

## BELEDİYELERDE DIŞ MALİ KAYNAK KULLANIMI: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME\*

### EXTERNAL FINANCIAL RESOURCE USAGE AT METROPOLITAN MUNICIPALITIES: A REVIEW ON METROPOLITAN MUNICIPALITIES PROJECTS

Öğr. Gör. Onur DURUKAL<sup>1</sup>  
Doç. Dr. F. Neval GENÇ<sup>2</sup>

#### ÖZET

Günümüzün değişen ve artan ihtiyaçlarını karşılamak için yerel yönetimler kendilerine yeni ekonomik kaynaklar aramaktadırlar. Küreselleşme sürecinde yerel yönetimler uluslararası örgütlerle işbirliği, uluslararası yerel yönetim birliklerine dahil olma, ortaklıklar geliştirme ve uluslararası fon kaynaklarına başvuru yapabilme gibi farklı yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu çalışmada, Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin dış mali kaynak kullanarak yürüttükleri projelerden elde ettikleri tecrübe ve sonuçlar anket yöntemiyle incelenmeye çalışılacaktır. Bu saptamalarla birlikte proje ve faaliyet desteklerinin yerel kalkınma üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede çalışmada mali destek sağlayan kurum ve kuruluşlar, yerel yönetimlerin başvuruda bulunabileceği mali yardımlar incelenecek ve son bölümünde anket çalışmasından elde edilen sonuçlarla mevcut durum ortaya konmaya çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Türkiye'de Yerel Yönetimler, Büyükşehir Belediyeleri, Mali Destekler, Dış Kaynaklı Fonlar, Proje Yönetimi.

**Jel Kodları:** H74, F35, F36.

#### ABSTRACT

In order to fulfill today's increasing and varies requirements, local authorities have sought a new economic resources. Local authorities have been using different procedures such as collaborating international organizations, participating international local authorities alliances, developing partnerships and making application for international fund resources. In this study, experiences and results, obtained from investigated projects by carrying out using external financial resource of metropolitan municipalities in Turkey, will be searched with using a questionnaire. With these evaluations, it is purposed to determine impacts of project and proceeding support on local development. In this context, it will focus on subsidized institutions and organizations and financial supports appealed by local authorities and at the last part, will reveal current situation in the light of results from questionnaire.

**Key Words:** Local Governments in Turkey, Metropolitan Municipalities, Financial Supports, External Financial Recourses, Project Management.

**Jel Codes:** H74, F35, F36.

\* Bu makale, Doç. Dr. F. Neval GENÇ danışmanlığında Öğr. Gör. Onur DURUKAL tarafından, aynı adla Adnan Menderes Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programında yapılan ve başarılı olan yüksek lisans tezinden faydalanarak hazırlanmıştır.

<sup>1</sup> Adnan Menderes Üniversitesi, Köşk Meslek Yüksekokulu, onurdurukal@gmail.com

<sup>2</sup> Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, fatmanevalgenc@gmail.com

## 1. GİRİŞ

Örgüt, insan kaynakları, norm düzen, halk yanında kamu yönetiminin yapısal unsurlarından biri de mali kaynaktır. Mali kaynak olmaksızın kamu hizmetlerinin sunumu mümkün değildir (Eryılmaz, 2010). Kamu hizmet sunumunda temel mali kaynaklar vergilerdir. Mali kaynakların artırılması ve çeşitlendirilmesi ihtiyacı her kamu örgütü için gereklidir. Nüfus artışına paralel biçimde kamu hizmet talebinin artması, hizmetlerin çeşitlenmesi de kamu yönetimini yeni kaynak arayışlarına yöneltmektedir. Diğer yandan, kamu yönetimi anlayışındaki değişme, geleneksel bürokratik modelden uzaklaşma, yeni kamu işletmeciliğinin yükselişi ve yönetim anlayışı ile kamu örgütlerinin yerel ve uluslararası aktörlerle daha fazla etkileşim içine girmesi, kamu yönetimini oluşturan diğer unsurlar gibi mali kaynakları, bunları oluşturan bileşenleri ve mali kaynak sağlama yollarını da değiştirmektedir.

Bu çalışmada sözkonusu değişimlerin etkisi altında Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin alternatif mali kaynaklara erişimi konu edilmektedir. Bu çerçevede büyükşehir belediyesi statüsünde olan ve 6360 sayılı kanuna göre büyükşehir belediyesi statüsü kazanan belediyelerde yapılan alan araştırması ile uluslararası kurumlara önerdikleri projeler aracılığıyla bu kurumlarla girdikleri etkileşim ve elde ettikleri mali kaynaklar incelenmektedir.

Bu konunun seçilme nedeni, Türkiye’de yerel yönetimlerin yönetim anlayışının önerdiği etkileşim ve ortaklıkların oluşturulması, uluslararası mali kaynakları, fonları kullanma uygulamalarının kısıtlı olduğu varsayımdır.

Çalışmanın temel amacı; büyükşehir belediyelerinin proje yapabilirlik kapasitesinin, düzeylerinin ölçülmesidir. Bu doğrultuda literatür taraması gerçekleştirilmiş, elde edilen literatür çerçevesinde anket formu oluşturulmuş, veri toplama ve analiz aşamaları tamamlanmıştır. Anket yoluyla büyükşehir belediyelerinin dış mali kaynak oluşturma amacıyla yaptıkları projeler üzerinden proje yapma kapasiteleri, proje yapmaya ilgileri, proje konuları, proje yapma sürecinde karşılaştıkları güçlükler, elde ettikleri deneyimler incelenmiştir. Anket, belediyelerde başkan, başkan yardımcısı gibi üst düzey yöneticilere veya proje hazırlama sürecinde yer alan kilit personele, Aralık 2012-Mart 2013 arasında uygulanmıştır.

Araştırmanın kapsamını (yapıldığı tarih itibarıyla) Türkiye’de mevcut 16 büyükşehir belediyesi, 6360 sayılı “On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”la 2014 yerel seçimleri sonrası büyükşehir belediyesi statüsü kazanacak olan 13 belediye ve “On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”la büyükşehir belediyesi statüsü kazanan Ordu (Büyükşehir) Belediyesi oluşturmaktadır. Böylelikle araştırma 30 büyükşehir belediyesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kısıtları; Türkiye’deki 2014 yılı itibarıyla mevcut 30 büyükşehir belediyesiyle sınırlı olmasıdır.

Bu çalışmanın önceliklerden farklı olan yanı, yerel yönetimlerin teklif çağruları üzerinden finansal kaynaklara erişme çabasının yanısıra uluslararası kuruluşlarla ilişkiler kurma yollarının da açıklanmaya çalışılmasıdır. Alan araştırmasının Türkiye’deki 30 büyükşehir belediyesi özelinde yapılması çalışmayı diğerlerinden ayırmaktadır.

## 2. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİ, YEREL YÖNETİMLER VE MALİ YAPISI

Belediyeler, yerel ortak ihtiyaçların karşılanması amacıyla örgütlenmiş yerel kuruluşlar olup, ülkelere göre farklılıklar göstermekle birlikte ülkemizde karar organları halk tarafından seçilen, kamu tüzel kişiliğine sahip, belirli sınırlarda faaliyet gösteren ve bu faaliyetleri kendi bütçesi ile gerçekleştiren kuruluşlardır (Çukurçayır, 2009: 96).

2015 yılı itibarıyla Türkiye'de 30 Büyükşehir belediyesi, 51 İl Belediyesi, 519 Büyükşehir İlçe Belediyesi, 400 ilçe belediyesi, 396 belde belediyesi ve toplamda 1396 belediye bulunmaktadır.<sup>3</sup> Türkiye'de belediyeler, nüfus ve ölçek itibarıyla büyükşehir belediyeleri, il belediyeleri, ilçe ve belde belediyeleri olarak farklılaşmaktadır. Büyükşehir belediyeleri ise kamu yönetimi sistemimizde 1984'ten bu yana vardır ve görev alanları temelde 3030 ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunla şekillenmektedir. Zamanla yönetim, planlama ve koordinasyon açısından belediye sınırlarının mülki sınırlar olması ve optimal hizmet sunumu ihtiyacından yeni büyükşehir belediyelerine olan ihtiyaç doğmuş ve buradan hareketle de 6360 sayılı kanunla 13+1 belediye daha büyükşehir belediyesi statüsü kazanmış, 30 ilde il özel idaresi, ilçe statüsü olmayan belde belediyeleri ve köylerin tüzel kişiliğine son verilmiş, bu illerdeki ilçe belediyeleri büyükşehir ilçe belediyelerine dönüştürülmüş ve bu düzenlemenin bazı hükümleri ancak Mart 2014 yerel seçimlerinden sonra geçerli olmuştur.

Yerel ile bölge arasında bir yerde konumlanma gerekliliği büyükşehir belediyelerini farklılaştırmaktadır (Özgür, 2015: 334). Giderek daha geniş alanların kontrol edilme gerekliliği; organizasyon yapısında büyükşehir belediyelerinin altında kurulma zorunluluğu olan su ve kanalizasyon idaresi gibi kuruluşların hizmet alanlarının genişlemesinden doğan yetki ve bütçe artışları; ilçe ve büyükşehir olarak nitelendirilen iki kademeli yönetim yapısının beraberinde getirmiş olduğu imkan, prestij ve hizmet yetkileri; sürekli artan yönetim ve iş yapma kapasiteleri gibi nedenler yanında artan ihtiyaçları karşılamak için klasik belediye gelirleri özellikle büyükşehir belediyeleri için yetersiz kalmaktadır.

5393 s. Belediye Kanununa göre; Belediyenin gelirleri (m.59) şunlardır: a) Kanunlarla gösterilen belediye vergi, resim, harç ve katılma payları, b) Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan pay, c) Genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler, d) Taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve başka suretle değerlendirilmesinden elde edilecek gelirler, e) Belediye meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler, f) Faiz ve ceza gelirleri, g) Bağışlar, h) Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler, i) Diğer gelirler. Belediyenin giderleri ise (m.60) şunlardır: a) Belediye binaları, tesisleri ile araç ve malzemelerinin temini, yapımı, bakımı ve onarımı için yapılan giderler. b) Belediyenin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim harcamaları ile diğer giderler. c) Her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri. d) Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılacak giderler. e) Belediye zabıta ve itfaiye hizmetleri ile diğer görev ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılacak giderler. f) Belediyenin kuruluşuna katıldığı şirket, kuruluş ve katıldığı birliklerle ilgili ortaklık payı ve üyelik aidatı giderleri. g) Mezarlıkların tesisi, korunması ve bakımına ilişkin giderler. h) Faiz, borçlanmaya ilişkin diğer ödemeler ile sigorta giderleri. i) Dar gelirli, yoksul, muhtaç ve kimsesizler ile engellilere yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar. (1) j) Dava takip ve icra giderleri. k) Temsil, tören, ağırlama ve tanıtım giderleri. l) Avukatlık, danışmanlık ve denetim hizmetleri karşılığı yapılacak

<sup>3</sup> <https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiIdariBolumleri.aspx> (19.2.2015)

ödemeler. m) Yurt içi ve yurt dışı kamu ve özel kesim ile sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve proje giderleri. n) Sosyo-kültürel, sanatsal ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler. o) Belediye hizmetleriyle ilgili olarak yapılan kamuoyu yoklaması ve araştırması giderleri. p) Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler. r) Şartlı bağışlarla ilgili yapılacak harcamalar. s) İmar düzenleme giderleri. t) Her türlü proje giderleri.

5216 s. Büyükşehir Belediyesi Kanununa göre Büyükşehir belediyesinin gelirleri (m.23) a) Genel bütçe vergi gelirleri tahsilât toplamı üzerinden ilçe ve ilk kademe belediyelerine verilen paylardan Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek oranlar içinde ayrılarak İller Bankası tarafından gönderilecek pay. b) Büyükşehir belediye sınırları içinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilât toplamı üzerinden Maliye Bakanlığı tarafından hesaplanıp, ertesi ayın sonuna kadar ilgili büyükşehir belediyesine yatırılacak % 5 pay. c) 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununda yer alan oran ve esaslara göre büyükşehir belediyesince tahsil olunacak at yarışları dahil müşterek bahislerden elde edilen Eğlence Vergisinin % 20'si müşterek bahislere konu olan yarışların yapıldığı yerin belediyesine, % 30'u nüfuslarına göre dağıtılmak üzere diğer ilçe ve ilk kademe belediyelerine ayrıldıktan sonra kalan % 50'si. d) Büyükşehir belediyesine bırakılan sosyal ve kültürel tesisler, spor, eğlence ve dinlenme yerleri ile yeşil sahalarda tahsil edilecek her türlü belediye vergi, resim ve harçları. e) 7 nci maddenin birinci fıkrasının (g) bendinde belirtilen alanlar ile bu alanlara cephesi bulunan binalar üzerindeki her türlü ilân ve reklamların vergileri ile asma, tahsis ve bakım ücretleri. f) 7 nci maddenin (f) bendine göre tespit edilen park yerlerinin işletilmesinden elde edilen gelirin ilçe ve ilk kademe belediyelerine, nüfuslarına göre dağıtılacak %50'sinden sonra kalacak %50'si. g) Hizmetlerin büyükşehir belediyesi tarafından yapılması şartıyla 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununda belirtilen oran ve esaslara göre alınacak yol, su ve kanalizasyon harcamalarına katılma payları. h) Kira, faiz ve ceza gelirleri. i) Kamu idare ve müesseselerinin yardımları. j) Bağlı kuruluşların kesin hesaplarındaki gelirleri ile giderleri arasında oluşan fazlalık sonucu aktarılacak gelirler. k) Büyükşehir belediyesi iktisadî teşebbüslerinin safi hasılatından büyükşehir belediye meclisi tarafından belirlenecek oranda alınan hisseler. l) Büyükşehir belediyesinin taşınır ve taşınmaz mal gelirleri. m) Yapılacak hizmetler karşılığı alınacak ücretler. n) Şartlı ve şartsız bağışlar. o) Diğer gelirler.

### **3. TÜRKİYE'NİN SIKLIKLA MALİ KAYNAK KULLANDIĞI ULUSLARARASI KURULUŞLAR VE MALİ KAYNAK/FON SİSTEMLERİ**

5393 s. Belediye Kanununa göre (m.74) “Belediye, belediye meclisinin kararına bağlı olarak görev alanıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslararası teşekkül ve organizasyonlara, kurucu üye veya üye olabilir. Belediye bu teşekkül, organizasyon ve yabancı mahallî idarelerle ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirebilir veya kardeş kent ilişkisi kurabilir. Birinci ve ikinci fıkra gereğince yapılacak faaliyetlerin, dış politikaya ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak yürütülmesi ve önceden İçişleri Bakanlığının izninin alınması zorunludur.”

Yerel yönetimler günümüzün değişen koşulları, hizmet anlayışı, küreselleşme süreciyle ulusal ve uluslararası farklı aktörlerle işbirliğine gitmektedirler. Bu çerçevede özellikle 1980 sonrası dönemde etkinlikleri giderek artan ulus-üstü aktörler veya uluslararası örgütlerle yerel yönetimlerin işbirlikleri artmaktadır. Bunlar içinde Türkiye'nin sıklıkla işbirliği yaptıkları Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği'dir.

### 3.1. Dünya Bankası Fon Mekanizmaları

**Dünya Bankası** (DB) Milenyum Kalkınma Hedeflerini yoksulluğun ortadan kaldırılmasını ve sürdürülebilir kalkınmayı hedeflemesi nedeniyle desteklemektedir. (Dünya Bankası, 2014). Yoksulların güçlendirilmesi ve kalkınma sürecine dahil edilmeleri DB desteklerinin de temel konusunu oluşturmaktadır. DB ülkeler için ayırdığı finansmanını iki türlü kategorize etmektedir; belirli çalışmalar için sağlanan doğrudan proje destekleri ve oluşturulan fonlara yapılan başvurular. Projelere doğrudan finansman sağlanması ülkelerin DB ile ikili ilişkilerinin bir sonucu olarak belirlenmektedir. Merkezi hükümet kalkınmada öncelikli ihtiyaçlarını DB ile paylaşma yoluna gitmekte, DB da belirtilen ihtiyaçların giderilmesine yönelik projeleri destekleme kararı alırsa finansman desteği sağlamaktadır. Bu türden projelerin bütçeleri oldukça yüksektir.

DB grubu içinde bulunan kurumların finansman kaynaklarına göre fonlar da farklılaşmaktadır. Bu kurumlar Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (International Bank for Reconstruction and Development-IBRD); Uluslararası Kalkınma Birliği (International Development Association-IDA); Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation-IFC); Çok Taraflı Yatırım Garantisi Ajansı (Multilateral Investment Guarantee Agency-MIGA); ve Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıkları Çözüm Merkezi (International Centre for Settlement of Investment Disputes-ICSID) dir. Bunlar içinde ilk üçü en çok fon tahsisi yapan kurumlardır. Bu kurumlar tarafından desteklenen projelerin sektörler göre dağılımına bakıldığında ise, merkezi yönetim, sanayi ve ticaret, bankacılık, sosyal hizmetler, sağlık, bölgesel ve yerel yönetimler, küçük ve orta ölçekli işletmeler, finans, enerji, eğitim, ulaşım, tarım vb olduğu görülmektedir<sup>4</sup>.

DB'nin Türkiye'de merkezi yönetim tarafından yürütülen, yerel yönetimlere de etkisi olan doğrudan proje desteklerine örnek olarak şunlar verilebilir; Türkiye – Güneydoğu Avrupa Enerji Topluluğu (ECSEE APL6) Projesi (ECSEE APL6 Projesi, 2012); Sağlıkta Dönüşüm ve Sosyal Güvenlik Reformu Projesi (IBRD, 2012); İstanbul Deprem Riskini Azaltma ve Acil Durum Hazırlık (İSMEP) Projesi (İSMEP, 2012); Demiryolları Yeniden Yapılandırma Projesi (Türkiye - Demiryolları Yeniden Yapılandırma Projesi, 2012); Elektrik Dağıtım Rehabilitasyon Projesi (Türkiye - Elektrik Dağıtım Rehabilitasyon Projesi, 2012); Gaz Sektörü Geliştirme Projesi (Türkiye - Gaz Sektörü Geliştirme Projesi, 2012); Özel Sektör Yenilenebilir Enerji Ve Enerji Verimliliği Projesi (Türkiye - Özel Sektör Yenilenebilir Enerji Ve Enerji Verimliliği Projesi, 2012). Tapu ve Kadastro Modernizasyon Projesi (Türkiye - Tapu ve Kadastro Modernizasyon Projesi, 2012).

Yerel yönetimler bazında ise; Belediye Hizmetleri Projesi sürdürülmektedir. Proje, İller Bankası'nın (İlbank) koordinasyonunda gerçekleştirilen proje ile belirlenen belediyelerdeki sürdürülebilir hizmetler desteklenmektedir. 585 milyon \$ bütçe ile gerçekleştirilen proje sonunda; su, atık su ve katı atık yatırımlarının çevre ve insan sağlığının iyileşmesine katkı sağlaması, doğrudan faydalanıcı konumundaki vatandaşlara daha güvenli belediye - çevre hizmetlerinin sunulması; İller Bankası'nın proje koordinasyonu sayesinde mali ve bankacılık kapasitesini arttırması; kurumun belediye reform programlarına etkin şekilde yardım edebilecek konuma gelmesi beklenmektedir (Türkiye - Belediye Hizmetleri Projesi, 2012).

Bunlara ilaveten DB'nin güncel iki fon mekanizması daha vardır. Bunlardan ilki, **Sosyal Kalkınma Sivil Toplum Fonu**'dur. Küçük Hibeler Programı olarak bilinen fon DB'nin küresel ölçekte sivil toplum kuruluşlarını finanse etmesini sağlayan en etkin fonlarından

<sup>4</sup> [http://www.worldbank.org/projects/search?lang=en&searchTerm=&tab=map&countryshortname\\_exact=Turkey](http://www.worldbank.org/projects/search?lang=en&searchTerm=&tab=map&countryshortname_exact=Turkey) (27.4.2015)

biridir. Fonun temel amacı yoksul ve marjinal grupların kalkınma süreçlerindeki söz haklarını ve etkilerini güçlendirmek ve böylelikle bu süreçleri daha katılımcı ve adil hale dönüştürmektir. Fonla birlikte kamusal alanında genellikle dışlanan vatandaşların aktif katılımları sağlanarak kalkınma programlarını ve politikalarını etkileme kapasitelerinin artırılması hedeflenmektedir. Dünya Bankası Sosyal Kalkınma Sivil Toplum Fonu 2001 yılından bu yana her yıl teklif çağrısına çıkmaktadır (Sosyal Kalkınma Sivil Toplum Fonu, 2012). İkinci fon mekanizması ise, **Yaratıcı Kalkınma Fikirleri Yarışması**'dır. İlgili destek programı hem fon hem de yarışma formatında işlerlik kazanmış olup DB bu sayede dünyanın dört bir yanından iletilen en iyi kalkınma fikirlerini tespit etme ve finanse etme olanağı bulmaktadır. Destek programı sayesinde en düşük maliyet ve bürokrasi ile birbirinden farklı amaç ve bağlılıkları olan kurum ve kuruluşlar bir araya gelmektedir. Dünya Bankası yılın belirli dönemlerinde destek programına yönelik teklif çağrısına çıkmakta ve başvuruları değerlendirerek kazanan fikirleri desteklemektedir (Yaratıcı Kalkınma Fikirleri Yarışması, 2012).

### 3.2. BM Fon Mekanizmaları

**Birleşmiş Milletler (BM)** proje ya da program fonlama faaliyetlerini genellikle alt programları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu alt programların en kapsamlısı Birleşmiş Milletler Nüfus ve Kalkınma Programı'nın (UNDP)'dir. Programın çalışma konuları Bin Yıl Kalkınma Hedefleri ile birebir örtüşmektedir. Bunların başlıcaları; demokratik yönetim, yoksulluğun azaltılması, çevre ve sürdürülebilir kalkınmadır. Odak çalışma alanlarının yanı sıra UNDP; proje uygulama desteği, özel sektörle işbirliği, kalkınma ve cinsiyet, bilişim teknolojileri konularında da çalışmalar gerçekleştirmektedir.

UNDP'nin Türkiye'de program ve proje bazında verdiği desteklere örnek olarak şu çalışmalar gösterilebilir (UNDP, 2012): Birleşmiş Milletler Ortak Programı "Doğu Anadolu'da Kültür Turizmi İçin İttifaklar"; Birleşmiş Milletler Ortak Programı "Herkes için İnsana Yakışır İş: Ulusal Gençlik İstihdam Programı ve Antalya Pilot Bölge Uygulaması"; Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Sağlamaya Yönelik Ortamın Desteklenmesi Projesi; Şanlıurfa Sanayisinin Yeniden Yapılandırılması Projesi; Ceza Adalet Sisteminde Uzlaşma, Doğu Anadolu Turizm Geliştirme Projesi; Beni Dahil Et; Düşler Akademisi; Küre Dağları Milli Parkı; İnsani Gelişme Diyalogu; Yerel Gündem 21; GEF – Yerel Hareket Küresel Korunma; Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu; Bilişimde Genç Hareket; Her Damla Değer Katar; Hayata Artı.

İsmi geçen programlar yerel paydaşları ilgilendirdiği gibi içlerinde doğrudan yerel yönetimleri ilgilendiren çalışmalar da bulunmaktadır. Ulusal düzeyde yerel yönetimlerin şekillenmesine katkı sağlayan en büyük program Yerel Gündem 21 Programı (YG-21) ve halen devam etmekte olan Yerel Yönetimlerin Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesidir (LAR). YG 21 ile yerel yönetimler yönetim olgusuyla somut bir şekilde tanışmış, LAR projeleri ile de reform çabalarına katkı imkânı bulmuşlardır. UNDP bu programların doğrudan koordinasyonunu bizzat gerçekleştirmekle beraber, bazı programlarda diğer kurumlarla koordinasyon yoluna da gitmektedir.

### 3.3. AB Fon Mekanizmaları

2000 sonrası süreçte yoğunlaşan, ancak geçmişi 1959'a, AET'ye üyeliğe kadar geri götürülebilecek olan süreçte Türkiye'nin gerek mali kaynak ve gerekse diğer araçlarla ilişkide bulunduğu en önemli örgütlerden birisi de Avrupa Birliği'dir (AB) (Koçak, 2009: 135). Birlik kuruluşundan itibaren pek çok konuda üyeleri arasındaki eşitsizlikleri giderme çabasında olmuştur. Buradan hareketle AB, mali yardımları aracılığıyla; ekonomik ve

sosyal farkları ortadan kaldırmayı, üye devletlerin birbirlerini etkilemeden kalkınmasını sağlamayı hedeflemektedir (Yeğen, 2009: 6).

AB'nin temel finans kurumları; Avrupa Merkez Bankaları Sistemi (AMBS) (European Central Banks System); Avrupa Merkez Bankası (European Central Bank); Avrupa Yatırım Bankası (European Investment Bank) dır. Avrupa Yatırım Bankası (AYB) birliğin bütünleşmesini sağlayan devlet ve özel sektör projelerini finanse eder, istikrarlı büyümeye, ekonomik ve sosyal uyumun gelişmesine katkıda bulunur. AYB'nin amacı AB üyeleri arasındaki ekonomik ve toplumsal bağlılığı ve dengeli kalkınmayı teşvik ederek Avrupa bütünleşmesini daha ileriye götürmektir. AYB'nin öncelikli hedefi Avrupa Birliği'nin dengeli gelişimine katkıda olduğu için kredilerinin % 90'ı AB ülkelerinde kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra trans-Avrupa ulaşım ve telekomünikasyon ağlarının geliştirilmesine, çevrenin korunmasına, enerji kaynaklarının devamlılığının sağlanmasına ve endüstri ve küçük işletmelerin uluslararası düzeyde rekabet gücünün artırılmasına yönelik projelere finansman sağlamaktadır. Banka, Avrupa Birliği haricinde de Birliğin üye olmayan ülkelere (3. ülkeler) yönelik kalkınma yardımı ve işbirliği politikasının hayata geçirilmesine yardımcı olmakta; Afrika, Karayipler ve Pasifik ülkelerinde, Akdeniz havzasında, AB üyeliğine hazırlanan Orta ve Doğu Avrupa'da, Latin Amerika'da ve Asya'da faaliyette bulunmaktadır. Sınır ötesi altyapı ve çevre projelerini teşvik ederken, Akdeniz'de üye olmayan ülkelerde üretici özel sektörü geliştirmektedir. AYB, AB üye ülke ekonomilerini, rekabet güçlerini ve yeni iş olanakları yaratma kapasitelerini güçlendirmektedir<sup>5</sup>. Birlik Programları belirli bir süre için Birlik politikaları ile ilgili belirli alanları kapsayacak şekilde AB üye ülkeleri ve aday ülkeler arasında işbirliğini teşvik etmek üzere uygulanan faaliyetler bütünüdür.

Vatandaşların, işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurumlarının AB Programlarına katılım imkanı mevcuttur. Birlik programları aday ülkelerin mevzuatın uyumu ve uygulanması alanındaki çalışmalarına da önemli katkılar yapmaktadır. Birlik Programları, Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi'nin onayı ile yürürlüğe girmekte ve programa ilişkin teklif çağrılarını (ihale) yayımlayan ilgili Komisyon Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Programların bütçesi ise katılımcı ülkeler tarafından yapılan ödemeler ve AB bütçesinden sağlanan tahsis ile oluşturulmaktadır. Programların önemli bir bölümü için başvuru doğrudan Avrupa Komisyonuna gönderilmekte ve değerlendirme bağımsız uzmanlar tarafından yapılmaktadır. Merkezi olmayan bazı programlar için ise katılımcı ülkede bulunan ulusal ajanslar yoluyla başvuru ve değerlendirme yapılmaktadır. Birlik Programlarının temel amacı işbirliğinin geliştirilmesi olduğu için, başvuruların büyük çoğunluğunda farklı ülkelere ortakların olması şarttır. Program bütçesinden sağlanan mali desteklerin önemli bölümü yatırım içermeyen projelere (kültürel faaliyetler, personel değişimi, araştırma projeleri, bilgi paylaşım projeleri gibi) verilmektedir. Avrupa Birliği politikalarına destek sağlayacak önemli alanlarda ve belirli süreler için uygulanan çeşitli Birlik Programları bulunmaktadır. Ekonomik ve sosyal birliğini hedefleyen 28 ülkeden oluşan AB'de çeşitli alanlarda işbirliğini teşvik etmek ve ilgili alanlardaki uygulamaları yakınlaştırmak için çeşitli Birlik Programları bulunmaktadır. Üye ülkelerin hepsi için zorunlu olan bu Birlik Programlarının önemli bir bölümü aday ülkeler ve Balkan Ülkeleri gibi AB'nin yakın olduğu ülkelere de açık bulunmaktadır.

1999 yılında gerçekleşen Helsinki Zirvesi ile birlikte Türkiye'nin AB tam üyeliğine adaylığı kabul edilmiş bununla beraber ilişkiler yeni bir hal kazanmıştır. Helsinki Zirvesi sonrası en büyük değişim AB'nin Türkiye ile olan mali ilişkilerinde yaşanmıştır. Zirve öncesi mali destek komisyon tarafından sağlanmakta iken Zirve sonrasında aday ülkeler

<sup>5</sup> <http://www.abbulteni.org/tr/ab-kurumlari/73-ab-finans-kurumlari> (27.4.2015)

destekleyecekleri projeleri bizzat belirleme hakkı kazanmıştır. Bu doğrultuda hibe nitelikli mali yardımların teknik ve yasal yönden prosedürel çerçeveye oturtulması 17 Aralık 2001 tarihinde kabul edilen “Türkiye İçin Katılım Öncesi Mali Yardıma Dair Çerçeve Tüzük” ile mümkün olmuştur (ABGS, 2007: 5). Mali yardımların kullanımını sağlayacak merkezi olmayan uygulama sistemi 18 Aralık 2001 tarih ve 2001/41 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile yayımlanmıştır. Bu Genelgeye göre; Ulusal Mali Yardım Koordinatörü, Mali İşbirliği Komitesi, Ulusal Fon ve Ulusal Yetkilendirme Görevlisi, Ortak İzleme Komitesi, Merkezi Finans ve İhale Birimi gibi unsurların oluşturulmasıyla mali yardımların kullanımı yasal bir koordinasyona bağlanmıştır. Bu koordinasyon daha sonraları Avrupa Birliği Genel Sekreterliği’nin elinde toplanmış Avrupa Birliği Bakanlığı’nın kurulmasıyla da tüm yetkiler Bakanlık bünyesinde toplanmıştır.

Türkiye de aday ülke sıfatı ile 26 Şubat 2002 tarihinde imzalanan "Türkiye Cumhuriyeti ile Avrupa Topluluğu Arasında Türkiye'nin Topluluk Programlarına Katılmasının Genel İlkeleri Hakkında Çerçeve Anlaşma" ile Programlara katılmaya başlamıştır. Türkiye'nin aday ülkelere açık olan Birlik Programlarına katılım prosedürü şu şekilde gerçekleşmektedir: Avrupa Komisyonu ya da ilgili Kurum/Kuruluş Birlik Programına katılım için niyet beyan eder, Programın konusu ile ilgili Kurum/Kuruluş ile söz konusu Birlik Programı'na katılım AB Bakanlığı tarafından koordine edilir, programa katılıma ilişkin gereken altyapı oluşturulur, katılımın resmi belgesi olan Katılım Anlaşması, Türkiye ve Avrupa Birliği arasında imzalanır, katılım Bakanlar Kurulu Kararınca onaylanır ve Resmi Gazete'de yayımlanmasıyla süreç başlar.

Türkiye’ye Avrupa Komisyonu mali yardımları yıllara göre farklılıklar göstermektedir (Avrupa Birliği Bakanlığı, 2012: 2):

- a) 1964–1995 döneminde Türkiye mali yardımlardan mali protokoller vasıtasıyla yararlanmış olup üçüncü ülke kapsamında değerlendirilmiştir. İlgili dönemde çoğu kredi niteliğinde mali yardımlardan toplam 1 milyar € kullanılmıştır.
- b) 1996–1999 döneminde Gümrük Birliği’nin etkileri görülmektedir. Bu dönemde ağırlıklı olarak Gümrük Birliği ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ve çoğu kredi şeklinde 755 milyon € kullanılmıştır. Yine bu tarih aralığında Avrupa – Akdeniz ortaklığı bünyesinde MEDA (Mediterranean Economic Development Area) programı ile Türkiye hibe ve krediler elde etme imkânı bulmuştur.
- c) 2000–2006 döneminde özellikle hibe nitelikli fonlar tek bir çerçeveye toplanmış, adaylık sürecinin başlamasıyla birlikte de 177 milyon € yasal ve kurumsal düzenlemelerin yapılacağı projeler için tahsis edilmiştir. Yine bu dönemde Avrupa – Akdeniz ortaklığı çerçevesinde MEDA – II programı yoluyla Türkiye 890 milyon €’luk bir kaynak elde edilmiştir.
- d) 2007 itibarıyla 2013 yılına kadar Avrupa Komisyonu mali yardımlarını; 1085/2006 sayılı Konsey Tüzüğünü 17 Temmuz 2006’da kabul ederek “Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession-IPA)” adlı programla yürütme kararı almıştır (ABGS, 2007: 9). IPA, Avrupa Birliği içerisinde yaşanan gelişmelere paralel olarak mali yardım sisteminde de zaman içerisinde değişim ve gelişim gözlemlenmektedir. Yaşanan bu değişim ve gelişim sürecinin en belirginini AB’nin mali yapısı üzerinde görülmektedir. Yaşanan gelişmelerle ilgili olarak Birlik 2007-2013 yıllarına ait bütçe dönemiyle birlikte aday ülkelere sağladığı mali yardım mekanizmasında değişikliğe gitmiştir. Bu değişikliğe göre aday ülkelere yapılan mali yardımlar IPA adı altında birleştirilmiştir (Avrupa Birliği Bakanlığı, 2012: 4). Beş bölüm halinde yapılandırılan IPA, geçiş dönemi desteği ve kurumsal yapılanmanın yanı sıra sınır ötesi işbirliği, çevre, ulaştırma, bölgesel rekabet, insan kaynaklarının



geliştirilmesi ve kırsal kalkınma olarak belirlenen yeni alanlarda katılım öncesi mali destek sağlamaktadır (Avrupa Birliği Bakanlığı, 2012: 5).

IPA'nın temel amacı aday ülkelerin AB'ye üye olma yolundaki ihtiyaç ve önceliklerine hizmet eden projelerinin desteklenmesidir. Projelerle birlikte kullanılan fonlar, AB müktesebatına uyumu ve bu uyum için gerekli idari kapasite oluşturulmasını hedeflemektedir. Bunlarla birlikte ekonomik ve sosyal uyumun sağlanması amacıyla IPA'yı oluşturan bileşenler dahilindeki projelere için ayrılan mali yardımlar da gün geçtikçe artmaktadır. 2007-2012 dönemi için toplam IPA tahsisatı 3 milyar 973,1 milyon € düzeyindedir (Ay, 2012: 144). Türkiye için IPA programına bağlı bileşenlere yapılan mali katkı Tablo 1'de gösterilmiştir (Avrupa Birliği Bakanlığı, 2012):

Tablo 1: IPA Bileşenlerine Göre Türkiye'ye AB Mali Katkısı (Milyon Avro)

Bileşen	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOPLAM
<b>I. Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma</b>	256,7	256,1	239,6	211,3	228,6	233,9	238,3	<b>1.664,5</b>
<b>II. Sınır Ötesi İşbirliği</b>	2,1	2,9	3,0	9,6	9,8	10,0	10,2	<b>47,5</b>
<b>III. Bölgesel Kalkınma</b>	167,5	173,8	182,7	238,1	293,4	367,8	378,0	<b>1.801,3</b>
<b>IV. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi</b>	50,2	52,9	55,6	63,4	77,6	89,9	96,0	<b>485,6</b>
<b>V. Kırsal Kalkınma</b>	20,7	53,0	85,5	131,3	172,5	197,9	213,0	<b>873,9</b>
<b>TOPLAM:</b>	<b>497,2</b>	<b>538,7</b>	<b>566,4</b>	<b>653,7</b>	<b>781,9</b>	<b>899,5</b>	<b>935,5</b>	<b>4.872,9</b>

IPA'da etkin olan aktörler şunlardır (Gösterici, 2007: 108'den akt; Yeğen, 2009: 96): Ulusal IPA Koordinatörü, Bölgesel Kalkınma ve İnsan Kaynaklarının Gelişimi Bileşenleri Sektörel Koordinatörü, Yetkili Akreditasyon Görevlisi, Ulusal Yetkilendirme Görevlisi, Ulusal Fon.

Avrupa Birliği mali yardımları uygulama açısından kendi içinde ikiye ayrılmaktadır (Kösecik ve Akbaş, 2009: 97): a) Çerçeve Projeler (Makro Projeler): Bakanlıklar ve bakanlıklara bağlı kuruluşlar başta olmak üzere, düzenleyici / denetleyici kurullar, TBMM, belediyeler ve belediye birlikleri, üniversiteler, YÖK, Sayıştay, BOTAŞ, KOSGEB ve geniş kitlelere hitap eden sivil toplum örgütlerinin sorumlu oldukları projeler, b) Hibe Programları (Mikro Projeler): Çerçeve projelerin altında ve söz konusu projelerin hedeflerine ulaşmak için, yerel yönetimler, yerel yönetim birlikleri, üniversiteler, araştırma enstitüleri, ilköğretim ve ortaöğretim okulları, KOBİ'ler, sanayi, ticaret, ziraat, meslek odaları ve kuruluşları, vakıflar, dernekler, sendikalar ve kooperatifler ile çiftçi grupları tarafından hazırlanan projelerdir.

AB'nin yardımda bulunduğu ülkelerin AB ülkelerinin eski sömürgeleri olmaları, yardım yapılan ülkelerle sıkı siyasi ve ticari ilişkilerin bulunması gibi özellikler ve AB'nin bu ülkeleri etki altında tutma isteğiyle birlik uzun zamandır üçüncü dünya ülkelerine mali destekte bulunmaktadır. 2007-2013 dönemi mali desteklerine bakıldığında (Ay, 2012: 146); Sanayileşmiş Ülkeler İle İşbirliği Aracı (ICI – Instrument for Cooperation with Industrialised Countries); Kalkınma İşbirliği ve Ekonomik Demokrasi ve İnsan Hakları Mali Aracı (EIDHR – European Instrument for Democracy and Human Rights); Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı (ENPI – European Neighborhood and Partnership Instrument); İstikrar Aracı, İnsani Yardım (ECHO – The European Commission Directorate

- General for Humanitarian Aid); Makro Mali Yardım (MFA –Macro Financial Assistance); Avrupa Kalkınma Fonu (AKF); Alban gibi programlar ön plana çıkmaktadır.

AB mali yardımlarıyla yerel yönetimlerin hizmet sunumlarındaki etkinlik, verimlilik artışı, kurumsal kapasitenin geliştirilmesinin sağlanması, AB standartlarının yakalanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimler AB'nin çeşitli kanallarından, genellikle benzer alanlarda değerlendirdikleri mali yardımlar elde etmektedirler. Bunlar; küçük ölçekli alt yapı, aktif iş gücü, yerel kalkınma, turizm ve çevre alt yapısı, sivil toplumun geliştirilmesi, sürdürülebilir kalkınma, sınır ötesi işbirlikleri, sosyal diyalogun güçlendirilmesi, kültürel hakların desteklenmesi gibi alanlardır (Köseçik ve Akbaş, 2009: 176). Bu mali yardımlar MEDA ve IPA kapsamında kategorize edilebilir.

**MEDA -I ve MEDA -II Kapsamındaki Yerel Yönetim Projeleri:** MEDA I ve MEDA II kapsamındaki projeler katılım öncesi mali yardım programı ortaya çıkmadan önceki projelendirme döneminde kullanılmıştır. MEDA I kapsamındaki projelere örnek olarak; Şanlıurfa Belediyesi İçme Suyu Temin Projesi, İzmit Büyükşehir Belediyesi Sınai Atık Su Toplama ve Arıtma Projesi, Adana Atık Su Arıtma Kanalizasyon Sistemini Genişletme ve Arıtma Tesisi Projesi, Fatih Belediyesi İstanbul'un Fener Balat Tarihi Yörelere Restorasyonu Projesi verilebilir. MEDA II döneminde ise, Doğu Anadolu Kalkınma Programı hibeleri ile belediyeler, il özel idareleri, köyler ve köylere hizmet götürme birlikleri başta olmak üzere mahalli idare birlikleri tarafından tarım ve kırsal kalkınma, turizm ve çevre ile sosyal gelişme bileşenleri altında yürütülen çok sayıda proje desteklenmiştir (Köseçik ve Akbaş, 2009: 136). MEDA II kapsamında desteklenen ve yerel yönetimlerin tamamını kapsayıcı nitelikte olan Yerel Yönetim Reformuna Destek Projesi (LAR) ilgili programın en göze çarpan projesidir. LAR Projesi; strateji oluşturma, İçişleri Bakanlığı'nın ve program ortaklarının kapasitesinin artırılması, bütçe süreçlerinin iyileştirilmesi, mali yönetimin ve hizmet sunumlarının geliştirilmesi, insan kaynaklarının etkinliğinin ve verimliliğinin geliştirilmesi gibi bileşenler üzerine inşa edilmiştir (Köseçik ve Akbaş, 2009: 138). LAR projesi LAR II ismi ile Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Avrupa Birliği, İçişleri Bakanlığı koordinasyonunda 2005 – 2007 yıllarında sürdürülmüştür.

**IPA Kapsamındaki Yerel Yönetim Projeleri:** 2007-2013 dönemini kapsayan ilgili mali yardım programı ile birlikte Türkiye'de belediyeler, il özel idareleri, köyler ve mahalli idare birlikleri tarafından hazırlanan çok sayıda projeye mali destek sağlanmıştır. Bu projelerde küçük altyapı çalışmaları, yerel sivil inisiyatiflerin güçlendirilmesi, yörelere özelliklerine uygun ekonomik aktiviteler, işgücünün eğitimi, sosyal sorunlarla mücadele, yerel kültürel ve tarihsel mirasın korunması alanlarında yoğunlaşmıştır.

Türkiye 2007-2013 yılları arasında 9 Birlik Programına katılım sağlamıştır. Bunlar: Eğitim ve Öğretim alanında Hayatboyu Öğrenme Programı, Gençlik faaliyetlerini destekleyen Gençlik Programı, Rekabetçilik ve Yenilik alanlarına destek sağlayan Rekabetçilik ve Yenilik Programı, Araştırma ve Teknolojik Yeniliklerin desteklenmesi için 7. Çerçeve Programı, Kültür faaliyetlerine destek sağlayan Kültür 2013 Programı, Avrupa Kültür Başkentleri Eylemi, Sosyal Politika alanında gerçekleştirilen Progress Programı, Gümrük alanındaki işbirliğini destekleyen Gümrükler 2013 Programı, Vergi alanındaki işbirliğini destekleyen Fiscalis 2013 Programı olarak sıralanmaktadır.

Türkiye'nin 2014-2020 yılları arasında katılım sağlayacağı programlar ise şu şekilde sıralanmaktadır: 1) Erasmus+ Programı: Birlik düzeyinde mesleki eğitim de dahil olmak üzere eğitim ve öğretimde işbirliği, hareketlilik faaliyetleri, dönemsel ortaklıklar ve gençlik faaliyetlerini destekleyecektir. 2) Ufuk 2020 Programı: Bilimsel araştırmaların ve yenilikçilik faaliyetlerini yeni dönemde tek bir çatı altında toplayan Program, bilim

insanlarının AB düzeyinde hareketliliğini de desteklemektedir. 3) İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği (COSME) Programı: Yenilikçi girişimlerin ve fikirlerin ihtiyaç duyduğu finansmana erişimin kolaylaştırılması, girişimcilik kültürünün yerleşmesi ve iş ortamının iyileştirilmesine yönelik faaliyetleri desteklemektedir. 4) Yaratıcı Avrupa Programı: Kültür aktörlerinin yanısıra Medya başlığı altında sinema sektörüne de destek sağlanacaktır.

5) Fiscalis 2020 Programı: Genel amacı iç pazarın vergilendirme sisteminin ülkeler arası işbirliğini güçlendirerek düzenli olarak işlemlerini sağlamak ve iyileştirmektir. 6) Gümrükler 2020 Programı: Programın amacı gümrük alanında iç pazarın etkin biçimde işlemlerine yönelik olarak üye ülkelerin çabalarının desteklenmesidir.

2014-2020 yılları arasında uygulanacak olan birlik programları şunlardır: Ufuk 2020, COSME, Erasmus+, Galileo, Kopernik, Pericles 2020, Herkül III, Fiscalis 2020, Customs 2020, LIFE, Sığınma ve Göç Programı, İç Güvenlik-Emniyet İşbirliği, İç Güvenlik-Sınır ve Vize, Adalet, Haklar ve Vatandaşlık; Vatandaşlar için Avrupa, Büyüme için Sağlık, Tüketici Programı, Yaratıcı Avrupa, Sivil Koruma Mekanizması, İstihdam ve Sosyal Yenilik, Bütünleşik Avrupa

#### **4. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERİN ULUSLARARASI FON KULLANIMI BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ**

Bu bölümde yerel yönetimlerin bütçelerine ek olarak uluslararası örgütlerin fonlarından faydalanarak hazırladıkları projelerle elde ettikleri mali kaynaklar konu edilmektedir. Büyükşehir belediyelerinin bu projelerin yönetim sürecinden elde ettikleri tecrübelerden hareketle mali kaynak sağlama amaçlı proje yapma kapasiteleri saptanmaya çalışılmıştır.

Alan araştırması için büyükşehir belediyeleri seçilmiş olup bu kapsamda Türkiye'deki 3030 ve 5216 sayılı kanunlarla kurulmuş olan 16 büyükşehir belediyesi (Adana, Ankara, Antalya, Bursa, Diyarbakır, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, Mersin, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya, Sakarya, Samsun) ve 6360 sayılı kanunla büyükşehir belediyesi statüsü kazanmış olan 13 belediye (Şanlıurfa, Hatay, Manisa, Balıkesir, Kahramanmaraş, Van, Aydın, Denizli, Muğla, Tekirdağ, Trabzon, Malatya, Mardin); 14.3.2013 tarihinde 6360 sayılı kanunda yapılan değişiklikle Ordu'nun Büyükşehir olmasını öngören kanun teklifinin TBMM Genel Kurulu'nda görüşülerek yasalaşmasıyla toplamda 30 büyükşehir belediyesi anket yoluyla incelenmiştir.

Makalede büyükşehir belediyelerinin yürüttükleri projeler ele alınmaktadır. Çalışmada hazırlanan anket sorularıyla büyükşehir belediyelerinin hazırladıkları projelerle hangi hizmet alanları için kaynak sağladıkları, proje düşüncesinin nasıl ortaya çıktığı, projeleri hangi amaç ve beklentilerle yaptıkları; proje hazırlama, başvuru ve yürütülmesi aşamalarında hangi sorunlarla karşılaştıkları; proje sonuçları ile ilgili düşünceleri; AB fonlarının yürütülmesinden sorumlu birimlerinden (Merkezi İhale ve Finans Birimi, DPT, ABGS, AB Bakanlığı, kalkınma ajansları vb.) ve merkezi idare birimlerinden (İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü vb.) beklentilerinin neler olduğu araştırılmış ve büyükşehir belediyelerinin projelere olan ilgisi ve proje yapabilirlikleri ölçülmek istenmiştir.

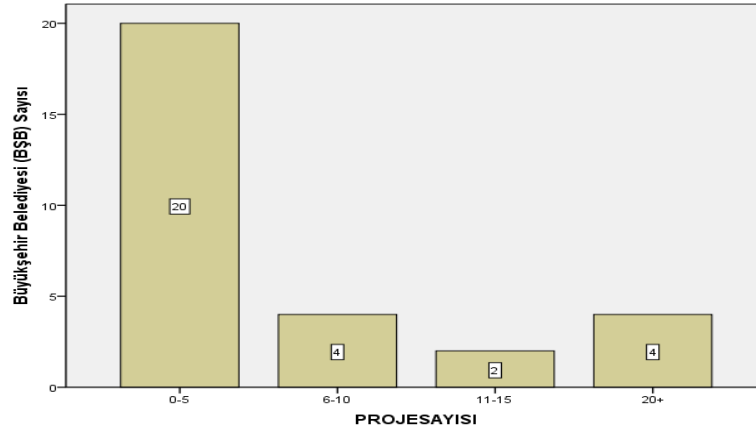
Anket formunda büyükşehir belediyelerini tanımlayan bilgilerin ardından projeye başvurma, yazma ihtiyaçları, açılan teklif çağrılarında haberdar olma yöntemleri, projelerin süresi, projelerin finansmanı, proje sonunda elde ettikleri tecrübeler ve proje sonuçlarının hedeflerle ne kadar örtüştüğü gibi sorular üzerinde durulmuştur. Anket formu toplamda 63 sorudan oluşmakta; proje yürüten büyükşehir belediyelerinin genel özellikleri,

mali yardımlarla yürütülen projelerin genel özellikleri, proje hazırlık, başvuru ve uygulama aşamalarında karşılaşılan sorunlar, projelerden elde edilen sonuçlar; proje yürüten ya da yürütecek olan kurumlara öneriler; projelerin yürütülmesinden sorumlu birimlerden beklentiler gibi konular sorgulanmaktadır.

Aralık 2012’de başlanan anket çalışması büyükşehir belediyelerinin geri dönüşlerindeki gecikmelerden dolayı Mart 2013’te tamamlanabilmiştir. Anket formu büyükşehir belediyelerinin yöneticilerine ulaşıldığı durumlarda yöneticilere, ulaşılamadığı durumlarda ise üst düzey yetkili birim amirlerine uygulanmıştır. 30 büyükşehir belediyesinin tamamından geri dönüş sağlanmıştır. Hiçbir proje yapmadığını belirterek anketi kısmen cevaplayan bir belediye bulunmaktadır (Balıkesir).

#### 4.1. Proje Yapan Büyükşehir Belediyelerinin Genel Özellikleri

Grafik 1: Gerçekleştirilen Projeler



Anket sonuçlarına göre yeni kurulan büyükşehir belediyeleri ve eski büyükşehir belediyeleri arasında yapılan proje sayısı açısından farklılık vardır. Grafik 1’de görüldüğü şekilde 20 ve daha fazla proje yaptığını belirten büyükşehirlerin hem kuruluş tarihi bakımından eski hem de kalabalık nüfuslu olmaları tecrübe arttıkça proje yapmaya daha fazla önem verildiğini göstermektedir. Anket sonuçlarına göre yalnızca bir belediye daha önce projelerden destek almamıştır.

Tablo 2: AB Mali Yardımlarından/Fonlarından Destek Alarak Yürütülen Projelerin Türü

PROJE TÜRÜ	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI	ORAN (%)
Mesleki Eğitim	18	60
Altyapı	8	26,7
Ulaşım, Çevre düzenlemesi ve Üstyapı	6	20
Turizm Altyapısı	6	20
Tarım ve Hayvancılık Eğitimi ve Altyapısı	0	0
Katı Atık ve Atık Su Arıtma, Depolama ve Geri Dönüşümü	14	46,7
Kurumsal Kapasite Geliştirme	8	26,7
Kentsel Dönüşüm	4	13,3
Afet yönetimi	4	13,3
Diğer	15	50

Tablo 2’ye göre, büyükşehir belediyelerinin gerçekleştirdikleri projelerde birinci sırada 18 büyükşehir belediyesinin (%60) “mesleki eğitim” projeleri gelmektedir. Bu projelerle büyükşehir belediyelerinin alanında uzman iş gücü ihtiyaçlarına cevap vermeye çalıştıkları düşünülmektedir. En çok yapılan ikinci proje türü ise 14 büyükşehir belediyesinin (%46,7) “katı atık ve atık su arıtma, depolama ve geri dönüşümü”dür. Büyükşehir belediyelerinin bu alana ilgi göstermesi 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile 2872 sayılı Çevre Kanunu’na istinaden hazırlanan 14.03.1991 tarihli Katı Atıkların Kontrolü Yönetmeliği gibi mevzuatların bizzat görev atfetmesinden ileri gelmektedir. “Katı atık, su arıtma, depolama ve geri dönüşüm” seçeneğinin ilgi görmesi büyükşehir belediyelerinin çevreye karşı duyarlılıklarının arttığının da göstergesidir. Üçüncü sırada 8 büyükşehir belediyesinin (%26,7) işaretlediği altyapı projeleri gelmektedir. Dördüncü sırada “kurumsal kapasite geliştirme”; beşinci sırada “Ulaşım, çevre düzenlemesi ve üst yapı” çalışmalarını; altıncı sırada “Turizm Altyapısı”nı geliştirme; yedinci sırada “kentsel dönüşüm” ve “afet yönetimi” gelmektedir. Elde edilen sonuçlardan büyükşehir belediyelerinin tarım ve hayvancılık eğitimi; altyapısı gibi konularla ilgili fon bulma yoluna gitmedikleri, önceliklerinin bu yönde olmadığı ya da bu konulara uygun teklif çağrılarında ulaşamadıkları sonucu da çıkmaktadır. Büyükşehir belediyelerinin 15’i, proje türüne ilişkin olarak mevcutların dışında “diğer” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu durum, uyguladıkları projelerin çeşitliliğini ortaya koymaktadır.

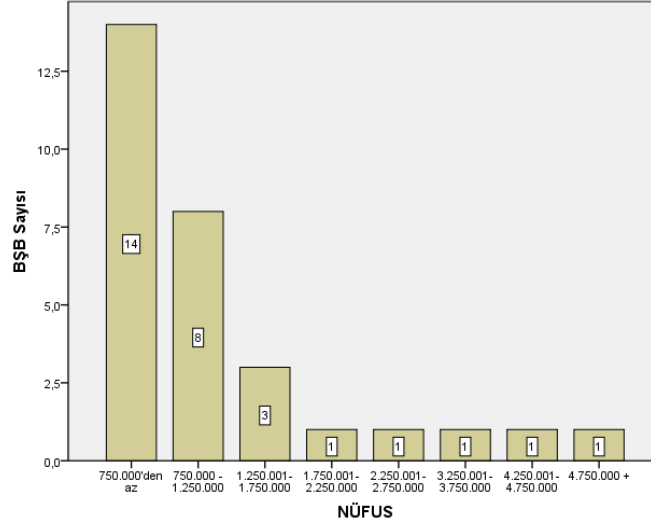
Fazla sayıda proje hazırlayan büyükşehir belediyelerinin mesleki eğitim projeleri üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Buradan da büyükşehir belediyelerinin kaliteli iş gücü teminini kendilerinin sağlama yoluna gittiği söylenebilir. Bu da büyükşehirlerin geleneksel hizmet sunumlarının yanısıra vatandaş ihtiyaçlarına cevap verme eğilimlerini de ortaya koymaktadır.

Tablo 3: Proje Ortakları

PROJE ORTAĞI KURUM	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI	ORAN (%)
Belediye	10	33,3
İl Özel İdaresi	14	46,7
Köy Muhtarlığı	0	0
Köylere Hizmet Götürme Birliği	0	0
Belediye Birliği	9	30
Üniversite ve STK	14	46,7
Proje Ortağı Yok	7	23,3
Diğer	9	30

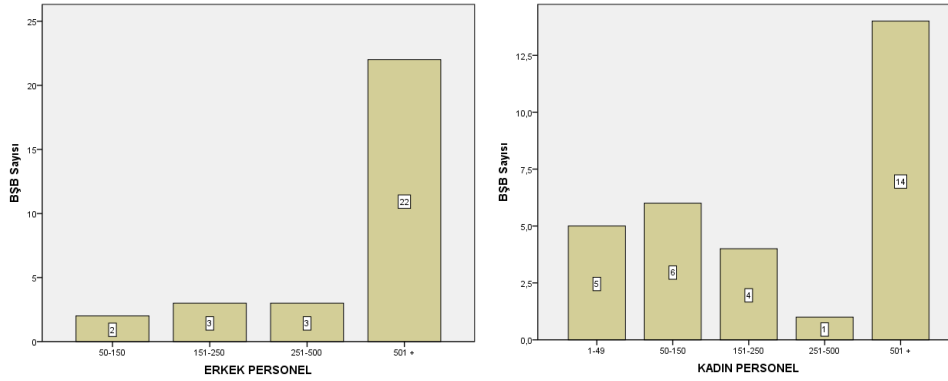
Tablo 3’de de görüldüğü gibi büyükşehir belediyeleri projelerinde en fazla ortaklığı il özel idareleri, üniversiteler ve STK’larla; ikinci sırada diğer belediyelerle üçüncü sırada belediye birlikleriyle ortaklıklar kurmaktadır. 9 büyükşehir belediyesi “diğer” seçeneğini işaretleyerek projelerinde sayılan seçenekler dışında farklı kurumlarla ortaklıklar kurduklarını belirtmişlerdir. Yine aynı tabloda belediyelerin köy muhtarlıkları ve köylere hizmet götürme birliklerine projelerinde ortak olarak yer vermedikleri de görülmektedir. Çalışmaya katılan büyükşehir belediyelerinin %23,3’lük bir kısmının da proje ortaklığı kurmadığı göze çarpmaktadır.

Grafik 2: Nüfus ve Büyükşehir Belediyesi Sayıları



Grafik 2’de büyükşehir belediyelerinden on dördünün 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda yer alan 750.000 kişilik nüfus şartını taşımadığı görülmektedir. Nüfusu 750.000 – 1.250.000 aralığında olan sekiz büyükşehir belediyesinin ve 1.250.001 – 1.750.000 aralığındaki üç büyükşehir belediyesinin dışında diğer büyükşehir belediyelerinin eşit sayıda aralıklara dağılım gösterdiği görülmektedir.

Grafik 3: Erkek ve Kadın Personel Çalıştırma



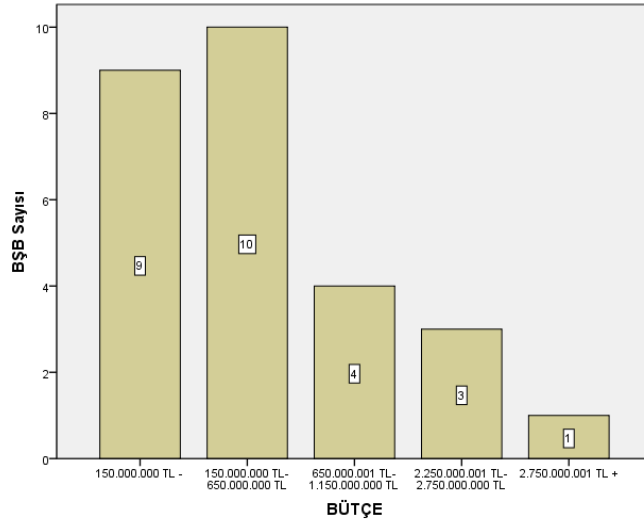
Grafik 3’e bakıldığında 22 büyükşehir belediyesinin 500 ve üzeri sayıda erkek personel; 14 büyükşehir belediyesinin de 500 ve üzeri sayıda kadın personel çalıştırdığı görülmektedir. Genel olarak iki değerlendirmeye bakıldığında büyükşehir belediyelerinde istihdam edilen erkek personelin kadın personelden daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Erkek ve Kadın Personel Sayısı

PERSONEL SAYISI	ERKEK PERSONEL ÇALIŞTIRAN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI	KADIN PERSONEL ÇALIŞTIRAN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI
1 – 49		5
50 – 150	2	6
151 – 250	3	4
251 – 500	3	1
500 +	22	14

Tablo 4'e bakıldığında 3 büyükşehir belediyesinin erkek, 1 büyükşehir belediyesinin kadın personel sayısının 251–500 personel sayısı aralığında olduğu; 3 büyükşehir belediyesinin erkek, 4 büyükşehir belediyesinin kadın personel sayısının 151–250 personel sayısı aralığında olduğu; 2 büyükşehir belediyesinin erkek, 6 büyükşehir belediyesinin kadın personel sayısının 50–150 personel sayısı aralığında olduğu; 1–49 personel aralığında ise yalnızca 5 büyükşehir belediyesinde kadın personel çalışan olduğu erkek personel seçeneğinin işaretlenmediği görülmektedir.

Grafik 4: Büyükşehir Belediyesi Bütçeleri



Grafik 4'de görüldüğü üzere çalışmaya katılan büyükşehir belediyelerinin büyük bir çoğunluğu ilk iki aralıkta (150.000.000 TL ve 150.000.000-650.000.000 TL) bütçeye sahipken; dokuz büyükşehir belediyesinin ise alt sınır olan 150.000.000 TL'nin altında bütçeye sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Projelerin Genel Özellikleri

Tablo 5: Proje Bütçeleri

PROJE BÜTÇESİ TL	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE SAYISI	ORAN (%)
10.000'den az	1	3,3
10.000 - 25.000	1	3,3
25.001 – 50.000	1	3,3
50.001 – 100.000	5	16,7
100.001 – 300.000	9	30
300.001- 500.000	10	33,3
500.001 – 700.000	3	10
700.001 ve üzeri	9	30

Tablo 5'te görüldüğü gibi çalışmaya katılan büyükşehir belediyelerinin %30'luk oranı 700.000 TL'nin üzerinde mali destekten faydalanmıştır. Anket formunda tasarlanan ilk üç proje bütçesi grubundan faydalanan büyükşehir belediyesinin %3,3 gibi bir rakam bildirmesi bir kez proje yazan büyükşehir belediyesinin bunu devamlılık haline getirdiği bilgisini vermekte ve gerçekleştirilen projelerle belediyelerine ciddi katkılar sağladıklarını göstermektedir.

Tablo 6: Proje Süreleri

PROJE SÜRELERİ	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI	ORAN (%)
3 Ay	6	20
4 Ay	0	0
5 Ay	0	0
6 Ay	3	10
7 Ay	1	3,3
8 Ay	4	13,3
9 Ay	0	0
10 Ay	12	40
11 Ay	0	0
12 Ay	20	66,7
Bir Yıldan Fazla	16	53,3

Tablo 6'da proje sürelerine bakıldığında büyükşehir belediyelerinden 20'sinin 12 ay; 16'sinin bir yıldan fazla; 12'sinin 10 aylık; 6'sının 3 aylık; 4'ünün 8 aylık; 3'ünün 6 aylık projeler gerçekleştirdiği, 4 aylık, 5 aylık, 9 aylık, 11 aylık projeler gerçekleştiren büyükşehir belediyesinin olmadığı görülmektedir. En fazla 12 aylık projelerin ve bir yıldan



fazla süreli projelerin gerçekleştirilmiş olması; yerel yönetimlerin mesleki eğitim, katı atık ve atık su arıtma ve depolama ve geri dönüşümü, altyapı projelerine yönelmesi sonucu ile örtüşmektedir.

Tablo 7: Yardım Alınan Kurum ve Kuruluş Türü

YARDIM ALINAN KURUM	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI	ORAN (%)
Üniversite	7	23,3
Kamu Kurumları	1	3,3
Sivil Toplum Kuruluşları	2	6,7
Danışmanlık Şirketi	8	26,7
Diğer	0	0

Büyükşehir belediyeleri gerçekleştirdikleri projelerin yazımı esnasında herhangi bir kurumdan yardım alıp almadıklarını; %40 evet, %60 hayır şeklinde ifade etmişlerdir.

Yardım alma durumlarına bakıldığında 8 büyükşehir belediyesinin (%26,7) danışmanlık şirketlerinden, 7 büyükşehir belediyesinin üniversitelerden yardım sağladıklarını ifade etmesi proje yazımının tamamen büyükşehir belediyesi tarafından gerçekleştirmediğinin göstergesidir. 2 büyükşehir belediyesinin sivil toplum kuruluşlarından; 1 büyükşehir belediyesinin ise kamu kurumlarından yardım aldığını ifade etmesi kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının proje yazımı için işbirliği kurmada zayıf olduklarını göstermektedir.

Tablo 3'te büyükşehir belediyelerinin ortaklık kurdukları kurum ve kuruluşların başında üniversiteler yer alırken; Tablo 7'de üniversitelerin proje yazımında da en fazla yardım alınan kuruluşlar oldukları göze çarpmaktadır.

Tablo 8: Proje Hazırlamada Etkili Olan Faktörler

PROJE HAZIRLAMADA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE	
	SAYISI	ORANI (%)
Başka kurumların AB fonları ile yürüttüğü başarılı projelerin görülmesi	22	73,3
Mali sıkıntılara alternatif gelir kaynağı aranması	4	13,3
Kurumunuzun bir birimi veya personelinizin bilgilendirmesi	13	43,3
Bir danışmanlık şirketinin tavsiyesi	3	10
Üniversitenin ortak proje teklifinde bulunması	3	10
Sivil toplum kuruluşlarının (dernek, vakıf, meslek odaları) ortak proje teklifinde bulunması	5	16,7
Merkezi İhale ve Finansman Birimi, DPT, AB Genel Sekreterliği'nin proje çağrılarında haberdar olunması	17	56,7
Proje hazırlama yeteneğinin gelişmesi amacı ve beklentisi	14	46,7

Tablo 8'de görüldüğü üzere büyükşehir belediyeleri için "Proje hazırlama fikrinin gelişmesini etkileyen en büyük etken başka kurumların yürüttüğü projelerin sonuçlarının"

görülmesidir. Buradan hareketle kurumların gerçekleştirdikleri projelerin görünürlüğü diğer kurumlar için örnek teşkil etmekte ve proje başvuru sayılarına olumlu etki etmektedir. İkinci büyük etken; “Merkezi Finans ve İhale Birimi, DPT, AB Genel Sekreterliği’nin proje çağrılarında haberdar olunması” olarak ifade edilmektedir. Buradan teklif çağrıları çıkan kurum ve kuruluşların duyuru görevlerini yerine getirebildikleri sonucuna varılabilir. Üçüncü etken olarak büyükşehir belediyelerinin “Proje hazırlama yeteneğinin gelişmesi amacı ve beklentisi” içerisinde olması görülmektedir. Dördüncü etken olarak “Kurumunuzun bir birimi veya personelinizin bilgilendirmesi” ifade edilmektedir. Buradan hareketle büyükşehir belediyelerinde bu konulara ilgi duyan ve bu alanda çalışma isteği bulunan personelin bulunduğu sonucuna varılabilir.

Danışmanlık şirketlerinin ya da üniversitelerin büyükşehir belediyelerine sundukları öneriler büyükşehir belediyelerinin proje yazmalarına teşvik edici unsurlar olarak fazla etkili görülmemektedir. %13,3’lük oran ise büyükşehir belediyelerinin proje yazımını mali kaynak sıkıntılarını aşma aracı olarak görmediklerini göstermektedir. Proje yazımı büyükşehir belediyeleri tarafından hizmet sunumu gayesiyle gerçekleşmektedir.

#### 4.3. Proje Hazırlık, Başvuru ve Uygulama Aşamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Tablo 9: Proje Hazırlık, Başvuru ve Uygulama Aşamalarında Karşılaşılan Sorunlar

BELİRTİLEN İFADE	Hiç Önemli Bir Sorun Değil	Az Önemli Bir Sorun	Orta Düzeyde Önemli Bir Sorun	Önemli Bir Sorun	Çok Önemli Bir Sorun	Cevapsız
	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI					
	Yüzdeler Dilim (%)					
Proje hazırlama yeteneğinin kurumunuzda yeteri kadar gelişmemiş olması	4 13,3	1 3,3	8 26,7	14 46,7	2 6,7	1 3,3
Proje hazırlarken dikkat edilmesi gereken teknik ayrıntıların iyi bilinmemesi	3 10	3 10	7 23,3	15 50	1 3,3	1 3,3
Proje başvurusu için bürokratik prosedürlerin fazla ve zaman alıcı olması	0 0	0 0	12 40	15 50	2 6,7	1 3,3
Yayınlanan proje teklifleriyle ilgili bilgilerin yeterli olmaması	2 6,7	5 16,7	11 36,7	11 36,7	0 0	1 3,3
Proje tekliflerinden/çağrılarında zamanında haberdar olunamaması	4 13,3	3 10	11 36,7	8 26,7	3 10	1 3,3
Projenin kabulünde ve yürütülmesinde yapılan denetimin aşırı olması	2 6,7	3 10	9 30	10 33,3	5 16,7	1 3,3

BELİRTİLEN İFADE	Hiç Önemli Bir Sorun Değil	Az Önemli Bir Sorun	Orta Düzeyde Önemli Bir Sorun	Önemli Bir Sorun	Çok Önemli Bir Sorun	Cevapsız
	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI					
	Yüzdelik Dilim (%)					
Projede sağlanan mali yardımların geç gelmesi	<b>0</b> 0	<b>4</b> 13,3	<b>8</b> 26,7	<b>13</b> 43,3	<b>4</b> 13,3	<b>1</b> 3,3
Proje hazırlama ve uygulama konusunda personel sayısının azlığı	<b>1</b> 3,3	<b>5</b> 16,7	<b>8</b> 26,7	<b>10</b> 33,3	<b>5</b> 16,7	<b>1</b> 3,3
Proje hazırlama ve uygulama konusunda uzman personel eksikliği	<b>2</b> 6,7	<b>3</b> 10	<b>5</b> 16,7	<b>9</b> 30	<b>10</b> 33,3	<b>1</b> 3,3
Proje hazırlama ve uygulama aşamalarında Üniversiteden destek alınmaması	<b>5</b> 16,7	<b>6</b> 20	<b>5</b> 16,7	<b>10</b> 33,3	<b>3</b> 10	<b>1</b> 3,3
Proje hazırlama ve uygulama aşamalarında sivil toplum kurumlarından (dernek, vakıf, meslek odaları) destek alınmaması	<b>4</b> 13,3	<b>7</b> 23,3	<b>8</b> 26,7	<b>8</b> 26,7	<b>2</b> 6,7	<b>1</b> 3,3
Projeyi uygulama aşamasında yerel halkın olumsuz tutum ve yaklaşımları	<b>3</b> 10	<b>5</b> 16,7	<b>11</b> 36,7	<b>9</b> 30	<b>1</b> 3,3	<b>1</b> 3,3
Proje hazırlama ve başvurusu aşamalarında merkezi yönetimin teşvik ve yardımının yetersiz olması	<b>1</b> 3,3	<b>4</b> 13,3	<b>12</b> 40	<b>9</b> 30	<b>3</b> 10	<b>1</b> 3,3
Proje ortakları arasında koordinasyonun sağlanamaması	<b>3</b> 10	<b>5</b> 16,7	<b>10</b> 33,3	<b>8</b> 26,7	<b>3</b> 10	<b>1</b> 3,3

Tablo 9’da büyükşehir belediyelerinin proje hazırlama, proje başvuru ve projelerin yürütülmesi aşamalarında karşılaştıkları sorunlara olan yaklaşımları ele alınmıştır. Her bir problemin büyükşehir belediyeleri açısından önemi oranlanarak tablo oluşturulmuştur. Buna göre; “Proje hazırlama yeteneğinin kurumsal olarak yeteri kadar gelişmemiş olması”; “Proje hazırlarken dikkat edilmesi gereken teknik ayrıntıların iyi bilinmemesi”; “Yayınlanan proje teklifleriyle ilgili bilgilerin yeterli olmaması”; “Projenin kabulünde ve yürütülmesinde yapılan denetimin aşırı olması”; “Projede sağlanan mali yardımların geç gelmesi”; “Proje hazırlama ve uygulama konusunda personel sayısının azlığı”; “Proje hazırlama ve uygulama konusunda uzman personel eksikliği”; “Proje hazırlama ve uygulama aşamalarında Üniversiteden destek alınmaması”; “Proje hazırlama ve uygulama

aşamalarında sivil toplum kurumlarından (dernek, vakıf, meslek odaları) destek alınmaması” önemli sorunlar olarak ifade edilmektedir.

#### 4.4.Projelerden Elde Edilen Sonuçlar ve Öneriler

Tablo 10:Proje Sürecinde Elde Edilen Tecrübeler

TECRÜBE	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Cevapsız
	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI					
	Yüzdeler (%)					
Kurumsal olarak proje hazırlama ve uygulama yeteneğimiz gelişmiştir	0	1	6	14	8	1
	0	3,3	20	46,7	26,7	3,3
Projede çalışan personelimizin tecrübesi artmıştır	0	1	5	16	7	1
	0	3,3	16,7	53,3	23,3	3,3
Yeni projeler hazırlama konusunda isteğimiz artmıştır	0	1	8	14	6	1
	0	3,3	26,7	46,7	20	3,3
Kendi kaynaklarımızla gerçekleştiremeyeceğimiz bir projeyi/hizmeti tamamlama fırsatı bulduk	1	1	11	10	5	2
	3,3	3,3	36,7	33,3	16,7	6,7
Diğer kurumlarla (üniversite, STK, kamu kurumları) yaptığımız işbirliği, ortak çalışma ve işbirliği anlayışımızı geliştirmiştir	0	2	10	11	6	1
	0	6,7	33,3	36,7	20	3,3
AB'nin projeye mali yardımı miktar olarak az olduğundan etkileri sınırlı kalmıştır	0	3	14	7	3	3
	0	10	46,7	23,3	10	10
Mali yardımların zamanında aktarılmaması yeni proje hazırlama şevkimizi kırmıştır	4	3	11	11	0	1
	13,3	10	36,7	36,7	0	3,3
Kurumumuzun proje bütçesine aktarması gereken parasal katkıyı (eş finansman) temin etmede zorlandık	5	4	9	9	2	1
	16,7	13,3	30	30	6,7	3,3
Bürokratik engeller veya gecikmeler yeni proje hazırlama şevkimizi kırmıştır	2	2	6	11	7	2
	6,7	6,7	20	36,7	23,3	6,7
Proje birimimizde görev yapan personelimizin sayısı olarak yetersiz kaldığını gördük	2	1	13	10	3	1
	6,7	3,3	43,3	33,3	10	3,3
Proje birimimizde çalışan personelimizin nitelik (eğitim, yabancı dil, konuya yatkınlık) yönünden eksiklikleri başarılı sonuçlar almamızı engellemiştir	3	3	15	7	1	1
	10	10	50	23,3	3,3	3,3
Halkın projeye kuşuklu yaklaşımı ve muhalefeti, proje uygulamasının başarısını düşürmüştür	5	2	11	8	3	1
	16,7	6,7	36,7	26,7	10	3,3

Tablo 10'da büyükşehir belediyelerinin proje sürelerince elde ettikleri tecrübeler ele alınmıştır. Buna göre büyükşehir belediyelerinin büyük bölümü, kurumsal olarak proje

hazırlama ve uygulama yeteneğinin geliştiğini; projede çalışan personelin tecrübesinin arttığını; yeni projeler hazırlama konusunda isteklerinin arttığını; kendi kaynaklarıyla gerçekleştiremeyecekleri bir projeyi/hizmeti tamamlama fırsatı bulduklarını; diğer kurumlarla (üniversite, STK, kamu kurumları) işbirliği, ortak çalışma anlayışlarının geliştiğini ifade etmişlerdir. Diğer yandan büyükşehir belediyelerinin büyük bölümü, mali yardımların zamanında aktarılmaması ve bürokratik engeller/gecikmeler nedeniyle yeni proje hazırlama isteklerinin azaldığı; kurumlarının proje bütçesine aktarması gereken parasal katkıyı (eş finansman) temin etmede zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.5.Projelerin Yürütülmesinden Sorumlu İlgili Birimlerden Beklentileri

Tablo 11: Proje Yürütülmesinden Sorumlu/İlgili Birimlerden Beklentiler

BELİRTİLEN İFADE	Çok Gerekli	Gerekli	Orta Düzeyde Gerekli	Az Gerekli	Hiç Gerekli Değil	Cevapsız
	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI					
	Yüzdelik Dilim (%)					
Kurumlar, projelerin hazırlanması, başvurusu ve uygulanması aşamalarında ilgili personelin eğitimlerine önem vermelidir	<b>9</b> 30	<b>2</b> 6,7	<b>4</b> 13,3	<b>10</b> 33,3	<b>3</b> 10	<b>2</b> 6,7
Kurumlar, proje hazırlama ve uygulama birimlerinde nitelikli personel istihdam edilmesine özen göstermelidir	<b>8</b> 26,7	<b>3</b> 10	<b>5</b> 16,7	<b>11</b> 36,7	<b>2</b> 6,7	<b>1</b> 3,3
Kurum içinde, projelerin hazırlık, başvuru ve uygulama aşamalarını yürütecek proje birimleri oluşturulmalıdır	<b>7</b> 23,3	<b>4</b> 13,3	<b>3</b> 10	<b>10</b> 33,3	<b>5</b> 16,7	<b>1</b> 3,3
Proje uygulaması aşamasında halkın bilgilendirilmesi ve desteğinin sağlanmasına özen gösterilmelidir	<b>3</b> 10	<b>4</b> 13,3	<b>11</b> 36,7	<b>8</b> 26,7	<b>3</b> 10	<b>1</b> 3,3
Proje hazırlama ve başvuru prosedürleri önceden iyice öğrenilmelidir	<b>5</b> 16,7	<b>3</b> 10	<b>9</b> 30	<b>5</b> 16,7	<b>7</b> 23,3	<b>1</b> 3,3
AB Fonları için proje hazırlama ve başvuru aşamalarında projenin bütçe büyüklüğünün desteklenecek miktarı geçmemesine dikkat edilmelidir	<b>5</b> 16,7	<b>5</b> 16,7	<b>5</b> 16,7	<b>12</b> 40	<b>2</b> 6,7	<b>1</b> 3,3
Başka kurumların daha önce yürüttükleri projelerden elde ettikleri tecrübelerden yararlanılmalıdır	<b>5</b> 16,7	<b>3</b> 10	<b>8</b> 26,7	<b>11</b> 36,7	<b>2</b> 6,7	<b>1</b> 3,3
Proje başvurularında sivil toplum kuruluşlarıyla ortak çalışılmalıdır	<b>1</b> 3,3	<b>4</b> 13,3	<b>11</b> 36,7	<b>13</b> 43,3	<b>0</b> 0	<b>1</b> 3,3
Proje başvurularında üniversiteyle ortak çalışılmalıdır	<b>1</b> 3,3	<b>3</b> 10	<b>15</b> 50	<b>10</b> 33,3	<b>0</b> 0	<b>1</b> 3,3
Projelerin hazırlanması, başvurusu ve uygulanması aşamalarında danışmanlık şirketlerinden destek alınmalıdır	<b>1</b> 3,3	<b>1</b> 3,3	<b>11</b> 36,7	<b>12</b> 40	<b>4</b> 13,3	<b>1</b> 3,3

BELİRTİLEN İFADE	Çok Gerekli	Gerekli	Orta Düzeyde Gerekli	Az Gerekli	Hiç Gerekli Değil	Cevapsız
	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SAYISI					
	Yüzdeler Dilim (%)					
Proje hazırlama ve başvuru aşamalarında İlgili birimler (İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü), yerel yönetimlere gerekli teşvik, destek ve yardımda bulunmalıdır.	4 13,3	6 20	7 23,3	10 33,3	2 6,7	1 3,3
İlgili birimler (İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü), yerel yönetimlerin proje birimlerinde görevlendirilmek üzere uzman personel istihdamını kolaylaştırmalıdır	4 13,3	5 16,7	10 33,3	5 16,7	4 13,3	2 6,7
İlgili birimler (İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü), fon yardımlarının kullanılmasında bürokratik engel ve gecikmeleri tespit edip gerekli tedbirleri almalıdır	7 23,3	2 6,7	9 30	7 23,3	3 10	2 6,7
İlgili birimler (İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü), daha önce yürütülen başarılı proje örneklerinin paylaşılmasını sağlamalıdır	3 10	6 20	8 26,7	9 30	3 10	1 3,3
İlgili birimler (İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü), projenin hazırlanması ve uygulanması aşamalarında yerel yönetimlere bilgi ve teknik destek sağlamalıdır	3 10	4 13,3	9 30	11 36,7	2 6,7	1 3,3
İlgili birimler (Merkezi İhale ve Finans Birimi, DPT ve Avrupa Birliği Genel Sekreterliği) projelerin duyurulması, başvuru ve uygulama aşamalarında karşılaşılan bürokratik engel ve gecikmeleri tespit edip gidermelidir	6 20	3 10	8 26,7	7 23,3	5 16,7	1 3,3
İlgili birimler (Merkezi İhale ve Finans Birimi, DPT ve Avrupa Birliği Genel Sekreterliği) ihale duyularından yerel yönetimlerin zamanında haberdar olması için kullandığı duyuru araçlarını geliştirmelidir	5 16,7	4 13,3	9 30	9 30	2 6,7	1 3,3
İlgili birimler (Merkezi İhale ve Finans Birimi, DPT ve Avrupa Birliği Genel Sekreterliği) proje hazırlama ve uygulama aşamalarında kurumlara teknik destek vermelidir	4 13,3	6 20	5 16,7	10 33,3	4 13,3	1 3,3
İlgili birimler (Merkezi İhale ve Finans Birimi, DPT ve Avrupa Birliği Genel Sekreterliği) AB fonlarıyla ilgili gerekli tüm teknik bilgilere internet sayfalarında Türkçe olarak yer vermelidir	4 13,3	3 10	10 33,3	10 33,3	2 6,7	1 3,3
İlgili birimler (Merkezi İhale ve Finans Birimi, DPT ve Avrupa Birliği Genel Sekreterliği) AB mali yardımlarıyla ilgili yerel yönetimlere yönelik eğitim ve seminerler düzenlemelidir	3 10	5 16,7	11 36,7	9 30	1 3,3	1 3,3

Tablo 11’de büyükşehir belediyelerinin projeleri yürüten kurum ve kuruluşlardan beklentileri aktarılmaktadır. Buna göre büyükşehir belediyeleri “Kurumlar, projelerin hazırlanması, başvurusu ve uygulanması aşamalarında ilgili personelin eğitimlerine önem vermelidir”; “Kurumlar, proje hazırlama ve uygulama birimlerinde nitelikli personel istihdam edilmesine özen göstermelidir”; “Kurum içinde, projelerin hazırlık, başvuru ve uygulama aşamalarını yürütecek proje birimleri oluşturulmalıdır” ifadelerine yüksek oranda katılmaktadırlar. Bunun yanında büyükşehir belediyeleri İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Merkezi İhale ve Finans Birimi, DPT ve Avrupa Birliği Genel Sekreterliği gibi kurumların projelerin duyurulması, başvuru ve uygulama aşamalarında karşılaşılan bürokratik engel ve gecikmeleri tespit edip gidermesi konusunda bürokratik engel ve gecikmeleri tespit edip gerekli tedbirleri alması gerektiğini düşünmektedir.

#### 4.6. Uluslararası Fon Kullanımının Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Uluslararası fonların geneline bakıldığında belirli bir odak konusunun olduğu ve bu odak konu çerçevesinde hibe desteklerin verildiği görülmektedir. Söz konusu odak konular öncelik çerçevesinde değerlendirildiğinde birden fazla ülke sorununu kapsayıcı nitelikte olduğundan zaman zaman bazı ülkelerin öncelikli sorunlarını yansıtmamaktadır. Ülkeler, uluslararası ağlara dahil olduklarında bu ağların hizmetlerinden faydalanabilmek adına katılım bedelleri ödemektedir. Hibe programlarının öncelikli sorunlarımızı teşkil etmemesi ve bu hibe programlar hakkında bilgi sahibi olunmayışı ülkelerin katılım bedellerinden oluşan finansal havuzdan yeterince faydalanamamasına neden olmaktadır. Hibe programları başvuru kabullerinden önce bir takım sınırlamalar koyarak yalnızca istenilen konulara göre istenilen tarzlarda projeler ortaya konmasına neden olmaktadır. Hibe program rehberlerinde aşağıda belirtilen kısıtlamalar yer almaktadır (ABGS, 2010: 6):

- Programların genel ve özel hedefleri, arka planları,
- Programın genel bütçesi ve program çerçevesinde desteklenebilecek nitelikteki projelerin en yüksek ve en düşük destek miktarları,
- Projenin genel bütçesinin çıkarılması sonucunda hibe programının destekleyebileceği oran,
- Hibe programına başvurabilecek nitelikteki kuruluşlar ve bu kuruluşların kimlerle ortak, iştirakçi olabileceği,
- Hibe programları çerçevesinde hangi konulara ve bu konular çerçevesinde hangi faaliyetlere destek sunulabileceği,
- Hibe desteklerinin verilmesi durumunda hangi harcama kalemlerine destek sağlanabileceği, hangilerinin desteğinin sağlanmayacağı.

Kuruluşlar tespit ettikleri sorunların çözümü için her zaman yeteri kadar olanağa sahip olamayabilir. Bu açıdan bakıldığında destek arayışı içerisinde oldukları konular üzerine bir hibe programına ulaşabiliyor olmaları finansal ve teknik açıdan bu kuruluşları amaçlarına daha fazla yaklaştırmaktadır. Ancak hibe desteğinin kısıtlayıcı özellik sayısının fazlalığı bu kuruluşların özgürlüklerini kısıtlar niteliktedir. Bu kısıtlayıcı unsurlara rağmen kuruluşların gördükleri sorunlara çözüm bulabilmesi, bu kuruluşların karşılaşılabilecekleri diğer sorunlara karşı kayıtsız kalmamasını da sağlayacaktır.

Hibe programları sorunlara karşı profesyonel yaklaşım geliştirme alışkanlığı kazandırmaktadır. Bu noktada bir hibe programı çerçevesinde desteklenecek proje: “analiz yapımı”, “mantıksal çerçeve hazırlanması”, “faaliyet planı hazırlanması” gibi unsurları gerektirmektedir (ÇSGB, 2010: 6). Bu unsurlar proje odaklı çözüm yaklaşımını kurumlara kazandıracığından, herhangi bir sorunun çözümüne yönelik gerçekleştirilecek her faaliyetin

kimlere ne oranda etkisinin olabileceği faaliyetler öncesinde büyük ölçüde öngörülebiliyor olacaktır.

Hibe programları çerçevesinde gerçekleştirilen projeler tek olmaları nedeniyle ülkemiz dışında görülen benzer sorunlara çözüm örneği olma özelliği de taşımaktadır. Bu noktada uygulamanın öncelikli olarak ülkemizde gerçekleştirilmesi diğer ülkelerin karşılaşılabilecekleri olası sorunları ortadan kaldırmaktadır.

Uluslararası hibe kaynaklarına Avrupa Birliği özelinde baktığımızda; mali yardımların çeşitliliğinin ve öneminin birliğin bugüne kadar kaydettiği aşamalara paralel olarak arttığı görülmektedir. Günümüzde AB temelli fon kaynaklarının en genel anlamda aday ülkeleri üyeliğe hazırlama amacını taşıdığı, üye devletlerin ve üye olacak devletlerin aralarındaki sosyo-ekonomik farklılıklarını azaltmaya hizmet ettiği görülmektedir. Bu perspektiften bakıldığında özellikle AB temelli fon kaynaklarının yaşam standartlarımızı yükseltme çabası önemlidir (Karabacak, (2012: 7).

## 5. SONUÇ

Türkiye’de mevcut büyükşehir belediyelerinin uluslararası örgütlerin fonlarından faydalanmak amacıyla proje önerisi hazırlama ve proje tamamlama kapasitelerinin ölçülmesinin amaçlandığı bu çalışmada, büyükşehir belediyelerinden gelen anketlerden elde edilen bulgulara göre yakın dönemde gerçekleştirdiği proje sayısı en fazla olan büyükşehirlerin genel olarak nüfusu en fazla olanlar oldukları görülmektedir. Yine proje sayısı fazla olan belediyelerin verdikleri cevaplar incelendiğinde büyük bütçeli projeler yürüttükleri ve proje yazım ve yürütüm süreçlerinde kurum dışından çok fazla yardım almadıkları görülmektedir.

Sıklıkla AB ve diğer kurumların fonlarından faydalanmak için proje başvurusunda bulunan büyükşehirler kendi bünyelerinde halihazırda bu konuda uzman birimleri oluşturmuştur. Büyükşehir belediyelerinin geneline bakıldığında ise uzman birimi bulunmayan büyükşehirlerin özellikle danışmanlık şirketlerine ilgi gösterdikleri görülmektedir.

Proje çeşitliliğine bakıldığında Tablo:2’de büyükşehir belediyelerinin uzun süreli altyapı projeleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Büyükşehir belediyelerinin Altyapı Koordinasyon Merkezi (AYKOME) kurma zorunlulukları göz önüne alındığında Büyükşehir belediyelerinin daha fazla yararlanıcıya hizmet sunumu ve bu hizmet sunumunun gereği olan koordinasyon becerisi projelerin uzun vadeli ve süreklilik özelliği göstermesine katkı sağlamayacaktır.

Büyükşehir belediyelerinin proje yazmasının en büyük etkeni olan başarılı örneklerin görülmesi, büyükşehirler arasında iletişimin güçlü olduğu ve başarılı örnekleri kendi aralarında paylaştıkları sonucunu göstermektedir. Özellikle Merkezi Finans ve İhale Birimi gibi proje çağrısına çıkan kuruluşların duyurularının büyükşehirilere ulaşması teklif çağrısı kanallarının işlerliğini göstermektedir.

Projeler için uzman personelin eksikliği ve mali desteklerin zamanında ulaşmıyor olması büyükşehirlerin proje süreçlerindeki en ciddi sorunları olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda projeler için uzman personelin yetiştirilmesi ve fon yönetimini sağlayan kuruluşların iş planlarına riayet etmesi son derece önemlidir.

Projeler sonunda büyükşehir belediyelerinin kurumsal olarak elde ettikleri en büyük fayda; kurumun proje tecrübesi elde etmesidir.



Büyükşehir belediyelerinin fon sağlayan kurum ve kuruluşlardan beklentilerinin başında; proje yazımı, başlangıç ve uygulama aşamalarında proje personelinin eğitilmesi gelmektedir. Fon sağlayıcı kurum ve kuruluşların büyükşehir belediyelerine çalışma ziyaretlerini sıklaştırması ve düzenli eğitimlerle büyükşehir belediyesinin desteklenmesi projelerin hedeflerine ulaşılabilirliği açısından son derece önemlidir.

Yerel yönetimlerin küreselleşen dünyada ortaya çıkan kavramlar doğrultusunda dönüşüm ve gelişimi kaçınılmazdır. Yerel yönetimler kapasite gelişimlerini bu kavramları kendilerine merkez alarak sağlamalıdır. Yerel yönetimlerin ufku açıktır nitelikteki projelerin çoğaltılması bu doğrultuda onlara yol gösterici nitelikte kurum ve kuruluşların sayılarının çoğaltılması gerekliliği şarttır.

Proje tecrübesi olmayan yerel yönetimlere proje tecrübesi kazandırmak adına simülasyon projelerin fazlaca yaptırılması yerel yönetimlerin proje yazma cesaretinin artmasını sağlayacaktır. Bir diğer cesaret artırıcı uygulama da proje uygulaması yapmamış olan yerel yönetim personellerinin proje uygulayan yerel yönetimlerde belirli bir süre görevlendirilmesi olacaktır. Süreci baştan sona gören yerel yönetimlerin proje yazma isteğinde de artış olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- ABGS (2007). “Avrupa Birliği – Türkiye Mali İşbirliği”, *T.C. Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Yayını*, Ankara.
- ABGS (2010). “Avrupa Birliği Hibe Programları Kapsamında Sivil Toplum Kuruluşlarına Sağlanan Destekler” *T.C. Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Yayını*, Ankara.
- AB Bülteni <http://www.abbulteni.org/tr/ab-kurumlari/73-ab-finans-kurumlari> (27.4.2015)
- AKBAŞ, İ. (2008). “Avrupa Birliği’ne Katılım Öncesi Mali Yardım Kapsamında Desteklenen Yerel Yönetim Projeleri: Seçilmiş Örnekler Üzerinden Bir İnceleme”, (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE)
- AKIN, K. (2005). Belediyelerin Uluslararası Fonlardan Yararlanabilirliği ve Kentsel Projeler Kapsamında Kütahya Belediyesine Bir Proje Fonlama Önerisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE).
- AY, H. (2012). “Avrupa Birliği Mali Yapısı – Ders Notları”, İzmir.
- ÇUKURÇAYIR, M. A. (2009) “Küreselleşme ve Türkiye’de Yerel Yönetimler”, Türkiye Belediyeler Birliği Yayınları.
- ÇSGB - Avrupa Birliği Koordinasyon Merkezi “Avrupa Birliği Hibe Projeleri Hazırlama Kılavuzu”, <http://www.ikg.gov.tr/Portals/0/Proje%20Hazırlama%20Rehberi.pdf> (Erişim Tarihi: 25.04.2015)
- DEMİR, S. (2009). “Avrupa Birliği Mali Yardımları” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi SBE).
- DERE, H. (2000). Avrupa Birliği Mali Yardım Programları ve Ülkelerarası Ekonomik Etkilerinin Yapısal Analizi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE).
- DÜNYA BANKASI “Hakkımızda”,

- <http://web.worldbank.org/wbsite/external/countries/ecaext/turkeyinturkishextn/0,,contentmdk:21706623~menupk:4824519~pagepk:141137~pipk:141127~thesitepk:455688,0.html> (Erişim Tarihi: 04.09.2012)
- DÜNYA BANKASI “Millennium Development Goals”, <http://www.worldbank.org/mdgs/>, (Erişim Tarihi: 25.04.2015)
- Dünya Bankası [http://www.worldbank.org/projects/search?lang=en&searchTerm=&tab=map&countryshortname\\_exact=Turkey](http://www.worldbank.org/projects/search?lang=en&searchTerm=&tab=map&countryshortname_exact=Turkey) (27.4.2015)
- EKMEN, A.Z. (2008). “Avrupa Birliği’nin üye ülkelere sağladığı mali yardımlar ve Türkiye” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE).
- ERYILMAZ, B.(2010). Kamu Yönetimi, Okutman Yayıncılık.
- ECSEE APL6 Projesi “Türkiye – Güneydoğu Avrupa Enerji Topluluğu (ECSEE) APL6 Projesi”, <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1288165927706/ECATRECSEEAPL6-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 04.09.2012)
- GENÇ, F. N. YILMAZ, M. (2013). “Yerel Yönetimlerin Ekonomik Kalkınmaya Yönelik Mali Yardım Kullanımı: Aydın İli Örneği”, Yerel ve Bölgesel Kalkınma: Küresel ve Yerel Bakış Açıları, (Ed. Buğra Özer ve Güven Şeker), s. 119- 152.
- KARABACAK, H. (2012). “Avrupa Birliği Hibe Programları İçin Proje Nasıl Hazırlanır?”, Türkiye Belediyeler Birliği Yayınları.
- KARATAŞ, H. (2010). “Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardımları”; (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE).
- KOÇAK, S. Y. (2009). “Ankara Anlaşması’ndan Müzakerelere Avrupa Birliği Mali Yardımları”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:16 Sayı:2, s. 133-146.
- KÖSECİK, M., AKBAŞ, İ.(2009). “AB Mali Yardımları ve Türkiye’de Desteklenen Yerel Yönetim Projeleri”, Gazi Kitabevi
- KÖSECİK, M. (2010). “Türk Yerel Yönetim Sistemi Açısından Avrupalılaşıma ve Çok Düzlemli Yönetişim”, *Yönetişim: Kuram, Boyutlar, Uygulama*, Editörler: M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu, Hülya Eşki Uğuz, Çizgi Kitabevi, s. 149-196.
- YEĞEN, İ. (2009). “AB Mali Yardımları ve AB’nin Yeni Üye Ülkeleriyle Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE).
- IBRD “Türkiye - Sağlıkta Dönüşüm ve Sosyal Güvenlik Reformu Projesi”, <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1288165927706/ECATRHealthTransformationandSocialSecurity-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 05.09.2012)
- İSMEP “Türkiye - İstanbul Deprem Riskini Azaltma ve Acil Durum Hazırlık Projesi”, <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1288165927706/ECATRISMEP-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 05.09.2012)
- ÖNDER, G. (2011). Dünya Bankası Kredileri: Türkiye Örneği Üzerine Bir İnceleme (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi SBE).
- ÖZGÜR, H. “Metropolitan Alanların Yönetim Deneyimi: Büyükşehir Belediyesi Modelinin Uygunluğu”,<http://huseyinozgur.com.tr/wp-content/uploads/2012/12/%C3%96zg%C3%BCr-2010-Yerel-Y%C3%B6netimler-ve-Yerel-Siyaset-Metropolitan-Alanlar%C4%B1n-Y%C3%B6netimi-Deneyimi-B%C3%BCy%C3%BCk%C5%9Fehir-Belediyesi-Modelinin-Uygunlu%C4%9Fu.pdf> (Erişim Tarihi: 25.04.2015)

- SAMSUN, N. (2005). “Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkelerine Yönelik Avrupa Birliği Mali Yardımları ve Türkiye”; (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi SBE).
- SOSYAL KALKINMA SİVİL TOPLUM FONU “Sosyal Kalkınma Sivil Toplum Fonu”, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/TURKEYINTURKISHEXTN/0,,contentMDK:22633392~menuPK:2089264~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:455688~isCURL:Y,00.html> (Erişim Tarihi: 06.09.2012)
- TOPRAK, H. (2010). “Mali Yardım Aracı (IPA) ve Türkiye – Avrupa Birliği Mali Yardım İlişkileri”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE).
- Türkiye - Demiryolları Yeniden Yapılandırma Projesi “Türkiye - Demiryolları Yeniden Yapılandırma Projesi”, <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1288165927706/ECATRRailways-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 05.09.2012)
- Türkiye - Belediye Hizmetleri Projesi “Türkiye - Belediye Hizmetleri Projesi”, <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1288165927706/ECATRMunicipalServices-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 05.09.2012)
- Türkiye - Elektrik Dağıtım Rehabilitasyon Projesi “Türkiye - Elektrik Dağıtım Rehabilitasyon Projesi”, <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1288165927706/ECATRElectricityDistributionRehabilitation-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 05.09.2012)
- Türkiye - Gaz Sektörü Geliştirme Projesi “Türkiye - Gaz Sektörü Geliştirme Projesi”, <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1288165927706/ECATRGasSectorDevelopment-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 05.09.2012)
- Türkiye - Özel Sektör Yenilenebilir Enerji Ve Enerji Verimliliği Projesi “Türkiye – Özel Sektör Yenilenebilir Enerji Ve Enerji Verimliliği Projesi” <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1288165927706/ECATRPSREEE-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 06.09.2012)
- Türkiye - Tapu ve Kadastro Modernizasyon Projesi “Türkiye - Tapu ve Kadastro Modernizasyon Projesi”, <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1288165927706/ECATRRRegistrationandCadastreProject-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 06.09.2012)
- Yaratıcı Kalkınma Fikirleri Yarışması “Yaratıcı Kalkınma Fikirleri Yarışması”, <http://web.worldbank.org/wbsite/external/countries/ecaext/turkeyinturkishextn/0,,contentmdk:22633464~menuPK:2089264~pagePK:141137~piPK:141127~thesitePK:455688~isCURL:y,00.html> (Erişim Tarihi: 06.09.2012)
- UNDP “Proje Linkleri”, <http://www.undp.org.tr/GoZlem3.aspx?WebSayfaNo=2066> (Erişim Tarihi: 06.09.2012)
- UNDP – Türkiye “UNDP – Türkiye Yoksulluğun Azaltılması”, <http://www.undp.org.tr/GoZlem3.aspx?WebSayfaNo=321> (Erişim Tarihi: 06.09.2012)
- YEĞEN, İ. (2009). AB Mali Yardımları ve AB’nin Yeni Üye Ülkeleriyle Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE).