 2018 yıllarında 0,0001 (on binde 1) oranında azalış gibi ihmal edilebilecek düzeydedir. Öz kaynaklardaki bu azalış karşılığını bilanço denkliği nedeniyle dışarıdan sağlanarak teşebbüste kullanılan kaynaklarda değişim olarak göstermesi gerekmektedir. Söz konusu değişim vadesi 1 yıla kadar olan yabancı kaynaklarda artış niteliğinde kendisini göstermektedir. Bu değişim 2013 yılında 0,0001 (on binde 1), 2014 yılında 0,0002 (on binde 2), 2015 yılında 0,0001 (on binde 1), 2016 yılında 0,0003 (on binde 3) oranında artış şeklindedir. Teşebbüs dışından sağlanarak kullanılan ve vadesi 1 yıldan daha uzun süreli olan kaynaklardaki ise değişim ise ihmal edilebilir düzeydedir ancak ise en yüksek artışını 0,0004 (on binde 4) oranıyla 2016 yılında gerçekleştirmiştir. Bu durum analize ilişkin oluşturulan pasta grafiğinde de görülmektedir.

Şekil 7: Büyükşehir Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafiği (2011-2019 yılları arası)





Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer Belediye Başkanlığına ait aktif nitelikli kalemler içerisindeki dönen varlıklar ile pasif nitelikli kalemler içerisindeki öz kaynaklar tutarının yüksek olması nedeniyle Dikey yüzde

yöntemiyle yaptığımız analizlere anlam katması açısından eğilim yüzdesiyle yapılan analiz neticelerinin birlikte değerlendirilerek mukayese edilmesi daha doğru sonuçlar verecektir.

1.1.5.Mudanya Belediye Başkanlığı

Analize konu edilen son belediye başkanlığımız olan Mudanya belediye başkanlığının 2011-2019 yılları arasındaki bilanço kalemleri ana hesap grupları tutarları itibariyle aşağıda tabloda belirtilmektedir.

Tablo 19: Mudanya Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemleri (2011-2019 yılları arası)

MUDANYA	2012	2013	2014	2015
1.DÖNEN V.	15.537.232,02	19.106.923,72	26.881.710,32	32.923.159,77
2.DURAN V.	40.545.628,18	40.732.380,05	45.370.731,48	47.076.152,54
AKTİF	56.082.860,20	59.839.303,77	72.252.441,80	79.999.312,31
3.K.V.Y.K.	17.625.752,25	19.496.868,90	16.860.769,87	16.843.080,00
4.U.V.Y.K.	0,00	0,00	0,00	0,00
5.ÖZ KAYNAK	38.457.107,95	40.342.434,87	55.391.671,93	63.156.232,31
PASİF	56.082.860,20	59.839.303,77	72.252.441,80	79.999.312,31

MUDANYA	2016	2017	2018	
1.DÖNEN V.	37.443.947,24	41.044.633,91	46.475.437,80	
2.DURAN V.	46.219.760,68	50.787.919,50	61.451.979,67	
AKTİF	83.663.707,92	91.832.553,41	107.927.417,47	
3.K.V.Y.K.	18.293.709,63	17.547.257,83	27.432.311,72	
4.U.V.Y.K.	500.000,00	436.007,79	25.736.083,49	
5.ÖZ KAYNAK	64.869.998,29	73.849.287,79	54.759.022,26	
PASİF	83.663.707,92	91.832.553,41	107.927.417,47	

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıda tabloda belirtilen 2011-2019 yılları arasındaki ana hesap grupları itibariyle bilanço kalemleri tutarlarından yararlanılarak Mudanya belediye başkanlığı bilanço kalemleri üzerinde dikey yüzde analizi yöntemiyle hesaplamalar yapılarak hesaplama sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 20: Mudanya Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Analizi (2011-2019 yılları arası)

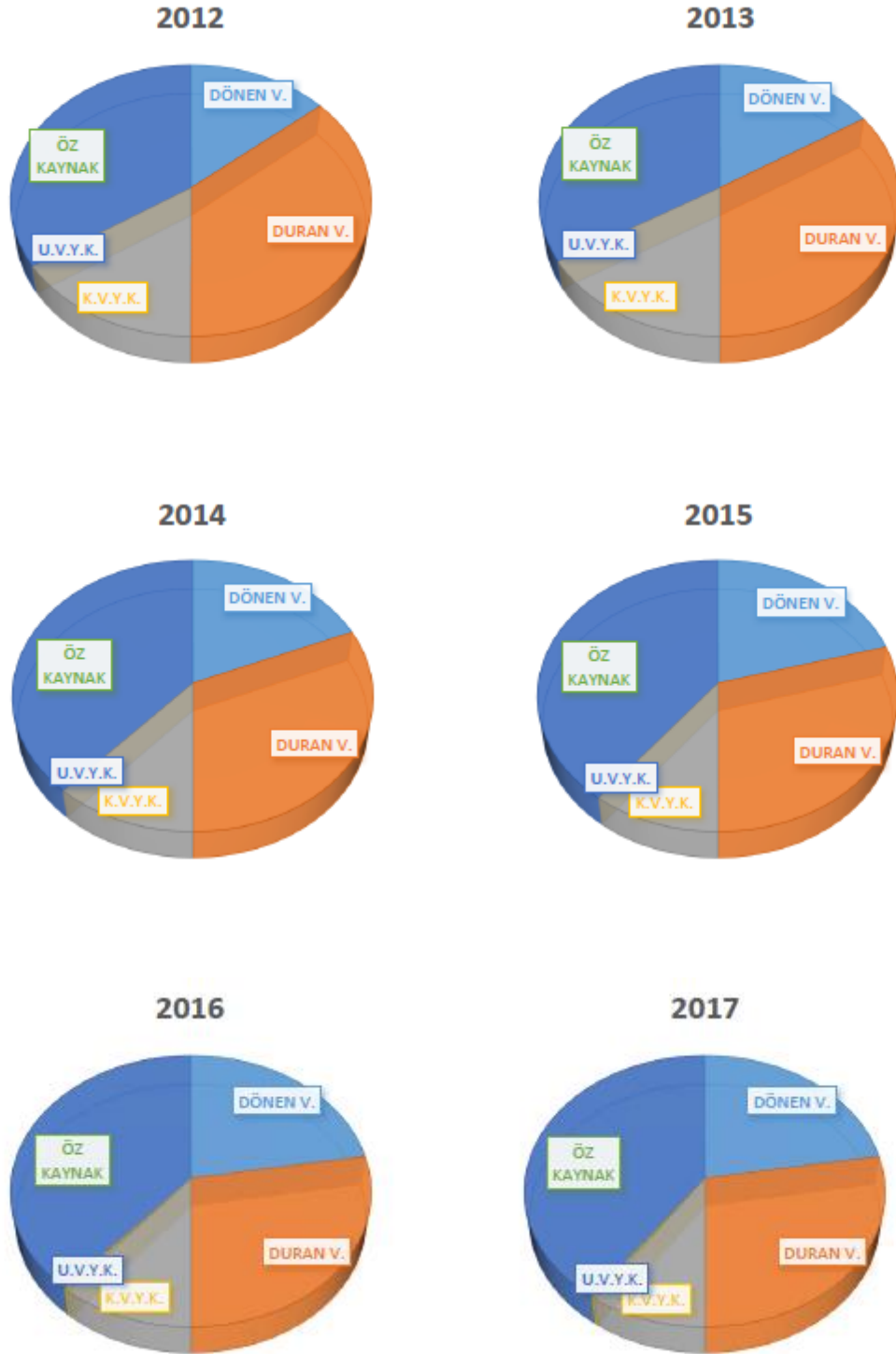
Dikey yüzde analizi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.DÖNEN V.	0,28	0,32	0,37	0,41	0,45	0,45	0,43
2.DURAN V.	0,72	0,68	0,63	0,59	0,55	0,55	0,57
AKTİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3.K.V.Y.K.	0,31	0,33	0,23	0,21	0,22	0,19	0,25
4.U.V.Y.K.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,24
5.ÖZ KAYNAK	0,69	0,67	0,77	0,79	0,78	0,80	0,51
PASİF	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

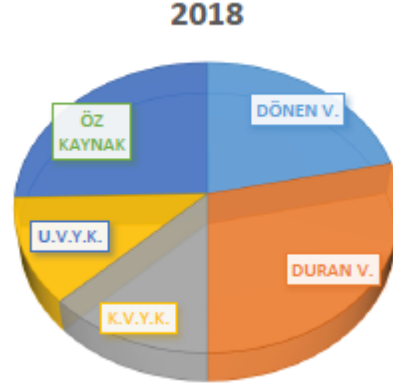
Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıda belirtilen tablodan da görüleceği üzere Mudanya Belediye Başkanlığının 2012 yılı bilançosunda aktif nitelikli kalemler toplamının oransal olarak 0,72'si duran varlıklardan oluşurken, pasif nitelikli kalemler toplamının oransal olarak 0,69'u öz kaynaklardan, yine bu toplamın 0,31'i kısa vadeli yabancı kaynaklardan oluşmaktadır. Aktif nitelikli kalemler toplamındaki bu oran yıllar itibariyle azalarak 2013 yılında 0,68, 2014 yılında 0,63, 2015 yılında 0,59, 2016 ve 2017 yıllarında 0,55 ve 2018 yılında ise önceki yıla göre artarak 0,57 oranında hesaplanmıştır.

Aktif nitelikli kalemler üzerindeki bu değişim bilançonun pasif nitelikli kalemleri arasında öz kaynaklarda aynı şekilde seyretmemiş tam tersi yönünde yani artış olarak kendini göstermiştir. 2012 yılında 0,69 oranıyla başlayan pasif nitelikli kalemler içerisindeki öz kaynaklar oranı 2018 yılına kadar artarak 2013 yılında 0,69, 2014 yılında 0,67, 2015 yılında 0,77, 2016 yılında 0,79, 2017 yılında 0,80 oranına yükselmesine rağmen 2018 yılından itibaren azalarak 0,51 seviyesinde hesaplanmıştır. Kısa vadeli yabancı kaynaklar 2012 yılında 0,31 oranıyla başladığı analizde 2013 yılında 0,33'e artmış, 2014 ile 2017 yılları arasında azalarak sırasıyla 2014 yılında 0,23, 2015 yılında 0,21, 2016 yılında 0,22, 2017 yılında 0,19 olarak hesaplanmasına rağmen 2018 yılında 0,25 seviyesine yükselmiştir. 2012 ile 2016 yılları arasında uzun vadeli yabancı kaynak kullanılmadığı dikkate alındığında 2016 ve 2017 yıllarında ise ihmal edilebilecek düzeyde olduğu buna karşılık 2018 yılında ise 0,24 oranı ile pasif nitelikli kalemler toplamının 1/4'ü seviyesinde olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarından da görüleceği üzere yıllar itibariyle stabil olması sadece 2018 yılında uzun vadeli kaynak ile öz kaynaklarının değişme göstermesi durumu yönetim kararlarının ve stratejik planların etkisi olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 8: Büyükşehir Belediye Başkanlığı Ana Hesap Grupları İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Dikey Yüzde Analizi Grafiği (2011-2019 yılları arası)





Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

1.2.Eğilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemi

Teşebbüslere ait finansal tablo analizinde kullanılan bir diğer yöntem eğilim (trend) yüzdeleri ile analiz yöntemidir. Eğilim Yüzdeleri (Trend) analizi ile ekonomik birimin finansal tablo kalemlerinde yıllar itibariyle gösterdiği gelişmeler izlenmektedir, finansal tabloya ait bir kalem üzerindeki belirli bir zaman süreci içerisinde artış veya azalış şeklinde meydana gelen ortak davranış biçimi trend şeklinde ifade edilmektedir. Bundan dolayı yöntem Yatay Yüzde Analizi şeklinde de ifade edilmektedir (Berk, 2005: 46).

Birbirini takip eden birden fazla döneme ait finansal tablolarda yer alan kalemlerin temel (baz) alınan dönemdeki finansal tablo kalemlerine göre gösterdiği eğilimin hesaplandığı bu yöntemde ekonomik birimin finansal tablolarında yer alan kalemlerin temel kabul edilen yıla göre yüzdesel gelişme trendi hesaplanır. Yöntem; baz (temel) kabul edilecek yılın belirlenmesine göre iki farklı metotla hesaplanabilmektedir: ilki baz yıl olarak finansal tablo serisinin ilk yılı kabul edilebileceği (Baz Yıla Göre Trend Hesaplanması) gibi baz yıl olarak hesaplama yapılacak yıldan bir önceki yılda (Bir Önceki Yıla Göre Trend Hesaplanması) seçilerek hesaplama yapılabilmektedir (Gürsoy, 2012: 53).

Analiz neticelerinin kayda değer olabilmesi için baz yılın seçimi önem arz etmektedir. Şöyle ki seçilen yılın teşebbüsün faaliyetini yansıtacak, enflasyon, devalüasyon gibi ekonomik dengesizliklerin aşırı olmadığı olağanüstü faktörlerin etkisinde kalmamış normal bir yılın seçilmesi gerekmektedir.

Bir diğ er dikkat edilmesi gereken husus ise analiz yapılacak dönemin mümkün oldu ğ u kadar uzun bir süreyi kapsamasıdır. Sadece birkaç yıldaki eğ ilim hesaplanarak kesin kanaat oluşturmak sakıncalı olabilmekte ve sağlıklı karar verilmesini engellemektedir. Trend analizi, birbirini izleyen çok sayıda döneme ait finansal tabloları oluşturan kalemlerin zaman içerisinde gösterdikleri eğ ilimlerin derinlemesine incelenmesini sağlar. Aşağıdaki belirtilen formülle hesaplanır (Çabuk ve Lazol, 2012: 169).

$$\text{Trend Yüzdesi} = \frac{\text{Kalemin Hesaplama Yılındaki Tutarı}}{\text{Kalemin Baz Yıldağı Tutarı}} \times 100$$

Eğ ilim (Trend) yüzdelerinin hesaplanmasında ilk yılın baz yıl olarak benimsendiğ inde bu yılın rakamları 100 kabul edilir ve eğ ilimler bu yıla göre hesaplanır. Diğ er yöntemde ise mali tablo kalemlerindeki eğ ilim ilk yıla göre değı l bir önceki yıla göre hesaplanır. Bu yöntemde ise ilk yıl değı l bir önceki yılın rakamları 100 kabul edilir (Çabuk ve Lazol, 2012: 169).

Yukarıda belirtilen sağlıklı analiz yapılabilmesinin önündeki iki kısıt olan baz yılın ekonomik açıdan finansal tabloları olumsuz etkileyecek olağ anüstü faktörlerin etkisinde kalmamış bir yılın seçilmesi ve analiz yapılacak dönemin mümkün oldu ğ u kadar uzun bir periyotu kapsaması kısıtları açısından değı lendiğ imizde analiz yılları içerisinde verilerine ulaşabildiğ imiz en eski yıl olan 2012 yılının ekonomik olarak olağ anüstü faktörlerin etkisinde olmayan bir yıl olması nedeniyle anlamlı sonuçlar verebileceğ i için analize esas alınmıştır. Bir önceki bölüm olan Dikey yüzde yöntemi ile analizde Büyükşehir ve ilçe belediyelerine ilişkin ana kalemler itibariyle bilanço rakamları tablolar halinde ayrı ayrı verildiğ i için tekrara mahal vermemek amacıyla Eğ ilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemi analizinde bilanço rakamları tekrar belirtilmeyecek olup daha önce bölümde belirtilen tutarlar üzerinden yapılan analiz sonucu hesaplamalar tablolar halinde belirtilecektir. Bir önceki bölümde mahalli idarelerin dikey yüzde yöntemi analizinde kullanılan tablolarda belirtilen 2011-2019 yılları arasındaki ana kalemler itibariyle bilanço tutarlarından yararlanılarak önce 2012 yılı esas alınarak, sonrasında ise hesaplama yapılan yıldan bir önceki yıl esas alınarak Eğ ilim (Trend) Yüzdeleri analizi yapılacak ve sonuçları her mahalli idare açısından ayrı ayrı değı lendirilecektir.

1.2.1. Büyükşehir Belediye Başkanlığı

Çalışmanın bu kısmında Büyükşehir belediye başkanlığının bir önceki bölümde dikey yüzde yöntemi analizinde kullanılan 2011-2019 yılları arasındaki ana kalemler itibariyle

bilanço tutarlarından yararlanılarak 2012 yılı esas alınarak yapılan Eğilim (Trend) Yüzdeleri analiz sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 21: Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'e Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend 2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	118,55	153,24	165,78	208,39	209,28	214,62
DURAN V.	100,00	120,28	137,03	163,19	298,06	376,00	552,63
AKTİF	100,00	120,03	139,37	163,57	285,09	351,89	503,74
K.V.Y.K.	100,00	115,18	148,42	215,61	334,91	490,90	635,49
U.V.Y.K.	100,00	123,83	118,56	142,32	204,77	234,42	254,35
ÖZ KAYNAK	100,00	116,86	161,04	175,10	365,02	452,43	757,62
PASİF	100,00	120,03	139,37	163,57	285,09	351,89	503,74

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Baz yıl 2012 dikkate alındığında analiz yıllarında genel itibariyle bütün bilanço kalemleri aktif/pasif kaynaklı kalemler toplamı sürekli artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Söz konusu artış hızı 2015 yılına kadar belirli bir seviyede iken 2016 yılından itibaren katlandığı ve 2018 yılında ise en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Aktif nitelikli hesaplar içerisinde duran varlıklar hesap grubu artışları 2012 yılından 2015 yılına kadar dönen varlıklar hesap grubu ile yaklaşık olarak aynı oranda seyretmekte iken söz konusu artış hızı 2016 yılından itibaren duran varlıklar yönünde değiştiği, 2017 ve 2018 yıllarında baz yıl olan 2012 yılına göre yaklaşık olarak 2 katı ve üzerinde hesaplandığı görülmektedir. Pasif nitelikli hesaplar itibariyle değerlendirdiğimizde ise uzun vadeli yabancı kaynak hesaplarında artış olduğu söz konusu artışların düzenli ve sabit olduğu söylenebilmekte iken kısa vadeli yabancı kaynak hesaplarında 2016 yılından itibaren yüksek artışlar olduğu görülmektedir. Bir diğer pasif kaynaklı kalem olan öz kaynaklar hesap grubu ise kısa vadeli yabancı kaynaklara benzer bir şekilde seyir izlediği, düzenli ve sabit miktardaki artışlarının 2016 yılından itibaren yüksek oranlara çıktığı değerlendirmesinde bulunmaktadır. Genel itibariyle baktığımızda bütün bilanço kalemlerinde artışların sürekli ve düzenli olduğu söylenebilir. 2016 yılından itibaren yüksek miktarda artışlar olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise 6360 sayılı Kanun kapsamında il özel idarelerinin lav edilerek kül halinde (aktif ve pasifiyle birlikte) büyükşehir belediyelerine devredilmesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 22: Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend (Önceki Yıl)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	118,55	129,26	108,18	125,70	100,43	102,55
DURAN V.	100,00	120,28	113,92	119,10	182,64	126,15	146,97
AKTİF	100,00	120,03	116,12	117,36	174,29	123,43	143,15
K.V.Y.K.	100,00	115,18	128,85	145,27	155,33	146,58	129,45
U.V.Y.K.	100,00	123,83	95,74	120,04	143,88	114,48	108,50
ÖZ KAYNAK	100,00	116,86	137,81	108,73	208,47	123,94	167,46
PASİF	100,00	120,03	116,12	117,36	174,29	123,43	143,15

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020)
<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıdaki tabloda bir önceki yıl baz alınarak yapılan trend analizinde analiz neticeleri belirtilmektedir. Analiz dönemi içerisindeki yıllarda genel itibariyle aktif/pasif nitelikli kalemler toplamalarının 2016 yılında en yüksek oranda arttığı diğer yıllarda ise artış olmasına rağmen 2016 yılından daha düşük oranda seyrettiği görülmektedir.

Aktif nitelikli kalemler içerisinde ise dönen varlıklar hesap grubu 2014 ve 2016 yıllarında en yüksek oranda artışın olduğu yıllardır, diğer yıllarda artış hızı azalmaktadır, 2017 ve 2018 yıllarında ise ihmal edilebilir düzeyde artışın yaşandığı yıllardır. Analiz dönemi içerisindeki yıllarda duran varlıklar hesap grubunda dönen varlıklara göre artış daha fazla yaşanmış olup en yüksek oranda artış 2016 yılında gerçekleşmiştir.

Bilançonun pasif nitelikli kalemleri analiz döneminde 2014 yılında uzun vadeli yabancı kaynaklar hariç aktif nitelikli kalemlerde olduğu gibi sürekli artış eğilimindedir. Pasif kalemler içerisinde kısa vadeli yabancı kaynaklar kalemi bir önceki yıla göre her yıl artmıştır, bu kalemdeki en yüksek artışlar ise 2016 ve 2017 yıllarında gerçekleşmiştir.

Uzun vadeli yabancı kaynaklar hesap grubu yukarıda belirtildiği gibi sadece bir yıl önceki yıla göre azalış göstermiş olup, en yüksek artışını 2016 yılında gerçekleştirmiştir. Pasif nitelikli kalemler içerisindeki bir diğer kalem olan öz kaynaklar hesap grubu analiz döneminde diğer ana hesap grupları ile benzer artışlar göstermiş olup yine en büyük artışını 2016 yılında gerçekleştirmiştir. 2016 yılında artış oranı bir önceki yıla göre 2 katıdır.

Analiz döneminde hesap grupları itibariyle 2013 yılında uzun vadeli yabancı kaynaklar, 2014 yılında öz kaynaklar, 2015 yılında kısa vadeli yabancı kaynaklar, 2016 yılında öz

kaynaklar, 2017 yılında kısa vadeli yabancı kaynaklar ve 2018 yılında ise öz kaynaklar hesap grubunun bir önceki yıla göre en çok artışın gerçekleştiği yıllar olduğu görülmektedir.

Son tahlilde bir önceki bölümde yapılan tespitlere paralel olarak 6360 sayılı Kanun kapsamında il özel idarelerinin lav edilmesi nedeniyle bilanço ana hesap grupları itibariyle bütün kalemlerde 2016 yılında yüksek miktarda artışın olduğu görülmektedir. Bu durum bize il özel idarelerinden devir alınan kısımlardan kaynaklandığını ve bu yasal değişikliğin kurumun mali yapısını güçlendirerek gelecek dönemde alınacak kararlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

1.2.2.Yıldırım Belediye Başkanlığı

Analize tabi ilçe mahalli idarelerinde Yıldırım belediye başkanlığının bir önceki bölümde dikey yüzde yöntemi analizinde kullanılan 2011-2019 yılları arasındaki ana kalemler itibariyle bilanço tutarlarından yararlanılarak 2012 yılı esas alınarak yapılan Eğilim (Trend) Yüzdeleri analiz sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 23: Yıldırım Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'ye Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend 2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	269,69	339,71	923,44	930,77	915,48	927,91
DURAN V.	100,00	114,85	284,63	307,17	356,30	393,35	665,34
AKTİF	100,00	189,39	311,15	603,85	632,85	644,70	791,74
K.V.Y.K.	100,00	113,36	105,23	95,21	121,50	812,81	1.849,13
U.V.Y.K.	100,00	100,00	100,00	100,00	20.605,48	9.480,75	3.260,00
ÖZ KAYNAK	100,00	198,39	335,44	663,81	648,54	606,01	663,99
PASİF	100,00	189,39	311,15	603,85	632,85	644,70	791,74

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2018) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Baz yıl 2012 dikkate alındığında analiz yıllarında bilançonun ana kalemleri itibariyle aktif/pasif nitelikli kalemler toplamında sürekli artış eğilimindedir. Aktif nitelikli kalemler içerisinde dönen varlıklardaki artış hızı duran varlıklardaki artış hızının 2013 ve 2014 yıllarında yaklaşık olarak 2 katı iken 2015 yılından itibaren 3 katı olarak gerçekleşmektedir. Pasif nitelikli kalemler itibariyle baktığımızda ise uzun vadeli yabancı kaynaklarda 2016 yılına kadar bir değişiklik olmadığı 2016 yılından itibaren ise çok yüksek miktarlarda artış hesaplanmıştır. Kısa vadeli yabancı kaynakların 2015 yılında 2012'ye göre azaldığı bunun

haricinde diğer yıllarda arttığı bu artışın en yüksek olanlarının ise 2017 ve 2018 yıllarında olduğu görülmektedir. Öz kaynaklardaki artış trendi ise diğer kalemlerdeki değişimlere göre daha düzenli olarak hesaplanmıştır.

Tablo 24: Yıldırım Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend (Önceki Yıl)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	269,69	125,96	271,83	100,79	98,36	101,36
DURAN V.	100,00	114,85	247,82	107,92	115,99	110,40	169,15
AKTİF	100,00	189,39	164,29	194,07	104,80	101,87	122,81
K.V.Y.K.	100,00	113,36	92,83	90,48	127,60	669,00	227,50
U.V.Y.K.	100,00	100,00	100,00	100,00	20.605,48	46,01	34,39
ÖZ KAYNAK	100,00	198,39	169,08	197,89	97,70	93,44	109,57
PASİF	100,00	189,39	164,29	194,07	104,80	101,87	122,81

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2018) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Bir önceki yıl baz alınarak yapılan trend analiz neticeleri tabloda belirtilmektedir. Analiz dönemindeki yıllarda genel itibariyle aktif/pasif toplamalarının 2016 ve 2017 yıllarına nazaran diğer yıllarda daha yüksek oranda arttığı, 2013 yılında aktif nitelikli kalemler içerisinde dönen varlıkların pasif nitelikli kalemler içerisinde öz kaynakların; 2014 yılında aktif içerisinde duran varlıkların, pasif içerisinde yine öz kaynakların; 2015 yılında dönen varlıklar ile öz kaynakların; 2016 yılında uzun vadeli borçlanma nedeniyle uzun vadeli yabancı kaynaklardaki artış ve bilanço dengeliği nedeniyle öz kaynaklardaki azalışın; 2017 yılında kısa vadeli yabancı kaynakların; 2018 yılında yine kısa vadeli yabancı kaynaklardaki artışın bir önceki yıla göre en fazla oldukları yapılan analiz neticesinde tespit edilmiştir. Söz konusu tespitler ve bilanço kalemleri bize yönetim kararlarının yıllar itibariyle sürekli güncellendiğini göstermektedir.

1.2.3.Osmangazi Belediye Başkanlığı

Osmangazi belediye başkanlığına ait bir önceki bölümde dikey yüzde yöntemi analizinde kullanılan 2011-2019 yılları arasındaki ana kalemler itibariyle bilanço tutarlarından yararlanılarak 2012 yılı esas alınarak yapılan Eğilim (Trend) Yüzdeleri analiz sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 25: Osmangazi Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'ye Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend 2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	103,52	93,52	105,26	97,72	103,42	124,74
DURAN V.	100,00	116,41	158,30	190,17	229,99	269,47	297,12
AKTİF	100,00	113,13	141,79	168,53	196,28	227,15	253,19
K.V.Y.K.	100,00	142,84	176,92	248,56	307,37	605,80	721,03
U.V.Y.K.	100,00	0,00	451,90	805,17	1.247,88	888,98	471,18
ÖZ KAYNAK	100,00	113,16	138,00	160,51	183,71	209,42	236,44
PASİF	100,00	113,13	141,79	168,53	196,28	227,15	253,19

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2018) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Analiz dönemi içerisindeki yıllarda baz yıl 2012 dikkate alındığında analiz yıllarında bilançonun ana kalemleri itibariyle aktif/pasif toplamı sürekli artış eğilimindedir. Aktif nitelikli kalemler içerisinde duran varlıklar dönen varlıklardan daha hızlı artmaktadır hatta 2014 ve 2016 yıllarında dönen varlıklar azalırken 2018 yılı haricinde diğer yıllarda artış oranı çok cüzi olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık duran varlıklar baz yıl olan 012'ye göre 2014 yılında itibaren yüksek oranda olmak üzere en az 2 kat olarak artış göstermiştir. Pasif nitelikli kalemler itibariyle baktığımızda ise uzun vadeli yabancı kaynaklarda 2013 yılında tutar olarak 0,00 bakiye olması hariç 2014 yılından itibaren yüksek oranda arttığı; kısa vadeli yabancı kaynakların ise 2015 yılından itibaren bu eğilime katıldığı görünmekte iken öz kaynaklardaki artışın diğer iki kalemdeki artışa oranla daha geride kaldığı görülmektedir. 2016 yılı uzun vadeli yabancı kaynaklardaki artışın pik yaptığı yıl olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 26: Osmangazi Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend (Önceki Yıl)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	103,52	90,34	112,56	92,84	105,83	120,61
DURAN V.	100,00	116,41	135,98	120,13	120,94	117,17	110,26
AKTİF	100,00	113,13	125,33	118,86	116,47	115,73	111,46
K.V.Y.K.	100,00	142,84	123,85	140,50	123,66	197,09	119,02
U.V.Y.K.	100,00	0,00	#SAYI/0!	178,17	154,98	71,24	53,00
ÖZ KAYNAK	100,00	113,16	121,96	116,31	114,45	114,00	112,90
PASİF	100,00	113,13	125,33	118,86	116,47	115,73	111,46

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2018) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Bir önceki yıl baz alınarak yapılan trend analiz neticeleri tablo da belirtilmektedir. Analiz yıllarında genel itibariyle aktif/pasif toplamlarının 2017 ve 2018 yıllarına nazaran diğer yıllarda daha yüksek oranda arttığı, 2013 ve 2014 yıllarında aktif kalemler içerisinde duran varlıkların pasif kalemler içerisinde kısa vadeli yabancı kaynakların; 2015 ve 2016 yıllarında duran varlıklar ile bir uzun vadeli yabancı kaynakların; 2017 yılında duran varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynakların; 2018 yılında diğer yılların tersine aktif kalemler içerisinde dönen varlıklar ile pasif kalemler içerisinde bir önceki yıla benzer şekilde kısa vadeli yabancı kaynaklardaki azalışın olduğu 2017 ve 2018 yıllarında uzun vadeli yabancı kaynaklarda ise azalışların bir önceki yıla göre en fazla oldukları yapılan analiz neticesinde hesaplanmıştır. Söz konusu neticeler yıllar stabil halde olduğunu göstermektedir, bu durum yönetim kararları sebebiyle planlı bir şekilde ilerlediğini göstermektedir.

1.2.4.Nilüfer Belediye Başkanlığı

Bir önceki bölümde Nilüfer belediye başkanlığında ait dikey yüzde yöntemi analizinde kullanılan 2011-2019 yılları arasındaki ana kalemler itibariyle bilanço tutarlarından yararlanılarak 2012 yılı esas alınarak yapılan Eğilim (Trend) Yüzdeleri analiz sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 27: Nilüfer Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'ye Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend 2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	100,01	100,00	100,00	100,00	100,01	100,03
DURAN V.	100,00	135,55	172,94	196,57	225,81	241,57	230,75
AKTİF	100,00	100,06	100,10	100,14	100,18	100,21	100,22
K.V.Y.K.	100,00	153,05	240,95	282,32	428,09	417,06	479,91
U.V.Y.K.	100,00	161,25	156,63	228,49	602,24	722,12	693,51
ÖZ KAYNAK	100,00	100,04	100,07	100,08	100,05	100,07	100,07
PASİF	100,00	100,06	100,10	100,14	100,18	100,21	100,22

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2018) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Baz yıl 2012 dikkate alındığında analiz yıllarında bilançonun ana kalemleri itibariyle aktif/pasif toplamı artış eğilimindedir ancak söz konusu artışlar cüzi seviyelerde bulunmaktadır. Aktif nitelikli kalemler içerisinde duran varlıklar dönen varlıklardan daha hızlı artmaktadır. 2015 yılından itibaren dönen varlıkların yaklaşık olarak 2 katı oranında arttığı gözlemlenmiştir.

Pasif nitelikli kalemler itibariyle baktığımızda ise 2013 yılında uzun vadeli yabancı kaynaklar, 2014 ve 2015 yıllarında kısa vadeli yabancı kaynaklar, 2016 yılından 2018 yılına kadar ise uzun vadeli yabancı kaynaklarda baz yıl olan 2012 yılına göre daha yüksek oranda artış olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık yukarıda belirtildiği gibi aktif nitelikli kalemler içerisinde dönen varlıklardaki artış oranı gibi benzer durumda pasif nitelikli kaynaklar içerisinde öz kaynaklarda olduğu söylenebilir, öz kaynaklarda çok cüzi artışlar olduğu görülmektedir. Bu durum bize duran varlıklardaki artışların 2013 yılında kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklar arasında dengeli bir şekilde, 2014 yılında kısa vadeli, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında uzun vadeli, 2018 yılında ise kısa vadeli yabancı kaynaklardaki artışla karşılandığını gösterir.

Tablo 28: Nilüfer Belediye Başkanlığı yıllar İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend (Önceki Yıl)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	100,01	100,00	100,00	100,00	100,01	100,02
DURAN V.	100,00	135,55	127,59	113,66	114,88	106,98	95,52
AKTİF	100,00	100,06	100,05	100,03	100,04	100,03	100,01
K.V.Y.K.	100,00	153,05	157,43	117,17	151,63	97,42	115,07
U.V.Y.K.	100,00	161,25	97,13	145,87	263,57	119,91	96,04
ÖZ KAYNAK	100,00	100,04	100,03	100,02	99,97	100,02	99,99
PASİF	100,00	100,06	100,05	100,03	100,04	100,03	100,01

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2018) <https://www.sayistay.gov.tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıdaki tabloda bir önceki yıl baz alınarak yapılan trend analizinde analiz neticeleri belirtilmektedir. Analiz dönemi yıllar itibariyle aktif/pasif nitelikli kalemler toplamlarının bir önceki tabloda belirtilen 2012 yılı baz alınarak yapılan trend analizine benzer sonuçlar göstermektedir, değişimler çok cüzi tutarlarla sınırlıdır. Aktif nitelikli kalemler içerisinde dönen varlıklar genel itibariyle stabil kalırken duran varlıklar bir önceki yıla göre düzenli olarak artmakta iken yalnızca 2018 yılında azalmıştır.

Pasif nitelikli kalemler içerisinde öz kaynaklar analiz döneminde aktif nitelikli kalemlerde bulunan dönen varlıklar gibi seyir izlerken, 2016 ve 2018 yıllarında bir önceki yıla göre azalma göstermiştir. Pasif nitelikli kalemler içerisinde 2014 yılında uzun vadeli yabancı kaynaklar, 2017 yılında kısa vadeli yabancı kaynaklar ile yukarıda belirtildiği üzere 2016 ve 2018 yıllarında öz kaynaklar bir önceki yıla göre azalış göstermekte iken diğer yıllarda pasif kalemlerde sürekli artışlar söz konusudur. Yine pasif kalemler içerisinde 2013 yılında uzun

vadeli yabancı kaynakların, 2014 yılında kısa vadeli yabancı kaynakların, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında uzun vadeli yabancı kaynakları, 2018 yılında ise kısa vadeli yabancı kaynakların bir önceki yıla göre en çok artan kalemler olduğu görülmektedir. Bu tespitler bize bir önceki analizde elde edilen duran varlıklardaki artışların 2013 yılında kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklar arasında dengeli bir şekilde, 2014 yılında kısa vadeli, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında uzun vadeli, 2018 yılında ise kısa vadeli yabancı kaynaklardaki artışla karşılandığı durumunu başka bir yöntemle de pekiştirmektedir. Söz konusu değişikliklerin düşük olması ve nicelik olarak düşük tutarların yer alması değerlendirme yapmakta zorluklar çıkarmıştır.

1.2.5.Mudanya Belediye Başkanlığı

Bir önceki bölümde dikey yüzde yöntemi analizinde kullanılan 2011-2019 yılları arasındaki Mudanya belediye başkanlığına ait ana kalemler itibariyle bilanço tutarlarından yararlanılarak 2012 yılı esas alınarak yapılan Eğilim (Trend) Yüzdeleri analiz sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 29: Mudanya Belediye Başkanlığı İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Baz Yıl 2012'ye Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend 2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	122,98	173,01	211,90	240,99	264,17	299,12
DURAN V.	100,00	100,46	111,90	116,11	113,99	125,26	151,56
AKTİF	100,00	106,70	128,83	142,64	149,18	163,74	192,44
K.V.Y.K.	100,00	110,62	95,66	95,56	103,79	99,55	155,64
U.V.Y.K.	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!
ÖZ KAYNAK	100,00	104,90	144,03	164,23	168,68	192,03	142,39
PASİF	100,00	106,70	128,83	142,64	149,18	163,74	192,44

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2018) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Baz yıl 2012 dikkate alınarak yapılan trend analizinde analiz dönemi yıllarında bilançonun ana kalemleri itibariyle aktif/pasif nitelikli kalemler toplamı sürekli olarak artış eğilimindedir. Aktif nitelikli kalemler içerisinde dönen varlıklar duran varlıklardan daha hızlı artmaktadır hatta bu artış hızı sürekli artarak 2018 yılında baz yıla göre yaklaşık olarak 2 katı oranına ulaşmıştır.

Pasif nitelikli kalemler itibariyle değerlendirdiğimizde ise Mudanya Belediye Başkanlığı 2012 yılı bilançosu uzun vadeli yabancı kaynaklar kalemi 0,00.-TL bakiye vermesi

nedeniyle hesaplamada hata vermiş ve bu nedenle belirtilen bilanço kalemi hakkında değerlendirmeden bulunulmamıştır. Kısa vadeli yabancı kaynaklar kalemi 2014, 2015 ve 2017 yıllarında baz yıla göre azalış göstermiştir. Buna karşılık öz kaynaklar kalemi baz yıl olan 2012'ye göre sürekli artış göstermesine rağmen 2018 yılında artış hızında büyük bir azalma tespit edilmiştir.

Tablo 30: Mudanya Belediye Başkanlığı Yıllar İtibariyle Bilanço Kalemlerinin Bir Önceki Yıla Göre Hesaplanan Trend Analizi (2011-2019 yılları arası)

Trend (Önceki Yıl)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DÖNEN V.	100,00	122,98	140,69	122,47	113,73	109,62	113,23
DURAN V.	100,00	100,46	111,39	103,76	98,18	109,88	121,00
AKTİF	100,00	106,70	120,74	110,72	104,58	109,76	117,53
K.V.Y.K.	100,00	110,62	86,48	99,90	108,61	95,92	156,33
U.V.Y.K.	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	87,20	5.902,67
ÖZ KAYNAK	100,00	104,90	137,30	114,02	102,71	113,84	74,15
PASİF	100,00	106,70	120,74	110,72	104,58	109,76	117,53

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2018) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıdaki tablo da trend analizinde bir önceki yıl baz alınarak yapılan analiz neticeleri belirtilmektedir. Analiz dönemi yıllarında genel itibariyle aktif/pasif toplamalarının 2014 yılında en yüksek oranda arttığı diğer yıllarda artış olmasına rağmen düşük oranda seyrettiği görülmektedir.

Aktif nitelikli kalemler içerisinde 2016 yılında duran varlıklar kalemi haricinde bütün yıllarda artış olduğu gözlemlenmektedir. Dönen varlıklar 2013 ve 2014 yıllarında en yüksek oranda artışın olduğu yıllardır, diğer yıllarda artış hızı azalmaktadır. Duran varlıklarda en yüksek artış 2018 yılında gerçekleşmiştir.

Yukarıda belirtildiği üzere Mudanya Belediye Başkanlığı 2012 yılı bilançosu pasif kısmı uzun vadeli yabancı kaynaklar kalemi 0,00.-TL bakiye vermesi nedeniyle hesaplamada hata vermiş ve bu nedenle belirtilen bilanço kaleminin 2017 ve 2018 yılları hariç değerlendirmede bulunulmamıştır. Belirtilen yıllarda ise öncelikle azalış olması ve 2018 yılında ise afaki miktarda artış olması hususları sadece 2018 yılında uzun vadeli borçlanılmış tespiti itibariyle dikkate alınmıştır.

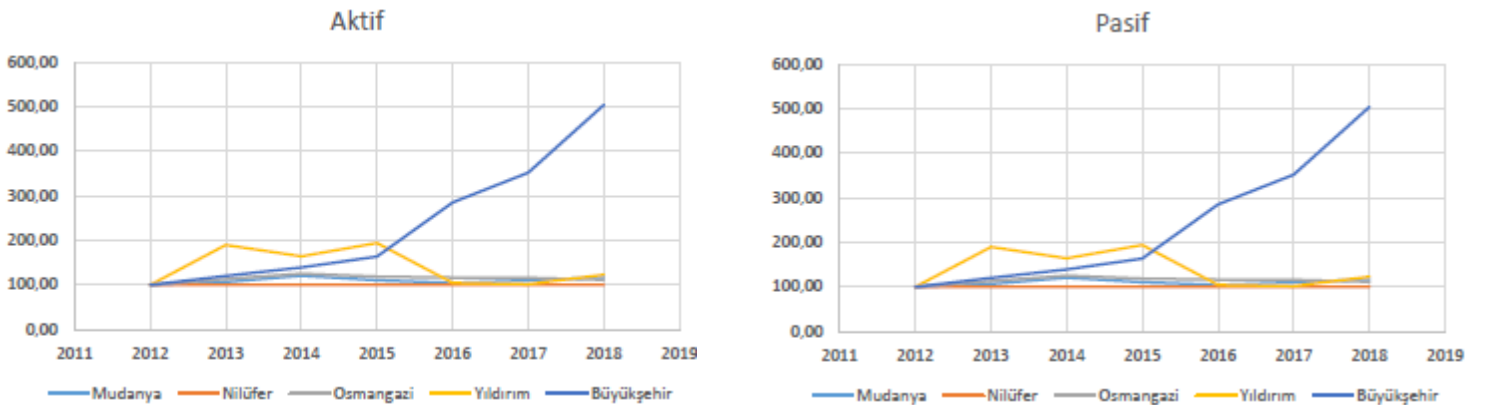
Pasif nitelikli kalemler içerisinde kısa vadeli yabancı kaynaklar kalemi 2014, 2015 ve 2017 yıllarında bir önceki yıla göre azalış göstermektedir. Bu kalemdaki en yüksek artış ise 2018 yılında gerçekleşmiştir.

Pasif nitelikli kalemler içerisinde bir diğer kalem olan öz kaynaklar ise analiz döneminde 2018 yılında bir önceki yıla göre azalırken diğer yıllarda artmıştır. En yüksek artış ise 2014 yılında gerçekleşmiştir.

2013 yılında aktif nitelikli kalemler içerisinde dönen varlıkların pasif nitelikli kalemler içerisinde kısa vadeli yabancı kaynakların; 2014 yılında aktif nitelikli kalemler içerisinde dönen varlıkların, pasif nitelikli kalemler içerisinde ise öz kaynakların; 2015, 2016 ve 2017 yıllarında dönen varlıklar ile öz kaynakların; 2018 yılında ise duran varlıklar ile uzun vadeli yabancı kaynaklardaki artışın bir önceki yıla göre en fazla oldukları yapılan analiz neticesinde tespit edilmiştir.

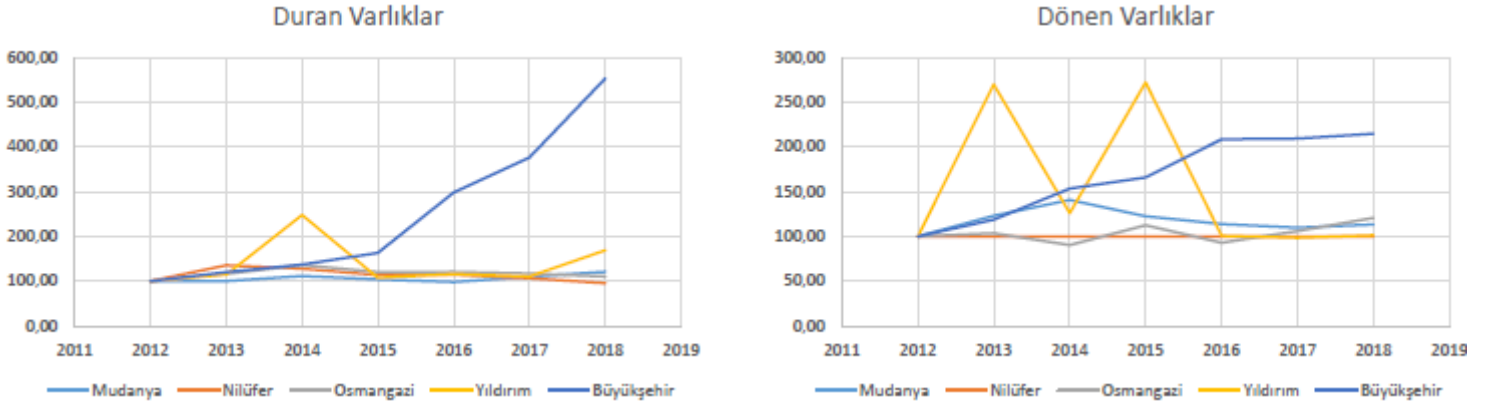
Eğilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemlerine göre Bursa ili mahalli idareleri olan Büyükşehir ve Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasındaki bilançoları üzerinde baz yıl 2012'ye göre yapılan analiz neticelerinin daha iyi anlaşılması adına ilgili yıl bilançolarını oluşturan ana hesap grupları kalemlerindeki değişiklikler aşağıdaki grafiklerle toplu olarak gösterilmiştir.

Şekil 9: Baz yıl 2012'ye göre Aktif ve Pasif toplamı Trend Analiz Grafiği (2011-2019 yılları)



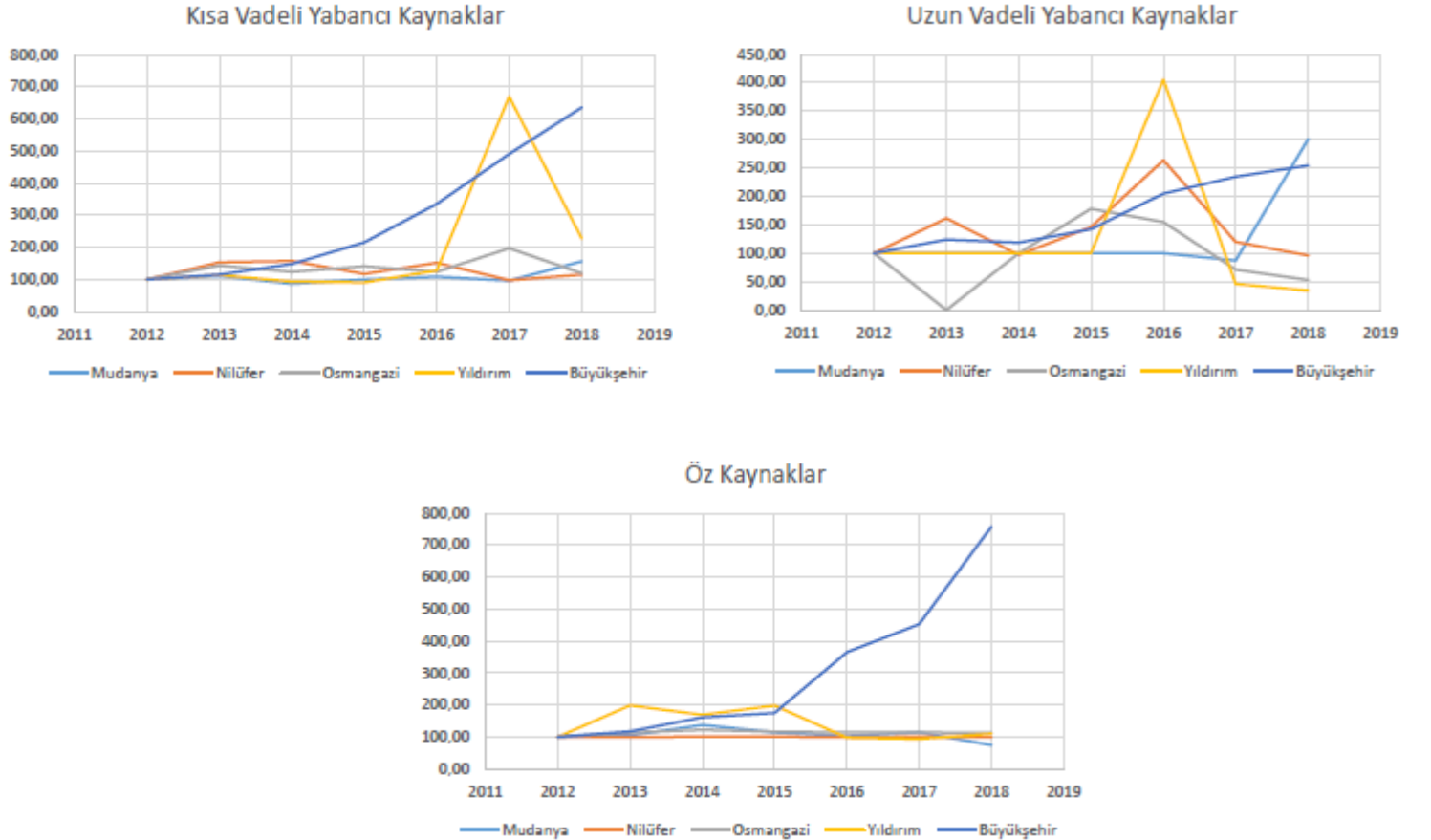
Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer, Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer, Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Şekil 10: Baz yıl 2012'ye göre Aktif kalemleri Trend Analiz Grafiği (2011-2019 yılları)



Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer, Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer, Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Şekil 11: Baz yıl 2012'ye göre Pasif kalemleri Trend Analiz Grafiği (2011-2019 yılları)



Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer, Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer, Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Finansal tablolar analizinde uygulanmakta olan başlıca üç teknik olduğunu yukarıda belirtmiştik. Bu yöntemlerden Dikey Yüzde Yöntemi, Eğilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemlerine göre Bursa ili mahalli idareleri olan Büyükşehir ve Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasındaki bilançoları üzerinde analizlerde bulunduk. Bu iki analiz yönteminin ortak özelliği mali tabloları bütün olarak ele almalarıdır. Ancak bir diğer analiz yöntemi olan Oran Analizi yönteminde ise mali tablolar bir bütün olarak değerlendirilmeyecek mali tablolar içerisindeki belirli başlı kalemlerin kendi arasındaki oransal ilişkileri daha önceden belirlenmiş standartlara göre uygunluğunu analiz etmek şeklinde olacaktır.

1.3.Oran (Rasyo) Analizi

Oran, iki veya daha fazla sayıdaki niceliksel büyüklüğün aralarındaki matematiksel ilişkinin ifadesi şeklinde tanımlanabilir. Kökeni İngiliz dilindeki “ratio” kelimesinden gelen matematikte oran anlamın ifade eden rasyo sözcüğü, mali analiz yöntemiyle ilgili çalışmalar bakımından analiz yapılması istenilen bilanço, gelir tablosu gibi finansal tablolarda olan bu tabloları oluşturan birbirinden bağımsız ve ayrı ayrı anlam taşıyan en az iki veya daha fazla sayıdaki iktisadi kıymetler arasındaki bağlantıların hesaplanması şeklinde anlam bulmaktadır. Hiçşaşmaz’a göre analiz tekniği açısından ise ekonomik birimlerin sevk ve idaresinde yol göstermesi amacıyla yapılan ve birbirleriyle karşılaştırma olanağı bulunan iktisadi kıymetlerin veya kıymet gruplarının arasında kurulmuş matematiksel bağlantılardır (Hiçşaşmaz, 1979:50).

Ana veya yardımcı finansal (mali) tablo kalemleri arasında kurulacak matematiksel ilişkiler yardımıyla analizi yapılmak istenilen kamu ve özel teşebbüs kökenli ekonomik birimin; etkinliği, malî yapısı, nakit durumu, kârlılığı, borç ödeme gücü hakkında yapılacak tespitler sayesinde teşebbüsün idaresinin yeterliliği hakkında fikir edinilebilmektedir. Aşağıda tabloda da görülebileceği üzere oran analizinde kullanılan birden çok rasyo bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde hesaplanacak rasyolar yüzde veya katı şeklinde ifade edilecektir. Hesaplanan rasyo tek başına sadece bir rakam veya yüzdeden ibaret olduğu için anlam ifade edebilmesi amacıyla o rasyoya ilişkin bir standartla mukayese edilecek sonrasında ise diğer analiz yöntemlerinde ve diğer hesaplanan rasyolardan elde edilen sonuç verileriyle birlikte değerlendirilerek anlamlandırılmaya çalışılacaktır.

Tablo 31: Oran Analizinde Kullanılan Rasyolar

LİKİDİTE ORANLARI

Cari Oran
Asit-Test Oranı
Nakit Oranı

MALİ YAPI ORANLARI

Yabancı Kaynak Oranı
Öz Kaynak Oranı
Yabancı Kaynakların Öz Kaynaklara Oranı
Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oranı
Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oranı
Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oranı
Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oranı
Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oranı
Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oranı

FAALİYET (VARLIK KULLANIM) ORANLARI

Alacak Devir Hızı
Stok Devir Hızı Oranı
Aktif Devir Hızı Oranı
Öz Kaynak Devir Hızı Oranı

KÂRLILIK ORANLARI

Öz Kaynaklar Üzerinden Kârlılık Oranları
Satışlar Üzerinden Kârlılık Oranları

Kaynak: Çabuk A,A. Başar, Ş. Sevim, A. Karagül, Ö. Sayılır, C.Erol (2013), *Mali Analiz*,1.Baskı, Eskişehir: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Web-Ofset. derlenmiştir.

Tabloda da görülebileceği üzere analizinde kullanılacak çok sayıda rasyo bulunmaktadır ancak Çalışmanın muhtevasını genişletmemek adına analiz amacına uygun ve sonuçları itibariyle anlamlı oranlar kullanılmaya çalışılacaktır. Bu amaçla yerel yönetim birimi olan belediyelerin 2011 ile 2019 yılları arasındaki finansal analizinde “faaliyet” oranları ile kârlılık oranları olarak bilinen hesaplanmasında bilançolarının ticari mal veya gelir tablolarında bulunan satışlar gibi kalemlerin dikkate alınarak hesaplanan oran türleri kullanılmayacak olup, belirtilenler dışında finansman yapılarını da ortaya koymak adına anlamlı neticeler verecek likidite ve mali yapı oran türleri tercih edilecektir. Bununla birlikte, oranlardaki değişimler, Dikey Yüzde Yöntemi, Eğilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemi ve Oran Analizi yöntemlerindeki elde edilen diğer bilgilerle desteklenerek değerlendirilecektir.

1.3.1.Likidite Oranları

Ekonomik birimlerin bilanço kalemleri arasında bulunan dönen varlıklar hesap grubu mali analiz yapılmak istenilen ekonomik birimin hali hazırda bulunan durumunu belirlemek açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle likidite oranları, analizi yapılmak istenilen ekonomik birimin net işletme sermayesinin ne düzeyde olduğunu hesaplamak ve ekonomik birimin kısa vadeli borçlarını geri ödeme gücünü tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Likidite oran analizleri kredi geri ödeme gücünü ölçebilmek veya analize konu ekonomik birimin likidite sıkıntısı yaşama ihtimalini görmek amacıyla bankalar tarafından; 6183 sayılı Kanun kapsamında tecil/taksitlendirme talep eden mükelleflerin taleplerini değerlendirmek veya 4734 sayılı Kanunu kapsamında ihaleye katılma yeterliliği olarak likidite oranları kamu kurumları tarafından da başvuranlardan talep edilmektedir. Likidite oranları genel olarak 3 ya da 4 değişik çeşitte rasyo olarak hesaplanmaktadır. Likidite oranları içerisinde en yaygın olarak bilineni cari orandır. Bununla beraber, diğer likidite oranları da sayıca az olmaları, daha hassas bir ölçü olarak kullanılmak istenilmeleri sebebiyle uygulamada sıklıkla hesaplandığı görülmektedir (Berk, 2005: 41).

Yukarıda belirtildiği gibi ekonomik birimin 1 yıl ve daha kısa süre içindeki borç ödeme gücünün analizinde, “dönen” varlıkları ile kısa vadeli yabancı kaynakları arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bundan dolayı aşağıda belirtilen şekilde net işletme sermayesi hesaplanmaktadır (Hiçşaşmaz, 1979:70):

Net İşletme Sermayesi = Dönen Varlıklar - Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

Ekonomik birimlerin likidite yapısını belirli bir düzeyde tutabilmek için net işletme sermayesi dediğimiz dönen varlıklar toplamından kısa vadeli yabancı kaynaklar toplamının çıkarmak suretiyle bulacağımız tutara dikkat etmeleri gerekir. Çünkü iktisadi olarak ekonomik birimin tam kapasite ile çalışabilmesi için yeterli işletme sermayesinin temin edilmesi gerekliliği en önemli şarttır (Çabuk ve Lazol, 2012: 69).

Yukarıdaki gibi formüle edilen hesaplama yöntemine göre hesaplanan net işletme sermayesi eksi sonuç veriyorsa, bu durum, kısa vadeli borçların ödeme konusunda sıkıntı yaşadığını göstermektedir. Net işletme sermayesi hesaplandığında pozitif bir sonuçla karşılaşılması ise; olumlu anlam taşır ve ödeme dengesi konusunda sıkıntılı olmadığını gösterecektir.

Bu açıdan Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2011-2019 arası yıllar itibariyle Net İşletme Sermayesi rakamları aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 32: Bursa Büyükşehir Belediyesi Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)

Net İşletme Sermayesi	2012	2013	2014	2015
	96.546.870,95	122.580.655,22	159.586.446,21	39.909.451,25
	2016	2017	2018	
	-103.857.459,42	-476.964.358,82	-807.565.125,26	

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Büyükşehir Belediyesinin dönen varlıklardan kısa vadeli yabancı kaynakların farkı şeklinde hesaplanan Net İşletme Sermayesi analiz dönemi olan 2011 ile 2019 yılları arasında 2016 yılına kadar pozitif (+) tutarlar olarak hesaplanmakta iken 2016 yılından itibaren hesaplama sonucu negatife (-) dönmüştür. Bu durum analizin başlangıç yıllarından 2016 yılına kadar kısa vadeli borçlarını ödeyebilecek yeterlilikte iken 2016 yılından itibaren bu yeterliği kaybettiğini göstermektedir. 2012-2014 yılları arası net işletme sermayesi tutar itibariyle artış eğiliminde iken 2015 yılından itibaren analiz dönemi sonuna kadar azalma eğilimine girmiş, 2016 yılında kısa vadeli kaynakların dönen varlıklardan farkı negatife dönerek devam etmiştir. Görülen tutar olarak negatif seyir 2017 yılında bir önceki yıl sonucuna göre yaklaşık olarak 4 kat 2018 yılında ise bir önceki yıl sonucuna göre yaklaşık olarak 2 katı artış şeklinde hesaplanmıştır. Bu durum bize 6360 sayılı Kanunun getirdiği sorumlulukların (harcamaların) mali yapı üzerindeki etkisini göstermektedir.

1.3.1.1.Cari Oran

Analiz yapılması istenilen birimin bilançosunun pasif kalemleri içerisinde yer alan her bir liralık borcuna karşılık elinde kaç liralık dönen varlığı olduğunu hesaplamaya yarayan cari oran; başka bir ifadeyle yukarıda belirtilen ekonomik birime ait net işletme sermayesi hesaplamasının bir başka açıdan yorumlanması, aynı büyüklüğün farklı ifadeleridir. Kısacası cari oran kısa vadeli borçlar ödendikten sonra cari dönemdeki günlük faaliyetlerin devam ettirilebilmesi için kullanılacak dönen varlık büyüklüğünü göstererek kurumun likidite durumunu ölçmek için kullanılır.

$$\text{Cari Oran} * = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}} = 1,5 - 2$$

Ertan'a göre hesaplama sonucunun bir birim kısa vadeli yabancı kaynak karşılığında iki birim duran varlık olması yani 1:2 olması istenilmektedir (Ertan, 1985: 103). Eskiden cari oranın 2 olması ideal kabul edilirdi. Yani dönen varlıkların, kısa süreli borçların iki katı olması halinde ekonomik birimin likidite sorunu olmayacağı düşünülürdü. 2'nin çok üzerindeki bir cari oran da keza gereksiz görülürdü. Bugün bu görüş terkedilmiştir (Gürsoy, 2012: 103).

* Cari oran hesaplanırken şüpheli şüpheli alacak karşılığı, alacak senetleri reeskontu, stok değer düşüklüğü karşılığı, menkul kıymetler, hisse senedi ve tahviller değer düşüklüğü karşılığı gibi düzenleyici hesapların ilgili dönen varlık kalemlerinden indirilmesi gerekir. Aktifi düzenleyici hesaplara bilançonun pasifinde yer verilmiş ise dönen varlıkların tutarı hesaplanırken bu husus göz önünde tutulması gerekir.

Gelişmekte olan ülkelerde ticaret bankalarının genellikle kısa süreli kredi verme eğiliminde olmaları, sermaye piyasasının gelişmemiş olması, sermaye şirketlerinin sayısının sınırlı oluşu gibi nedenler ekonomik birimlerin dışardan kaynak kullanma noktasında daha çok kısa süreli yabancı kaynak kullanmalarına neden olmaktadır. Bu durum ise anılan ülkelerdeki firmaların cari oranlarının gelişmiş ülkelere kıyasla daha düşük olmasına yol açmaktadır. Ayrıca sürekli enflasyonist süreç yaşayan ekonomilerde artan işletme sermayesi ihtiyacı (dönen varlıklar) esas itibarıyla kısa süreli borçlarla finanse edildiğinden bu olguda cari oranda düşüşe neden olmaktadır (Akgüç, 2002:382). Gelişmekte olan ülkelerde likidite çok yüksek olmadığından cari oranın 1,5 veya %150 olmasının yeterli olabileceği ileri sürülebilir.

Ayrıca belediyeler açısından halka hizmet sunabilmek ve vadesi geldiğinde borçlarını ödeyebilmek için, kurumun ödeme kabiliyeti için geçerli bir “1.00” oranı güvenlik limiti olarak kabul edilir. Kurumun cari oranının her yıl “1.00” değerinin üzerinde olması, kısa vadeli borçlarını ödemekte sorun yaşamadığını ve likidite sorunu olmadığını göstermektedir (Özkul ve Alkan, 2017: 162). 2’nin üstünde hesaplanması ise ekonomik birime ait kaynakların iktisadi olarak verimsiz kullanıldığını bir diğer ifade ile atıl fon bulunduğunu ve bu fonların faiz vb rasyonel amaçlar dışında kullanıldığını göstermektedir.

Bu oranın hesaplanmasında dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus ise dönen varlıkların mutlak büyüklüğü değil nakde dönüşüm hızıdır (Gürsoy, 2012: 103).

Büyükşehir Belediyesi’nin 2011 ile 2019 yılları arasındaki hesaplanan cari oran verileri, aşağıda tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 33: Bursa Büyükşehir Belediyesi Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dönen Varlıklar	1,40	1,44	1,45	1,08	0,87	0,60	0,47
/	337.655.744,33	400.293.452,97	517.429.601,32	559.764.437,33	703.634.849,14	706.644.728,21	724.666.649,25
KVYK	241.108.873,38	277.712.797,75	357.843.155,11	519.854.986,08	807.492.308,56	1.183.609.087,03	1.532.231.774,51

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıda belirtildiği üzere ekonomik birimin bilançosunun pasif kısmında yer alan vadesi 1 yıla kadar olan her 1 TL’lik borcuna karşılık 1,5 ile 2 TL’lik dönen varlık bulundurması yani yaklaşık olarak 1:2 hesaplanması beklenir. Hesaplama sonucunun 1 olması ekonomik birimin aktif kalemler içerisindeki dönen varlığı kadar vadesi 1 yıl içinde dolacak olan borcu olduğunu; 2’den büyük çıkması ise, dönen varlıkları ile borç ödeyebilme gücünün yüksekliğine

karşın, dönen varlıkların rasyonel değerlendirilemeyip elinde atıl fon tuttuğunu göstermektedir. Büyükşehir Belediyesi'ne cari oran analizine ilişkin hesaplama sonuçlarına bakıldığında ise; rasyonun hesaplama sonucunun 2015 yılına kadar 1'in altına inmediği 2012, 2013, 2014 yıllarında belirtilen standardın altında ancak yakın olması nedeniyle kabul edilebilir olduğu; analiz yılları içerisindeki 2015 yılından itibaren oluşan dönemde ise hesaplanan oranın sürekli azalarak 2015 yılında 1,08 2016 yılında 0,87, 2017 yılında 0,60, 2018 yılında ise 0,47 oranında hesaplandığı bu sonuçlarla standarda uzak bir görüntü sergilediği ve düzenli olarak azalış seyri olduğu görülmektedir, söz konusu azalışın nedeni ise hesaplama ayrıntısına bakıldığında 2015 yılından itibaren kısa vadeli yabancı kaynaklardaki bir önceki yıla göre artış tutarının dönen varlık kalemleri toplamındaki bir önceki yıla göre artış tutarının üzerinde gerçekleşmesidir.

1.3.1.2.Asit-Test Oranı

Dönen varlıklar hesap grubu içerisindeki hazır değerler ile likiditesi yüksek yani hızla paraya çevrilebilir değerler toplamının vadesi 1 yıla kadar olan dışarıdan sağlanan borçlara oranlanması suretiyle hesaplanan rasyo, ekonomik birimin stokların paraya çevrilmeme riskini ortadan kaldırarak stoklarını satamaması durumunda bile borç ödeme gücünün hesaplanmaktadır.

$$\text{Asit – Test Oranı} = \frac{\text{Dönen Varlıklar – Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}} = 1$$

Geleneksel olarak asit-test oranının 1 civarında olması olumlu kabul edilir. Bunun mantığı cari oran için eskiden kullanılan “2” standardına göre daha kuvvetlidir. Zira asit-test oranının 1 olması, nakit ve nakde en yakın varlıklar toplamının, kısa süreli borçları ödemeye yetecek miktarda olduğunu göstermesidir. Ancak burada da alacakların tahsil edilememe riski söz konusu ise de bu risk stokların satılamama riskine oranla çok düşüktür(Gürsoy, 2012: 103).

Ülkemizde ekonomik birimler finansmanda büyük ölçüde kısa süreli yabancı kaynaklara başvurduklarından söz konusu oran genellikle %100 veya 1:1 den daha düşük hesaplanmaktadır (Akgüç,2002:388).

Stokların düşük likiditeye sahip olması yani hemen paraya çevrilememe riskini dikkate aldığı için cari orana göre daha hassas bir göstergedir. Asit test oranı da cari oran gibi ekonomik birimlerin likidite durumunu ölçmektedir ancak yukarıda belirtilen varsayımı nedeniyle daha muhafazakâr bir gösterge kabul edilmektedir (Hatiboğlu, 1988: 50). Analizde ekonomik birime ait alacakların borç tahsil süreleri de dikkate alınmalıdır (Özkul ve Alkan, 2017: 162).

Büyükşehir Belediyesi'nin 2011 ile 2019 yılları arasındaki asit-test oran verileri, aşağıda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 34: Bursa Büyükşehir Belediyesi Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	1,39	1,43	1,43	1,06	0,86	0,58	0,46
Dönen Varlıklar- Stoklar/KVYK	337.655.744,33	400.293.452,97	517.429.601,32	559.764.437,33	703.634.849,14	706.644.728,21	724.666.649,25
	-	-	-	-	-	-	-
	3.337.980,68	3.922.234,22	5.330.899,74	9.931.953,97	10.308.977,67	15.159.190,05	13.419.257,49
	/	/	/	/	/	/	/
	241.108.873,38	277.712.797,75	357.843.155,11	519.854.986,08	807.492.308,56	1.183.609.087,03	1.532.231.774,51

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Hesaplama sonucunun 1 olması, kısa vadeli borçların tamamının nakit ve hızla paraya çevrilebilen yüksek likiditeli değerlerle karşılanabileceğini gösterdiğinden genelde yeterli görülmektedir. Ancak hesaplama sonucunun 1'den büyük veya küçük olması, ekonomik birim için her zaman nakit durumunun iyi veya kötü olduğunu göstermeyip diğer rasyolarla birlikte değerlendirilmesi borç ödeme gücünün tespitinde daha sağlıklı neticeler elde edilmesini sağlayacaktır. Büyükşehir Belediyesine ait verilere bakıldığında inceleme yılları olan 2011-2019 yılları arasında sadece 2015 yılında belirtilen standart orana en yakın olarak hesaplanan yıl olduğu, yine inceleme yılları içinde olan 2012 ve 2015 yılları arasında 2012, 2013 ve 2014 yıllarında 1,40 civarında hesaplanarak standarda uygun, 2016 yılından itibaren ise sırasıyla 0,86 0,58 ve 0,46 oranlarında değerler alarak standardın altında hesaplandığı ve 2016 yılından itibaren ise düzenli olarak azaldığı görülmektedir.

1.3.1.3.Nakit Oranı

Nakit oranı, bir önceki rasyo olan Asit-test oranı hesaplamasındaki temel alınan senaryonun bir adım daha ilerisini düşünerek ekonomik birimin stoklarının paraya çevrilemediği durumuna ilave olarak alacaklarının da tahsil edilmeyip temerrüde düşüldüğü durumda vadesi cari yıl içerisinde dolacak olan borçlarını ödeyebilme gücünü ölçmektedir. Asit-test oranından farklı olarak ekonomik birimin bilançosunun aktifinde dönen varlık kalemleri içerisindeki sadece nakit ve nakit benzerleri şeklinde ifade edilen nakde en yakın varlıkları dikkate alarak hesaplama yapılmaktadır.

$$\text{Nakit Oranı} = \frac{\text{Hazır Değerler} + \text{Menkul Kıymetler}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}} = 0,2$$

Hesaplanan oranın 0,2'nin altına düşmemesi arzulanmaktadır (Akdoğan ve Tenker,2007: 649).

Gelişmiş ülkelerde bu oranın 0,2'nin altına düşmemesi gerektiği genel bir kural olarak ileri sürülmektedir ancak ülkemizde anılan oran, ekonomik birimlerde kısa süreli borçların yüksekliği nedeniyle genellikle 0,2'nin altında bulunmaktadır (Akgüç, 2002:389).

Kamu kurumları özellikle belediyeler için nakit oranını yüksek olması önemlidir. Şayet belediyeler kısa vadeli borçlarını ödeyemezlerse borçları artabilir ve bu da faiz harcamalarında artışa neden olarak kredibilite kaybına neden olur. Bir diğer açıdan da tedarikçilerin sağlanan mal ve hizmetler için fiyatlara geç ödeme riski ekleyerek uzun vadede belediyelerin hizmet maliyetlerinde artışa yol açmasına neden olabilir (Özkul ve Alkan, 2017: 159).

Bir diğer taraftan oranın 0,2'nin altına düşmesi durumunda, ekonomik birimin nakit para ihtiyacı durumunda bir sıkışıklık olabileceğini ve yeni kredi ihtiyacı olabileceğini gösterir.

Büyükşehir Belediyesi'nin 2011 ile 2019 yılları arasındaki nakit oran verileri, aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 35: Bursa Büyükşehir Belediyesi Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hazır Değerler	0,18	0,10	0,12	0,12	0,01	0,03	0,01
+	42.854.230,68	26.873.901,74	39.300.036,69	35.697.005,61	6.607.080,15	9.353.221,33	9.110.284,09
Menkul Kıymetler	+	+	+	+	+	+	+
/	0,00	0,00	4.833.899,38	27.871.043,41	0,00	0,00	0,00
KVYK	/	/	/	/	/	/	/
	241.108.873,38	277.712.797,75	357.843.155,11	519.854.986,08	807.492.308,56	1.183.609.087,03	1.532.231.774,51

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Oranın 0,2 olarak hesaplanması gerektiği genel kabul görmüştür. Düşük hesaplanması, kredi bulmada zorluk çekilebileceği, yüksek hesaplanması ise ekonomik birimin elinde bulunan likit varlıkların iyi yönetilememesi nedeniyle elde edilebilecek faiz,vb gibi gelirden yoksun kalınması şeklinde yorumlanmaktadır. Büyükşehir Belediyesi'ne ilişkin analiz yıllarına ait verilere bakıldığında 2012 yılında hesaplama sonucunun standarda en yakın yıl olduğu, 2013, 2014, 2015 yıllarında ise görece olarak diğer analiz yıllarına kıyasla hesaplama sonucunun standarda daha yakın olması nedeniyle kabul edilebilir olduğu ancak 2016 ve 2018 yıllarında hesaplama sonucunun 0,01 çıkması nedeniyle standardın çok altında hesaplanmıştır. oran 2017 yılında yükselmesine rağmen 2018 yılında yine 2016 yılındaki tutar olan 0,01 oranına gerilemiştir. bu durum kurumun nakit sıkışıklığı çektiğini göstermektedir.

1.3.2.Mali Yapı Oranları

Kaldıraç oranları olarak da adlandırılan bu oran, analiz yapılacak ekonomik birimin bilançosunda yer alan varlık kalemlerinin ne kadarlık kısmının birim dışından temin edilen kaynaklarla, ne kadarlık kısmının ise birimin bünyesinde bulunan kaynaklarla finanse edildiğini gösterir, analiz yapılan ekonomik birimin mali yapısını, 1 yıldan daha uzun vadeli borçlarının ödeme gücünü ve birimin bünyesindeki kaynaklarla dışarıdan sağlanarak kullanılan kaynakların arasında ne kadar denge olduğunu tespit için kullanılır.

Malî yapı kavramı, ekonomik birimin iç/dış, kısa/uzun vadeli kaynak yapısını ve uzun vadeli borç ödeme gücünü ifade etmektedir. Finansal yapı oranları analize konu ekonomik birimin finansmanında dışardan temin edilen yabancı kaynaklardan ne derece yararlandığını ortaya koyan oranlardır (Bolak, 2000: 34).

1.3.2.1.Yabancı Kaynak Oranı (Kaldıraç Oranı)

Ekonomik birimin dışardan temin ettiği kaynakların kendi bilançosunun pasif kalemleri toplamına oranı, varlıkların yüzde kaçının dışarıdan sağlanan kaynakla finanse edildiğini göstermektedir. Batı ülkelerinde bu oranın %50 değerine yükselmesi tehlikeli olarak değerlendirilirken ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde özsermaye sağlanmasındaki güçlükler ve ekonomik birime ait bilançosunun varlıkları içerisinde dönen varlıklar hesap grubunun payının yüksekliği nedenleriyle % 60 civarı veya üzerinde olması normal karşılanabilmektedir (Akgüç, 2002:394).

Hesaplama sonucunun yüksek olması kredi veren kurumlarca verilen kredinin tahsili aşamasında riskli finanse edildiği için tercih edilmemekte, kredi kurumları rasyonun düşük olmasını istemektedir. Ekonomik birimin dışından temin edilen vadesi 1 yıldan daha uzun süreli kaynaklar ile vadesi cari yıl içerisinde dolacak olan yabancı kaynakların birimin bilançosundaki denklik sebebiyle aynı tutarda olan pasif veya aktif hesap kalemleri toplamına oranlanmasıyla hesaplanmaktadır.

$$\frac{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}}{\text{Pasif Toplamı}} = \%70$$

Büyükşehir Belediyesi'nin 2011 ile 2019 yılları arasındaki yabancı kaynak oran verileri, tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 36: Büyükşehir Belediyesi Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0,58	0,59	0,52	0,55	0,47	0,46	0,37
Toplam	241.108.873,38	277.712.797,75	357.843.155,11	519.854.986,08	807.492.308,56	1.183.609.087,03	1.532.231.774,51
Yabancı	+	+	+	+	+	+	+
Kaynaklar	1.119.115.013,31	1.385.801.878,80	1.326.807.164,11	1.592.681.790,09	2.291.589.784,24	2.623.411.767,30	2.846.429.857,03
/	/	/	/	/	/	/	/
Pasif	2.334.393.014,89	2.801.922.517,88	3.253.474.079,45	3.818.316.108,12	6.655.040.436,20	8.214.422.329,58	11.759.163.008,07

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&contentid=12364>

Büyükşehir belediyesinin oran verilerine bakıldığında, analiz yılları içerisinde bulunan 2012, 2013, 2014 ve 2015 yıllarında hesaplama sonucunun %50 nin üzerinde olduğu, bu yıllar içerisinde 2013 yılının en yüksek orana sahip yıl olduğu, 2015 yılından itibaren ise hesaplanan oranlarda azalış seyrine girildiği tabloda görülmektedir. Bu durumu şöyle ifade etmek daha doğru olacaktır; ilki analiz yıllarında artışın yaşandığı ve hesaplanan oranın %50'nin üzerinde olduğu 2015 yılına kadar olan dönem ile diğeri ise 2015 yılında itibaren düzenli olarak azalışların yaşandığı ve hesaplama sonucunun %50'nin altında çıktığı yıllar olmak üzere 2 ayrı periyod bulunmaktadır. Azalış periyodu dönemlerinde olan 2015 yılına kadar olan dönemde finansmanının % 50'den fazla kısmının yabancı kaynaklarla sağlandığı, bu periyoda dahil olan 2018 yılında %37 oranı ile en düşük orana sahip olan yıl olduğu, ikinci periyot olan oranlarda azalışın hesaplandığı 2016 yılından 2018 yılına kadar olan yılları kapsayan dönemde ise finansmanının % 50'nin altında yabancı kaynaklarla sağlanmasına rağmen genel itibariyle standarda yakın seyrettiği görülmektedir.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus belediye gelir kalemleri içerisindeki borçlanma gelirinin teminat şeklidir; şöyleki bir önceki bölümde açıklandığı üzere borçlanma hazine kefaletine haiz olan ve olmayan yani hazine garantörlüğü kapsamında yapılan borçlanma ve bu kefaletin olmadığı borçlanma olarak ayrılmaktadır. Bu kefaletle sahip borçlanma borçlu tarafından ödenmediği takdirde hazine tarafından karşılanmaktadır. Dolayısıyla bu yöntemle yapılan borçlanma rasyonun hesaplanmasında sapmalara yol açabilmektedir. Belirtilen husus bilanço dipnotlarında ayrıntılı olarak belirtilmediği için rasyonun hesaplanmasında borçlanmanın hazine kefaletine haiz olmayan borçlanma olduğu kabul edilerek analize esas alınarak analiz yapılmıştır.

1.3.2.2.Öz Kaynak Oranı

Analiz yapılacak ekonomik birime ait bilançosunun öz kaynaklar hesap grubu kalemleri toplamının ekonomik birimin bilançosunun bilanço denkliği prensibi sebebiyle aynı tutarda olan pasif veya aktif hesap kalemleri toplamına bölünmesi ile elde edilen oranı;

$$\frac{\text{Öz Kaynaklar}}{\text{Pasif Toplamı}} = \%30$$

Şeklinde ifade edebiliriz (Akdoğan ve Tenker, 2007:653).

Batı ülkelerinde söz konusu oranı %50'nin altına düşmesi genellikle bir tehlike işareti olarak yorumlanmaktadır. Ancak ülkemiz gibi gelişmekte olan ekonomilerde, özsermaye sağlanmasındaki kurumsal güçlükler (sermaye piyasasının gelişmemiş olması, gerçek halka açık anonim şirket sayısının azlığı, girişimcilerin tutumları gibi). Öz kaynak oranının genellikle % 50'nin altında olmasına yol açmaktadır. Ülkemiz koşullarına göre anılan oranın %40 hatta daha düşük olmasını olağan karşılamak gerekir. Söz konusu oran değerlendirilirken öz kaynak payı kadar öz kaynak yapısı da dikkate alınmalıdır (Akgüç,2002:396).

Bu rasyo bir önceki rasyoyu yüzde olarak tamamlar nitelikte bulunmaktadır yani bilanço pasif toplamı %100 ise yabancı kaynak oranının %100'den çıkartılması suretiyle de hesaplanabilen bu oran varlıklarının yüzde kaçının ekonomik birimin öz varlıklarıyla finanse edildiğini göstermektedir.

Orta ve uzun vadeli kredi analizlerinde kredi değerini tespit için kullanılmakta olan rasyonun yüksek hesaplanması, ekonomik birimin ödeme gücünün yüksek olduğunu göstererek kredi değerini arttırmaktadır. Kredi verenler yüksek, kurum idarecileri ise oranın düşük olmasını tercih etmektedir.

Büyükşehir Belediyesinin 2011 ile 2019 yılları arasındaki öz kaynak oranı verileri, aşağıda tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 37: Bursa Büyükşehir Belediyesi Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Öz Kaynak	0,42	0,41	0,48	0,45	0,53	0,54	0,63
/	974.169.128,20	1.138.407.841,33	1.568.823.760,23	1.705.779.331,95	3.555.958.343,40	4.407.401.475,25	7.380.501.376,53
Pasif	2.334.393.014,89	2.801.922.517,88	3.253.474.079,45	3.818.316.108,12	6.655.040.436,20	8.214.422.329,58	11.759.163.008,07

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Büyükşehir belediyesinin 2011 ile 2019 yılları arasındaki analiz dönemi sonuçlarının yer aldığı tabloya baktığımızda 2013 yılında % 41 oranı ile en düşük orana sahip olunan yıl olduğu, 2018 yılında ise % 63 oranı ile en yüksek orana sahip olunan yıl olduğu görülmektedir. Bir diğer taraftan analiz neticeleri bize 2016 yılından itibaren kurumun finansmanının %50'den fazla kısmının öz varlıklarıyla sağlandığını, 2012-2015 yılları arasında kalan diğer yıllarda oranın %50'nin altında hesaplanması nedeniyle kurumun finansmanın dışardan temin edilerek kullanılan yabancı kaynaklarla sağlandığını işaret etmektedir. Bir önceki bölümde de açıklandığı üzere bu rasyonun yabancı kaynak oranını %100 (1,00)'e tamamladığı görülmektedir.

1.3.2.3.Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oranı

Ekonomik birimin dışardan temin ederek kullandığı vadesi cari yıl içerisinde dolacak olan yabancı kaynakların ekonomik birimin bilançosunda bulunan pasif kaynaklı kalemler toplamına bölünmesiyle elde edilir.

$$\frac{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar Toplamı}}{\text{Pasif Toplamı}} \leq 1/3$$

İktisadi varlıkların ne kadarlık kısmının kısa vadeli yabancı kaynaklarla temin edildiğini göstermekte olan rasyo ekonomik birimin bilançosunda bulunan pasif hesaplar toplamı içinde kısa vadeli yabancı kaynakların oransal olarak ağırlığını ifade etmektedir. Oranın 1/3, yani 0,33'e eşit veya bundan küçük olması tercih edilmektedir (Akdoğan ve Tenker, 2007:656)

Oranın yüksek hesaplanması ekonomik birimin çok fazla kısa vadeli borcu olmasını ve bu borçların vadesinde ödeme gücü riskini de beraberinde getirmektedir. Bu zaafiyet, kısa vadeli yabancı kaynakların, uzun vadeli kaynakların finansmanında kullanılmasıyla yani borcun borçla ödenmesiyle ve vade yapısının kısaltılmasıyla daha da artmaktadır.

Büyükşehir Belediyesinin 2011 ile 2019 yılları arasındaki kısa vadeli yabancı kaynak oran verileri, aşağıda tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 38: Bursa Büyükşehir Belediyesi Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	0,10	0,10	0,11	0,14	0,12	0,14	0,13
/	241.108.873,38	277.712.797,75	357.843.155,11	519.854.986,08	807.492.308,56	1.183.609.087,03	1.532.231.774,51
Pasif	/	/	/	/	/	/	/
	2.334.393.014,89	2.801.922.517,88	3.253.474.079,45	3.818.316.108,12	6.655.040.436,2	8.214.422.329,58	11.759.163.008,07

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Büyükşehir belediyesine ait yukarıda tabloda belirtilen analiz sonuçlarına göre 2011 ile 2018 yılları arasında vadesi cari yıl içerisinde dolacak olan dışarıdan temin edilen kaynakların pasif nitelikli kalemler toplamı içerisindeki oranının standardın altında 0,10 civarında hesaplandığı, yine analiz dönemi içinde 2012 ve 2013 yıllarında 0,10 ile en düşük, 2015 ile 2017 yıllarında ise oranın en yüksek miktarda hesaplanan yıllar olduğu tespit edilmiştir.

1.3.2.4.Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oranı

İktisadi varlıkların ne kadarlık bölümünün ekonomik birimin dışından temin edilen uzun dönemli yabancı kaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. Bir başka ifade ile birimin bilançosunun pasif hesapları içerisinde uzun vadeli yabancı kaynakların ağırlığının sayısal ifadesidir.

$$\frac{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar Toplamı}}{\text{Pasif Toplamı}} = \%40$$

Oranın %40 ve düşük olması tercih edilmektedir (Çetiner, 2000:142).

Ekonomik birimin finansmanda kullandığı uzun vadeli kaynak miktarını gösteren oranın yüksek olması sürekli bir faiz yükü altında olduğu anlamına gelmektedir. Ancak belediyeler gibi kamu hizmet birimlerinde yeni yatırımlar nedeniyle Avrupa Yatırım Bankası gibi kuruluşlardan sağlanan kredilerle oranın yüksek hesaplanmasında sakınca bulunmadığı gibi bu durum özellikle tercih edilmektedir.

Büyükşehir Belediyesi'nin 2011 ile 2019 yılları arasındaki uzun vadeli yabancı kaynak oran verileri, aşağıda tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 39: Bursa Büyükşehir Belediyesi Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UVYK	0,48	0,49	0,41	0,42	0,34	0,32	0,24
/	1.119.115.013,31	1.385.801.878,80	1.326.807.164,11	1.592.681.790,09	2.291.589.784,24	2.623.411.767,30	2.846.429.857,03
Pasif	2.334.393.014,89	2.801.922.517,88	3.253.474.079,45	3.818.316.108,12	6.655.040.436,20	8.214.422.329,58	11.759.163.008,07

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Büyükşehir belediyesinin analiz dönemine ait verileri değerlendirildiğinde 2012 ile 2015 yılları arasında kurumun bilançosunda bulunan uzun dönemli yabancı kaynakların toplam pasif kökenli kalemler içerisindeki oranının 0,40 civarında hesaplandığı ve bu oranın standardı tutturduğu ayrıca analiz yılları içinde bulunan 2018 yılında 0,24 ile en düşük, 2013 yılında ise

0,49 ile oranın en yüksek yıllar olarak hesaplandığı görülmektedir. bunun nedeninin ise hesaplama ayrıntılarına bakıldığında 2016 yılından itibaren kurumun bilançosunun pasif kalemleri toplamındaki artıştan kaynaklandığı görülmektedir.

1.3.2.5.Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oranı

Ekonomik birimin dışardan temin ederek kullandığı vadesi cari yıl içerisinde dolacak olan borçlarının ekonomik birimin bilançosunun pasif kaynaklı hesap kalemleri içerisinde bulunan dışardan temin edilerek kullanılan toplam borçlara bölünmesiyle hesaplanan rasyo toplam borçların ne kadarlık kısmının cari yıl içerisinde ödenmesi gerektiğini gösterir (Elmas, 2015:201).

$$\frac{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar Toplamı}}{\text{Toplam Yabancı Kaynakları}} \leq \%60$$

Ekonomik birimin pasif kalemleri arasında yer alan vadesi cari yıl içerisinde dolacak olan kaynaklar toplamının ekonomik birimin dışarıdan temin ederek kullandığı toplam yabancı kaynaklarının içindeki yüzdesel öneminin tespiti için oranın 2/3, yani 0,66'ya eşit veya bundan küçük olması tercih edilmektedir. Ayrıca Türkiye gibi uzun vadeli borçlanmanın zor olduğu ülkelerde oran yüksek hesaplanmaktadır.

Büyükşehir Belediyesinin 2011 ile 2019 yılları arasındaki yabancı kaynakların vade yapısı oran verileri, aşağıda tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 40: Bursa Büyükşehir Belediyesi Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	0,18	0,17	0,21	0,25	0,26	0,31	0,35
Toplam Yabancı Kaynak	241.108.873,38	277.712.797,75	357.843.155,11	519.854.986,08	807.492.308,56	1.183.609.087,03	1.532.231.774,51
	/	/	/	/	/	/	/
Toplam Yabancı Kaynak	241.108.873,38	277.712.797,75	357.843.155,11	519.854.986,08	807.492.308,56	1.183.609.087,03	1.532.231.774,51
	+	+	+	+	+	+	+
	1.119.115.013,31	1.385.801.878,8	1.326.807.164,11	1.592.681.790,09	2.291.589.784,24	2.623.411.767,30	2.846.429.857,03

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Büyükşehir belediyesinin analiz yıllarına ait tabloda belirtilen sonuçlarına bakıldığında analiz dönemi olan 2011 ile 2019 yılları arasında hesaplanan oranların belirtilen standardın çok altında olduğu görülmektedir. Analiz yılları içerisinde olan 2013 yılında rasyo 0,17 ile en düşük oranda hesaplanmıştır. Ancak söz konusu oran hesaplama sonucunun standardın altında olmasına rağmen 2016 yılından itibaren düzenli olarak yükseldiği görülmektedir. Daha önceki

bölümde hesaplanan kısa vadeli yabancı kaynak oranı, uzun vadeli yabancı kaynak oranı ve yabancı kaynaklar vade yapısı oranı verilerinin birlikte değerlendirilmesi neticesinde kurumun finansmanında yabancı kaynaklar içerisinde uzun vadeli yabancı kaynakların yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bu durum finansman yapısının iyi olmamasına rağmen uzun vadeli ödemeler nedeniyle sürdürülebilir nitelik sergilediğini göstermektedir.

1.3.2.6. Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oranı

Ekonomik birimin elinde bir yıldan uzun süreli olarak bulunan yıpranma, aşınma kıymetten düşmeye tabi olan demirbaş niteliğindeki bina, makine, teçhizat gibi üretim parkuru ile arazi, arsa, taşıt araç ve gereçleri gibi maddi duran varlık kalemlerinin ne kadarlık kısmının öz kaynaklarla finanse edildiğinin hesaplanmasında kullanılan oran aşağıdaki şekilde formülize edilen rasyonun 1'den büyük olarak hesaplanması arzu edilir (Akdoğan ve Tenker,2007: 657)

$$\frac{\text{Duran Varlıkları}}{\text{Özkaynaklar}} > 1$$

Rasyonun 1'den büyük hesaplanması durumunda buna ilave olarak sermaye birikimi de yetersizse duran varlıkların bir kısmının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. 1'den küçük hesaplanması ise kamu hizmet birimleri ve demiryolları gibi farklı hizmet birimlerinde olağan sayılabilmektedir (Akgüç, 2002:400). Ayrıca hesaplama esnasında ekonomik birimin bünyesinde bulunan kiralık nitelikteki iktisadi kıymetlerin hesap dışında tutulması gereklidir.

Büyükşehir Belediyesi'nin 2011 ile 2019 yılları arasındaki duran varlıkların öz kaynaklara oran verileri, aşağıda tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 41: Bursa Büyükşehir Belediyesi Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Duran Varlıklar	2,05	2,11	1,74	1,91	1,67	1,70	1,50
Öz Kaynaklar	1.996.737.270,56	2.401.629.064,91	2.736.044.478,13	3.258.551.670,79	5.951.405.587,06	7.507.777.601,37	11.034.496.358,82
	974.169.128,20	1.138.407.841,33	1.568.823.760,23	1.705.779.331,95	3.555.958.343,40	4.407.401.475,25	7.380.501.376,53

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Büyükşehir belediyesine ait 2011 ile 2019 yılları arasındaki analiz neticelerinin yer aldığı tablodanda görüleceği üzere hesaplama sonucunun 1,00'in üzerinde olması istenilen bu rasyonun, bütün analiz yılları itibariyle belirtilen standardın üzerinde hesaplandığı, 2012 ve

2013 yıllarında standardı çok fazla aşmasına rağmen, 2015 yılından itibaren düzenli olarak azalma seyrine girdiği görülmektedir. Bu durum 6360 sayılı kanun kapsamında devralınan kurumların bilançolarından kaynaklandığı şeklinde değerlendirilmektedir.

1.3.2.7.Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oranı

Ekonomik birimin aktif nitelikli kalemleri içerisinde bulunan 1 yıldan uzun süreli olarak kullanılan maddi duran varlıkların amortisman tutarlarının tenzili suretiyle bulunan net değerinin ekonomik birimde vadesi 1 yıldan daha uzun süreli dışarıdan temin edilen yabancı kaynaklara oranlanması şeklinde hesaplanan oran şu şekilde formülize edilebilir (Çetiner, 2000:143).

$$\frac{\text{Maddi Duran Varlıklar (Net)}}{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}} \leq 1$$

1 TL'lik dışardan temin edilen uzun vadeli borca karşılık ekonomik birimin elinde ne kadarlık net maddi duran varlık bulunduğunu gösteren bu rasyonun yüksek olması bu hesap kalemlerinde belirtilen iktisadi kıymetlerin elden çıkarılmasının uzun zaman alması nedeniyle uzun vadeli kredilerin vadesinde ödenmesi için teminat niteliğinde olduğu kabul edilmektedir. Ancak iktisadi kıymetlerin defter değerindeki farklıklar ve teknolojik gelişmeler nedeniyle yaşanan değer düşüklükleri hesaplamada sapmalara yol açmaktadır.

Kamu işletmeleri, demiryolları ve sermaye yoğun teknoloji kullanan ekonomik birimlerde maddi duran varlıkların aktif toplamı içinde önemi fazla olduğundan ve maddi duran varlıkların büyük bölümünün uzun vadeli borçlarla finanse edilmesi normaldir. Bundan dolayı söz konusu oran daha düşük hesaplanabilmektedir (Akgüç, 2002:402).

Büyükşehir Belediyesinin 2011 ile 2019 yılları arasındaki maddi duran varlıkların uzun vadeli yabancı kaynaklara oran verileri, Tablo 22'de belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 42: Bursa Büyükşehir Belediyesi Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MDV / UYK	1,65	1,58	1,86	1,86	2,43	2,69	3,64
	1.841.519.417,16	2.192.310.238,10	2.465.681.791,11	2.955.508.257,26	5.566.005.913,54	7.058.677.367,85	10.370.589.299,11
	1.119.115.013,31	1.385.801.878,80	1.326.807.164,11	1.592.681.790,09	2.291.589.784,24	2.623.411.767,30	2.846.429.857,03

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Büyükşehir belediyesine ait 2011 ile 2018 yılları arasında bilanço kalemleri üzerinde yapılan analiz neticesinde hesaplanan verilerine ilişkin oluşturulan tablodan da görüleceği üzere yıllar itibariyle hesaplanan rasyonun, standardın üzerinde 2'ye yakın değerler almakta olduğu 2016 yılından itibaren düzenli olarak arttığı, artış hızının sürekli yükselerek 2018 yılında 3,64 olarak hesaplandığı görülmektedir. Belirtilen artışın nedeninin ise hesaplama ayrıntısına bakıldığında görüleceği üzere 2016 yılından itibaren maddi duran varlıklarda diğer yıllara göre daha yüksek miktarda artışın olması ve bu artışın belirtilen yıldan itibaren devam ederek sürmesidir.

1.3.2.8.Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oranı

Ekonomik birimin bilançosunda yer alan aktif kalem toplamlarının ne kadarlık kısmının banka kredileriyle finanse edildiğini hesaplayan oran şu şekilde formülize edilebilir (Akgüç, 2002:403).

Banka Kredileri **Aktif Toplamı**

Büyükşehir Belediyesinin 2011 ile 2019 yılları arasındaki banka kredilerinin aktif toplamına oran verileri, Tablo 43'de belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 43: Büyükşehir Belediyesi Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Banka Kredileri	0,12	0,14	0,12	0,17	0,16	0,17	0,13
	87.296.839,58	82.592.660,00	97.225.731,30	139.621.636,87	192.800.943,72	281.066.574,00	330.185.298,18
Aktif	+	+	+	+	+	+	+
	200.723.834,94	298.903.260,47	305.308.590,26	518.079.937,88	879.483.303,72	1.116.478.917,88	1.140.897.370,41
	/	/	/	/	/	/	/
	2.334.393.014,89	2.801.922.517,88	3.253.474.079,45	3.818.316.108,12	6.655.040.436,20	8.214.422.329,58	11.759.163.008,07

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Bursa Büyükşehir Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Büyükşehir belediyesinin 2011 ile 2019 yılları arasındaki analiz döneminde aktif nitelikli kalemler toplamının %12-17'lik kısmının, banka kredileriyle finanse edildiği tablodan görülmektedir. Analiz yılları içerisinde en yüksek oranlar 2015 ve 2017 yıllarında %17 olarak gerçekleşmiştir.

2.İLÇE BELEDİYE BAŞKANLIKLARI BİLANÇO KALEMLERİ ÜZERİNDE ORAN ANALİZİ İLE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ORAN ANALİZİ SONUÇLARININ KARŞILAŞTIRMALI MALİ ANALİZİ

Çalışmada Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2011-2019 yılları arasında Sayıştay Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen dış denetimler sonucunda hazırlanan Sayıştay Denetim Raporlarında bulunan bilanço rakamları üzerinde özel sektör kuruluşlarınca sıkça uygulanan yapılan mali analiz yöntemlerinden Dikey Yüzde Yöntemi, Eğilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemi ve Oran Analizi yöntemleri kapsamında kamu kuruluşu açısından anlamlı olabilecek türleri itibariyle analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerin benzer yapıdaki başka ekonomik birimlerle mukayese edilmesi durumunda daha anlamlı sonuçlar elde edilebilecektir.

Söz konusu analizleri anlamlı kılabilmek adına ilçe belediyeleri bilançoları üzerinde bu analizler ayrı ayrı yapılacak ve elde edilen sonuçlar mukayeseli olarak ortaya konularak değerlendirmelerde bulunulacaktır. Her ne kadar her biri yerel yönetim birimi ve isimleri belediye olsa da farklı görev ve sorumluluklar ile farklı coğrafi sınırlar içinde hizmet sunan kuruluşlardır. Bu gerekçe nedeniyle ilçe ile büyükşehir belediyesi farklı değerlendirilerek hesaplamalar yapılmıştır. Hesaplamalar yapılırken bir önceki bölümde oran analizinde kullanılan oranlar dikkate alınarak tekrara girmeyecek şekilde kısa bir bilgi ile Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer Belediye başkanlıklarına ait veriler ve hesaplamalar her belediye başkanlığı itibariyle ayrı ayrı tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmış, sonrasında ise her hesaplama itibariyle elde edilen veriler topluca karşılaştırılarak mukayesesi sağlanmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

2.1. NET ÇALIŞMA(İŞLETME) SERMAYESİ

Bir önceki bölümde ayrıntılarıyla açıklanan ve işletme dönemi içinde yani 1 yıla kadar olan dönemde kurum borçlarının çevrilebilirliğini gösteren net işletme sermayesi aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.

Net İşletme Sermayesi = Dönen Varlıklar - Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

Ekonomik birimlerin likidite yapısını belirli bir düzeyde tutabilmeleri tam kapasite ile çalışabilmesi için yeterli işletme sermayesinin temin edilmesi gerekliliği ekonomik birimde bulunan kaynakların rasyonel kullanılması açısından en önemli şarttır.

Belirtilen hesaplama yöntemine bulunan net işletme sermayesi sonucu eksi ise ekonomik birimin işletme dönemi içerisinde vadesi dolacak borçlarını ödeme konusunda sıkıntı

yaşadığını göstermektedir. Net işletme sermayesi hesaplandığında pozitif bir sonuçla karşılaşılmaması ise; ödeme dengesi konusunda sıkıntılı olmadığını ve borçlarını çevirebileceğini gösterecektir.

Bu açıdan Yıldırım Belediyesinin 2011-2019 arası yıllar itibariyle Net İşletme Sermayesi rakamları aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 44: Yıldırım Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)

Net İşletme Sermayesi	2012	2013	2014	2015
	96.987.953,11	303.108.996,91	391.785.244,55	1.115.704.066,75
Net İşletme Sermayesi	2016	2017	2018	
	1.117.777.680,73	915.186.276,85	655.178.757,60	

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yıldırım belediye başkanlığının 2011 ile 2019 yılları arasındaki bilançolarındaki aktif kaynaklı dönen varlıklar hesap grubu kalemleri toplamından pasif kaynaklı 1 yıla kadar vadesi dolacak olan borçlarının tenzili suretiyle bulunan Net İşletme Sermayesi tutarları analiz döneminde pozitif (+) olarak hesaplanmıştır. Söz konusu hesaplama sonucunun en yüksek tutarlara ulaştığı yıllar 2015, 2016 ve 2017'dir. Bütün analiz dönemi boyunca yıldırım belediye başkanlığı 1 yıla kadar vadesi dolan borçlarını ödeyebilecek yeterliliğe sahip olduğu analiz neticesinden anlaşılmaktadır.

Tablo 45: Osmangazi Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)

Net İşletme Sermayesi	2012	2013	2014	2015
	117.285.199,33	115.129.346,40	96.354.586,03	100.555.229,95
Net İşletme Sermayesi	2016	2017	2018	
	81.110.485,54	41.016.172,10	51.005.908,56	

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Analiz dönemi boyunca Osmangazi belediye başkanlığının net işletme sermayesi tutarları pozitif (+) olarak hesaplanmıştır. 2012-2014 yılları arasında hesaplanan net işletme sermayesi tutarları bir önceki yıla göre azalmakta iken 2015 yılında artmış, 2016 ve 2017 yıllarında tekrar azalmış, 2018 yılında ise bir önceki yıla göre artış göstermiştir. Analiz yıllarında en yüksek net işletme sermayesi tutarı 2012 yılında 115.129.346,40.-TL olarak

gerçekleşmiştir. Osmangazi belediye başkanlığı analize tabi dönemde 1 yıla kadar vadesi dolan borçlarını ödeyebilecek yeterliliğe sahip görüntü sergilemektedir.

Tablo 46: Nilüfer Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)

Net İşletme Sermayesi	2012	2013	2014	2015
		222.198.829.800,70	222.185.338.436,72	222.133.177.742,40
Net İşletme Sermayesi	2016	2017	2018	
	222.043.180.405,30	222.063.699.541,19	222.079.199.721,84	

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer belediye başkanlığına ait hesaplanan net işletme sermayesi verileri analiz dönemi boyunca pozitif (+) tutarlardadır, bu durum vadesi 1 yıla kadar dolan borçlarını ödeyebileceğini göstermektedir. Hesaplanan net işletme sermayesi tutarlarında analiz dönemi boyunca dalgalanmalar olmamış genel itibariyle birbirine yakın ve düzenli bir seyir izlemiştir. Hesaplanan net işletme sermayesi tutarları her ne kadar yıllar itibariyle birbirine yakın tutarlar olsa dahi 2012-2016 yılları arasında bir önceki yıla göre hesaplanan tutarlar azalmakta iken 2017 ve 2018 yıllarında bir önceki yıla göre hesaplanan net işletme sermayesi tutarında artış gözlemlenmektedir.

Tablo 47: Mudanya Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)

Net İşletme Sermayesi	2012	2013	2014	2015
		-2.088.520,23	-389.945,18	10.020.940,45
Net İşletme Sermayesi	2016	2017	2018	
	19.150.237,61	23.497.376,08	19.043.126,08	

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Mudanya belediye başkanlığına ait bilanço aktif kaynaklı kalemleri arasında bulunan dönen varlıklar hesap grubundan pasif kaynaklı kalemleri arasındaki 1 yıla kadar vadesi dolan kaynakların farkı şeklinde hesaplanan net işletme sermayesi tutarları analiz döneminde 2014 yılına kadar negatif (-) olarak hesaplanmakta iken 2014 yılından itibaren pozitif (+) olarak hesaplanmıştır. Tabloda belirtilen analiz sonuçlarına bakıldığında analizin başlangıç yılları olan 2012 ve 2013 yıllarında Mudanya belediye başkanlığı 1 yıl içerisinde ödenmesi gereken borçlarını ödeyebilecek yeterlilikte değil iken 2014 yılından analizin son yıllarına kadar olan

dönemde bu yeterliliği sağladığı ve hesaplanan net işletme sermayesi tutarlarının 2012 yılından 2017 yılına kadar bir önceki yıla göre arttığı sadece 2018 yılında azaldığı görülmektedir.

Tablo 48: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı Net İşletme Sermayesi Verileri (2011-2019 Dönemi)

İşletme Sermayesi	2012	2013	2014	2015
Büyükşehir	96.546.870,95	122.580.655,22	159.586.446,21	39.909.451,25
Osmangazi	117.285.199,33	115.129.346,40	96.354.586,03	100.555.229,95
Yıldırım	96.987.953,11	303.108.996,91	391.785.244,55	1.115.704.066,75
Nilüfer	222.198.829.800,70	222.185.338.436,72	222.133.177.742,40	222.113.394.329,74
Mudanya	-2.088.520,23	-389.945,18	10.020.940,45	16.080.079,77

İşletme Sermayesi	2016	2017	2018	
Büyükşehir	-103.857.459,42	-476.964.358,82	-807.565.125,26	
Osmangazi	81.110.485,54	41.016.172,10	51.005.908,56	
Yıldırım	1.117.777.680,73	915.186.276,85	655.178.757,60	
Nilüfer	222.043.180.405,30	222.063.699.541,19	222.079.199.721,84	
Mudanya	19.150.237,61	23.497.376,08	19.043.126,08	

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan net işletme sermayesi verileri esas alınarak derlenmiştir.

Analiz dönemimiz olan 2012 ve 2017 yılları arasında ilçe belediye başkanlıkları bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan net işletme sermayesi tutarlarını bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçlar mukayese etmek amacıyla bir araya getirilerek hazırlanan yukarıdaki tablodan görüleceği üzere net işletme sermayesi tutarlarının Mudanya belediye başkanlığının 2012, 2013 ve Büyükşehir belediye başkanlığının 2016, 2017 ve 2018 yılları hariç diğer bütün yıllarda ve diğer bütün belediye başkanlıklarında pozitif (+) büyüklükte olduğu dolayısıyla vadesi 1 yıla kadar olan borçlarını ödeme noktasında yeterli oldukları, net işletme sermayesinin en yüksek tutarlarda Nilüfer Belediye Başkanlığında hesaplandığı görülmektedir. Borç miktarı yüksek olan veya borca batık durumda olan teşebbüslerin planlama ve kararlarda öncelikle bu borç kısıtı altında karar verecekleri için borç miktarının ne kadar az veyahut işletme sermayesi ne kadar fazla olursa planlama da ve yönetim kararlarında rahat hareket edebileceği unutulmamalıdır.

2.2. CARİ ORAN

Ekonomik birimin her bir liralık borcuna karşılık elinde kaç liralık dönen varlığı olduğunu gösteren cari oranın 1,5 ile 2 arasında olması beklenmektedir. Hesaplama sonucunun yüksek olması borç ödeme gücünün yükseklik derecesini gösterir, ancak çok yüksek hesaplanması ise atıl fon bulunduğunu ve kaynakların rasyonel kullanılmadığını işaret etmektedir.

Yıldırım Belediye Başkanlığının 2011 ile 2019 yılları arasındaki cari oran verileri, aşağıda tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 49: Yıldırım Belediye Başkanlığı Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dönen Varlıklar	4,65	11,06	15,01	45,10	35,62	5,24	2,33
KVYK	123559778,30	333230126,38	419746899,71	1141004248,05	1150061560,52	1131163865,14	1146525575,30
	26571825,19	30121129,47	27961655,16	25300181,30	32283879,79	215977588,29	491346817,70

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yıldırım Belediye Başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasındaki bilanço verileri üzerinden yapılan hesaplama sonuçlarının istenilen standarda çok uzak olduğu, analiz yılları içerisinde 2015 yılında 45 oranı ile en yüksek miktara ulaştığı, 2015 yılına kadar hesaplanan oranın sürekli olarak yükseldiği, 2016 yılından itibaren ise düşüş eğiliminde olduğu ve 2018 yılında ise hesaplama sonucunun düşerek standarda en yakın yıl yani en kabul edilebilir oran olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 50: Osmangazi Belediye Başkanlığı Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dönen Varlıklar	8,34	6,04	4,41	3,53	2,65	1,42	1,44
KVYK	133266522,89	137957843,60	124628659,94	140279009,63	130232689,53	137830899,87	166235512,31
	15981323,56	22828497,2	28274073,91	39723779,68	49122203,99	96814727,77	115229603,75

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi Belediye Başkanlığına ilişkin hesaplanan cari oran verilerine bakıldığında; 2012, 2013, 2014, 2015 ve 2016 yıllarında sırasıyla 8,34 6,04 4,41 3,53 2,65 oranlarında olmak üzere standardın üstünde hesaplandığı ancak anlaşılacağı üzere hesaplanan oranın sürekli

olarak azaldığı, analiz dönemi içerisinde sadece 2017 ve 2018 yıllarında 1,42 ve 1,44 oranları ile standardı yakaladığı görülmektedir.

Tablo 51: Nilüfer Belediye Başkanlığı Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dönen Varlıklar	4.424,58	2.891,18	1.836,38	1.567,25	1.033,60	1.061,02	922,25
/	222249060353,82	222262214446,79	222254206502,48	222255206400,22	222258212870,82	222273190505,01	222320261466,51
KVYK	50230553,12	76876010,07	121028760,08	141812070,48	215032465,52	209490963,82	241061744,67

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer belediye başkanlığına ilişkin yukarıdaki tabloda hesaplanan cari oran verilerine bakıldığında bütün analiz yıllarında standardın afaki olarak üzerinde hesaplandığı, 2012 yılında en yüksek orana sahip olduğu ve yıllar itibariyle sürekli azaldığı görülmektedir.

Tablo 52: Mudanya Belediye Başkanlığı Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dönen Varlıklar	0,88	0,98	1,59	1,95	2,05	2,34	1,69
/	15537232,02	19106923,72	26881710,32	32923159,77	37443947,24	41044633,908	46475437,80
KVYK	17625752,25	19496868,90	16860769,87	16843080,00	18293709,63	17547257,83	27432311,72

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Mudanya belediye başkanlığına ait bilançolar üzerinden hesaplanan verilere bakıldığında 2014, 2015 ve 2016 yıllarında belirtilen standarda uygun olduğu, 2012 ve 2013 yıllarında belirtilen standardın altında hesaplandığı, 2016 ve 2017 yıllarında ise standardın üzerinde hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 53: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Cari Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

Cari Oran	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	1,40	1,44	1,45	1,08	0,87	0,60	0,47
Yıldırım	4,65	11,06	15,01	45,10	35,62	5,24	2,33
Osmangazi	8,34	6,04	4,41	3,53	2,65	1,42	1,44
Nilüfer	4.424,58	2.891,18	1.836,38	1.567,25	1.033,60	1.061,02	922,25
Mudanya	0,88	0,98	1,59	1,95	2,05	2,34	1,69

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Cari Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Yukarıda ilçe belediye başkanlıkları için hesaplanan cari oran verileri ile bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçları bir araya getirilerek hazırlanan yukarıdaki tabloda görüleceği üzere belirlenen standarda en yakın sonuçların Büyükşehir ve Mudanya belediye başkanlıkları olduğu bu iki yerel yönetim birimini Osmangazi belediye başkanlığı takip etmekte iken Yıldırım belediye başkanlığı ile Nilüfer belediye başkanlığı verilerinin afaki derecede farklı olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu farklılığın nedeni ise dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynakların çok üzerinde olmasından kaynaklanmaktadır. Kurumların 1 yıla kadar vadesi dolacak olan her 1 TL'lik borcuna karşılık elinde en fazla 2 TL'lik dönen varlık bulundurması önerilen cari oranın 2'den bu derece büyük oranlarda hesaplanması likidite fazlalığını, dönen varlıkların rasyonel değerlendirilemeyip atıl fon tuttuğunu göstermektedir.

2.3. ASİT-TEST ORANI

Stoklar dışındaki dönen varlıkları kısa vadeli borçlara oranlanarak hesaplanır. Diğer bir ifade ile hazır değerler ile likiditesi yüksek yani hızla paraya çevrilebilir değerler toplamının kısa vadeli borçlara oranlanması suretiyle hesaplanan rasyo, ekonomik birimin ödeme gücünün belirlenmesinde stokların paraya çevrilmeme riskini ortadan kaldırarak stoklarını satamaması durumunda bile kısa vadeli yabancı kaynakları ödeme gücünü hesaplamaktadır. Ekonomik birimlerin likidite durumunu ölçen oranın hesaplama sonucunun 1 düzeyinde olması yeterli görülür.

Tablo 54: Yıldırım Belediye Başkanlığı Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	4,63	11,04	14,95	45,00	35,57	5,23	2,33
Dönen Varlıklar-	123559778,30	333230126,38	419746899,71	1141004248,05	1150061560,52	1131163865,14	1146525575,30
Stoklar/KVYK	-	-	-	-	-	-	-
	471875,28	735254,40	1771957,98	2575311,68	1611560,64	2622580,08	2701565,11
	/	/	/	/	/	/	/
	26571825,19	30121129,47	27961655,16	25300181,30	32283879,79	215977588,29	491346817,70

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Analiz dönemine ait hesaplanmış oranlar belirlenmiş standarda uzak bir görüntü seyretmektedir. 2015 yılında 45 ile en uzak oran iken yıllar itibariyle azalarak 2018 yılında görece olarak standarda en yakın olan 2,33 oranına gerilemiştir.

Tablo 55: Osmangazi Belediye Başkanlığı Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	8,28	6,00	4,38	3,52	2,64	1,42	1,44
	133266522,89	137957843,6	124628659,94	140279009,63	130232689,53	137830899,87	166235512,31
Dönen Varlıklar- Stoklar/KVYK	-	-	-	-	-	-	-
	949230,16	941733,8	785263,33	473836,73	658943,13	559114,17	677279,72
	/	/	/	/	/	/	/
	15981323,56	22828497,2	28274073,91	39723779,68	49122203,99	96814727,77	115229603,75

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi Belediye Başkanlığının bilanço kalemleri üzerinde yapılan asit test analizinde hesaplanan oranlar 2012 yılında 8,28 oranıyla en yüksek miktarda iken yıllar itibariyle sürekli azalma seyri göstererek 2017 ve 2018 yıllarında en yakın yıllar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 56: Nilüfer Belediye Başkanlığı Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	4.424,58	2.891,18	1.836,38	1.567,25	1.033,60	1.061,02	922,25
	222249060353,82	222262214446,79	222254206502,48	222255206400,22	222258212870,82	222273190505,01	222320261466,51
Dönen Varlıklar- Stoklar/KVYK	-	-	-	-	-	-	-
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	130500,00	130500,00
	/	/	/	/	/	/	/
	50230553,12	76876010,07	121028760,08	141812070,48	215032465,52	209490963,82	241061744,67

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer Belediye Başkanlığına ilişkin yukarıdaki tabloda hesaplanan verilere bakıldığında bütün analiz yıllarında standardın afaki olarak üzerinde olduğu, 2012 yılında en yüksek orana sahip olduğu ve yıllar itibariyle azaldığı ancak standardın çok üzerinde olduğu görülmektedir.

Mudanya Belediye Başkanlığı'nın 2011 ile 2019 yılları arasındaki hesaplanan asit-test oran verileri, aşağıda tabloda belirtildiği gibi hesaplanmıştır.

Tablo 57: Mudanya Belediye Başkanlığı asit-test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0,88	0,98	1,59	1,95	2,05	2,34	1,69
	15537232,02	19106923,72	26881710,32	32923159,77	37443947,24	41044633,908	46475437,80
Dönen Varlıklar- Stoklar/KVYK	-	-	-	-	-	-	-
	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	20,00	15371,05
	/	/	/	/	/	/	/
	17625752,25	19496868,90	16860769,87	16843080,00	18293709,63	17547257,83	27432311,72

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediyesi Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Mudanya Belediye Başkanlığına ilişkin yukarıdaki tabloda hesaplanan verilere bakıldığında 2012 ve 2013 yıllarında belirtilen standarda uygun olduğu, 2014 yılından itibaren diğer yıllarda ise yapılan hesaplamalar oranın standardın üzerinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 58: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı Asit-Test Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

Asit-Test Oran	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	1,39	1,43	1,43	1,06	0,86	0,58	0,46
Yıldırım	4,65	11,06	15,01	45,10	35,62	5,24	2,33
Osmangazi	8,28	6,00	4,38	3,52	2,64	1,42	1,44
Nilüfer	4.424,58	2.891,18	1.836,38	1.567,25	1.033,60	1.061,02	922,25
Mudanya	0,88	0,98	1,59	1,95	2,05	2,34	1,69

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Asit-Test Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Hesaplanan asit-test oran verilerinin bir araya getirilerek hazırlanan tabloda görüleceği üzere belirlenen standarda en yakın olan 2015, 2016 yıllarında Büyükşehir; 2012, 2013 yıllarında Mudanya Belediye Başkanlıkları iken bunlara en yakın 2017 ve 2018 yıllarında Osmangazi Belediye Başkanlığı ve 2018 yılında Yıldırım Belediye Başkanlığıdır. Bu belirtilen yıllar haricinde ve Nilüfer Belediye Başkanlığına ait tüm yıllara ait verilerin standarttan afaki farklı olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu farklılıkların en önemli nedeni ise kısa vadeli yabancı kaynakların dönen varlıkların çok üzerinde olması ile bir özel sektör teşebbüsü olmayıp kamu kurumu olmaları ve özellikle hizmet üretmeleri nedeniyle bilanço kalemleri arasındaki stoklar hesap kalemleri toplamının 0,00 veya bu tutara yakın tutarlardan oluşmasıdır.

2.4. NAKİT ORANI

Analize tabi ekonomik birimin elindeki mevcut likiditesi en yüksek varlıkların kısa vadeli borçları ne ölçüde karşıladığını ölçmek için hesaplanan oran birimin en zor durumda yani stoklarının satılmayıp paraya çevrilemediği, alacaklarının da tahsil edilmeyip temerrüde düşüldüğü durumda tahsilat bile yapamadığı varsayımı altında kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü gösteren oranın 0,2'nin altına düşmemesi arzulanmaktadır. Ancak ülkemizde ekonomik birimlerde kısa süreli borçların yüksekliği nedeniyle genellikle 0,2'nin altında hesaplanmaktadır.

Tablo 59: Yıldırım Belediye Başkanlığı Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hazır Değerler	0,24	0,40	0,41	0,28	0,89	0,02	0,01
+	6353562,41	11966082,25	11357467,42	6987934,74	28654564,99	4822410,38	5022378,66
Menkul Kıymetler	+	+	+	+	+	+	+
/	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KVYK	/	/	/	/	/	/	/
	26571825,19	30121129,47	27961655,16	25300181,30	32283879,79	215977588,29	491346817,70

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yıldırım Belediye Başkanlığına 2011-2019 yılları arasındaki bilanço verileri üzerinden yapılan hesaplama sonucunda oran 2017 ve 2018 yıllarında çok düşük miktarlarda hesaplanmıştır. 2016 yılı 0,89 oranı ile analiz dönemi içerisinde en yüksek hesaplanan yıldır. 2012 ve 2015 yılları standarda uygun iken diğer yıllarda ise standardın üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 60: Osmangazi Belediye Başkanlığı Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hazır Değerler	0,52	0,22	0,11	0,26	0,12	0,08	0,04
+	8358118,72	5068575,04	3082448,59	10484303,32	6133075,87	7468183,04	4703317,86
Menkul Kıymetler	+	+	+	+	+	+	+
/	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KVYK	/	/	/	/	/	/	/
	15981323,56	22828497,20	28274073,91	39723779,68	49122203,99	96814727,77	115229603,75

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi belediye başkanlığına ilişkin hesaplanan oranın analiz dönemi içerisindeki 2017 ve 2018 yıllarında düşük miktarlarda hesaplandığı, 2013 ve 2015 yıllarında standarda yakın olduğu, 2012 yılında ise 0,52 oranıyla en yüksek miktarda hesaplandığı görülmektedir. Hesaplanan oranlar bize 2017 ve 2018 yıllarında nakit sıkıntısı yaşandığı analize başlanan 2012 yılında ise likidite bolluğunun yaşandığını göstermektedir.

Tablo 61: Nilüfer Belediye Başkanlığı Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hazır Değerler	0,02	0,01	0,03	0,01	0,01	0,03	0,10
+	1015564,13	953909,50	3260999,91	1760042,43	1785407,84	6676070,75	23398294,53
Menkul Kıymetler	+	+	+	+	+	+	+
/	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KVYK	/	/	/	/	/	/	/
	50230553,12	76876010,07	121028760,08	141812070,48	215032465,52	209490963,82	241061744,67

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer Belediye Başkanlığı için hesaplanan nakit oranı verilerine ait oluşturulan tablodan görüldüğü üzere Likidite oranları grubu içerisinde bulunan nakit oranı sonuçlarının asit-test ve cari oran verilerine kıyasla Nilüfer belediye başkanlığı açısından en anlamlı oranlardır. Hesaplanan oranın analiz yılları içerisinde 2018 yılında 0,10 oranı ile en yüksek hesaplanan yıl olduğu, analiz dönemi içerisindeki diğer yıllar olan 2013 ve 2017 yıllarında 0,03 olarak hesaplandığı görülmektedir. 2018 yılı haricindeki yıllarda hesaplanan oran o kadar düşük gerçekleşmiştir ki 2018 yılında hesaplanan oranı analiz dönemi içerisinde bulunan diğer yıllardaki oranların toplamı ancak geçebilmektedir. Bu durum 2018 yılı hariç nakit sıkıntısı yaşandığını 2018 yılında da nakit düzeyinin istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir.

Tablo 62: Mudanya Belediye Başkanlığı Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hazır Değerler	0,04	0,08	0,15	0,10	0,22	0,28	0,16
+	690796,47	1637853,82	2549437,96	1703595,34	4029585,19	4993706,658	4407446,56
Menkul Kıymetler	+	+	+	+	+	+	+
/	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KVYK	/	/	/	/	/	/	/
	17625752,25	19496868,90	16860769,87	16843080,00	18293709,63	17547257,83	27432311,72

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Mudanya belediye başkanlığına ait verilere bakıldığında söz konusu oranın analiz dönemi içerisindeki 2012 yılında en düşük yıl olarak, 2017 yılında ise en yüksek yıl olarak hesaplandığı; 2016 ve 2017 yıllarında standarda uygun olduğu, 2018 ve 2014 yıllarının standarda yakın olarak bu yılları takip ettiği, 2012 ve 2013 yıllarının ise standarda uzak hesaplanarak nihayetinde nakit sıkıntısı yaşanan yıllar olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 63: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Nakit Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

Nakit Oranı	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	0,18	0,10	0,12	0,12	0,03	0,03	0,01
Yıldırım	0,24	0,40	0,41	0,28	0,89	0,02	0,01
Osmangazi	0,52	0,22	0,11	0,26	0,12	0,08	0,04
Nilüfer	0,02	0,01	0,03	0,01	0,01	0,03	0,10
Mudanya	0,04	0,08	0,15	0,10	0,22	0,28	0,16

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Nakit Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Sonucun 0,2 olarak hesaplanması gerektiği kabul edilen oranın bundan düşük hesaplanması, kredi bulmada zorluk olabileceğini, yüksek hesaplanması ise kurumun elinde

bulunan likit varlıkların iyi yönetilememesi nedeniyle elde edilebilecek faiz,vb gibi gelirden mahrum kalınacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Analiz dönemimiz olan 2012 ve 2017 yılları arasında ilçe belediye başkanlıkları için hesaplanan oranları bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçlar ile mukayese etmek ve toplulaştırmak amacıyla hazırlanan yukarıdaki tablodan görüleceği üzere Büyükşehir, Yıldırım ve Osmangazi belediye başkanlıklarının 2017 ve 2018 yıllarında nakit sıkıntısı içerisine düştüğü, Nilüfer Osmangazi belediye başkanlığının analiz dönemi içerisinde 2018 yılı hariç nakit sıkıntısı yaşadığı ancak 2018 yılında Mudanya belediye başkanlığı ile birlikte diğer kurumlara göre likiditesinin yüksek olduğu, Büyükşehirin likiditesinin yıllar itibariyle azaldığı görülmektedir.

Hemen hemen her kurumun analiz dönemindeki ikişer yılının standarda uygun olduğu, Büyükşehirin 2016, 2017 ve 2018 yılları olmak üzere toplamda üç; Yıldırım, Osmangazi ve Mudanya belediye başkanlıklarının 2017 ve 2018 yılları olmak üzere toplamda iki, Nilüfer belediye başkanlığının analiz dönemi içerisindeki toplamda altı yılda hesaplanan nakit oranının standardın çok altında gerçekleşmesi nedeniyle nakit sıkıntısı yaşadığı görülmektedir.

2.5. YABANCI KAYNAK ORANI

Yabancı kaynakların pasif toplamına oranı, varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynakla finanse edildiğini gösteren oranın ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde özsermaye sağlanmasındaki güçlükler ve varlıklar içinde dönen varlıkların payının yüksekliği nedenleriyle % 60 civarında olması beklenmektedir.

Tablo 64: Yıldırım Belediye Başkanlığı Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toplam Yabancı Kaynaklar	0,11 26571825,19	0,06 30121129,47	0,04 27961655,16	0,02 25300181,30	0,08 32283879,79	0,16 215977588,29	0,25 491346817,70
Pasif	+ 500000,00 /	+ 500000,00 /	+ 500000,00 /	+ 500000,00 /	+ 103027398,87 /	+ 47403772,73 /	+ 16300000,00 /
	256665424,48	486108170,98	798610394,82	1549864555,98	1624316946,15	1654732927,54	2032131672,6

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yıldırım belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasındaki bilanço verileri üzerinden yapılan hesaplama sonucunda analiz dönemi içerisindeki en yüksek oranın hesaplandığı yıl 0,25 oranıyla 2018 yılıdır, analiz dönemi içerisindeki diğer yıllarda standarda uzak bir seyir izlemektedir.

Tablo 65: Osmangazi Belediye Başkanlığı Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0,04	0,03	0,06	0,07	0,10	0,09	0,10
Toplam Yabancı Kaynaklar	15981323,56	22828497,20	28274073,91	39723779,68	49122203,99	96814727,77	115229603,75
+	+	+	+	+	+	+	+
Pasif	4321535,51	0,00	19529194,02	34795872,00	53927449,62	38417456,91	20362021,09
/	/	/	/	/	/	/	/
	565945531,46	677899584,41	828634458,00	1085018727,98	1026349090,75	1461377873,92	1323918660,35

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi belediye başkanlığına ilişkin hesaplanan kaldıraç oranının analiz dönem içerisinde en yüksek olduğu 0,10 oranıyla 2016 ve 2018 yıllarıdır, diğer yıllarda bu oranın altında ve standarda uzak olarak hesaplanmıştır.

Tablo 66: Nilüfer Belediye Başkanlığı Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0,00033	0,00051	0,00070	0,00087	0,00158	0,00168	0,00179
Toplam Yabancı Kaynaklar	50230553,12	76876010,07	121028760,08	141812070,48	215032465,52	209490963,82	241061744,67
+	+	+	+	+	+	+	+
Pasif	22887135,31	36906414,31	35848963,37	52294670,63	137835144,23	165272045,72	158723689,26
/	/	/	/	/	/	/	/
	222611507095,14	222735595482,72	222921543512,29	223028497399,57	222963434379,85	223027607440,9	223040908664,76

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan tabloda belirtilen kaldıraç oran verilerine bakıldığında standardın çok altında ve standarda uzak hesaplanan oranlar bize yapılan analizde yorum yapmak için dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir.

Tablo 67: Mudanya Belediye Başkanlığı Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0,31	0,32	0,23	0,20	0,22	0,20	0,49
Toplam Yabancı Kaynaklar	17625752,25	19496868,90	16860769,87	16843080,00	18293709,63	17547257,83	27432311,72
+	+	+	+	+	+	+	+
Pasif	0,00	0,00	0,00	0,00	500000,00	436007,79	25736083,49
/	/	/	/	/	/	/	/
	57233009,58	61158086,15	73706192,18	84090822,69	83663707,92	91832553,41	107927417,47

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Mudanya belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan kaldıraç oran verileri yukarıda bulunan tabloda belirtilmiştir. Görüleceği üzere analiz dönemi

içerisindeki 2012 yılında yaklaşık olarak 0,30 civarında hesaplanan oran yıllar itibariyle azalarak 2017 yılında 0,20 seviyesine gerilemiştir. Hesaplanan oran 0,49 ile 2018 yılında en yüksek değerini almıştır ancak analiz yılları itibariyle standardın altında seyir izlemektedir.

Tablo 68: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Kaldıraç Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

Kaldıraç Oranı	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	0,58	0,59	0,52	0,55	0,47	0,46	0,37
Yıldırım	0,11	0,06	0,04	0,02	0,08	0,16	0,25
Osmangazi	0,04	0,03	0,06	0,07	0,10	0,09	0,10
Nilüfer	0,00033	0,00051	0,00070	0,00087	0,00158	0,00168	0,00179
Mudanya	0,31	0,32	0,23	0,20	0,22	0,20	0,49

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Kaldıraç Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Dışarıdan yabancı kaynak sağlayan kurumlarca kredibilitenin hesaplanmasında düşük olması tercih edilen oranın, yüksek hesaplanması durumunda ise sağlanan kredinin geri dönüş riskini arttırdığını hatta batık hale getirebileceğini göstermektedir. Analiz dönemimiz olan 2012 ve 2017 yılları arasında ilçe belediye başkanlıkları bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan oranların bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçlar mukayese etmek amacıyla bir araya getirilerek hazırlanan yukarıdaki tablodan görüleceği üzere yabancı kaynak oranı bütün kurumlarda standarda çok uzak kredi kuruluşlarınca tercih edilebilen miktarlardadır. kurumlar içerisinde yabancı kaynak sağlayan finansman kurumlarının tercihine göre sıralama yapıldığında 0,37-0,59 arasında hesaplanan oranlarıyla Büyükşehir, 0,20-0,49 arasında hesaplanan oranlarıyla Mudanya, 0,02-0,25 arasında hesaplanan oranlarıyla Yıldırım, 0,03-0,10 arasında hesaplanan oranlarıyla Osmangazi ve Nilüfer belediye başkanlıkları sıralanmaktadır. Bu sıralama bir özel sektör teşebbüsünün standardının çok üstünde olduğu için kredi kurumlarınca tercih edilebilecek bir yapıdadır.

2.6. ÖZ KAYNAK ORANI

Varlıklarının öz varlıklarla finanse edilen yüzdesini gösteren oran bir önceki başlıkta hesaplanan oran olan yabancı kaynak oranını yüzdesel olarak tamamlar. Bir önceki oranın aksine hesaplamanın yüksek olması, kurumun ödeme gücünün yüksek olduğunu göstererek kredi değerini arttırmaktadır. Kredi verenler yüksek, kurum idarecileri ise oranın düşük olmasını tercih etmektedir.

Tablo 69: Yıldırım Belediye Başkanlığı Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Öz Kaynak	0,89	0,94	0,96	0,98	0,24	0,84	0,75
/	229593599,29	455487041,51	770148739,66	1524064374,68	388094249,74	1391351566,52	1524484854,9
Pasif	/	/	/	/	/	/	/
	256665424,48	486108170,98	798610394,82	1549864555,98	1624316946,15	1654732927,54	2032131672,6

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yıldırım belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasındaki bilanço verileri üzerinden yapılan hesaplama sonucunda analiz döneminde hesaplanan oran yıllar itibariyle yüksek miktarlardadır, en yüksek oranın hesaplandığı yıl ise 0,98 oranıyla 2015 yılı olduğu, 2016 yılının ise 0,24 oranıyla en düşük yıl olduğu görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere 2016 yılında Özkaynak ve yabancı kaynak oranı toplamının 1,00 vermesi gerekirken bunu sağlamamaktadır, bu sapmanın sebebi “48 - Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları” kaleminde aktifleştirilen 1.489.005.667,49.-TL tutardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 70: Osmangazi Belediye Başkanlığı Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Öz Kaynak	0,89	0,84	0,84	0,74	0,90	0,72	0,90
/	502598345,34	568717628,56	693603113,73	806725223,67	923299437,14	1052559788,34	1188327035,51
Pasif	/	/	/	/	/	/	/
	565945531,46	677899584,41	828634458,00	1085018727,98	1026349090,75	1461377873,92	1323918660,35

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi belediye başkanlığına ait yıllar itibariyle hesaplanan Öz Kaynak oran verileri 0,70’in üzerinde seyretmektedir. Analiz dönemi içerisindeki yıllar itibariyle en yüksek olduğu yıl 0,90 oranıyla 2016 ve 2018 yılları iken en düşük olduğu yıl ise 0,72 ile 2017 yılıdır.

Tablo 71: Nilüfer Belediye Başkanlığı Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Öz Kaynak	0,99945	0,99926	0,99873	0,99841	0,99842	0,99832	0,99821
/	222488246492,4	222571752956,98	222637439168,2	222674996131,49	222610566770,1	222652844431,36	222641123230,83
Pasif	/	/	/	/	/	/	/
	222611507095,14	222735595482,72	222921543512,29	223028497399,57	222963434379,85	223027607440,9	223040908664,76

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan öz kaynak oran verileri kuruma ait bilançonun pasif kalemlerinin hemen hemen tamamının öz kaynaklardan oluşması nedeniyle analiz yıllarında 1,00'e yakın hesaplanmıştır.

Tablo 72: Mudanya Belediye Başkanlığı Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Öz Kaynak	0,67	0,66	0,75	0,75	0,78	0,80	0,67
Pasif	38457107,95	40342434,87	55391671,93	63156232,31	64869998,29	73849287,788	73849287,788
	57233009,58	61158086,15	73706192,18	84090822,69	83663707,92	91832553,408	107927417,47

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Mudanya belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan öz kaynak oran verileri yukarıda bulunan tabloda belirtilmiştir. Görüleceği üzere analiz dönemi içerisindeki 2012 yılında yaklaşık olarak 0,70 miktarında hesaplanan oran yıllar itibariyle artarak 2018 yılında 0,80 seviyesine kadar yükselmiştir. Hesaplanan oran 0,80 ile 2018 yılında en yüksek değerini almıştır. Ancak analiz yılları itibariyle standardın üstünde seyir izlemektedir.

Tablo 73: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Öz Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

Öz Kaynak Oranı	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	0,42	0,41	0,48	0,45	0,45	0,54	0,63
Yıldırım	0,89	0,94	0,96	0,98	0,24	0,84	0,75
Osmangazi	0,89	0,84	0,84	0,74	0,90	0,72	0,90
Nilüfer	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mudanya	0,67	0,66	0,75	0,75	0,78	0,80	0,68

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Öz Kaynak Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Analiz dönemimiz olan 2012 ve 2017 yılları arasında ilçe belediye başkanlıkları bilanço kalemleri üzerinden yapılan hesaplama sonuçları ile bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçlar mukayese etmek amacıyla bir araya getirilerek hazırlanan yukarıdaki tablodan görüleceği üzere ilçe belediye başkanlıkları genel itibariyle öz kaynakları ile finansman sağlarken büyükşehir belediye başkanlığında bu durum biraz daha dengeli hal almaktadır. İlçe idareleri içerisinde Nilüfer belediye başkanlığı pasif kalemlerin tamamını öz

kaynakları ile finanse etmektedir, bu durum bize ödeme gücünün ve kredi değerinin en yüksek olduğunu göstermektedir Yıldırım ve Osmangazi belediye başkanlıkları Nilüfer belediye başkanlığı kadar yüksek oranlara sahip olmamakla birlikte finansmanda yine öz kaynakları ağırlıklı olarak tercih etmektedir. Buna karşılık Mudanya belediye başkanlığı büyükşehir kadar olmasa da finansmanda yabancı kaynaklara diğer belediye başkanlıklarından çok daha fazla oranda yer verdiği görülmektedir. Ödeme gücü ve kredibilitenin yüksekliği planlamada ve karar almada mevcut kaynaklarla yetinilebileceğini, mevcut kaynakların yeterliliği ise planlanan hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracağı için önem arz etmektedir.

2.7. KISA VADELİ YABANCI KAYNAK ORANI

Ekonomik birimin kurum dışı yabancı kaynaklardan temin ettiği vadesi 1 yıla kadar olan borçların yine birimin bilançosunda bulunan pasif toplamına oranlanmasıyla elde edilir. Hesaplama sonucunun 1/3, yani 0,33'e eşit veya bu tutardan daha küçük miktarda olması tercih edilmektedir. Standardın üzerinde çok fazla kısa vadeli borcu olması ödeme güçlüğü riskini de beraberinde getirmektedir.

Tablo 74: Yıldırım Belediye Başkanlığı Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	0,10	0,06	0,04	0,02	0,02	0,13	0,24
/	26571825,19	30121129,47	27961655,16	25300181,30	32283879,79	215977588,29	491346817,70
Pasif	/	/	/	/	/	/	/
	256665424,48	486108170,98	798610394,82	1549864555,98	1624316946,15	1654732927,54	2032131672,60

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yıldırım belediye başkanlığına ait hesaplanan oran verileri yukarıdaki tabloda belirtilmektedir. Tabloya göre kısa vadeli yabancı kaynak oranı 2012 yılında 0,10 oranında iken 2016 yılına kadar sürekli azalarak 0,02 seviyesine kadar gerilemiştir. Analiz dönemi içerisindeki 2017 ve 2018 yıllarında hesaplanan oran artarak sırasıyla 0,13 ve 0,24 miktarlarına kadar yükselmiştir. Analiz dönemi içerisindeki en yüksek ve standarda en yakın yılın ise 2018 yılı olduğu görülmektedir.

Tablo 75: Osmangazi Belediye Başkanlığı Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	0,03	0,03	0,03	0,04	0,05	0,07	0,09
/	15981323,56	22828497,20	28274073,91	39723779,68	49122203,99	96814727,77	115229603,75
Pasif	565945531,46	677899584,41	828634458,00	1085018727,98	1026349090,75	1461377873,92	1323918660,35

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıdaki tabloda belirtilen Osmangazi belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan kısa vadeli yabancı kaynak oran verilerine bakıldığında hesaplama neticesinin genel itibariyle 0,05 oranının altında olduğu ancak 2017 ve 2018 yıllarında artarak 0,07 ve 0,09 miktarlarında hesaplandığı analiz dönemi içerisinde en yüksek oranın 2018 yılında gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 76: Nilüfer Belediye Başkanlığı Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	0,00023	0,00035	0,00054	0,00064	0,00096	0,00094	0,00108
/	50230553,12	76876010,07	121028760,08	141812070,48	215032465,52	209490963,82	241061744,67
Pasif	222611507095,14	222735595482,72	222921543512,29	223028497399,57	222963434379,85	223027607440,9	223040908664,76

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer Belediye Başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan kısa vadeli yabancı kaynak oran verileri tabloda görüldüğü gibidir. Tablodan da anlaşılacağı üzere kurumun finansmanında kullanılan kısa vadeli yabancı kaynak tutarı düşük olmasından dolayı hesaplanan oranlar düşük miktarlardadır. Bu durum bize kurumun finansmanda kısa vadeli kaynakları tercih etmediğini göstermektedir.

Tablo 77: Mudanya Belediye Başkanlığı Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	0,31	0,32	0,23	0,20	0,22	0,19	0,25
/	17625752,25	19496868,90	16860769,87	16843080,00	18293709,63	17547257,83	27432311,72
Pasif	57233009,58	61158086,15	73706192,18	84090822,69	83663707,92	91832553,41	107927417,47

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Tabloda belirtilen Mudanya belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan kısa vadeli yabancı kaynak oran verilerine bakıldığında en düşük oranın 2017 yılında 0,19 olduğu en yüksek oranın ise 0,32 ile 2012 yılında gerçekleştiği görülmektedir. 2012 ve 2013 yıllarında kısa vadeli kaynak kullanımı standarda yakın bir miktarda iken diğer yıllarda bu oran düşük seviyelerde olmasına rağmen kabul edilebilir nitelik sergilemektedir.

Tablo 78: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

K.V.Y.K. Oranı	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	0,10	0,10	0,11	0,14	0,12	0,14	0,13
Yıldırım	0,10	0,06	0,04	0,02	0,02	0,13	0,24
Osmangazi	0,03	0,03	0,03	0,04	0,05	0,07	0,09
Nilüfer	0,00023	0,00035	0,00054	0,00064	0,00096	0,00094	0,00108
Mudanya	0,31	0,32	0,23	0,20	0,22	0,19	0,25

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Kurum bilançosunun pasif kalemleri içerisinde yüzde kaçılık kısmının 1 yıla kadar ödenmesi gereken kaynaklar tarafından finanse edildiğini gösteren orana ait analiz dönemimiz olan 2012 ve 2017 yılları arasında ilçe belediye başkanlıkları için hesaplanan veriler ile bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçlar mukayese etmek amacıyla bir araya getirilerek hazırlanan yukarıdaki tablodan görüleceği üzere ilçe belediye başkanlıkları içerisinde Mudanya belediye başkanlığı ile analiz dönemi içerisinde sadece 2018 yılında Yıldırım belediye başkanlığı tarafından tercih edilmiştir. Osmangazi ve Nilüfer belediye başkanlıkları tarafından finansmanda kısa vadeli yabancı kaynaklar tercih edilmemekte, büyükşehir belediye başkanlığında ise analiz yılları itibariyle yaklaşık olarak 0,10 seviyelerinde kısa vadeli kaynak kullanıldığı görülmektedir.

2.8. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAK ORANI

Bilançonun pasif toplamı içerisinde uzun vadeli yabancı kaynaklarının ağırlığını gösteren oranın %40'a eşit veya küçük olması tercih edilmektedir. Ekonomik birimin finansmanda kullandığı uzun vadeli kaynak miktarını gösteren oranın yüksek olması sürekli bir faiz yükü altında olduğu anlamına gelmektedir. Ancak kamu hizmeti sunan birimler yeni yatırımlar nedeniyle sağlanan kredilerle oranın yüksek hesaplanmasında sakınca bulunmadığı gibi bu durum özellikle tercih edilmektedir.

Tablo 79: Yıldırım Belediye Başkanlığı Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UVYK	0,00194	0,00102	0,00062	0,00032	0,06	0,03	0,01
/	500000,00	500000,00	500000,00	500000,00	103027398,87	47403772,73	16300000,00
Pasif	/	/	/	/	/	/	/
	256665424,48	486108170,98	798610394,82	1549864555,98	1624316946,15	1654732927,54	2032131672,60

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıda tabloda belirtilen Yıldırım belediye başkanlığına ait hesaplanan oran verilerine bakıldığında analiz dönemi içerisinde 2016 yılına kadar uzun vadeli yabancı kaynaklarda herhangi bir değişiklik olmamıştır. Bu nedenle belirtilen yıla kadar hesaplanan oranlar bilançonun pasif toplamında yıllar itibariyle görülen artışlar nedeniyle miktar olarak azalmıştır, ancak bu azalışlar analizde dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir. Yine analiz kapsamındaki diğer yıllarda da uzun vadeli yabancı kaynak kullanımı düşük tutarlardadır. En yüksek oran 2016 yılında 0,06 oranıyla gerçekleşmiştir.

Tablo 80: Osmangazi Belediye Başkanlığı Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UVYK	0,01	0,00	0,02	0,03	0,05	0,03	0,02
/	4321535,51	0 00	19529194,02	34795872,00	53927449,62	38417456,91	20362021,09
Pasif	/	/	/	/	/	/	/
	565945531,46	677899584,41	828634458,00	1085018727,98	1026349090,75	1461377873,92	1323918660,35

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan uzun vadeli yabancı kaynak oran verilerine bakıldığında hesaplanan oranın yıllar itibariyle genel olarak 0,05 oranının altında olduğu, 2013 yılında uzun vadeli yabancı kaynak bulunmaması nedeniyle 0,00 olarak hesaplandığı, en yüksek oranın 2016 yılında 0,05 ile gerçekleştiği, diğer yıllarda analizde dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermediği görülmektedir.

Tablo 81: Nilüfer Belediye Başkanlığı Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UVYK	0,00010	0,00017	0,00016	0,00023	0,00062	0,00074	0,00071
/	22887135,31	36906414,31	35848963,37	52294670,63	137835144,23	165272045,72	158723689,26
Pasif	/	/	/	/	/	/	/
	222611507095,14	222735595482,72	222921543512,29	223028497399,57	222963434379,85	223027607440,9	223040908664,76

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden yıllar itibariyle hesaplanan uzun vadeli yabancı kaynak oran verileri tabloda görüldüğü gibidir. Tablodan da anlaşılacağı üzere kurumun finansmanında kullanılan uzun vadeli yabancı kaynak tutarı analizde dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir. Uzun vadeli yabancı kaynak tutarının düşük olmasından dolayı hesaplanan oranlar düşük miktarlardadır. Bu durum bize kurumun finansmanda uzun vadeli kaynakları tercih etmediğini göstermektedir.

Tablo 82: Mudanya Belediye Başkanlığı Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UVYK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,55	0,57
/	0,00	0,00	0,00	0,00	500000,00	50787919,50	61451979,67
Pasif	/	/	/	/	/	/	/
	57233009,58	61158086,15	73706192,18	84090822,69	83663707,92	91832553,408	107927417,47

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Tabloda belirtilen Mudanya belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan kısa vadeli yabancı kaynak oran verilerine bakıldığında kurum tarafından 2012 ve 2015 yılları arasında uzun vadeli yabancı kaynak kullanımı gerçekleşmediği için bu yıllarda oran 0,00 olarak hesaplanmıştır. 2016 yılında yine cüzi bir kullanım nedeniyle oran hesaplanmış ve 0,01 gibi analizde dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemiştir. 2017 ve 2018 yıllarında kurum tarafından uzun vadeli yabancı kaynak kullanımına başvurulmuş ve oran önce 2017 yılında 0,55 2018 yılına ise 0,57 olarak gerçekleşmiştir. Son iki yıldaki bu değişim bize kurumun yatırım amacıyla dışarıdan temin ettiği önemli bir kredi anlaşması yapıldığını göstermektedir.

Tablo 83: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

U.V.Y.K. Oranı	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	0,48	0,49	0,41	0,42	0,34	0,32	0,24
Yıldırım	0,00194	0,00102	0,00062	0,00032	0,06	0,03	0,01
Osmangazi	0,01	0,00	0,02	0,03	0,05	0,03	0,02
Nilüfer	0,00010	0,00017	0,00016	0,00023	0,00062	0,00074	0,00071
Mudanya	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,55	0,57

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Analiz dönemimiz olan 2012 ve 2017 yılları arasında ilçe belediye başkanlıkları bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan oranlar ile bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçlar mukayese etmek amacıyla bir araya getirilerek hazırlanan yukarıdaki tablodan görüleceği üzere ilçe belediye başkanlıklarının bilançolarında pasif kaynaklı kalemler içerisinde genel itibariyle uzun vadeli yabancı kaynaklar toplamının analizde dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir. Mudanya belediye başkanlığına ilişkin 2017 ve 2018 yıllarında hesaplanan oranın yüksek olması ise yatırım amaçlı uzun vadeli kredi anlaşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Büyükşehir belediye başkanlığı ise analize başlanan 2012 yılında 0,48 ile en yüksek oranda olmasına rağmen yıllar itibariyle hesaplanan oranın azalarak 0,24 seviyesine gerilediği görülmektedir. Bu durum stratejik planlama ve yönetim kararlarında kurumun finansmanda uzun vadeli kaynaklardan vazgeçtiği şeklinde yorumlanmaktadır.

2.9. YABANCI KAYNAKLAR VADE YAPISI ORANI

Kurumun bilançosu içerisindeki pasif kalemleri arasında yer alan kısa vadeli yabancı kaynaklar toplamının kurumun toplam dışardan sağlayarak kurum içerisinde kullandığı yabancı kaynaklarının içindeki yüzdesel öneminin tespiti yöneliktir. Bahsedilen oranın en yüksek 2/3, yani 0,66'ya eşit veya bundan düşük miktarda hesaplanması tercih edilmektedir.

Tablo 84: Yıldırım Belediye Başkanlığı Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	0,98	0,98	0,98	0,98	0,24	0,82	0,97
/	26571825,19 / 26571825,19	30121129,47 / 30121129,47	27961655,16 / 27961655,16	25300181,30 / 25300181,30	32283879,79 / 32283879,79	215977588,29 / 215977588,29	491346817,7 / 491346817,71
	+	+	+	+	+	+	+

Toplam Yabancı Kaynak	500000	500000	500000	500000	103027398,87	47403772,73	6300000,00
------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------------	-------------	------------

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Tabloda belirtilen Yıldırım belediye başkanlığına ait yıllar itibariyle hesaplanan oran verilerine bakıldığında vadesi 1 yıla kadar olan kurum dışından temin edilerek kullanılan kaynaklar toplam yabancı kaynaklar içerisinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Analiz yılları içerisinde söz konusu oran 2016 yılında 0,24 ve 2017 yılında 0,82 civarında hesaplanırken diğer bütün yıllarda 0,95'in üzerindedir. Bu neticeler bize kurum tarafından dışarıdan sağlanarak kullanılan kaynaklar içerisinde en çok vadesi 1 yıla kadar olan yabancı kaynakların tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 85: Osmangazi Belediye Başkanlığı Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	0,79	1,00	0,59	0,53	0,48	0,72	0,85
/	15981323,56	22828497,20	28274073,91	39723779,68	49122203,99	96814727,77	115229603,75
Toplam Yabancı Kaynak	15981323,56	22828497,20	28274073,91	39723779,68	49122203,99	96814727,77	115229603,75
	+	22828497,20	+	+	+	+	+
	4321535,51		19529194,02	34795872,00	53927449,62	38417456,91	20362021,09

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan yabancı kaynaklar vade yapısı oran verilerine bakıldığında kurumun kullandığı yabancı kaynakların 2013 yılında tamamının vadesinin cari yıl içerisinde dolacak yapıda olduğu, diğer analiz yıllarında ise bu oranın 2016 yılında 0,48 olarak hesaplandığı ve bu oranın altına analiz dönemi içerisinde hiçbir zaman düşmediği görülmektedir. Bu durum bize kullanılan kaynakların en az yarısının kısa vadeli yapıda olduğu sonucunu göstermektedir. Söz konusu oranın en yüksek olduğu yıl ise 0,85 oran ile 2018 yılıdır.

Tablo 86: Nilüfer Belediye Başkanlığı Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	0,69	0,68	0,77	0,73	0,61	0,56	0,60
/	50230553,12	76876010,07	121028760,08	141812070,48	215032465,52	209490963,82	241061744,67

Toplam	/	/	/	/	/	/	/
Yabancı	50230553,12	76876010,07	121028760,08	141812070,48	215032465,52	209490963,82	241061744,67
Kaynak	+	+	+	+	+	+	+
	22887135,31	36906414,31	35848963,37	52294670,63	137835144,23	165272045,72	158723689,26

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan yabancı kaynaklar vade yapısı oran verileri tabloda görüldüğü gibidir. Analiz yılları içerisinde en düşük oran 2017 yılında 0,56, en yüksek oran ise 2014 yılında 0,77 ile hesaplanmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere kurumun dışardan sağladığı yabancı kaynakların yarısından fazlası vadesi 1 yıla kadar olan kaynaklardır. Bu durum bize kurumun finansmanda uzun vadeli kaynakları tercih etmediğini göstermektedir.

Tablo 87: Mudanya Belediye Başkanlığı Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
KVYK	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97	0,98	0,52
/	17625752,25	19496868,90	16860769,87	16843080,00	18293709,63	17547257,83	27432311,72
Toplam	/	/	/	/	/	/	/
Yabancı	17625752,25	19496868,90	16860769,87	16843080,00	18293709,63	17547257,83	27432311,72
Kaynak	+	+	+	+	+	+	+
	0,00	0,00	0,00	0,00	500000,00	436007,79	25736083,49

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Tabloda belirtilen Mudanya belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan yabancı kaynaklar vade yapısı oran verilerine bakıldığında kurumun 2012 ile 2015 yılları arasında uzun vadeli yabancı kaynak kullanmadığı için belirtilen yıllarda söz konusu oran 1,00 olarak hesaplanmıştır, yani kullanılan yabancı kaynakların tamamı kısa vadeli yapıdadır. 2016 ve 2017 yıllarında kurumun kulanmış olduğu uzun vadeli yabancı kaynaklar nedeniyle hesaplanan oranda 2-3 puanlık düşüşler meydana gelmiştir. Ancak 2018 yılında kurumun yatırımlar için temin ettiği uzun vadeli yabancı kaynaklar nedeniyle kullanılan yabancı kaynak oranı 0,52 seviyelerine gerilemiştir. Bu durum bize kurumun 2018 yılı hariç kurum dışından sağladığı kaynaklarda vadesi 1 yıla kadar olanları tercih ettiğini göstermektedir.

Tablo 88: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldıırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

Y.K.V.Y. Oranı	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	0,18	0,17	0,21	0,25	0,26	0,31	0,35
Yıldıırım	0,98	0,98	0,98	0,98	0,24	0,82	0,97
Osmangazi	0,79	1,00	0,59	0,53	0,48	0,72	0,85
Nilüfer	0,69	0,68	0,77	0,73	0,61	0,56	0,60
Mudanya	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97	0,98	0,52

Kaynak: Büyükşehir, Yıldıırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Analiz dönemimiz olan 2012 ve 2017 yılları arasında ilçe belediye başkanlıkları için hesaplanan oranlar ile bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçları mukayese etmek amacıyla bir araya getirilerek hazırlanan yukarıdaki tablodan görüleceği üzere ilçe belediye başkanlıklarının kurum dışından temin ederek kullandıkları yabancı kaynakların en az yarısını 1 yıla kadar vadeli olarak tercih etmelerine karşılık büyükşehir belediye başkanlığının yabancı kaynakla yapılan finansmanda 1 yıldan uzun vadeli finansmanı tercih ettiği görülmektedir. Bu durum uzun vadeli finansmanda sürekli faiz yükü ile karşı karşıya bırakmaktadır, bir başka açıdan yatırımların uzun vadeli krediler ile yapıldığı için yatırım harcamalarının genelde büyükşehir idaresi tarafından yapıldığını göstermektedir.

2.10. DURAN VARLIKLARIN ÖZ KAYNAKLARA ORANI

Ekonomik birimin elinde bir yıldan uzun süreli olarak bulunan duran varlıkların (bina, makine, teçhizat gibi üretim parkuru ile arazi, arsa, taşıt araç ve gereçleri gibi) ne kadarlık bölümünün öz kaynaklarla finanse edildiğinin hesaplanmasında kullanılan oranın 1 civarında hesaplanması arzu edilir, 1'den büyük hesaplanması ise buna ilave olarak da sermaye birikimi yetersizse duran varlıkların bir kısmının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösterir. 1'den küçük hesaplanması kamu hizmet birimlerinde olağan sayılmaktadır. Ayrıca hesaplama yapılırken ekonomik birimin bünyesinde bulunan kiralık nitelikteki iktisadi kıymetlerin değerlendirilmesinde tutulması gereklidir.

Tablo 89: Yıldırım Belediye Başkanlığı Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Duran Varlıklar	0,58	0,34	0,49	0,27	1,22	0,38	0,58
/	133105646,18	152878044,60	378863495,11	408860307,93	474255385,63	523569062,40	885606097,30
Öz Kaynaklar	229593599,29	455487041,51	770148739,66	1524064374,68	388094249,74	1391351566,52	1524484854,90

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yıldırım belediye başkanlığına 2011 ve 2019 yılları arasında hesaplanan ve yukarıda tabloda belirtilen oran verilerine bakıldığında söz konusu oranın sadece 2016 yılında 1 -bir- in üzerinde hesaplanarak standarda yakın olduğu analiz dönemindeki diğer yıllarda ise en yüksek 2012 ve 2018 yıllarında 0,58 oranında hesaplanmak suretiyle standardın altında olduğu görülmektedir.

Tablo 90: Osmangazi Belediye Başkanlığı Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Duran Varlıklar	0,72	0,76	0,83	0,88	0,93	0,95	0,93
/	364025471,38	431906472,73	579131754,22	712748753,51	854294144,05	1004134607,67	1108280013,47
Öz Kaynaklar	502598345,34	568717628,56	693603113,73	806725223,67	923299437,14	1052559788,34	1188327035,51

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan duran varlıkların öz kaynaklara oran verileri tabloda belirtildiği gibidir. Tabloda belirtilen verilere bakıldığında analiz döneminin ilk yılı olan 2012 yılında oranın 0,72 olarak hesaplandığı, hesaplanan oranın bunun yıllar itibariyle düzenli olarak artarak 2017 yılında 0,95 2018 yılında 0,93 seviyelerine yükseldiği görülmektedir. Her ne kadar oranın 1,00'ın üzerinde hesaplanması istenirse de kurumun analiz yıllarında 1,00'a çok yakın miktarlarda hesaplanması kabul edilebilir niteliktedir.

Tablo 91: Nilüfer Belediye Başkanlığı Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Duran Varlıklar	0,00140	0,00190	0,00243	0,00276	0,00317	0,00339	0,00324
/	312303827,01	423320934,57	540110389,17	613896472,38	705221509,03	754416935,89	720647198,25
Öz Kaynaklar	222488246492,40	222571752956,98	222637439168,20	222674996131,49	222610566770,10	222652844431,36	222641123230,83

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer Belediye Başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan duran varlıkların öz kaynaklara oran verileri tabloda görüldüğü gibidir. Bütün analiz yılları itibariyle Nilüfer Belediye Başkanlığı verileri standardın çok altında hesaplanması nedeniyle analizde dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir.

Tablo 92: Mudanya Belediye Başkanlığı Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Duran Varlıklar	1,05	1,01	0,82	0,75	0,71	0,69	1,12
/	40545628,18	40732380,05	45370731,48	47076152,54	46219760,68	50787919,50	61451979,67
Öz Kaynaklar	38457107,95	40342434,87	55391671,93	63156232,31	64869998,29	73849287,788	54759022,26

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Tabloda belirtilen Mudanya belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan duran varlıkların öz kaynaklara oran verilerine bakıldığında kurumun 2014, 2015 2016 ve 2017 yıllarında hesaplama neticelerinin 0,69 ile 0,82 oranları arasında standardın altında olduğu, bu yıllar haricindeki analiz dönemine ait diğer yıllar olan 2012, 2013 ve 2018 yıllarında sırasıyla 1,05 1,01 ve 1,12 oranında hesaplandığı görülmektedir. Mudanya belediye başkanlığına ait analiz sonuçları 2012, 2013 ve 2018 yıllarında ise standardın altında değerlerde hesaplanmaktadır.

Tablo 93: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

D.V.Ö.K. Oranı	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	2,05	2,11	1,74	1,91	1,67	1,70	1,50
Yıldırım	0,58	0,34	0,49	0,27	1,22	0,38	0,58
Osmangazi	0,72	0,76	0,83	0,88	0,93	0,95	0,93
Nilüfer	0,00140	0,00190	0,00243	0,00276	0,00317	0,00339	0,00324
Mudanya	1,05	1,01	0,82	0,75	0,71	0,69	1,12

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Duran Varlıkların Öz Kaynaklara Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Analiz dönemimiz olan 2012 ve 2019 yılları arasında ilçe belediye başkanlıkları için hesaplanan oranlar ile bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçları mukayese etmek amacıyla bir araya getirilerek hazırlanan yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere analiz döneminde büyükşehir ile ilçe belediye başkanlıkları içerisinde Mudanya ve Yıldırım belediye başkanlığına ait 2016 yılı verileri standarda yakın olarak hesaplandığını yani duran varlıkların öz kaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. Belirtilen belediye başkanlıklarına en yakın düzeyde Osmangazi belediye başkanlığı iken Nilüfer belediye başkanlığı standarda çok uzak seyretmektedir.

2.11. MADDİ DURAN VARLIKLARIN UYK'YE ORANI

1 TL'lik dışardan temin edilen uzun vadeli borca karşılık ekonomik birimin elinde ne kadarlık net maddi duran varlık bulunduğunu gösteren bu rasyonun yüksek olması bu hesap kalemlerinde belirtilen iktisadi kıymetlerin elden çıkarılmasının uzun zaman alması nedeniyle uzun vadeli kredilerin vadesinde ödenmesi için teminat niteliğinde olduğu kabul edilmektedir.

Hesaplama teknolojik gelişmeler nedeniyle oluşan değer düşüklükleri ile iktisadi kıymetlerin defter değerindeki farklıklar çeşitli sapmalara yol açmaktadır.

Tablo 94: Yıldırım Belediye Başkanlığı Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MDV	258,11	297,50	762,75	827,62	4,63	11,06	54,48
/	118713966,19	136780929,49	360983820,56	387776771,23	448541111,24	489002315,39	847355493,42
UYK	-10340730,89	-11968074,25	-20389642,54	-26032647,34	-28917378,94	-35457351,12	-40634692,33
	/	/	/	/	/	/	/
	500000,00	500000,00	500000,00	500000,00	103027398,87	47403772,73	16300000,00

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yıldırım belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasındaki bilanço verileri üzerinden yapılan hesaplama sonuçlarının belirtildiği yukarıdaki tablodaki verilere bakıldığında bütün analiz dönemi içerisindeki bütün yıllarda standardın çok üzerinde hesaplanan oranlar bize yapılan analizde yorum yapmak için dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir. Analiz yılları içerisinde standartla ilişkilendirilebilecek tek oran 2016 yılında 4,63 miktarıyla hesaplanmıştır. Bu oranda standardın çok üzerindedir.

Tablo 95: Osmangazi Belediye Başkanlığı Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	70,23	#SAYI/0!	24,16	17,24	13,71	23,02	48,19
MDV	72239267,12	431906472,73	579131754,22	712748753,51	854294144,05	1004134607,67	1108280013,47
/	-	-	-	-	-	-	-
UVYK	60512452,67	103670798,66	107371000,58	112705269,31	115061501,27	119656396,99	126990009,77
/	-	-	-	-	-	-	-
	4321535,51	0,00	19529194,02	34795872,00	53927449,62	38417456,91	20362021,09

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan duran varlıkların öz kaynaklara oran verileri tabloda belirtildiği gibidir. 2013 yılında kurum tarafından uzun vadeli yabancı kaynak kullanılmadığı için hesaplamada hata vermiştir. Tabloda belirtilen verilere bakıldığında bütün analiz yıllarında standardın çok üzerinde hesaplanan oranlar bize yapılan analizde yorum yapmak için dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir. Analiz yılları içerisinde standartla ilişkilendirilebilecek tek oranın 2016 yılında 13,71 miktarıyla hesaplanmıştır. Bu oranda standardın çok üzerindedir.

Tablo 96: Nilüfer Belediye Başkanlığı Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	12,89	10,89	14,05	11,35	4,52	3,74	3,42
MDV	295270700,61	402124856,61	511279130,98	593795034,26	678270604,37	715317248,76	683260047,43
/	-	-	-	-	-	-	-
UVYK	148302,42	148302,42	7531936,89	0,00	54831103,92	96703993,78	140710168,98
/	-	-	-	-	-	-	-
	22887135,31	36906414,31	35848963,37	52294670,63	137835144,23	165272045,72	158723689,26

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden yıllar itibariyle hesaplanan duran varlıkların öz kaynaklara oran verileri tabloda görüldüğü gibidir. Tabloda belirtilen

verilere bakıldığında bütün analiz yıllarında standardın çok üzerinde hesaplanan oranlar bize yapılan analizde yorum yapmak için dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir. Analiz yılları içerisinde standartla ilişkilendirilebilecek oranlar 2016,2017 ve 2018 yıllarına ait sırasıyla 4,52 3,74 ve 3,42'dir. Hesaplanan bu oranlarda standardın çok üzerindedir. Bütün analiz yılları itibariyle Nilüfer belediye başkanlığı verileri standardın çok altında seyir etmektedir.

Tablo 97: Mudanya Belediye Başkanlığı Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	81,81	102,81	1,95
MDV	38918102,34	39884018,74	43011193,18	46039372,25	43887452,86	49212545,29	56688916,872
/	-	-	-	-	-	-	-
UVYK	0,00	0,00	1,00	1025734,35	2981317,82	4385310,01	6537796,668
/	/	/	/	/	/	/	/
	0,00	0,00	0,00	0,00	500000,00	436007,79	25736083,49

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Tabloda belirtilen Mudanya Belediye Başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan maddi duran varlıkların uzun vadeli yabancı kaynaklara oran verilerine bakıldığında kurumun 2013 yılında kurum tarafından uzun vadeli yabancı kaynak kullanılmadığı için hesaplamada hata vermiştir.

2018 yılı hariç bütün analiz yıllarında standardın çok üzerinde hesaplanan oranlar bize yapılan analizde yorum yapmak için dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir. 2018 yılı verisinin ise standarda uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 98: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

M.V.Y.K. Oranı	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	1,65	1,58	1,86	1,86	2,43	2,69	3,64
Yıldırım	258,11	297,50	762,75	827,62	4,63	11,06	54,48
Osmangazi	70,23	#SAYI/0!	24,16	17,24	13,71	23,02	48,19
Nilüfer	12,89	10,89	14,05	11,35	4,52	3,74	3,42
Mudanya	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	#SAYI/0!	81,81	102,81	1,95

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklara Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya belediye başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan maddi duran varlıkların uzun vadeli yabancı kaynaklara oran verilerinin mukayesesi için toplulaştırılmış tablodan da anlaşılacağı üzere Osmangazi belediye başkanlığının 2013, Mudanya belediye başkanlığının 2012, 2013, 2014 ve 2015 yıllarında belirtilen kurumlar tarafından uzun vadeli yabancı kaynak kullanılmadığı için hesaplamaları hata vermiştir. Bu belirtilen yıllar haricindeki analiz dönemine ait diğer yıllarda ise 2012 ile 2016 yılları arasında Büyükşehir belediye başkanlığı ile 2018 yılındaki Mudanya belediye başkanlığı verileri standarda uygun iken bunlar haricindeki bütün analiz yıllarında standardın çok üzerinde hesaplanan oranlar bize yapılan analizde yorum yapmak için dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir.

2.12. Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oranı

Ekonomik birimin bilançosunda yer alan aktif kalem toplamının ne kadarlık kısmının banka kredileriyle finanse edildiğini hesaplayan oran şu şekilde formülize edilebilir (Akgüç, 2002:403).

Banka Kredileri Aktif Toplamı

Tablo 99: Yıldırım Belediye Başkanlığı Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Banka Kredileri	0,04	0,03	0,02	0,01	0,06	0,10	0,14
	9890502,55	15024728,63	13896640,11	8803571,88	14990077,61	164993212,29	283787334,52
/	+	+	+	+	+	+	+
Aktif	0,00	0,00	0,00	0,00	78976721,99	0,00	0,00
	/	/	/	/	/	/	/
	256665424,48	486108170,98	798610394,82	1549864555,98	1624316946,15	1654732927,54	2032131672,6

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Yıldırım Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yıldırım belediye başkanlığına ait yukarıdaki tabloda belirtilen oran verilerine bakıldığında banka kredileri aktif toplamına oranı 2012 yılında 0,04 iken bu oran 2013, 2014 ve 2015 yıllarında azalarak 0,01 seviyesine kadar gerilemiştir, bunun nedeni bahsedilen yıllarda uzun vadeli kredi kullanılmamış olmasıdır. 2016 yılında ise kullanılan yeni bir uzun vadeli kredi nedeniyle hesaplanan oran artarak 2016 yılında 0,06 seviyesine yükselmiştir. 2017 ve 2018 yıllarında da artış devam etmiş banka kredilerinin aktif kalem içerisindeki toplamı sırasıyla 0,10 ve 0,14 düzeyine kadar artmıştır. 2017 ve 2018 yıllarında uzun vadeli kredi kullanımı olmamasına rağmen kısa vadeli kredilerdeki artış bu yükselişin temel nedenidir.

Tablo 100: Osmangazi Belediye Başkanlığı Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Banka Kredileri	0,00	0,00	0,02	0,03	0,05	0,03	0,02
/ Aktif	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21842553,80	15460652,49
	+	+	+	+	+	+	+
	0,00	0,00	19529194,02	29835872,00	46941484,33	26301579,81	15379367,25
	/	/	/	/	/	/	/
	677899584,41	677899584,41	828634458,00	1085018727,98	1026349090,75	1461377873,92	1323918660,35

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Osmangazi Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Osmangazi belediye başkanlığına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan banka kredilerinin aktif toplamına oran verileri tabloda belirtildiği gibidir. Tabloda belirtilen verilere bakıldığında 2012 ve 2013 yıllarında kurum kısa ve uzun vadeli banka kredisi kullanmadığı için ilgili yıllarda oran 0,00 olarak hesaplanmıştır. 2014 yılında uzun vadeli kredi kullanılması nedeniyle oran 0,02 düzeyine yükselmiştir, 2015 ve 2016 yıllarında uzun vadeli banka kredisi kullanımındaki artışlar sebebiyle oran sırasıyla 0,05 ve 0,06 olarak hesaplanmıştır. 2017 ve 2018 yıllarında ise uzun vadeli kredilerin vade yapısındaki değişiklikler ve aktif toplamındaki artışlar nedeniyle banka kredilerinin aktif toplamına oranı sırasıyla 0,03 ve 0,02 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 101: Nilüfer Belediye Başkanlığı Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Banka Kredileri	0,00013	0,00017	0,00020	0,00031	0,00073	0,00086	0,00081
/ Aktif	5330512,79	0,00	8779296,69	17118398,03	24151164,04	25603013,72	21913674,76
	+	+	+	+	+	+	+
	22887135,31	36906414,31	35848963,37	52294670,63	137835144,23	165272045,72	158723689,26
	/	/	/	/	/	/	/
	222611507095,14	222735595482,72	222921543512,29	223028497399,57	222963434379,85	223027607440,90	223040908664,76

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Nilüfer Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Nilüfer belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan oran verileri yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Tabloda belirtilen verilere bakıldığında bütün analiz yıllarında aktif kaynaklı hesaplar toplamının çok yüksek olması nedeniyle hesaplanan oranlar çok düşük miktarda hesaplanmaktadır. Bu durum bize yapılan analizde yorum yapmak için dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir.

Tablo 102: Mudanya Belediye Başkanlığı Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri
(2011-2019 Dönemi)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Banka Kredileri	0,0375	0,0319	0,0142	0,0048	0,0004	0,0003	0,0003
	2144373,98	1948209,93	1045933,45	401662,11	31867,79	31867,79	31867,79
/	+	+	+	+	+	+	+
Aktif	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	/	/	/	/	/	/	/
	57233009,58	61158086,15	73706192,18	84090822,69	83663707,92	91832553,408	107927417,47

Kaynak: Sayıştay Başkanlığı: 2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (2011-2019 Mudanya Belediye Başkanlığı Sayıştay Denetim Raporları verilerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Tabloda belirtilen Mudanya belediye başkanlığına ait bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan banka kredilerinin aktif toplamına oran verilerine bakıldığında kurumun analiz dönemi içerisinde uzun vadeli banka kredisi kullanmadığı, analiz dönemi yılları içerisindeki 2016, 2017 ve 2018 yıllarında ise kullanılan kısa vadeli banka kredisi tutarında herhangi bir değişiklik olmadığı gözlemlenmektedir. Yıllar itibariyle aktif kaynaklı kalemler toplamındaki artışlar nedeniyle hesaplanan oranlar azalmaktadır. Bütün analiz yıllarında hesaplanan oranlar bize yapılan analizde yorum yapmak için dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir.

Tablo 103: Büyükşehir, Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığına ait hesaplanan Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran Verileri (2011-2019 Dönemi)

B.K.A. Oranı	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Büyükşehir	0,12	0,14	0,12	0,17	0,16	0,17	0,13
Yıldırım	0,04	0,03	0,02	0,01	0,06	0,10	0,14
Osmangazi	0,00	0,00	0,02	0,03	0,05	0,03	0,02
Nilüfer	0,00013	0,00017	0,00020	0,00031	0,00073	0,00086	0,00081
Mudanya	0,0375	0,0319	0,0142	0,0048	0,0004	0,0003	0,0003

Kaynak: Büyükşehir, Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2011-2019 yılları arasında hesaplanan Banka Kredilerinin Aktif Toplamına Oran verileri esas alınarak derlenmiştir.

Analiz dönemimiz olan 2012 ve 2019 yılları arasında ilçe belediye başkanlıkları bilanço kalemleri üzerinden hesaplanan oran verileri ile bir önceki bölümde büyükşehir belediye başkanlığı için elde edilen sonuçlar mukayese etmek amacıyla bir araya getirilerek hazırlanan yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere Büyükşehir belediye başkanlığına ait veriler haricinde ilçe belediye başkanlıklarına ait veriler üzerinden yapılan hesaplamalar bize yapılacak analizde doğru yorum yapmak için dikkate alınacak kadar yeterli büyüklük göstermemektedir. Büyükşehir belediye başkanlığının analiz dönemi içerisindeki bilançolarının aktif nitelikli

kalemleri toplamının %12-17'lik kısmının, banka kredileriyle finanse edildiği, analiz dönemindeki yıllar içerisinde en yüksek oranların 2015 ve 2017 yıllarında %17 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

3. BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI İLE İLÇE BELEDİYE BAŞKANLIKLARININ KARŞILAŞTIRMALI FAYDA / MALİYET ANALİZİ

2002 genel seçimleri sonucunda yaşanan siyasi dönüşüm süreci kamu yönetiminin de dönüşmesi gerekliliğini göstermiş ve merkezi yönetim ile yerel yönetimler yeniden yapılandırılmaya başlanmıştır. Dönüşümün ilk adımı 24/12/2003 tarih ve 25326 sayılı 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” olmuştur. Kanunla kamu mali yönetim anlayışının değişmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda kamu idarelerine kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma zorunluluğu; yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlama zorunluluğu; bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlama zorunluluğu getirilerek kamu idarelerinde yönetsel ve mali dönüşüm sağlayarak bu idareleri özel sektör teşebbüsü mantığıyla yönetme anlayışı getirilmeye çalışılmıştır.

24/12/2003 tarih ve 25326 sayılı 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”yla kamu kuruluşlarında getirilmek istenilen belirtilen kurumların özel teşebbüs mantığıyla idare edilmesi düşüncesini özümsemek amacıyla bu kanunu müteakiben 19/12/2010 tarih ve 27790 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, 82/a maddesi ile 832 sayılı kanunu yürürlükten kaldıran yasal değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklik sonrasında kamu kurumlarına performans denetimi getirilmiş ve yapılan denetim sonuçları kamuoyuna ilan edilmeye başlanmıştır.

5018 sayılı Kanunla getirilen tahakkuk esaslı devlet muhasebe sistemi yalnızca kamu kurumlarının tüm faaliyetlerinin uygun şekilde kaydedilmesi faydasının yanında karar alma ve faaliyet değerlendirme süreçlerinde bilgilerin kullanılmasını sağlayan detaylı ve kapsamlı finansal tabloların hazırlanmasını sağlamıştır; ancak kamu kuruluşlarının mali durumunun değerlendirmesini tamamlamak için yapılan finansal tabloların analizinin hem seçilmiş yöneticiler hem de seçmenler için bir zorunluluk olduğunu kabul etmek gerekir.

Çalışmanın bu kısmında 2018 yılına ait Sayıştay Başkanlığı tarafından yapılan denetimler sonucunda ilan edilen Sayıştay Denetim Raporlarından yararlanılarak denetime tabi kurumların Devlet Muhasebe Yönetmeliği; Belediye, Bağlı İdare ve Birlik Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği; Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği hükümlerine göre (1) no'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde yer alan Tekdüzen Hesap Planı esas alınarak oluşturulan gerçekleşmiş gider kalemleri ile yine aynı raporlarda ilan edilen muhtelif istihdam rejimlerine göre personel sayıları ile TÜİK'e ait mülki idare sınırları içerisinde yaşayan nüfus verileri esas alınarak bundan önceki analiz yöntemlerinden farklı bir yöntem olarak fayda/maliyet analizi mantığını esas alan bir yöntem ile analiz uygulanmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda öncelikle idarelerin kamu hizmeti sunmaları için gerekli olan personel maliyeti parafiskal yükümlülük olan SGK Prim Giderleri de dahil olmak üzere toplam personel harcamaları tutarı o yıl için istihdam edilen toplam personel sayısına bölünerek birim personel maliyeti hesaplanacaktır.

2018 yılına ait muhtelif istihdam rejimlerine göre analize tabi kurumların personel sayıları ile mülki idare sınırlar içerisinde yaşayan vatandaşların sayısı aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 104: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı Muhtelif İstihdam Rejimlerine göre 2018 yılına ait personel sayıları ile TÜİK tarafından ilan edilen 2018 yılı Toplam Nüfus sayıları verileri

İstihdam Türü	Büyükşehir		Osmangazi	
	Norm Kadro Sayısı	Çalışan Sayısı	Norm Kadro Sayısı	Çalışan Sayısı
Memur	4.504	1.554	1.593	428
Sözleşmeli Personel		230	1.593	55
Kadrolu İşçi	2.247	516	635	216
Geçici İşçi	0	2	3828/ay	19
696 Sayılı KHK	0	3.418	0	1.881
Toplam		5.720		2.599
Toplam Nüfus Sayısı	2.994.521		862.516	

İstihdam Türü	Nilüfer		Mudanya	
	Norm Kadro Sayısı	Çalışan Sayısı	Norm Kadro Sayısı	Çalışan Sayısı
Memur	797	333	310	63
Sözleşmeli Personel	797	22	0	22
Kadrolu İşçi	397	116	154	101
Geçici İşçi	0	0	0	0

696 Sayılı KHK	0	1.621	400	386
Toplam		2.092		572
Toplam Nüfus Sayısı	441.299		93.707	

Kaynak: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (Sayıştay Denetim Raporları verilerine ve TÜİK istatistiklerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr>

Aşağıdaki tabloda Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait gerçekleşmiş bütçe gider tutarları yer almaktadır.

Tablo 105: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait gerçekleşmiş bütçe gider tutarları

Hesap Adı	Büyükşehir	Osmangazi	Nilüfer	Mudanya
Personel Giderleri	188.695.301,91	59.596.453,00	37.381.199,86	16.249.241,29
SGK Primi Giderleri	27.710.343,02	9.004.360,00	5.821.158,22	2.780.798,11
Mal ve Hizmet Alımı	859.418.838,55	200.867.457,00	230.924.328,73	39.936.297,72
Faiz Giderleri	211.123.815,00	4.870.756,00	14.790.770,10	5.555.601,43
Cari Transferler	76.843.921,40	10.453.664,00	11.289.456,67	605.628,76
Sermaye Giderleri	923.446.511,24	199.481.816,00	59.163.027,35	14.987.800,32
Sermaye Transferleri	61.519.421,95	1.750.000,00	840.000,00	0,00
Toplam	2.348.758.153,07	486.024.507,00	360.209.940,93	80.117.385,63

Kaynak: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporları, Ankara. (Sayıştay Denetim Raporları verilerine ve TÜİK istatistiklerine dayanılarak hazırlanmıştır, 2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364>

Yukarıda tablo 104'de belirtilen toplam personel sayıları ile tablo 105'deki toplam personel giderleri oranlanarak birim personel maliyeti hesaplanarak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 106: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait personel gideri, toplam personel sayısı ve hesaplanan birim personel maliyeti tablosu

	Büyükşehir	Osmangazi	Nilüfer	Mudanya
Personel Giderleri	188.695.301,91	59.596.453,00	37.381.199,86	16.249.241,29
SGK Primi Giderleri	27.710.343,02	9.004.360,00	5.821.158,22	2.780.798,11
Toplam	216.405.644,93	68.600.813,00	43.202.358,08	19.030.039,40
Toplam Personel Sayısı	5.720	2.599	2.092	572

Birim Personel Maliyeti	37.833,15	26.395,08	20.651,22	33.269,30
--------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Kaynak: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporları verileri esas alınarak hesaplanmıştır.

Yapılan hesaplamalar sonucunda yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere birim personel maliyeti en yüksek idare Büyükşehir Belediye Başkanlığı iken onu sırasıyla Mudanya, Osmangazi ve Nilüfer Belediye Başkanlıkları takip etmektedir.

Bilindiği üzere bütçe harcama kalemlerinin ekonomik tasnifinde faydası yıl içerisinde tükenen harcamalar olan cari harcamalar, faydası uzun yıllar devam eden harcamalar olan yatırım harcamaları ve sosyal amacı ön planda olan transfer harcamaları olma üzere üçlü bir ayırım bulunmaktadır. Bu tasnif esas alınarak Tablo 107’de belirtilen gerçekleşmiş bütçe gider tutarları gruplandırılarak ana kalemler itibariyle yani cari, yatırım ve transfer harcamaları olarak ayrı ayrı gruplandırılmıştır. Cari harcamalar ise kendi içerisinde personel ve mal ve hizmet alımları olarak aşağıdaki tabloda olduğu gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 107: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait gerçekleşmiş bütçe gider tutarlarının toplulaştırılması

	Hesap Adı	Büyükşehir	Osmangazi	Nilüfer	Mudanya
A	Personel	216.405.644,93	68.600.813,00	43.202.358,08	19.030.039,40
B	Mal ve Hizmet Alımı	859.418.838,55	200.867.457,00	230.924.328,73	39.936.297,72
A+B	Toplam	1.075.824.483,48	269.468.270,00	274.126.686,81	58.966.337,12
C	Sermaye Giderleri	923.446.511,24	199.481.816,00	59.163.027,35	14.987.800,32
D	Faiz Giderleri	211.123.815,00	4.870.756,00	14.790.770,10	5.555.601,43
C+D	Toplam	1.134.570.326,24	204.352.572,00	73.953.797,45	20.543.401,75
E	Cari Transferler	76.843.921,40	10.453.664,00	11.289.456,67	605.628,76
F	Sermaye Transferleri	61.519.421,95	1.750.000,00	840.000,00	0,00
E+F	Toplam	138.363.343,35	12.203.664,00	12.129.456,67	605.628,76
	Genel Toplam	2.348.758.153,07	486.024.506,00	360.209.940,93	80.115.367,63

Kaynak: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporları verileri esas alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 104’te belirtilen TÜİK tarafından ilan edilen nüfus verileri esas alınarak idarelerin 2018 yılında gerçekleştirmiş oldukları toplam giderlerin yine o idarelerin mülki sınırları içerisinde yaşayan nüfus sayılarına oranlanması suretiyle mülki idare sınırları içerisinde vatandaş başına düşen birim harcama tutarı hesaplanarak tablo 108 oluşturulmuştur. Analizde daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek için yukarıda belirtildiği üzere cari harcamalar içerisinde personel harcamaları ayrı tutularak belirtilmiş ve personel harcamaları dahil olan cari harcama toplamı ayrı olarak belirtilerek tablo hazırlanmıştır. Yapılacak olan analizlerde hesaplamaya

esas olarak toplam harcama tutarları alınabileceği gibi personel hariç toplam harcama / cari harcama / yatırım harcaması / transfer harcaması tutarları da esas alınarak hesaplanama yapılabileceği tabiidir.

Tablo 108: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait gerçekleşmiş bütçe gider kalemlerinin ekonomik olarak tasnif edilmesi ve Birim Personel Maliyet verileri

Hesap Adı	Büyükşehir	Osmangazi	Nilüfer	Mudanya
Cari Toplam/Nüfus	359,2642975	312,4211841	621,1813007	629,2628845
Yatırım Toplam/Nüfus	378,8820737	236,9261231	167,5820644	219,2301722
Transfer Toplam/Nüfus	46,2055011	14,14891318	27,4858014	6,463004471
Genel Toplam/Nüfus	784,3518723	563,4962204	816,2491665	854,9560612
Personel Gideri/Nüfus	72,26719897	79,53569905	97,8981554	203,0802331
Birim Personel Maliyeti	37.833,15	26.395,08	20.651,22	33.269,30

Kaynak: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporları verileri esas alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 108’de mülki idare sınırları içerisinde yaşayan kişi başına 2018 yılında yapılan harcama tutarları hesaplanmıştır. Buna göre en yüksek harcama kalemi cari harcamalar iken en düşük harcama kalemi transfer harcamalarıdır. Cari harcama tutarları içerisinde personel harcamaları tutarı ayrıca değerlendirilerek mülki idare sınırları içerisinde yaşayan kişi başına personel gideri hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucunda personel gideri 203,08 ile Mudanya Belediye Başkanlığı iken onu 97,90 ile Nilüfer Belediye Başkanlığı, 79,54 ile Osmangazi Belediye Başkanlığı ve 72,27 ile Büyükşehir Belediye Başkanlığı izlemektedir. Büyükşehir Belediye Başkanlığı 2018 yılı verilerinde kişi başına sermaye harcaması en yüksek iken onu cari harcamalar takip etmektedir. Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarında cari harcamalar sermaye harcamalarının çok üzerinde ve Büyükşehir ve Osmangazi Belediye Başkanlıklarının hemen hemen 2 katı oranındadır. Birim personel maliyeti en düşük olan Nilüfer Belediye Başkanlığı iken onu sırasıyla Osmangazi Belediye Başkanlığı, Mudanya Belediye Başkanlığı ve Büyükşehir Belediye Başkanlığı izlemektedir. Nüfus başına birim harcama tutarı ise en yüksek Mudanya Belediye Başkanlığı iken onu sırasıyla Nilüfer, Büyükşehir ve Osmangazi Belediye Başkanlıkları takip etmektedir.

Genel toplam rakamlarından hareketle fayda/maliyet analizinde basit oranlama suretiyle yapılan hesaplama aşağıda tabloda belirtildiği gibidir¹.

¹ Hesaplanan oranların daha kolay yorumlanabilmesi ve anlaşılabilir olması için elde edilen sonuçlar 1.000 sayısı ile çarpılmak suretiyle hesaplanmıştır.

Tablo 109: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlığı 2018 yılına ait fayda/maliyet analiz verileri

Hesap Adı	Büyükşehir	Osmangazi	Nilüfer	Mudanya
Cari Toplam	9,496017456	11,83634161	30,07963775	18,91422095
Sermaye Toplam	10,01455143	8,976147177	8,114873687	6,589563788
Transfer Toplam	1,221296544	0,536043579	1,330952732	0,194263316
Genel Toplam	20,73186543	21,34853237	39,52546417	25,69804806
Personel	1,910155247	3,013277435	4,740550058	6,104133096

Kaynak: Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarına ait 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporları verileri esas alınarak hesaplanmıştır.

Tablodan da görüleceği üzere en yüksek harcamayı en düşük maliyetle gerçekleştiren 39,53 oranıyla Nilüfer Belediye Başkanlığıdır. Onu sırasıyla 25,70 ile Mudanya; 21,35 ile Osmangazi ve 20,73 oranı ile Büyükşehir Belediye Başkanlığı takip etmektedir. Bu oranlar hernekadar böyle hesaplanmış olsa da faydası bir yıldan kısa sürede tükenen cari harcamalar dışında bir hesaplama yaptığımızda ise faydası uzun yıllara dayanabilen sermaye harcamalarında fayda maliyet oranı sıralaması Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıklarıdır. Gelir dağılımında adaleti sağlayıcı fonksiyonu bulunması nedeniyle sosyal yönü ağır basan transfer harcamalarında ise Büyükşehir, Nilüfer, Osmangazi ve Mudanya Belediye Başkanlıkları şeklinde sıralanmaktadır.

Çalışmada öncelikle kamu hizmeti sunan benzer yapıdaki idarelerin birim personel maliyeti hesaplanmış, sonrasında gerçekleşen bütçe gider kalemleri tutarı o mülki idare sınırları içerisinde yaşayan nüfus sayısına bölünmek suretiyle birim harcama tutarı tespit edilmiş, elde edilen bu iki veri basit olarak fayda / maliyet analizi çerçevesinde değerlendirilerek hizmet sunan kamu idarelerinin verimliliği ölçülmeye ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın kısıtı belirtilen hesaplamaları kurumların mali yapı verilerini ilan etmemeleri / paylaşmamaları nedeniyle Sayıştay Denetim Raporlarından denetçilerin inisiyatifli doğrultusunda raporlarında belirttikleri verilerden derlenerek yapılmıştır. Elde edilebilmesi durumunda daha uzun dönemli veriler üzerinden analizler yapılabilmesi halinde kamu idarelerinin etkinliğinin ölçülmesinde kullanılacak yeni oranlar bulunabilecek, bunların mukayesesi neticesinde karşılaştırılabilir referans veya referans aralıkları belirlenebilecek ve nihayetinde genel geçer sonuçlar tespit edilebilecektir.

SONUÇ

İnsanların birlikte yaşamaları nedeniyle müşterek ihtiyaçların karşılanması amacıyla kurulan yerel yönetimler, kendilerine sağlanan finansal kaynaklarla içinde buldukları coğrafi sınırlar içerisinde kendilerine kanunla verilen yetkiler ve görevler dahilinde hareket etmektedirler. Yerel yönetimlerde reform çalışmalarında görev ve yetkilerin belirlenerek merkezi idare ile uyumlaştırmanın yanı sıra mali kaynakları ve bu kaynakların kullanımının da etkinlik sağlanması hususları da yeniden düzenlenmeye çalışılmıştır.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kadılar ve vakıflarla başlayan yerel yönetimler Tanzimat dönemi sonrasında değişikliğe uğrayarak bugünkü anlamda teşkilatlanmaya evrilmeye başlamıştır. Tanzimat ile başlayan reform çalışmaları, Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra da devam etmiştir. Yapılan çalışmaların birçoğu, dönemin mali ve idari ortamının uygun olmamasından dolayı sonuçlandırılmamıştır. 1980'li yıllardan itibaren küreselleşme ile reform çalışmaları hızlandırılmıştır. Bu süreç bizi küreselleşen, bölgeselleşen ve bu bölgeselleşme ile Avrupalılaştıran en önemli olgu olarak da şehirleşen bir Türkiye ile karşılaştırmıştır.

Türkiye'de idari reform sürecinde yaşanan temel sorunlardan biri yerel yönetimlerin kaynak sorunudur. Yerel yönetimlerin görev ve yetki alanları geniş olmasına karşın hizmetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklar yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimlerin kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasının sağlanması ve kaynak sıkıntılarının çözülmesine yönelik çalışmalar yapılması olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Bu doğrultuda kamu kurumlarına getirilen stratejik planlama zorunluluğu söz konusu kurumların zaman içerisinde ulaşmak istedikleri yere gitmelerini sağlayan stratejik plan ve planlama süreci oluşturularak yıllar bazında bu hedeflere ulaşılmanın ölçülmesi hususu kıt olan kaynakların ve yetersiz mali yapının sınırsız ihtiyaçlar karşısında verimli kullanılması adına önemli bir yol ayrımıdır.

Çalışmanın ikinci bölümünde konu ile ilgili değişkenler bazında ayrıntılarıyla hesaplanan oranlar üzerinden Bursa ili içerisinde bulunan nüfus ve büyüklük itibarıyla en büyük ilçe belediye başkanlıklarının karşılaştırmalı analizi yapılarak iki temel hipotez sorgulanmaktadır:

Hipotez 1: Yerel yönetim reformu sonrasında yerel yönetimlerin mali yapıları olumlu yönde etkilenmiştir.

Türkiye’de yapılan idari reform çalışmalarında, merkezi yönetime bağıllık ön plandadır. Türkiye’de yerel yönetimlerin gelir kaynakları merkezi idarenin tasarrufundadır, aktarılacak kaynak miktarı merkezi yönetim tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla güç merkezi idarede olduğu için bunun paylaşılmaması adına mali kaynaklarında önemli kısmı yine merkezi idare bünyesinde bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yerel yönetim reformu yapılırken mali kaynakları zenginleştirilerek yerinden yönetim ve yetki genişliği kavramları geliştirilmelidir, vatandaşların yönetim sistemine katılımı teşvik edilmeli, hizmet bölgeleri belirlenmeli, yerel yönetimlerde özerklik kavramı güçlendirilmelidir. Bununla birlikte yerel hizmetler vatandaşa kaliteli ve hızlı aynı zamanda etkin ve verimli şekilde sunulmalıdır. Yerel yönetimlerin merkeze bağıllığı azaltılmalı, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin yanında zaman israfının da önüne geçilmesi gerekmektedir. Ulusal ölçekte kamu yönetimine ve yerel yönetim reformlarına, doğru ve etkili teşvik sistemine ve katılımcı demokrasiye gerek duyulmaktadır.

Hipotez 2: Yerel yönetimlerde karar alma ve uygulama süreçlerinde mali tablo analizi etkin olarak kullanılmaktadır.

Hesaplanan analiz sonuçlarına göre bütün analiz yöntemlerinde analize tabi teşebbüslerin önceden kabul görmüş referans aralıklarının genel itibariyle dışında bulunduğu hesaplanmıştır. Oysa ki stratejik yönetim ve karar alma süreçlerinde; yer alacak kişilerin seçiminde son derece özenli olunarak hizmetin toplum yararına verildiği aynı zamanda bir mali boyutunun olduğu risklerin hizmetler kadar mali yapı ile de oranlı olduğunun dikkate alınması gerektiği; durum analizinin idare ile ilgili birçok bilgiyi sunduğundan stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturulması ve kurumların mali yapılarıyla da uyumlu olmasının sağlanması gerektiği; ihtiyaçlar belirlenirken ihtiyaçların öncelikleri, maliyetleri ve finansal olarak sürdürülebilirliklerinin göz önüne alınması gerektiği; hedefleri belirlerken riskleri ve kaynakların hedeflerin gerçekleştirilmesindeki etkisini göz önüne alarak uyumlu olmaması durumunda stratejik plan ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanmış olsa bile, ihtiyaçları karşılayacak kaynağa ulaşamaması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanacağı; izleme ve değerlendirme aşamalarında hedef ve amaçlara hangi kaynaklarla, hangi düzeyde ulaşıldığı ortaya konulduğundan faaliyetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi veya terk edilmesi için neler yapılabileceği hususlarının değerlendirilmesinde herşeyden önce teşebbüslerin mali yapıları ortaya konularak yapılacak mali analiz çalışmaları ile elde edilen veriler esas alınmak suretiyle gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Çalışmada genel kabul görmüş mali analiz yöntemleri kullanılarak elde edilen sonuçların yanında personel sayıları ile TÜİK’e ait mülki idare sınırları içerisinde yaşayan

nüfus verileri esas alınarak bundan önceki analiz yöntemlerinden farklı bir yöntem olarak fayda / maliyet analizi mantığını esas alan bir yöntem ile de analiz yapılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Tarafımızca uygulanan yöntemde amaç birim maliyetlerin ve birim harcama tutarlarının esas alınması suretiyle yapılan fayda / maliyet mukayesesi neticesinde kurumların verimliliği üzerinde yargıya ulaşabilmektir.

Birim personel maliyeti ile gerçekleşmiş bütçe gider kalemlerinin cari, yatırım, transfer olmak üzere ekonomik sınıflandırması sonucu elde edilen tutarları nüfus sayılarına bölünerek birim yatırım/cari/transfer tutarları hesaplanmıştır.

Toplam tutarlar itibarıyla en yüksek harcamayı en düşük maliyetle gerçekleştiren kurumlar sırasıyla Nilüfer, Mudanya, Osmangazi ve Büyükşehir Belediye Başkanlığıdır. Ancak faydası bir yıldan kısa sürede tükenen cari harcamalar dışında bir hesaplama yapıldığında ise sermaye harcamalarında Büyükşehir, Osmangazi, Nilüfer ve Mudanya Belediye Başkanlıkları şeklinde sıralanmaktadır. Gelir dağılımında adaleti sağlayıcı fonksiyonu bulunması nedeniyle sosyal yönü ağır basan transfer harcamalarında ise Büyükşehir, Nilüfer, Osmangazi ve Mudanya Belediye Başkanlıkları şeklinde sıralanmaktadır. Ancak bu hesaplamalar kurumların mali yapı verilerini ilan etmemeleri / paylaşmamaları nedeniyle Sayıştay Denetim Raporlarından denetçilerin inisiyatifi doğrultusunda raporlarında belirttikleri verilerden derlenerek yapılması nedeniyle sadece 2018 yılına aittir. Daha uzun dönemli veriler üzerinden analizler yapılabilmesi halinde kamu idarelerinin etkinliğinin ölçülmesinde kullanılacak yeni oranlar bulunabilecek, bunların mukayesesi neticesinde karşılaştırılabilecek referans veya referans aralıkları belirlenebilecek ve nihayetinde genel geçer sonuçlar tespit edilebilecektir. Elde edilen sonuçlar gerek yöneticilerin karar alma süreçlerinde gerekse stratejik plan uygulamaları üzerinde olumlu etki gösterecektir.

5018 sayılı Kanunla getirilen tahakkuk esaslı devlet muhasebe sistemi yalnızca kamu kurumlarının tüm faaliyetlerinin uygun şekilde kaydedilmesi faydasının yanında karar alma ve faaliyet değerlendirme süreçlerinde bilgilerin kullanılmasını sağlayan detaylı ve kapsamlı finansal tabloların hazırlanmasını sağlamıştır; ancak kamu kuruluşlarının mali durumunun değerlendirmesini tamamlamak için yapılan finansal tabloların analizinin hem seçilmiş yöneticiler hem de seçmenler için bir zorunluluk olduğunu kabul etmek gerekir.

Yapılacak analizler sonucu elde edilen veriler, belediyenin hesap verebilirliği kapsamında hazırlanan stratejik planlar ve faaliyet raporları ile sunulabilir. Böylece kurum, faaliyet raporlarında vermesi gereken bilgilerin yanı sıra halka sunduğu finansal analizin anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini sağlayabilir. Bu kapsamda belediyenin varlıkları ve

kaynakları, bütçe açığı / fazlası ve borç yapısına ilişkin mali bilgiler, mevcut ve geçmiş dönemleri karşılaştırabilmeleri için tüm bilgi kullanıcıları tarafından şekil ve grafikler halinde ayrıntılı ve anlaşılabilir bir şekilde sunulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, E.(2007). Yeni Düzenlemeler Eşliğinde Yerel Yönetimlerde Mali Özerklik ve Mali Tevzin. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Akbulut, Ö.Ö.(2007). Belediye Yönetimi Reformu: Monolitik İktidar Yapısının Güçlendirilmesi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1,7-29.
- Akdoğan, N. ve N. Tenker. (2007). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, Ankara:Gazi Kitabevi.
- Akgüç, Ö. (2002). *Mali Tablolar Analizi*, İstanbul:Avcıol Basım Yayın.
- Akyol, İ.T. (2012). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Ortaya Çıkış Sürecinin Günümüz Yerel Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Tokat:Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.
- Aldan, M.(1985). *İdari Vesayet Denetimi; İller ve Belediyeler*.
- Alıcı, O.V. (2007). Türkiye’de Belediye Reformu ve Yaşanan Değişiklikler, *Çağdaş Yerel -Yönetimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 4, 7-21.
- Altay, O. ve A. Altay. (26-27 Kasım 2011). Türkiye’de İdarelerarası Gelir Bölüşümü ve İller Bankası’nın Değişen Rolü, IV. Yerel Yönetimlerin Mali Yönetimi Forumu, Ankara.
- Arslan, S. (1978). *Türkiye’ de ve İngiltere’ de Merkezi İdarenin Mahalli İdareler Üzerinde Denetimi*, Ankara.
- Atmaca, Y. (2013). Optimal Belediye Büyüklüğü ve Yeni Büyükşehir Belediye Yasası. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 168-184.

Bayındırlık ve İskan Bakanlığı. (2009). Kentleşme Şurası Komisyon Raporu. Yerel Yönetimler, Katılımcılık ve Kentsel Yönetim Komisyon Raporu. Kentleşme Şurası. Ankara.

Berk, N. (2005). *Finansal Yönetim*, İstanbul:Türkmen Kitabevi.

Bilgiç, V.(1998) *Yerel Yönetimler*, Ankara:21. Yüzyıl Yayınları.

Bolak, M. (2000). *İşletme Finansı*, İstanbul:Birsen Yayınevi.

Buchanan, J. M.(1991). *Kamu Tercihi ve Anayasal İktisat*, İzmir:Aklıselim Ofset Tesisleri.

Bryson, John M. (2004). *Strategic Planning for Publicand Nonprofit Organizations, A Guide to Strengtheningand Sustaining Organizational Achievement 3rd Edition*,*Jossey-BassPublished*, San Francisco.

Coşkun, S.(1976). *İdarenin İdari Denetiminde İdari Vesayet*, Ankara, 1976.

Coşkun, B. ve A. Nohutçu.(2007). 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun İdari Vesayet Denetimi Açısından Değerlendirilmesi. Nohutçu Ahmet ve Balcı Asım (Ed.) *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması II* (71-96), İstanbul, Beta Yayınları.

Çabuk, A. ve İ. Lazol.(2012) *Mali Tablolar Analizi*, Bursa: Ekin Yayınevi.

Çetiner, E.(2000). *İşletmelerde Mali Analiz*, Ankara:Gazi Kitapevi.

Demir, Ö. ve M. Acar.(2000). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Ankara: Vadi Yayınları.

Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:31, (Temmuz- Ağustos 2012)

Dinçer, Ö. ve C. Yılmaz. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Ankara: Başbakanlık Yayınları.

- Dinçer, Ö. (2013).*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım
- Durna, U. ve V. Eren. (2002) “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Mart, Cilt: 35, Sayı: 1, 55-57.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Kalkınma Bakanlığı. (2018). Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 1, 2. ve 3. sürüm, Ankara: Kalkınma Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı.
- Eken, İ. (2009). Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı Hükümleri Çerçevesinde 5393 Sayılı Belediye Yasası ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Yasası. *Yüksek Lisans Tezi*. Diyarbakır:Dicle Üniversitesi SBE.
- Eken, M. ve M.L. Şen. (2005). Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I: Reform, [(eds.) Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ekinci, E. (2013). Türkiye’ de 2004 Sonrası Yerel Yönetim Reformu Eleştirel Bir Değerlendirme. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara:Gazi Üniversitesi SBE.
- Elmas, B. (2015). *Finansal Tablolar Analizi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Emini, F. T. (2009). Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformunun İç ve Dış Dinamikleri, *Yönetim ve Ekonomi*, Manisa, Cilt 16, Sayı 2, 117-139.
- Erbay, Y. ve H. Akgün.(2013). *Modernleşmeden Küreselleşmeye Türkiye’de Yerel Yönetimler-Tarihi ve Bugünü*, İstanbul: Kazancı Kitap.
- Eren, V. (2011). Belediye Yöneticilerinin Yerel Yönetim Reformu Konusundaki Algıları, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 16, 89-111.
- Ergun, T.(2000). *Kamu Yönetimi Ders Notları*, Ankara: TODAİE Yayınları.

- Erkan V.(2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara:Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Erkul, H. (2010). *Türkiye’de Yerel Yönetimler*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Ertan, C. (1985). *Bilanço Analiz Tekniği*, İstanbul: Can Matbaa.
- Eryılmaz, B.(1994). *Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması*, İstanbul: Birleşik Yayınları.
- Eryılmaz, B.(2011). *Kamu Yönetimi*, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Gençoğlu Gücenme, Ü.(2014). *Finansal Tablolar Analizi*, Bursa:Alfa Yayınları.
- Giritli, İ. (2001). *İdare Hukuku*, İstanbul: Der Yayınları.
- Gökçe, O. ve E. Bayrakçı.(2003). *Yerel Yönetimler Maliyesi Ders Notları*, Konya.
- Görmez, K.(1997). *Yerel Demokrasi ve Türkiye*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Göymen, K. (1983), *Türkiye’de Yerel Yönetimin Yeniden Yapılaşması*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 528, Ankara: A.Ü. S.B.F. ve , Basın- Yayın Yüksek Okulu Basımevi, ss: 49-63.
- Gözler, K. (2008). *İdare Hukukuna Giriş*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Gözübüyük, A. Ş. (1976). *Türkiye’nin İdari Yapısı*, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Gözübüyük, A. Ş, ve T. Akıllıoğlu (1992). *Yönetim Hukuku*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Gözübüyük, A.Ş, (2000). *Yönetim Hukuku*, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Gözübüyük, Ş. (1983). *Yönetim Hukuku*, Ankara: Sevinç Matbaası.

- Gül, H. , H.M. Kiriş, N. Negiz ve İ.Gökdayı. (2014). *Türkiye'de Yerel Yönetimler ve Yerel Siyaset*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gül, H. (2008). Yerinden Yönetim Kavramının Gelişimi, Tanımı, Türleri ve Özellikleri, Türkiye'de Yerel Yönetimler, (eds.) ;Recep BOZLAĞAN, Yüksel Demirkaya, Ankara: Nobel Yayınları
- Güler, B. A. (1998). 1998 Reform Tasarısı Üzerine İnceleme, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Ekim, Cilt 7, Sayı 4, 7-29.
- Güler, B.A. (2004). *Yerel Yönetimler: Liberal Açıklamalara Eleştirel Yaklaşım*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Günay, Ö. F. (2004). Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Günday, M. (2004). *İdare Hukuku*, Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Gürsoy, C.T. (2012). *Finansal Yönetim İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Hatiboğlu, Z. (1988). *İşletme Finansı Problemleri Çözümleri ve Türkiye'deki Uygulamaları*, İstanbul:Temel Araştırmalar Yayınları.
- Hiçşmaz, M. (1979). Bilanço ve Gelir Tabloları Analizi.
- Ishii, R, F. Hossain ve C. Rees. (2007). Participation In Decentralized Local Governance: Two Contrasting Cases From The Philippines, *Public Organization Review*, Vol. 7 (4), ss. 359-373.
- Karaarslan, M.(2008). *Özerklik ve Denetim Açısından Yerel Yönetimler Reformu*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Karaarslan, E. (2012), *Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama*, 28/01/2020 tarihinde <http://www.erkankaraarslan.org/wp-content/uploads/2012/10/68.2->

MAHALL% C4% B0-% C4% B0DARELERDE-STRATEJ% C4% B0K
PLANLAMA.pdf. sayfasından erişilmiştir.

Karasur, M. A. (2017). 6360 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu Ve Olası Etkileri –Şanlıurfa Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Özel sayı.<http://edergi.adu.edu.tr/index.php/adusosyalbilimler/article/view/37> Erişim Tarihi: 14.11.2019).

Kalabalık, H. (2005). *Avrupa Birliği Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Yerel Yönetim Hukuku*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kavruk, H. ve H. Yaylı. (2008), 2004 Belediye Reform Çalışmalarında İdari Vesayete İlişkin Düzenlemelerin Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 1-32.

Kaya, A. (2002). Çağımızın Yeni Yönetim Anlayışı: Modern Yönetim, *İdarecinin Sesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 92, Mayıs-Haziran, 4-7.

Keleş, R. (2009). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, İstanbul: Cem Yayınevi.

Keleş, R. (2012). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, İstanbul: Cem Yayınevi.

Memişoğlu, D.(2006). Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu, *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta:Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

Michael J. Allison, J.K. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook*, John Wayne & Sons, 2. Baskı.

Nadaroğlu, H. (1998). *Mahalli İdareler*. İstanbul: Beta Basım.

Nadaroğlu, H. (1964). Mali Tevzin, Bazı Kamu Gelirlerinin Paylaştırılması. Maliye Enstitüsü Konferansları, Dokuzuncu Seri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 1099. İstanbul: Sermet Matbaası.

- Nadaroğlu, H. (2001). *Mahalli İdareler*. İstanbul: Beta Basım.
- Narinoğlu, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*. İstanbul: Mart Matbaacılık
- Nalbant, A. (1997). *Üniter Devlet-Bölgeselleşmeden Küreselleşmeye*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Okçu, M., M. Kösecik v.d. (2009). Türkiye ve Fransa’da Yerelleşme ve Bölgeselleşme: AB Çok Düzlemlili Yönetişim Sistemi Çerçevesinde İki Üniter Devlet İçin Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Proje No: 107K336, Isparta.
- Onar, S.S. (1966). *İdare Hukukunun Umumi Esasları, C. II*, İstanbul.
- Ortaylı, İ. (1985). *Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Yerel Yönetim Geleneği*, İstanbul: Hil Yayınları.
- Örnek, A. (1987). *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Pano Yayıncılık.
- Özel, M. (2008). Devletin İşlevsel Dönüşümü ve Genel Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri, *Devletin Dönüşümü ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi*. der. Özel M., Eren V., Konya: Çizgi Kitabevi.
- Özen, İ. (2018). *Mali Tablolar Analizi*, İstanbul: Pedagoji Yayıncılık.
- Özkul F. ve B. Ş. Alkan. (2017). Belediyelerde Mali Durum Analizi: Türkiye Örneği, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 12, Sayı 48, Temmuz 2017, 153-174.
- Parlak, B., M.Z. Sobacı ve M. Ökmen.(2008). The Evaluation of Restructured Local Governments in Turkey within the Context of the European Charter on Local Self- Government. *Ankara Law Review*, Vol. 5(1).
- Prud’homme, R. (1994). On The Dangers of Decentralization, Policy Research Working Paper 1252, *World Bank*, Washington.
- Ritscht, H. (1967). *Mali Tevzinin Şekil ve Meseleleri*, (Çev: Levent Çakmur), Maliye

Enstitüsü Tercümelere, İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 275.

Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Ankara: Atlas Yayınları.

Saran, U. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Değişimin Genel Çizgisi: Reform Arayışlarının Karşısındaki Beklentiler ve Güçlükler, *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması*, der. Nohutçu A., Balcı A., 37-55, İstanbul:Beta Basım Yayım

Şahin, Y. (2014). *Yerel Yönetimler*, Bursa: Ekin Yayınları.

Şengül, R. (2017). *Yerel Yönetimler*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Tekeli, İ. (1977). Cumhuriyetin İlk Yıllarında Belediyecilik Anlayışının Oluşumu (1923-1930) *Mimarlık Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 17-21.
<http://dergi.mo.org.tr/dergiler/4/302/4284.pdf> (Erişim Tarihi: 26.02.2020).

Tekeli, İ. ve İ.Ortaylı. (1978). Türkiye’de Belediyeciliğin Evrimi, *Türk İdareciler Derneği Bilimsel Araştırma Dizisi 2*, Ankara: Ayyıldız Matbaası.

Toprak, Z. (2006). *Yerel Yönetimler*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tortop, N., E. İsbir ve B. Aykaç. (2008). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı. (2019). Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi. Ankara.

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. (2018a). Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzu. Ankara.

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. (2018b). Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi. Ankara.

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.(2011). Bursa Büyükşehir Belediyesi 2011 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.(2012). Bursa Büyükşehir Belediyesi 2012 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.(2013). Bursa Büyükşehir Belediyesi 2013 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.(2014). Bursa Büyükşehir Belediyesi 2014 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.(2015). Bursa Büyükşehir Belediyesi 2015 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.(2016). Bursa Büyükşehir Belediyesi 2016 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.(2017). Bursa Büyükşehir Belediyesi 2017 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.(2018). Bursa Büyükşehir Belediyesi 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı.(2015). Mudanya Belediyesi 2015 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2018). Mudanya Belediyesi 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2012). Nilüfer Belediyesi 2012 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2014). Nilüfer Belediyesi 2014 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2016). Nilüfer Belediyesi 2016 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2018). Nilüfer Belediyesi 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2012). Osmangazi Belediyesi 2012 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2016). Osmangazi Belediyesi 2016 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2018). Osmangazi Belediyesi 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2012). Yıldırım Belediyesi 2012 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı. (2017). Yıldırım Belediyesi 2017 yılı Sayıştay Denetim Raporu. Ankara.

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12364> (3 Şubat 2020)

Türkoğlu, İ. *Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: Türkiye’de Belediyelerde Mali Özerklik ve Belediye Başkanlarının Mali Özerklik Algılaması*. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. Yayın No:2009/389.

Ulusoy, A. ve T. Akdemir. (2010). *Mahalli İdareler: Teori-Uygulama-Maliye*, Güncelleştirilmiş 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Urhan, V. F. (2008), Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 70, Temmuz-Eylül, 85-102.

Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul.

Ünsal, H. (2009). Türkiye’de Yerel Yönetim Reformun Mali Boyutu: Kavramsal Bir Analiz, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 2009 Cilt: 46 Sayı: 530, 49.

Yayla, Y. (2009). *İdare Hukuku*, İstanbul: Beta Yayınları.

Yaylı, H. (2008). Türkiye’de Belediyelerin Yeniden Yapılandırılması: 2004 Belediye Reform Çalışmalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma, *Doktora Tezi*, Ankara.

Yalçındağ, S. (1995). Yerinden Yönetim, Yerel Yönetim. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 4 (2), 3-19.

Zengin, O. (2014). Büyükşehir Belediyesi Sisteminin Dönüşümü: Son On Yılın Değerlendirmesi, *Ankara Barosu Dergisi*, Cilt 72, Sayı 2, 91-116.