

Volume 10 Issue 2, July 2026

sisaddergi@gmail.com

Makale Türü/Article Type: Araştırma/Research

Makale Gönderim Tarihi/Received Date: 15.04.2026

Makale Kabul Tarihi/Accepted Date: 07.07.2026

DOI: 10.30692/sisad.1929640

BÜYÜKŞEHİR DIşI İL BELEDİYELERİNDE (BDİB) FİNANSAL ANALİZ: KASTAMONU BELEDİYESİ (KB) ÖRNEĞİ

Financial Analysis in Non-Metropolitan Provincial Municipalities: The Case of Kastamonu Municipality

Faruk DAYI

Prof. Dr.

Kastamonu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

ORCID ID: 0000-0003-0903-1500

fdayi@kastamonu.edu.tr

Hakkı ATAY

Kastamonu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD Doktora Öğrencisi

ORCID ID: 0009-0007-6050-5253

h.aty.1980@icloud.com

Atıf/Citation: Faruk Dayı ve Hakkı Atay, “Büyükşehir Dışı İl Belediyelerinde (BDİB) Finansal Analiz: Kastamonu Belediyesi (KB) Örneği”, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.10, S.2 Temmuz 2026 s.337-361.

Özet: Belediyelerin sunduğu hizmetlerin sürdürülebilirliğinde önemli rol oynayan finansal yönetim alanında, belediyelerin yetkinliklerinin, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve mali etkinliklerinin geliştirilmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır. Kastamonu Belediyesinin (KB) 2020-2024 dönemi finansal verileri, Hazine ve Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü’nün (HMBMGM) yayınladığı mali tablo analiz rehberine göre analiz edilmiştir. Analizde dikey analiz ve oran analizi yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, Büyükşehir Dışı İl Belediyeleri (BDİB) bütçe gelir ve gider tablolarıyla karşılaştırılmıştır. KB’nin borç yönetiminde olumlu eğilim sergilediği, öz kaynaklarının arttığı, BDİB’yle birlikte vergi gelirleri oranının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bütçe gelir-giderinde BDİB’ye göre 5 kategoride daha yüksek, 7 kategoride daha düşük performans sergilediği tespit edilmiştir. Belediyenin en başarılı olduğu konulardan biri borç yönetimidir. Borç yönetimiyle ilgili oranlar olumlu bir eğilimle azalmaktadır. Analiz döneminde borç mali kuralına uyulduğu görölmektedir. Gelir ve gider tahmin oranları oldukça dalgalı seyretmektedir.

Değerleme yapılarak elde edilen kişi başı gelir ılımlı artarken, giderlerin sabit kalma eğilimi tasarruf edildiğini göstermektedir. Borç oranlarındaki azalma eğilimiyle bu oran birbirlerini teyit etmektedir. Büyükşehir dışı bir il belediyesinin 2025'te yayımlanan rehberine dayanarak mali tabloların 5 yıllık bir dönem için dinamik şekilde analiz edilmesi, mali oranların eğilimlerinin de sunulması ve BDİB toplam gelir ve harcama istatistikleriyle karşılaştırılarak başarı durumunun ortaya konması, çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler : BDİB, Finansal Analiz, Oran Analizi, Belediye.

Abstract: This study aims to contribute to the development of municipalities' skills, transparency, and accountability in financial management, which play a vital role in the sustainability of municipal services. Financial data for Kastamonu Municipality (KM) for the 2020–2024 period were analysed using vertical and ratio analysis methods, in accordance with the guide published by the Ministry of Treasury and Finance. The findings were compared with the budget income and expense tables of Non-Metropolitan Provincial Municipalities (NMPM). It was found that KM showed a positive trend in debt management, its equity increased, and its tax revenue rate was low, similar to NMPMs. Regarding budget income and expenses, KM performed better in 5 categories and worse in 7 categories than NMPMs. Debt management is one of the municipality's most successful areas, with related ratios decreasing positively. The municipality also followed the fiscal debt rule during the analysed period. While revenue and expense forecast ratios fluctuated, per capita income increased moderately, and expenses remained stable, indicating savings. This trend confirms a decrease in debt ratios. The original aspect of the study is the dynamic five-year analysis of a non-metropolitan municipality's financial statements based on the 2025 guide, showcasing financial trends and comparing performance with NMPM statistics.

Keywords: NMPM, Financial Analysis, Ratio Analysis, Municipality.

GİRİŞ

Günümüzde ekonomik faaliyetler ve bu faaliyetler sırasında ortaya çıkan ilişkiler ve etkileşimler oldukça karmaşık hâle gelmiştir. Bu durum, aynı zamanda organizasyonların ellerindeki kaynakları daha stratejik bir şekilde kullanması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu iki temel etken (karmaşık ekonomik faaliyet ve etkileşimleri ile stratejik kaynak yönetimi) organizasyonların finansal yapılarının sistemli şekilde organize edilmesini, planlanmasını ve belirli aralıklarla kontrol edilerek sürdürülebilir bir çerçevede tutulmasını zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan, sürdürülebilir finansal yapı; şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi iyi yönetim ilkeleri bağlamında da gerekli bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Bu zorunluluklar sadece özel sektör için değil, vatandaşların vergileri karşılığında hızlı ve kaliteli hizmet talep ettiği kamu sektörü, özellikle de sektörün en önemli aktörlerinden biri olan belediyeler için de geçerlidir.

Belediye, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 3. maddesinde özetle, vatandaşların ortak gereksinimlerini gidermek üzere oluşturulan; meclisi ve yürütücüsü seçimle belirlenen; yönetsel ve mali özerkliğe haiz kamu organizasyonları olarak tanımlanmıştır. Belediyeler ortak ve yerel kamu hizmetlerini, sorumluluk alanındaki yerleşik insanlara götüren kurumlardır (Kılıçarslan ve Özmen, 2023). Diğer kamu kurumlarındaki gibi belediyelerin de sürdürülebilir finansal yapıya sahip olmaları ve bunun kamuoyu tarafından sistematik bir şekilde denetlenmesi için finansal raporlar ve finansal tablolar sıkça kullanılmaktadır. Finansal tablolar organizasyonların gelirleri, giderleri, varlıkları, öz kaynakları, yabancı kaynakları (borçları), alacakları, nakit akışları vb. finansal durumları hakkında ayrıntılı bilgiler içeren ve organizasyonların genel finansal düzeylerini ve performanslarını ortaya koyan temel finansal tablolardır (Onut ve Demir, 2024). Ancak bilgiye dönüştürülmemiş verilerden yapılandırılan finansal tablolar, kurumların finansal performanslarını tam olarak ortaya koymakta yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda finansal analiz işlevsel bir araç olarak kullanılmaktadır.

Finansal analiz tekniklerinden oran analizinin tarihsel gelişimi, Horrigan (1968) tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yazar oran analizlerinin kökenini milattan önce 300'lere götürmekte ve ilk olarak Öklit'in taşınmaz mülklerin ayrıntılı analiz kayıtlarına dayandığını belirtmektedir. Finansal analiz tekniğinin gerçek anlamda kullanımının ABD'de 1850'lerde endüstrileşmeyle birlikte başladığı vurgulanmaktadır. Buna bağlı olarak finans sektörünün yükselişiyle birlikte kreditorler kredi şartlarını belirlerken oran analizinden yararlanmışlardır

(Horrigan, 1968). İşletmeler, yatırımcılarına karşı sorumluluklarını yerine getirmek, kar amaçlarına ulaşmak, bankalardan kredi talebinde bulunmak, finansal durumlarını takip etmek, nakit akışı ve borç ödeme döngülerini kontrol altına almak ve nihayetinde işletmenin piyasa değerini yükseltebilmek gibi hedeflerle finansal analiz yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Türkiye’de kamu kesiminde mali yönetim, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle köklü bir değişime uğramıştır. Kanunun uygulamaya geçmesiyle birlikte bütçenin kapsam bakımından genişletilmesi, bütçe süreçlerinin etkinleştirilmesi, şeffaflığın artırılması, hesap verebilirliğin yaygınlaşması için harcama süreçlerinde yetki-sorumluluk dengesinin sağlanması ve etkili bir iç kontrol sisteminin kurulması hedeflenmiş, çağdaş ve dünya standartlarına uygun yeni bir kamu mali yönetim yapısına geçilmiştir (Erüz, 2023). Değişimle birlikte stratejik plan, performans, performans esaslı bütçeleme sistemi ve faaliyet raporları gibi birçok yeni kavram Türk kamu mali yapısına kazandırılmıştır. Kamuda tahakkuk esaslı muhasebe sistemi benimsenmiş, finansal tabloların dünya standartlarına uygunluğunun yolu açılmış, tablolarla yapılacak analizlerin altyapısı oluşturulmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı, Muahsebat Genel Müdürlüğü (HMBMGM), kurumlara yol göstermek amacıyla çeşitli rehberler yayımlamıştır. Bunlardan biri, belediyelerin mali disiplini sağlamak için 2025’te yayımlanan Belediyeler Mali Analiz Rehberidir. Rehberde finansal analiz, finansal tablolardaki hesaplar arasındaki ve bütünlü ilişkilerinin belirlenmesi, eğilimlerinin saptanması ve benzer kategorideki kurumlarla kıyaslanması yoluyla finansal yapının sağlamlığının, sürdürülebilirliğinin ve yönetsel etkinliğinin ölçülmesi şeklinde tanımlanmıştır (Hazine ve Maliye Bakanlığı, Muahsebat Genel Müdürlüğü [HMBMGM], 2025). Rehberde belediyelerde finansal analizlerin metodolojik çerçevesi de belirlenerek, amaçları şöyle sıralanmıştır (HMBMGM, 2025):

- Kamuoyunu, finansal yönetim konusunda hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri bağlamında bilgilendirmek,
- Etkili, ekonomik ve verimli kamu kaynağı kullanımına, mali disipline katkı sağlamak,
- Kurumların finansal karar süreçlerine bilgi sunmak,
- Finansal risklerin belirlenmesi ve önlemlerin alınmasını sağlamak,
- Kayıtların ve finansal tabloların benzerleriyle karşılaştırılmasını sağlamak,
- Muhasebe verilerinin kalitesinin artırılmasına, eksikliklerin ve hataların ortadan kaldırılmasına katkı sağlamak.

Belediyelerin topluma sunduğu hizmetler doğrudan yaşam kalitesini ve refahı etkilemektedir. Bu bakımdan belediyeler finansal yapıları en hassas olan kamu kurumları arasında yer almaktadır. Belediyelerin finansal tablolarındaki verilerle yapılan analizler, ilgili belediyenin geliri, borç durumu, yatırım harcamaları gibi kalemlerini bütçenin geneliyle ilişkilendirerek, özellikle sürdürülebilirlik bağlamında, sayısal bilgilerle halihazır durumun fotoğrafını ortaya koyar ve geleceğe dair stratejilerin belirlenmesine yardımcı olur. Bunun yanında, finansal analizler ile faaliyet raporları arasında önemli bir ilişki vardır. Faaliyet raporları, stratejik planlarda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeylerini belirtirken, finansal analizler bu hedefler için yapılan harcamaların etkinliğini ve verimliliğini göstergelerle ortaya koyar. Rehberde finansal analiz teknikleri; karşılaştırmalı analiz (yatay analiz), dikey analiz (yüzde yöntemi ile analiz), eğilim yüzdeleri analizi (trend analizi) ve oran analizi (rasyo analizi) olmak üzere 4 kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlardan oran analizleri, belediyenin finansal performansını standart bir çerçeveye oturtarak yıllara göre karşılaştırma imkânı sunmaktadır. Kamu harcamalarının analizinin yapıldığı bir çalışmada, gelişmiş ülkelerde kamuya yerleşmiş denge ve denetim mekanizmalarının iyi yönetim olgusunun temelini oluşturduğu ve vatandaşların güçlenmelerine yardımcı olduğu belirtilmektedir (World Bank Institute, 2005). Finansal analizlerde, kamu

kurumlarında teknik bir hesaplama aracı yanında iyi yönetim, şeffaflık, mali etkinlik ve hesap verebilirlik anlayışının da önemli bir unsur olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, bu ve benzer çalışmaların, kamu kaynaklarıyla kamu hizmetini yerine getiren belediyelerin şeffaflık ve hesap verebilirliklerinde önemli bir işlevi yerine getirebileceği düşünülmektedir.

Çalışmada KB'nin 2020-2024 dönemi verileri kullanılarak “oran analizi” ve “dikey analiz” yöntemleriyle finansal durumu ortaya konulmaktadır. BDİB'nin toplam mali istatistikleri derlenerek, KB'nin mali istatistikleriyle karşılaştırılarak grafiklerle değerlendirilmektedir. Böylece bu çalışmayla, belediyelerin finansal yapılarının ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmesine, finansal analiz çalışmalarının yaygınlaşmasına, şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeylerinin yükseltilmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

BELEDİYELER VE FİNANSAL YAPILARI

Belediyeler, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na (2003) göre genel yönetim kapsamındaki mahalli idareler grubunda yer almaktadır. Mahalli idareler belirli bir alanda yaşayan halkın genel ve ortak ihtiyaçlarını gidermek üzere kurulmuş yönetimlerdir. Belediyeler Türkiye'de ve diğer ülkelerde uzun yıllardır varlıklarını sürdürmektedir (Güldüler ve Dağıdır, 2023). Kanunda belediye, özetle, bir beldede yaşayanların yerel ve ortak gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçimle oluşturulan, yönetsel ve mali özerkliğe haiz kamu kurumları olarak tanımlanmaktadır (Belediye Kanunu, No. 5393, 2005). Kanunun 14. maddesinde; “*Belediyelerin; kentsel altyapı unsurları (su, kanalizasyon, imar ulaşım), kent bilgi sistemleri, coğrafi bilgi sistemleri, katı atık toplama, çevre sağlığı, zabıta, çevre, sokak temizliği, itfaiye, kent içi trafik, öğrenci yurtları, cenaze-defin-mezarlık hizmetleri, evlenme, yeşil alan hizmetleri, konut, ticaret ve ekonominin geliştirilmesi, meslek edindirme, sosyal yardım ve hizmetler, acil yardım, kurtarma, tanıtım, ağaçlandırma, turizm kültür ve sanatın desteklenmesi ve geliştirilmesi gibi çok çeşitli hizmetleri sunmakla veya kamu alımlarıyla yerine getirmekle sorumlu*” olduğu belirtilmektedir (Belediye Kanunu, No. 5393, 2005).

Anayasal hükümler çerçevesinde, ortak ve genel ihtiyaçların karşılanması için hizmetlerin götürülmesi sorumluluklarıyla orantılı mali kaynakların sağlanması gerekmektedir (Güldüler ve Dağıdır, 2023). Belediyeler görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullanacakları finansal kaynaklar, esas itibarıyla 3 gruba ayrılmaktadır. Bunlar: öz gelirler (vergi, resim ve harçlar), merkez yönetimden aktarılan paylar ve diğer kaynaklardır (faiz gelirleri, bağış ve yardımlar, borçlar). Belediyelere, diğer kamu tüzel kişiliklerinde olmayan bir kısım imtiyazlarla gelir elde etmeleri imkânı da verilmiştir (Belediye Gelirleri Kanunu, No:2464, 1981)

Belediyelerin giderleri ve harcamaları; cari harcamalar, yatırım harcamaları ve sermaye transferleri olmak üzere üç grupta ele alınabilir. Giderler, 2024 yılı hesap planında; “*Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri, faiz giderleri, cari transferler, sermaye transferleri, değer ve miktar değişimleri giderleri, gelirlerin ret ve iadesinden kaynaklanan giderler, amortisman giderleri, il madde ve malzeme giderleri, karşılık giderleri, silinen alacaklardan kaynaklanan giderler, kamu idarelerine bedelsiz olarak devredilen mali olmayan varlıklardan kaynaklanan giderler, proje kapsamında yapılan cari giderler, diğer giderler..*” olarak sıralanmıştır (HMBMGM, 2026). Hizmetlerin yerine getirilmesinde gerçekleştirilen harcamalar ve bunlar için gereken gelirlerin elde edilmesi, bir dengede tutulması, kontrolü ve etkili, ekonomik ve verimli bir çerçevede sürdürülebilir şekilde yönetilmesi belediyelerin finansal yapısı ve yönetimleriyle doğrudan ilgilidir. Türkiye'de genel olarak belediyelerin finansal sisteminde 3 temel problem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, sanayileşme ve hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte şehirlerin göç alması ve artan kent nüfusunun su ve kanalizasyon altyapısı, toplu taşıma, imar ve ulaşım altyapısı gibi temel hizmetlere duyulan ihtiyacı artırmasıdır. Artan hizmet talebi, aynı oranda ihtiyaç duyulan kaynak miktarını da artırmaktadır. Bu durumda finansal yapı, artan hizmet talebinin karşılanmasının yanı sıra hizmetlerin kalitesini ve boyutunu etkileyen en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir.

İkinci etken ise çok sayıda küçük nüfuslu belediyenin ölçek dezavantajı oluşturarak toplu olarak belediye sisteminin verimini düşürmesidir. Üçüncü problem ise kaynakların kullanımıyla ilgilidir. Gelirlerin büyüklüğü kadar harcamaların etkin, ekonomik ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi de finansal yapının oluşumunu etkileyen temel faktörlerden biridir (Kurtuluş, 2006). Etkin olmayan bir harcama ve gider yönetimiyle, gelirler artırılsa bile istenen sonuç elde edilemeyecektir (Baytun, 2011). Dolayısıyla gelir-gider döngüsü içinde hareket etmek zorunda olan tüm birey, işletme ve kurumlarda olduğu gibi belediyelerde de arzu edilen verimliliğin elde edilebilmesi için gider disiplininin ödün verilmemesi, sürdürülebilir hizmet anlayışı açısından zorunludur.

5018 sayılı kanunla, genel idare bünyesindeki kurum ve kuruluşlar, muhasebe sistemlerini tek düzene getirmiş, muhasebe kayıtlarının tahakkuk esasına göre tutulması, tüm kamu gelir ve giderleri ile bütçe gelir ve giderleri kayıt altına alınması, kamu muhasebesinde sürekliliğin sağlanması, muhasebe uygulamalarının ileriki yıllara etkileri ve geçmiş yıllar gerçekleştirmeleri gibi unsurların finansal tablolarda yer alması yenilikleri getirilmiştir (Türkyener, 2010). 2016 yılında çıkarılan Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği (MİBMY) ve ekleri, belediyelerin hazırlayacağı muhasebe ve finansal tabloların düzenlemesini sağlamaktadır. Bu tablolar ; "Mizan cetveli", "Temel mali tablolar" (*Bilanço, Faaliyet sonuçları tablosu, Nakit akış tablosu, Öz kaynak değişim tablosu, Bütçelenen ve gerçekleşen tutarların karşılaştırma tablosu*) ve "Diğer mali tablolardan" (*Bütçe uygulama sonuçları tablosu, Gelirlerin ekonomik sınıflandırılması tablosu, Giderlerin fonksiyonel sınıflandırılması tablosu, Giderlerin ekonomik sınıflandırılması tablosu, Bütçe gelirlerinin ekonomik sınıflandırılması tablosu, Bütçe giderlerinin kurumsal sınıflandırılması tablosu, Bütçe giderlerinin fonksiyonel sınıflandırılması tablosu, Bütçe giderlerinin faaliyet sınıflandırılması tablosu, Bütçe giderlerinin finansal sınıflandırılması tablosu, Bütçe giderlerinin ekonomik sınıflandırılması tablosu, Bütçe giderleri ve ödenekler tablosu*) oluşmaktadır (Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, 2016).

Belediyelerin bütüncül bir yaklaşımla, kurumsal varlıkları ve kaynaklarıyla ortaya koyabilecekleri hizmetler ve bunların sürekliliğinde finansal başarı önemli bir gösterge özelliğindedir (Kılıçarslan ve Özmen, 2023). Bu göstergelerin hesaplanması ve kamuoyuna duyurulması, belediyeler dahil tüm kamu kurum ve kuruluşları için etkin yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik adına iyi uygulama örnekleri teşkil etmektedir. Özel sektörde uzun yıllardır ve yaygın olarak kullanılan finansal tablo analizleri ve yöntemleri, kamu sektöründeki kurum ve kuruluşlarda da uygulanmaya başlamış olup, hesap kolaylığı, standartlarının yerleşmiş olması ve sadeliği, benzer kurumların aynı döneme ait oran değerlerini birbirleriyle veya aynı kurumun değerlerinin yıllar itibarıyla karşılaştırılmasına olanak sunması nedeniyle oran analizleri metodu sıklıkla tercih edilmektedir (Özen, 2020).

LİTERATÜR TARAMASI

Bu kısımda, çalışmanın konusu ve amacına uygun literatürdeki bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Brown (1993), tüm dünyada şehirlerin yönetimlerinin zor çevresel şartlarda yürütüldüğünü; bunun özellikle yerel yönetimlerin finans bölümlerinde çalışanları, yerel yönetimlerin finansal durumlarını sürekli takip etmek zorunda bıraktığını belirtmektedir. Sürekli kontrolü kolaylaştırmak için 10 orandan oluşan temel, kısa bir finansal tablo izleme aracı geliştirilmiştir. Bu araç daha sonra Maher ve Nollenberger (2009) tarafından belediyelerin nüfuslarına göre yeniden revize edilmiş ve yeni sınır değerleri belirlenmiştir.

Çetinkaya ve Demirbaş (2011) belediye gelirlerinin ayrıntılı bir analizini yapmışlardır. Çalışmada, belediyelerin verilen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için ek gelir kaynakları sağlamaları gerektiği belirtilmiştir. 1996-2005 döneminde belediyelerin öz gelirlerinin (%36,5), bütçe vergi gelirleri tahsilâtından alınan paydan (%50,4) düşük kaldığını, bu durumun gelişmiş ülkelerde tam tersi olduğu ifade edilmiştir.

Arslan ve Biniş (2014) ABD'deki mahalli idarelerin finansal yapılarını ve merkezi hükümetle olan ilişkilerini ele almışlardır. Mahalli idarelerin 2010-2011 dönemi vergi gelirlerinin %75'inin emlak vergisinden oluştuğu ifade edilmektedir. Yine çalışmada, merkezi hükümetin ve eyalet hükümetlerinin yardımlarının 2/3'ünün mahalli idarelere aktarıldığı belirtilmektedir. 2000-2008 döneminde ise mahalli idarelerin bütçe dengelerinin yıllar itibarıyla oranları değişmekle birlikte sürekli açık verdiği anlaşılmaktadır. ABD'de mahalli idarelerin öz kaynak oranlarının ortalama %65 civarında olduğu, vergi toplama yetkisinin ülkemizdekine benzer şekilde mahalli idarelere verildiği ve emlak vergisi payının yıllar içinde azalma eğilimi gösterdiği vurgulanmaktadır.

Ritonga (2014) Endonezya'daki yerel yönetimlerin finansal durumlarını analiz etmek ve ölçmek için bir model geliştirmiştir. Modelin karar alıcılar için bir erken uyarı sistemi görevi de görebileceği belirtilmiştir. Çalışmada finansal durumun ölçümünde kısa vadeli ödeme gücü, uzun vadeli ödeme gücü, bütçesel ödeme gücü, hizmet düzeyi ödeme gücü, finansal esneklik ve finansal bağımsızlık başlıklarından oluşan 6 boyut ve 18 gösterge kullanılmıştır. Bu haliyle çalışmanın, HMBMGM tarafından yayımlanan Belediyeler Mali Analiz Rehberi'ndeki metodolojiyle benzerlik gösterdiği düşünülmektedir.

Hrůza (2015) ekonomik ve finansal şoklara oldukça hassas olan kamu sektörünün, başarılı ve sürdürülebilir finansal yönetim için uygun analiz araçlarına ihtiyacın arttığını belirtmiştir. 2004-2014 döneminde geliştirilen modelleri ve kullanılan konseptleri karşılaştırma yöntemiyle analiz etmiş, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymuştur. Çalışmada, mali durum ve pozisyon, mali durum indeksi, finansal kapasite, finansal stres, mali sağlık, finansal sağlık, finansal sürdürülebilirlik, değer yönetimi, yerel yönetimler mali indikatörleri, mali/finansal kriz, geleneksel mali analiz, mali performans ya da kredi itibarı ve diğerlerinden oluşan 13 kriter değerlendirilmiştir.

Korlu ve Çetinkaya (2015) belediyelerin mali özerkliklerini öz gelir bağlamında değerlendirmiş ve analiz ettikleri mali özerklik konusundaki OECD ülkelerindeki durumu 2011 verileriyle ortaya koydukları çalışmalarında, mali özerkliğin, yani merkezi yönetime bağılıkların azaltılmasında öz gelir artışının en önemli faktör olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Çalışmada mali özerklik seviyesinin ölçülmesi için kullanılan göstergeler 1-tekrarlayan gelir oranı, 2-mali bağımlılık oranı, 3-mali performans, 4-vergi özerkliği, 5-öz gelir oranı olarak verilmiştir. Yapılan analizde Kanada, İsviçre, İsveç, ABD, Finlandiya, Danimarka ve Almanya gibi ülkelerin yerel yönetimlerinin topladıkları vergi gelirlerinin tüm vergi gelirleri içerisindeki payının diğer ülkelere oranla daha fazla olduğu; Çek Cumhuriyeti, Lüksemburg, Yunanistan, Portekiz, İrlanda, Şili, Türkiye ve İngiltere'de ise düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, Türkiye'de 2010-2013 döneminde, belediyelerin vergi gelirlerinin öz gelirleri içindeki payı ortalama yaklaşık %16, öz gelirlerin toplam gelirler içindeki payı ise yaklaşık %47 civarında bulunmuştur.

Alkan (2018), 2017 yılında yayımlanan Kamu İdareleri İçin Mali Analiz Rehberi'ni baz alarak büyükşehir belediyelerinin finansal durumlarını karşılaştırmak amacıyla oran analizi yöntemini kullanmıştır. Çalışmada 16 büyükşehir belediyesinin 2016 yılı Sayıştay denetim raporlarındaki finansal veriler kullanılarak rehberde verilen oranlardan 10 anahtar gösterge seçilerek analizler yapılmıştır. Belediyeler için finansal tablo karnesi düzenlenmiştir. Her oran için +2, +1, 0 ve -1 den oluşan puanlama sistemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda verilen tabloda, KC kodlu Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin 13 puanıyla en yüksek, HT kodlu Hatay Büyükşehir Belediyesi'nin ise -2 puanla en düşük puanı aldığı tespit edilmiştir.

Özen (2020) Muğla ve Sakarya Büyükşehir Belediyeleri ile yine aynı illerdeki 12 ilçe belediyesinin likidite ve finansal yapılarını statik olarak (tek dönem/yıl) incelemiştir. Uygulamada TCMB'nin sektör analizlerinde kullandığı oranlardan 15 oran seçilmiştir. 2018 yılı Sayıştay denetim raporlarındaki veriler kullanılarak analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda her iki ilde de belediyelerin kısa ve uzun vadeli borç ödeme kapasitelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kılıçarslan ve Özmen (2023), İstanbul ve Kocaeli Büyükşehir Belediyelerinin finansal analizini yapmıştır. 2011-2021 finansal verileri kullanılarak belirlenen 12 gösterge ile analiz yapılmıştır. Gösterge değerleri Normalize Edilmiş Maksimum Değerler Yöntemi ile ağırlıklandırılmıştır. ÇKKV yöntemleri uygulanarak ilgili belediyelerin hangi yıllarda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2021, Kocaeli Belediyesi'nin ise 2016 yılında en yüksek performansı yakaladıkları, her ikisinin de 2019-2021 döneminde performans eğrilerinin yükseldiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Öksüz (2024), 2019-2023 verileriyle Türkiye'deki 1.402 belediye ve 51 il özel idaresini kapsayan çalışmada yerel yönetimlerin mali etkinliklerini VZA Yöntemiyle ölçmüştür. Uygulamada büyükşehirler ve diğer iller olmak üzere iki kategoride analizler yapılmıştır. Büyükşehirlerden on dördünün sürekli etkin, üçünün sürekli etkin değil, on üçünün ise yıllar itibarıyla değişken performans gösterdiği belirlenmiştir. Diğer iller kategorisinde on ildeki yerel yönetimlerin sürekli etkin, dördünün sürekli etkin değil, otuzyedisinin ise değişken performans gösterdikleri saptanmıştır.

METOT

Araştırmada kullanılan finansal veriler ilgili belediyenin faaliyet raporları ve performans programları (Kastamonu Belediyesi, 2026), Sayıştay raporları ve ekleri (Sayıştay Başkanlığı, 2026) ile HMBMGM'nün mahalli idareler bütçe istatistikleri (HMBMGM, 2026) kullanılarak derlenmiştir. Nüfus verileri TÜİK'ten alınmıştır (TÜİK, 2026). Hazırlanan veriler, rehberdeki şekilde "oran analizi" ve "dikey analiz" yöntemleriyle, dinamik bir yaklaşımla analiz edilmiştir. Analizde kullanılan göstergeler ve formülleri Tablo 1'de verilmiştir (HMBMGM, 2025).

Tablo 1: Oran analizinde kullanılan göstergeler ve formülleri

G1.Vergi gelirleri göstergesi=vergi ve benzeri gelirler/bütçe gelirleri
G2.Vergi tahsilat-tahakkuk göstergesi=tahsil edilen vergi gelirleri/tahakkuk ettirilen vergi gelirleri
G3.Tahsilat-tahakkuk göstergesi=bütçe gelirleri/faaliyet gelirleri
G4.Bağımlılık göstergesi=merkezi yönetimden yapılan transferler/bütçe gelirleri
G5.Personel harcaması göstergesi = personel harcaması/bütçe gelirleri
G6.Personel harcaması mali kuralı-1=personel harcaması/(en son yıl kesinleşmiş bütçe gelirleri x yeniden değerlendirme oranı)
G6.1.Personel harcaması mali kuralı-2=(belediyenin personel harcaması + belediyenin personel şirketi aracılığıyla yaptığı personel harcaması)/(en son yıl kesinleşmiş bütçe gelirleri x yeniden değerlendirme oranı)
G7.Mal ve hizmet harcaması göstergesi=mal ve hizmet alım giderleri/bütçe gelirleri
G8.Faiz gideri göstergesi=faiz giderleri/bütçe gelirleri
G9.Yatırım harcaması göstergesi=(sermaye giderleri + sermaye transferleri) / bütçe gelirleri
G10.Ödeme - tahakkuk göstergesi=bütçe giderleri/faaliyet giderleri
G11.Bütçe dengesi göstergesi=bütçe dengesi/bütçe gelirleri
G12.Faaliyet dengesi göstergesi=faaliyet dengesi/faaliyet gelirleri
G13.Yükümlülük göstergesi=toplam yükümlülükler/bütçe gelirleri
G14.Yükümlülük dağılımı göstergesi=kısa vadeli yükümlülükler/toplam yükümlülükler
G15.Vadesi geçmiş yükümlülükler göstergesi=vadesi geçmiş yükümlülükler/toplam yükümlülükler
G16.Borçlanma mali kuralı=iç ve dış borç stoku/(en son kesinleşmiş bütçe gelirleri x ydo)
G17.Kamu borcu göstergesi=vergi ve sosyal güvenlik kesintileri borçları/toplam yükümlülükler
G18.Cari oran= dönen varlıklar/kısa vadeli yabancı kaynaklar

G19.Vadesi geçmiş alacaklar göstergesi=vadesi geçmiş alacaklar / faaliyet geliri

G20.Gelir tahmini göstergesi=bütçe gelirleri/bütçe gelir tahmini

G21.Gider tahmini göstergesi=bütçe giderleri/bütçe gider tahmini

G22.Kişi başına düşen gelir göstergesi=bütçe gelirleri/nüfus

G23.Kişi başına düşen gider göstergesi=bütçe giderleri/nüfus

Tablo 1 incelendiğinde, HMBMGM tarafından 23 göstergenin belirlendiği görülmektedir. Ancak oranların hepsini hesaplamak mümkün değildir. KB'nin 2020 ve 2021 faaliyet raporlarında faaliyet sonuçları tablosu verilmediğinden, vergi gelirlerinin ret ve iadesinden kaynaklanan giderler hesabı (630.12) ile bu hesabın yardımcı hesaplarına ait veriler ile 630.14 İlk Madde ve Malzeme Giderleri hesabı değerleri bulunamamıştır. Bu sebeple, 2020 ve 2021 için G2 vergi tahsilat-tahakkuk göstergesi, G3 tahsilat-tahakkuk göstergesi ve G19 vadesi geçmiş alacaklar göstergesi hesaplanamamıştır. 630.14 İlk Madde ve Malzeme Giderleri hesabı değeri yerine mizanda verilen 150 İlk Madde ve Malzeme hesabının alacak değeri kullanılmış ve G10 ödeme-tahakkuk göstergesi hesaplanabilmiştir. Belediyeye ait personel şirketi finansal verilerine ulaşılmadığından, G6 personel harcaması mali kuralı 2 göstergesi hesaplanamamıştır. Sonuç olarak rehberdeki oran analizi bölümünde verilen 24 (23+1) göstergedan 3 tanesi (G2, G3 ve G19) sadece 2020-2021 için, 1 tanesi (G6.1) tüm dönem için hesaplanamamıştır. G20 gelir tahmini göstergesi ise ek bütçe yapılan yıllarda, sene başındaki tahmin için ayrı, ek bütçe ile oluşan bütçe geliri için ayrı ayrı hesaplanmıştır. G22.kişi başına düşen gelir göstergesi ve G23.kişi başına düşen gider göstergelerinin analizinde değerlendirme hatasını gidermek amacıyla değerlendirme katsayıları ile değerlemeler yapılmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın amacı kapsamında yapılan analizlerin bulguları üç başlık altında incelenmiştir. İlk bölümde, BDİB ile KB bütçe gerçekleştirmelerinin karşılaştırmalı analizine yer verilmiştir. İkinci bölümde, dikey analiz ve üçüncü bölümde ise oran analizi bulguları yer almıştır.

KB'nin Bütçe ve Gelir İstatistikleri

HMBMGM, her yıl mahalli idarelere ait bütçe gerçekleştirme istatistiklerini yayımlamaktadır. Bu istatistiklerden 2020-2024 dönemine ait olanlar ile KB'nin 2020-2024 dönemi bütçe gerçekleştirme istatistikleri birleştirilerek Tablo 2 ve Tablo 3 hazırlanmıştır. BDİB bütçe ve gelir harcama kalemleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: BDİB bütçe gelir ve harcama kalemleri (bin TL)

BDİB	2020	2021	2022	2023	2024	Ortalama
Harcamalar	10.065.599	14.313.448	30.442.444	56.581.145	88.904.593	40.061.446
Personel Giderleri	1.745.593	1.972.829	3.169.662	6.375.901	12.473.332	5.147.463
SGK ve Devlet Primi giderleri	277.375	312.706	499.530	813.988	1.486.167	677.953
Mal ve Hizmet Alımları	5.205.616	7.089.180	15.399.668	30.209.733	51.572.043	21.895.248
Faiz Harcamaları	487.164	470.711	646.949	1.220.761	3.148.460	1.194.809
Cari Transferler	327.355	420.847	832.856	1.714.924	2.806.854	1.220.567
Sermaye Giderleri	1.894.408	3.817.535	9.467.553	15.726.959	16.500.528	9.481.397
Sermaye Transferleri	93.156	221.968	419.608	501.580	907.624	428.787
Borç Verme	34.932	7.672	6.616	17.300	9.585	15.221

Gelirler	10.492.040	14.094.022	26.829.566	49.338.826	79.953.978	36.141.687
Vergi Gelirleri	1.010.950	1.270.601	2.106.374	3.169.651	4.395.072	2.390.530
Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	1.715.109	2.168.046	3.486.307	6.934.784	10.663.918	4.993.633
Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler	332.408	337.520	890.152	1.702.360	1.904.947	1.033.477
Faizler, Paylar ve Cezalar	6.802.749	9.416.559	17.812.622	32.816.268	57.903.975	24.950.435
Sermaye Gelirleri	630.824	901.296	2.534.111	4.715.764	4.884.802	2.733.360
Alacaklardan Tahsilatlar	0	0	0	0	201.263	40.253
Bütçe Dengesi	426.441	-219.426	-3.612.878	-7.242.319	-8.950.615	-3.919.759
Bütçe Dengesi (%)	%4,0	%-1,5	%-13,4	%-14,6	%-11,1	%-10,8

Not: HMBMGM bütçe istatistikleri yazarlar tarafından derlenmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, 2020-2024 dönemi ortalamasında en büyük harcama kalemlerinin sırasıyla mal ve hizmet alımları, sermaye giderleri ve personel giderleri olduğu görülmektedir. En düşük harcama kalemleri ise sırasıyla borç verme ve sermaye transferlerinden oluşmaktadır. Gelirlerin ise büyük bir bölümünü merkezi idareden alınan payların oluşturduğu faizler, paylar ve cezalar kalemleri oluşturmaktadır.

KB bütçe gelir ve harcama kalemleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: KB bütçe gelir ve harcama kalemleri (TL)

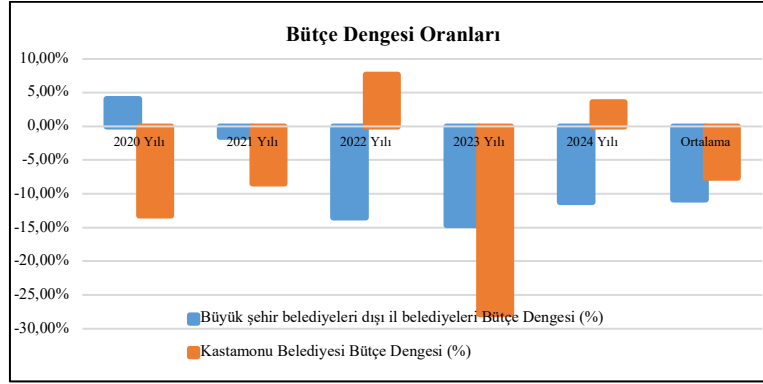
KB	2020 Yılı	2021 Yılı	2022 Yılı	2023 Yılı	2024 Yılı	Ortalama
Harcamalar	196.165.052	243.359.214	530.503.508	1.126.514.885	1.498.559.608	719.020.453
Personel giderleri	35.131.773	38.908.094	64.167.819	125.187.867	274.426.097	107.564.330
SGK ve devlet primi giderleri	5.420.247	8.735.048	10.334.256	18.346.940	29.524.727	14.472.244
Mal ve Hizmet alımı giderleri	86.496.379	102.191.078	245.724.303	541.027.217	933.283.793	381.744.554
Faiz giderleri	4.800.464	4.570.509	9.839.634	16.112.727	38.945.085	14.853.684
Cari transferler	6.601.175	13.036.706	18.631.762	30.226.142	45.375.655	22.774.288
Sermaye giderleri	57.715.014	75.917.778	181.805.734	395.613.993	170.639.576	176.338.419
Sermaye transferleri	0	0	0	0	6.364.675	1.272.935
Gelirler	173.283.823	224.438.222	574.774.548	881.328.771	1.554.482.655	681.661.604
Vergi Gelirleri	15.411.962	18.648.215	31.751.395	61.892.046	82.259.523	41.992.628
Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	33.137.255	38.013.694	54.047.055	124.787.755	195.601.104	89.117.372
Alınan Bağış ve Yardım. İle Özel G.	3.122.000	3.690.479	11.634.005	23.724.469	10.691.370	10.572.465
Diğer Gelirler	112.342.962	158.556.342	301.158.290	618.791.551	972.747.351	432.719.299
Sermaye Gelirleri	9.269.644	5.529.491	176.183.803	52.132.950	293.183.307	107.259.839
Bütçe Dengesi	-22.881.229	-18.920.992	+44.271.040	-245.186.114	+55.923.047	-37.358.850
Bütçe Dengesi (%)	%-13,20	%-8,43	%7,70	%-27,82	%3,60	%-7,63

Not: KB faaliyet raporları yazarlar tarafından derlenmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, KB'nin 2020-2024 dönemi bütçe gelir ve harcama ortalamasında en büyük harcama kalemlerinin sırasıyla mal ve hizmet alımları, sermaye giderleri ve personel giderleri olduğu görülmektedir. En düşük harcama kalemleri ise borç verme ve sermaye

transferlerinden oluşmaktadır. KB gelirlerinde ise çok büyük bir bölümünü merkez idaresinden alınan payların oluşturduğu diğer gelirler kalemi oluşturmaktadır.

BDİB ile KB'nin bütçe dengesi oranı Şekil 1'de verilmiştir.

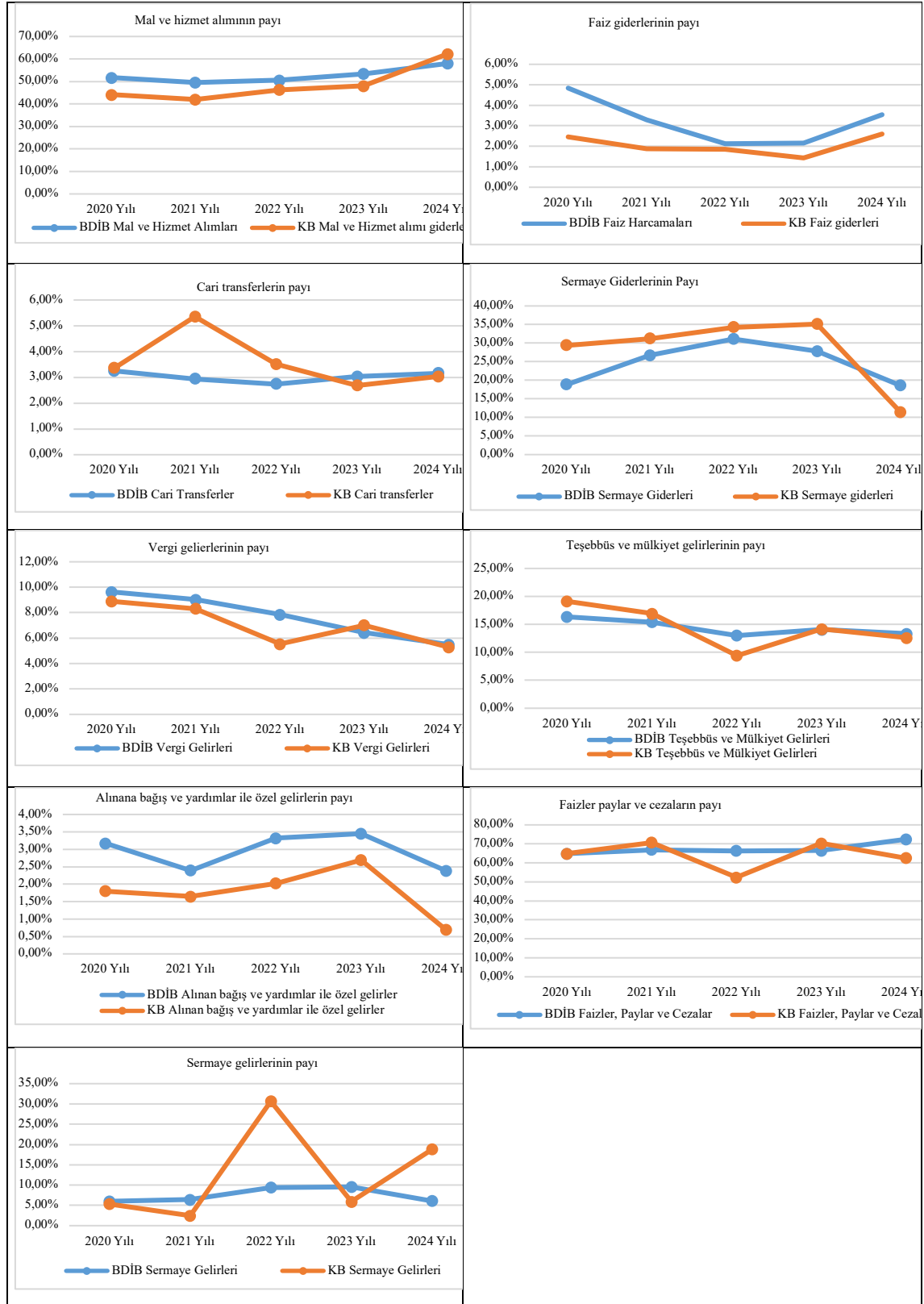


Şekil 1: 2020-2024 bütçe dengeleri

KB, 2020, 2021 ve 2023 yıllarında bütçe açığı verirken, BDİB grubu 2021, 2022, 2023 ve 2024 yıllarında bütçe açığı vermiştir.

Tablo 2 ve Tablo 3'teki BDİB ile KB bütçe gelir ve harcama kalemlerinin toplam değerlerdeki paylarına ait grafikler Şekil 2'de verilmiştir.





Şekil 2: KB ve BDİB bütçe gelir ve gider kalemleri ortalama payları (2020-2024)

Personel giderlerinde 2023, SGK giderlerinde ise 2020 hariç her yıl KB oranı BDİB oranlarının üstündedir. 2024 hariç mal ve hizmet alım giderlerinin payı, BDİB'nin altındadır. Faiz giderlerinde dönem boyunca BDİB oranlarının altında kalmıştır. Cari transferlerde 2020, 2021,

2022 yıllarında BDİB’den yüksek, 2023 ve 2024 yıllarında ise düşük olmuştur. Sermaye giderlerinde ise 2024 hariç tüm yıllarda BDİB’den daha yüksek bir oranda gider payı ayrılmıştır.

Vergi gelirlerinin toplam gelirlerdeki payında 2023 yılı hariç, KB’nin BDİB’nin altında bir oranda gelir elde ettiği görülmektedir. Diğer yandan, grafikte vergi gelirlerinin hem KB’nin hem de BDİB’nin toplam gelirleri içindeki paylarının 5 yıl boyunca sürekli düşmüş olması dikkat çekmektedir. Teşebbüs ve mülkiyet gelirlerinin toplam gelirdeki payında önemli bir ayırım görülmemektedir. Oransal olarak toplam bütçedeki payı düşük olmakla birlikte, alınan bağış ve yardımlar kaleminde KB ve BDİB grubunun oransal değerleri arasında bariz bir fark görülmektedir ve dönem boyunca KB değeri BDİB değerinin altında kalmıştır. Gelir kalemlerinin en büyüğü olan, içinde merkezi idareden alınan vergi gelirlerinin payının bulunduğu “faizler, paylar ve cezalar” kaleminde (bilançodaki haliyle “Diğer gelirler”) 2022 ve 2024 yılları haricinde oransal olarak büyük farklar gözükmemektedir. KB’nin 2022 ve 2024 yıllarında BDİB’nin oranlarından daha düşük bir oranla bu kalemden gelir elde ettiği anlaşılmaktadır.

Dikey Analiz Bulguları

Dikey analiz, finansal rapor ve tablolarda yer alan hesaplardan önem arz edenlerin veya tamamının, başka bir hesabın toplamına oranlanması şeklinde yapılan analizlerdir. Tek bir yıl için yapılan statik bir analiz olmasına rağmen, analiz dönemi içinde her yıl ayrı ayrı yapılarak yıllar içindeki değişimde incelenebilmektedir. Çalışmada aktif ve pasif toplamaları 100 kabul edilerek, hesapların % dağılımı hesaplanmıştır. KB’nin varlıklarının 2020-2024 dönemi dikey analiz bulguları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: KB’nin toplam aktifinin dikey analiz bulguları

	HESAP ADI	2020	2021	2022	2023	2024
1	DÖNEN VARLIKLAR	%5,74	%6,53	%14,52	%1,19	%1,47
10	Hazır Değerler	%0,29	%1,12	%7,20	%0,30	%0,61
102	Banka Hesabı	%0,13	%0,94	%7,07	%0,10	%0,45
103	Verilen Çekler ve Gönderme Emirleri Hesabı (-)	%-0,01	%0,00	%-0,04	%-0,02	%0,00
109	Banka Kredi Kartlarından Alacaklar Hesabı	%0,17	%0,17	%0,18	%0,23	%0,16
12	Faaliyet Alacakları	%1,21	%1,40	%2,24	%0,25	%0,26
121	Gelirlerden Takipli Alacaklar Hesabı	%0,98	%1,16	%2,07	%0,22	%0,25
122	Gelirlerden Tecilli ve Tehirli Alacaklar Hesabı	%0,20	%0,20	%0,14	%0,02	%0,01
126	Verilen Depozito ve Teminatlar Hesabı	%0,03	%0,03	%0,04	%0,00	%0,00
14	Diğer Alacaklar	%0,02	%0,02	%0,03	%0,00	%0,00
140	Kişilerden Alacaklar Hesabı	%0,02	%0,02	%0,03	%0,00	%0,00
15	Stoklar	%0,87	%0,63	%1,27	%0,23	%0,27
150	İlk Madde ve Malzeme Hesabı	%0,87	%0,06	%1,27	%0,23	%0,27
16	Ön Ödemeler	%0,06	%0,08	%0,13	%0,03	%0,04
160	İş Avans ve Kredileri Hesabı	%0,00	%0,01	%0,00	%0,00	%0,00
162	Bütçe Dişi Avans ve Krediler Hesabı	%0,06	%0,07	%0,13	%0,03	%0,04
19	Diğer Dönen Varlıklar	%3,29	%3,29	%3,65	%0,38	%0,28
190	Devreden Katma Değer Vergisi Hesabı	%3,29	%3,29	%3,65	%0,38	%0,28
2	DURAN VARLIKLAR	%94,26	%93,47	%85,48	%98,81	%98,53

22	Faaliyet Alacakları	%0,15	%0,22	%0,16	%0,02	%0,01
222	Gelirlerden Tecilli ve Tehirli Alacaklar Hesabı	%0,15	%0,22	%0,16	%0,02	%0,01
24	Mali Duran Varlıklar	%1,39	%1,61	%1,98	%0,40	%0,48
240	Mali Kuruluşlara Yatırılan Sermayeler Hesabı	%1,10	%1,28	%1,64	%0,21	%0,27
241	Mal ve Hizmet Üreten Kuruluşlara Yatırılan Sermaye	%0,38	%0,36	%0,35	%0,18	%0,29
247	Sermaye Taahhütleri Hesabı (-)	%-0,09	%-0,03	%-0,02	%0,00	%-0,08
25	Maddi Duran Varlıklar	%92,68	%91,59	%83,29	%98,38	%98,03
250	Arazi ve Arsalar Hesabı	%38,03	%36,17	%22,33	%53,33	%45,82
251	Yeraltı ve Yerüstü Düzenleri Hesabı	%30,39	%31,39	%34,29	%3,57	%3,15
252	Binalar Hesabı	%20,68	%19,90	%19,34	%80,87	%86,91
253	Tesis, Makine ve Cihazlar Hesabı	%0,62	%0,66	%0,76	%0,12	%0,12
254	Taşıtlar Hesabı	%1,46	%1,62	%1,65	%0,58	%0,64
255	Demirbaşlar Hesabı	%0,65	%0,79	%0,98	%0,30	%0,32
257	Birikmiş Amortismanlar Hesabı (-)	%-3,66	%-4,52	%-5,33	%-41,80	%-40,20
258	Yapılmakta Olan Yatırımlar Hesabı	%4,51	%5,59	%9,26	%1,41	%1,27
26	Maddi Olmayan Duran Varlıklar	%0,00	%0,00	%0,00	%0,01	%0,01
260	Haklar Hesabı	%0,17	%0,17	%0,20	%0,03	%0,04
268	Birikmiş Amortismanlar Hesabı (-)	%-0,17	%-0,17	%-0,20	%-0,02	%-0,03
29	Elden Çıkarılacak Stoklar	%0,04	0,04	%0,05	%0,00	%0,00
294	Elden Çıkarılacak Stoklar ve Maddi Duran Varlıklar	%0,07	0,07	%0,08	%0,01	%0,01
299	Birikmiş Amortismanlar Hesabı (-)	%-0,03	-0,03	%-0,03	%-0,01	%-0,01
	TOPLAM AKTİF	%100,00	100,00	%100,00	%100,00	%100,00

2022 (%85,48) hariç diğer yıllarda duran varlıkların aktif toplamına oranı hep %90'ın üzerinde seyretmiştir. Dönen varlıkların aktife oranı 2023 yılında ani bir düşüş göstermiştir. Dönen varlıklar altında bulunan hazır değerler hesabının oranı %7,20'den %0,30'a, faaliyet alacakları %2,24'ten %0,25'e, stoklar %1,27'den %0,23'e ve diğer dönen varlıklar %3,65'ten %0,38'e düşmüştür. Analiz döneminde en yüksek değerlendirme oranının (2,23) yine 2023 yılının altında olduğu görülmüştür.

KB'nin kaynaklarının 2020-2024 dönemi dikey analiz bulguları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: KB'nin toplam pasifinin dikey analiz bulguları

	HESAP ADI	2020	2021	2022	2023	2024
3	KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	%8,28	%8,82	%12,30	%2,27	%2,05
30	Kısa Vadeli İç Mali Borçlar	%0,84	%1,20	%1,48	%0,35	%0,13
300	Banka Kredileri	%0,84	%1,20	%1,48	%0,35	%0,13
32	Faaliyet Borçları	%4,07	%4,56	%6,95	%1,36	%1,36
320	Bütçe Emanetleri	%4,07	%4,56	%6,95	%1,36	%1,36
33	Emanet Yabancı Kaynaklar	%1,37	%1,31	%1,19	%0,16	%0,19

330	Alınan Depozito ve Teminatlar	%0,46	%0,42	%0,54	%0,08	%0,08
333	Emanetler	%0,91	%0,89	%0,65	%0,08	%0,11
36	Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler	%1,65	%0,97	%2,06	%0,22	%0,20
360	Ödenecek Vergi ve Fonlar	%0,85	%0,27	%1,36	%0,12	%0,11
361	Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	%0,50	%0,19	%0,28	%0,03	%0,03
362	Fonlar veya Diğer Kamu İdareleri Adına Yapılan T.	%0,12	%0,07	%0,08	%0,01	%0,02
363	Kamu İdareleri Payları	%0,00	%0,05	%0,02	%0,00	%0,00
368	Vadesi Geçmiş, Ertelenmiş veya Taksitlendirilmiş V.	%0,18	%0,40	%0,32	%0,06	%0,05
37	Kıdem Tazminatı Karşılığı	%0,01	%0,01	%0,04	%0,01	%0,10
372	Kıdem Tazminatı Karşılığı	%0,01	%0,01	%0,04	%0,01	%0,10
38	Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkuk	%0,34	%0,78	%0,59	%0,17	%0,07
381	Gider Tahakkukları	%0,34	%0,78	%0,59	%0,17	%0,07
4	UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	%3,09	%5,14	%3,47	%0,42	%0,19
40	Uzun Vadeli İç Mali Borçlar	%1,43	%1,97	%1,20	%0,18	%0,06
400	Banka Kredileri	%1,43	%1,97	%1,20	%0,18	%0,06
43	Diğer Borçlar	%0,46	%1,49	%1,07	%0,16	%0,10
430	Alınan Depozito ve Teminatlar	%0,39	%0,43	%0,48	%0,05	%0,05
438	Kamuya Olan Ertelenmiş veya Taksitlendirilmiş Borç	%0,07	%1,06	%0,59	%0,11	%0,05
47	Kıdem Tazminatı Karşılığı	%0,97	%0,83	%0,70	%0,01	%0,01
472	Kıdem Tazminatı Karşılığı	%0,97	%0,83	%0,70	%0,01	%0,01
48	Gelecek Yıllara Ait Gelirler	%0,22	%0,84	%0,50	%0,07	%0,02
481	Gider Tahakkukları	%0,22	%0,84	%0,50	%0,07	%0,02
5	ÖZ KAYNAKLAR	%88,63	%86,04	%84,23	%97,31	%97,77
50	Net Değer-Sermaye	%91,37	%87,87	%85,74	%7,53	%5,99
500	Net Değer	%91,37	%87,87	%85,74	%7,53	%5,99
57	Geçmiş Yıllar Olumlu Faaliyet Sonuçları	%0,73	%0,87	%0,94	%131,70	%107,61
570	Geçmiş Yıllar Olumlu Faaliyet Sonuçları	%0,73	%0,87	%0,94	%131,70	%107,61
58	Geçmiş Yıllar Olumsuz Faaliyet Sonuçları	%-3,64	%-3,50	%-3,39	%-41,25	%-34,09
580	Geçmiş Yıllar Olumsuz Faaliyet Sonuçları (-)	%-3,64	%-3,50	%-3,39	%-41,25	%-34,09
59	Dönem Faaliyet Sonuçları	%0,17	%0,80	%0,94	%-0,67	%18,26
590	Dönem Olumlu Faaliyet Sonucu	%0,17	%0,80	%0,94	%0,00	%18,26
591	Dönem Olumsuz Faaliyet Sonucu (-)	%0,00	%0,00	%0,00	%-0,67	%0,00
	TOPLAM PASİF	%100	%100	%100	%100	%100

2023 yılında kısa ve uzun vadeli kaynaklarda önemli bir düşüş yaşanmasına karşın, öz kaynaklarda artış görülmektedir. Benzer şekilde Geçmiş Yıllar Olumlu Faaliyet Sonuçları Hesabı 2023 yılında bir önceki yıl oranı olan %0,94'ten %131,70'e yükselmiştir. Bunun karşılığında Geçmiş Yıllar Olumsuz Faaliyet Sonuçları Hesabı'nın oranı ise %-3,39'dan %-41,25'e yükselmiştir.

Oran Analizi Bulguları

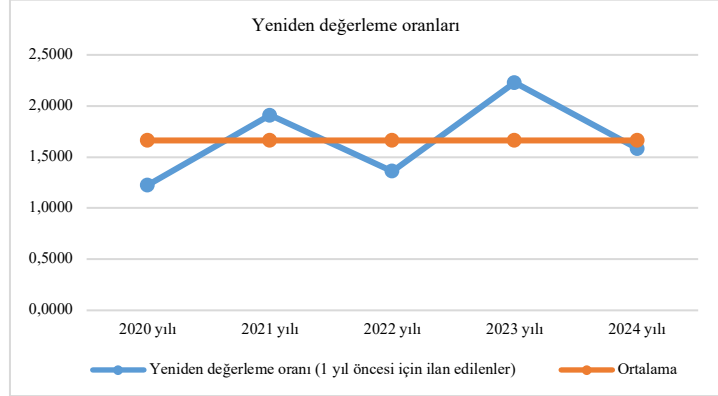
Oran analizi, finansal tablolarda birbirleriyle anlamlı ilişki içinde olan çeşitli hesapların oranlanmasıyla anlamlı bilgi elde edilen bir analiz yöntemidir. Oranlar analiz edilirken, analiz edilen dönemdeki ekonomik, sosyal, sosyo-ekonomik vb. çevresel koşullar göz önüne alınmalıdır. Bazı oranlarda yeniden değerlendirme oranları ve nüfus verileri de kullanılarak tabloda ve grafiklerde (Şekil 3 ve Şekil 4) verilmiştir. KB'nin oran analizi bulguları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 4: KB'nin oran analizi bulguları

G. Kodu	Gösterge	2020	2021	2022	2023	2024	Ortalama
G1	Vergi gelirleri	%8,84	%8,23	%5,48	%6,82	%4,23	%6,72
G2	Vergi tahsilat - tahakkuk	Veri yok	Veri yok	%144,11	%100,74	%66,30	%103,72
G3	Tahsilat-tahakkuk	Veri yok	Veri yok	%96,77	%107,67	%98,66	%101,03
G4	Bağımlılık	%62,07	%65,57	%49,10	%58,41	%59,39	%58,91
G5	Personel harcaması	%23,40	%21,23	%12,96	%16,29	%19,55	%18,69
G6	Personel harcaması mali kuralı -1	%20,94<	%14,39<	%24,37<	%11,20<	%21,76<	%18,53<
G6.1	Personel harcaması mali kuralı -2	Veri yok	Veri yok	Veri yok	Veri yok	Veri yok	Veri yok
G7	Mal ve hizmet harcaması	%49,92	%45,53	%42,75	%61,39	%60,04	%51,93
G8	Faiz gideri	%2,77	%2,04	%1,71	%1,83	%2,51	%2,17
G9	Yatırım harcaması	%33,31	%33,83	%31,63	%44,89	%11,39	%31,01
G10	Ödeme - tahakkuk	%110,76	%106,27	%90,56	%88,18	%97,59	%98,67
G11	Bütçe dengesi	%-13,20	%-8,43	%7,70	%-27,82	%3,60	%-7,63
G12	Faaliyet dengesi	%1,87	%5,08	%3,17	%-13,59	%-82,67	%-17,23
G13	Yükümlülük	%84,90	%83,68	%38,14	%47,72	%27,48	%56,38
G14	Yükümlülük dağılımı	%72,84	%63,19	%78,01	%84,35	%91,65	%78,01
G15	Vadesi geçmiş yükümlülükler	%2,21	%10,46	%5,79	%6,26	%4,24	%5,79
G16	Borçlanma mali kuralı	%47,31<1	%37,75<1	%54,86<1	%27,63<1	%24,65<1	%38,44<1
G17	Kamu borcu	%14,09	%13,72	%16,18	%11,67	%10,17	%13,16
G18	Cari oran	%69,34	%74,03	%118,02	%52,46	%71,58	%77,09
G19	Vadesi geçmiş alacaklar	Veri yok	Veri yok	%7,98	%5,31	%4,08	%5,79
G20	Gelir tahmini (Sapma)	%-13,36	%2,02	%105,28	%-1,97	%-13,64	%15,67
G20.1	Gelir tahmini -2 (Ek Bütçeli)	Ek bütçesiz	%96,12	%103,69	Ek bütçesiz	Ek bütçesiz	39,96
G21	Gider tahmini göstergesi (sapma)	%93,41	%110,62	%189,47	%125,31	%83,25	%120,41
G22	Kişi başına düşen	₺1.357,24	₺1.721,80	₺4.290,77	₺6.469,09	₺11.356,54	₺5.039,09
G23	Kişi başına düşen gider	₺1.536,45	₺1.866,95	₺3.960,28	₺8.268,79	₺10.947,98	₺5.316,09
G22.1	Kişi başına düşen gelir (Değerlemeli)	₺15.296,82	₺15.831,00	₺20.644,32	₺22.852,36	₺17.995,57	₺18.524,01
G23.1	Kişi başına düşen gider (Değerlemeli)	₺17.316,68	₺17.165,62	₺19.054,23	₺29.209,90	₺17.348,17	₺20.018,92
	Yeniden değerlendirme oranı	1,2258	1,9110	1,3620	2,2293	1,5846	
	Nüfus	127.674	130.351,00	133.956	136.237	136.880	

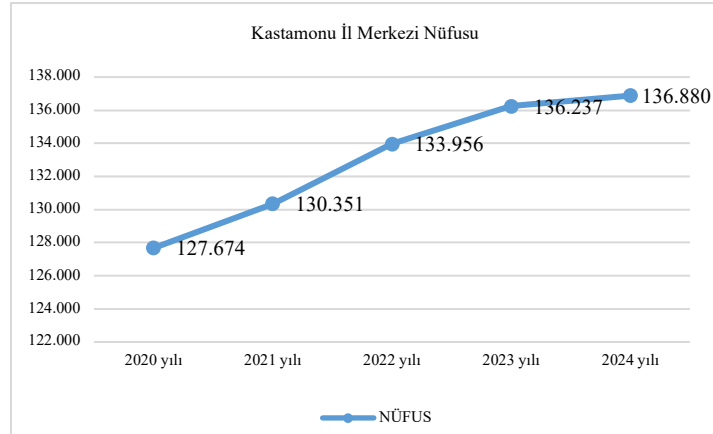
Tablo 7’de verilen oranlara ait grafikler Şekil 5’te ayrıca sunulduğundan, her ikisine ait yorumlar Şekil 5 altında verilmiştir.

KB’nin yeniden değerlendirme oranı bulgularını gösteren grafik Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 3: Yeniden Değerleme oranları

En yüksek değerlendirme katsayısı (2,2293) 2023 yılında gerçekleşmiştir. 2020-2024 dönemi Kastamonu il merkez nüfusunu gösteren grafik Şekil 3’te verilmiştir (TÜİK, 2026).

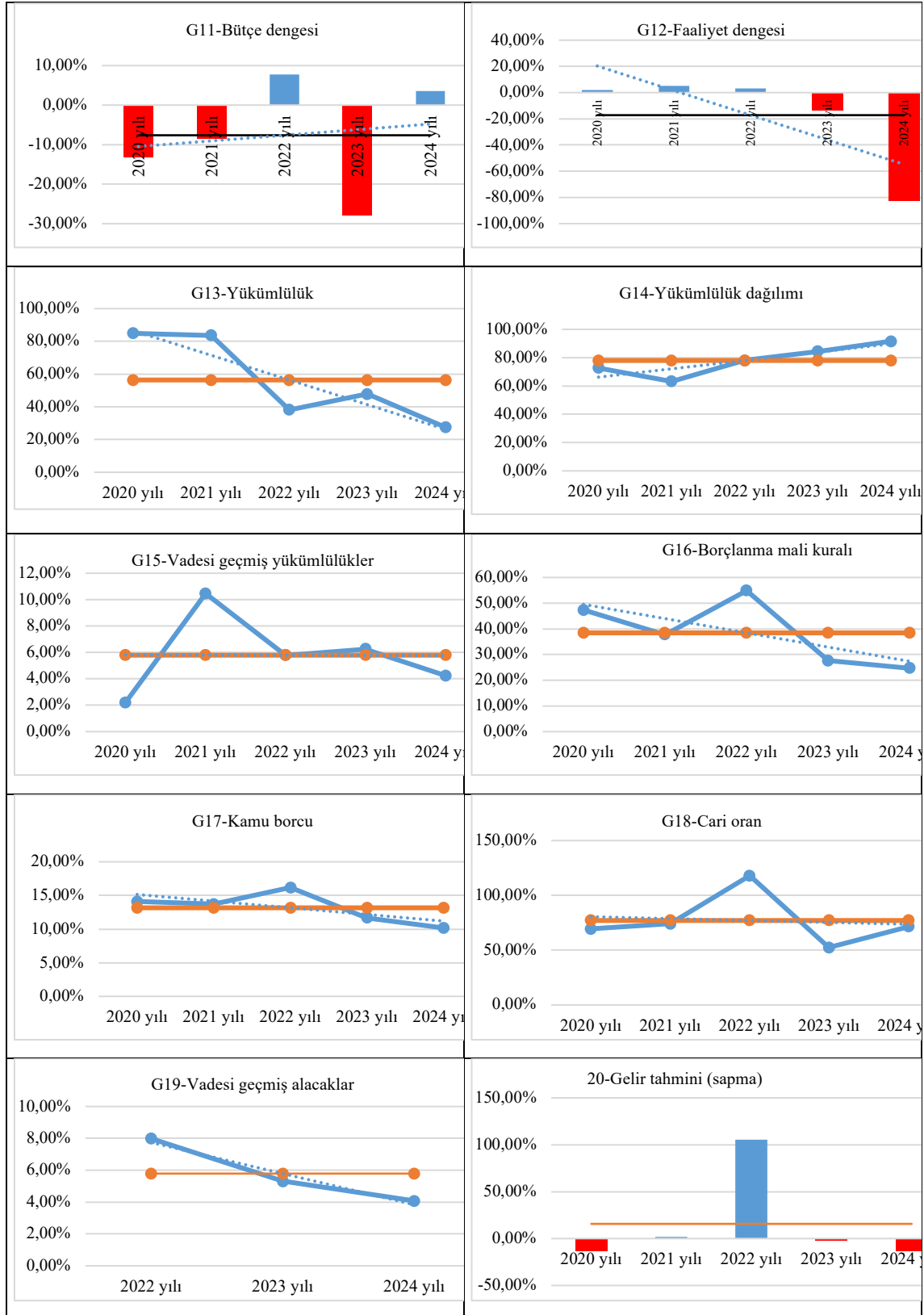


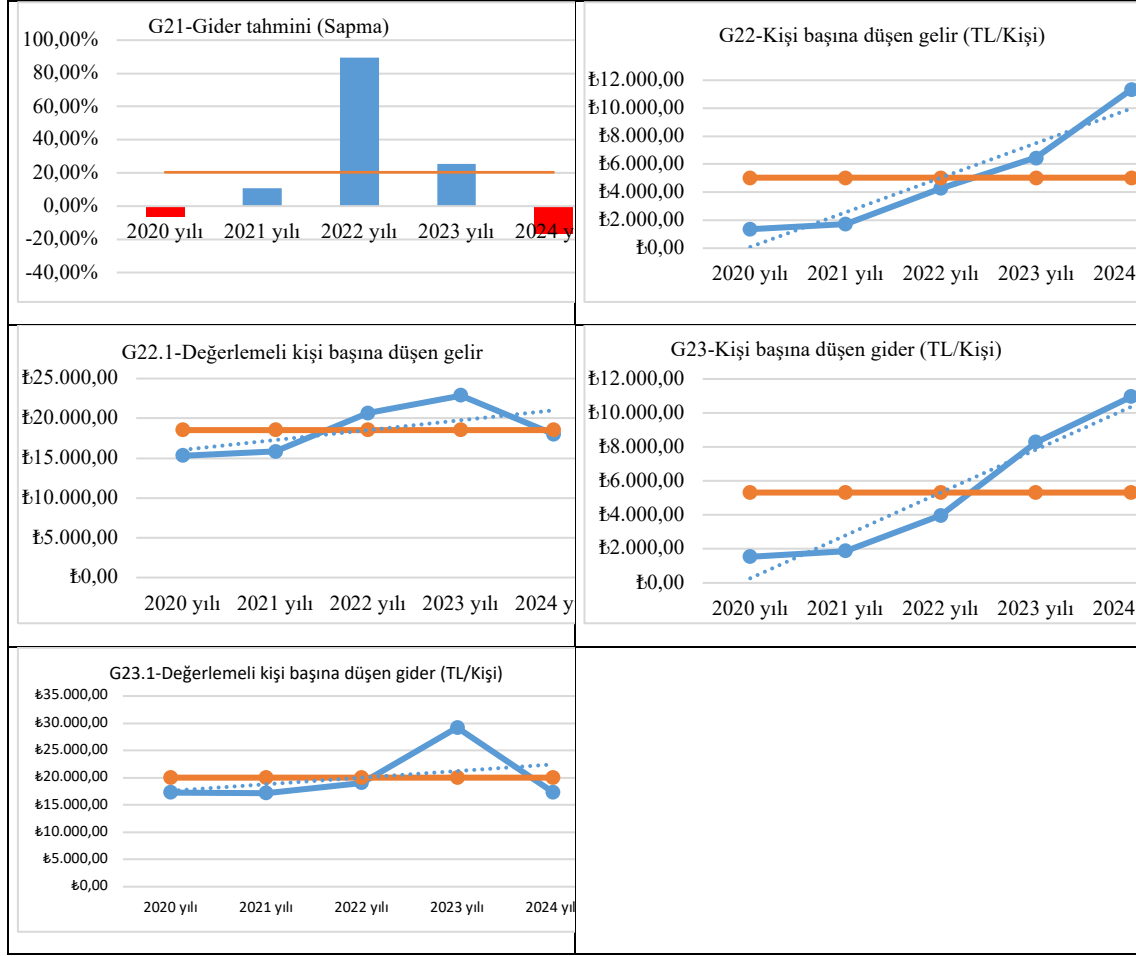
Şekil 4: Kastamonu il merkezi nüfusu

Kastamonu il merkezi nüfusunun 2020 yılında 127.674 iken her yıl düzenli bir şekilde artarak 136.880’e ulaştığı tespit edilmiştir. 2024 nüfusu 2020’ye göre yıllık ortalama %1,44 artarak toplamda %7,21’e ulaşmıştır. Bu sonuçlar, Kastamonu ilinin nüfusunun ılımlı bir şekilde arttığını göstermektedir.

Elde edilen oranların grafikleri Şekil 4’te sunulmuştur. Çizgi grafiklerdeki mavi renk gösterge değerini, turuncu renk ortalamayı (G6 grafiğindeyse %30 sınır değerini) ve mavi kesik çizgiler ise eğilimi göstermektedir. G11 ve G12 grafiklerinde mavi sütunlar pozitif, kırmızı sütunlar negatif denge durumunu; G21 ve G22 grafiklerinde ise mavi sütunlar pozitif, kırmızı sütunlar negatif sapmayı göstermektedir.







Şekil 5: Oran analizi bulguları

G1-Vergi Gelirleri Göstergesi: Belediyenin öz gelirlerindeki asli gelir kalemi olan vergi gelirlerinin oranı, dönem içinde 2023 yılı hariç sürekli olarak düşmüştür. 2020 yılında %8,84 iken 2024'te %4,23 olarak gerçekleşmiştir.

G2-Vergi Tahsilat-Tahakkuk Göstergesi: 2020 ve 2021 yılı faaliyet raporlarında 630 kod numaralı hesabın alt kalemleri verilmediğinden, bu yıllara ait oranlar hesaplanamamıştır. 2022 yılında tahsilat tahakkuk üzerinde gerçekleşirken, 2023 yılında dengede kalmış, 2024 yılında ise tahakkuk eden vergilerin %66,30'u tahsil edilebilmiştir.

G3-Tahsilat-Tahakkuk Göstergesi: 2020 ve 2021 yılı faaliyet raporlarında 630 kod numaralı hesabın alt kalemleri verilmediğinden, bu yıllara ait oranlar hesaplanamamıştır. Toplam tahakkuk eden gelirin 2022 yılında %96,77'si, 2023 yılında %107,67'si ve 2024 yılında %98,66'sı tahsil edilmiştir.

G4-Bağımlılık Göstergesi: Belediyelerin hizmetlerini sürdürülebilir şekilde devam ettirebilmeleri için gerekli gelirlerin bir bölümü merkezi yönetimden alınan paylardan, bir bölümü ise öz gelir olarak adlandırılan belediyenin kendi tahsil ettiği vergiler, taşınmaz satış ve kira gelirleri ile ticari nitelikteki faaliyetlerden elde edilmektedir. Temel olarak bir belediyenin öz gelirlerinin yüksek olması beklenmektedir. Bunun için merkezi yönetimden elde edilen gelirlerin oranının düşük, öz gelirlerin ise yüksek olması istenen bir durumdur. 2020 ve 2021 de %60'ın üstünde olan bağımlılık oranı 2022 yılında %50'nin altına düşmüş, ancak 2023 ve 2024 yıllarında yeniden %50 üstüne çıkmıştır. Analiz döneminde ortalama bağımlılık oranı %58,91 olarak gerçekleşmiştir. Bu değişimde, içinde bulunulan yüksek enflasyon ve döviz kurlarındaki aşırı oynaklık nedeniyle

makro düzeyde alınan tedbirlerle vazgeçilen vergi gelirleri ve belediyelere aktarılan vergi gelirlerinin de azalmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir.

G5-Personel Harcamaları Göstergesi: Personel giderleri oranı, 2020, 2021, 2022 yıllarında azalma eğilimindeyken, 2023 ve 2024'te artış sergilemiştir. Göstergenin ortalaması %18,69'dur.

G6-Personel Harcaması Mali Kuralı-1: Personel giderleri (830.01) ve SGK devlet primi giderleri (830.02) toplamının en son yıl gerçekleşmiş bütçe gelirlerinin değ erleme oranı ile çarpılmasıyla bulunan değ ere bölünmesi suretiyle hesaplanan bir göstergedir. Hesaplanan oranın düzenlemelere göre %30'u aş maması gerekmektedir. 2020-2024'te bu oran %30'un altında gerçekleşmiştir. Ortalamaysa %18,53'dir. *G6.1.Personel harcaması mali kuralı-2* göstergesi, gerekli verilere ulaşılmadığından hesaplanamamıştır.

G7-Mal ve Hizmet Harcaması Göstergesi: Belediyenin net bütçe gelirlerinin ortalama %51,93'ü mal ve hizmet harcamalarında kullanılmış tır. 2020, 2021 ve 2022 yıllarında %46'dan, 2023-2024'te ise %60'ın üzerine çı kmıştır. Gösterge değ erleri artış eğilimindedir.

G8-Faiz Gideri Göstergesi: Belediyenin faiz giderlerinin bütçe gelirlerine oranını göstermektedir. Oranlar %1,71 ile %2,77 arasında değ işmekte olup, ortalama %2,17'dir.

G9-Yatırım Harcaması Göstergesi: Gösterge 2020, 2021 ve 2022 yıllarında %30 civarında seyretmiş, 2023 yılında ise %44,89'a hızlı bir yükseliş göstermiş, 2024 yılında ise %11,39'a dramatik bir düşüş sergilemiştir. 5 yıllık ortalama %31,01'dir.

G10-Ödeme-Tahakkuk Göstergesi: Belediye, tahakkuk eden giderlerinin ortalama %98,67'sini ödemiştir. 2020 ve 2021'de tahakkuk üstünde, 2022, 2023 ve 2024'te ise tahakkuk altında ödeme gerçekleşmiştir.

G11-Bütçe Dengesi Göstergesi: Bütçe gelirlerinden; 2020, 2021 ve 2023 yıllarında daha yüksek, 2022 ve 2024 yıllarındaysa daha düşük bütçe gideri yapılmıştır. Dönem ortalama bütçe dengesi -%7,63'tür. Özellikle 2023'te bütçe %27,82 açık vermiştir. Tüm dönem dikkate alındığında, bütçe dengesinin ılımlı olumlu eğ ilim içinde olduğu görülmektedir.

G12-Faaliyet Dengesi Göstergesi: Tahakkuk eden giderin, tahakkuk eden gelire oranını göstermektedir. 2020, 2021 ve 2022'de pozitifken, 2023 ve 2024'te negatif gerçekleşmiştir. Özellikle 2024'te dramatik şekilde (%-82,67) faaliyet dengesi bozulmuştur. Dönem ortalaması -%17,23'dir. Gösterge agresif-olumsuz eğ ilim göstermektedir.

G13-Yükümlülük Göstergesi: Toplam yükümlülüklerin net bütçe gelirine oranını ifade eden göstergenin dönem ortalaması %56,38'dir. 2020'de %84,90 olan oran, 2023 yılı hariç sürekli düşerek 2024'te %27,48 değ erine düş müştür. Gösterge değ erleri, dikkate değ er bir nispette olumlu bir düşüş eğ ilimindedir.

G14 Yükümlülük Dağılımı Göstergesi: Kısa vadeli yabancı kaynakların uzun vadeli yabancı kaynaklara oranını ifade eden göstergenin 2021 yılı hariç sürekli arttığı görülmektedir. Göstergenin dönem ortalaması %78,01'dir. Gösterge değ erlerinin ılımlı-olumsuz eğ ilim içinde olduğu görülmektedir.

G15-Vadesi Geçmiş Yükümlülükler Göstergesi: Yükümlülüklerin yönetimi hakkında fikir veren göstergenin dönem ortalaması %5,79'dur. 2021 yılındaki artışın (%10,46) ardından ılımlı-olumlu bir düşüş eğ ilimindedir.

G16-Borçlanma Mali Kuralı Göstergesi: Belediye Kanunu'nun 68. Maddesi gereği, belediyelerin borç stoku son kesinleş en bütçe gelirinin yıllık değ erleme oranıyla çarpımını geçememektedir. Gösterge 2022 yılı hariç sürekli düş müştür. Dönem boyunca sınır değ eri (%100) altında kalarak kurala uygun şekilde gerçekleşmiştir. Ortalaması %38,44'tür ve agresif bir düşüş eğ ilimindedir.

G17-Kamu Borcu Göstergesi: Kamuya olan borçların toplam borçlar içindeki payını gösterir. Dönem ortalaması %13,16'dır. 2022 yılı hariç sürekli düşüş göstermiştir. İlmli-olumlu düşüş eğilimindedir.

G18-Cari Oran: Kısa vadeli borçları ödeme kapasitesini ifade eden gösterge 2022 yılında yükseldikten sonra 2023 yılında düşüş sergilemiştir. Dönem ortalaması %77,09'dur. Dönem içindeki eğilimin sabite yakın olduğu anlaşılmaktadır.

G19-Vadesi Geçmiş Alacaklar Göstergesi: 2020 ve 2021'in 630.12-Gelirlerin Ret ve İadesinden Kaynaklanan Giderler Hesabı verilerine ulaşamadığından, bu yıllar için hesaplama yapılamamıştır. 2022, 2023 ve 2024 yıllarında gösterge değeri sürekli olarak düşmüştür. İlmli-olumlu eğilim içindedir.

G20-Gelir Tahmini Göstergesi: Cari yıl içinde gerçekleşen toplam bütçe gelirlerinin bütçede öngörülen gelirlere oranıdır. Daha iyi anlaşılması için grafikte sapma oranı olarak verilmiştir. Gösterge, tahmini başarısını gösterdiğinden pozitif veya negatif değerlerin artışı her iki yönde olumsuz, sıfır (0) değerine yaklaşırsa olumlu olarak değerlendirilmektedir. 2022'de %105,28 ile önemli bir sapma göstermiştir. 2022 yılı göz ardı edildiğinde dönem içinde %-6,74 olan ortalama sapma, 2022 yılı hesaplamaya katıldığında %+15,67 olmaktadır.

G21-Gider Tahmini Göstergesi: Cari yıl içinde gerçekleşen toplam bütçe giderlerinin bütçede öngörülen giderlere oranıdır. Daha iyi anlaşılması için grafikte sapma oranı olarak verilmiştir. Gösterge, tahmin başarısını gösterdiğinden pozitif veya negatif değerlerin artışı her iki yönde de olumsuz, sıfır (0) değerine yaklaşırsa olumlu olarak değerlendirilmektedir. 2022'de %89,47 ile önemli bir sapma gerçekleşmiştir. 2020 ve 2024 yıllarında negatif (-) sapma görülürken, 2021, 2022 ve 2023'te pozitif (+) sapma görülmektedir. Dönem ortalaması %+20,41'dir.

G22-Kişi Başına Düşen Gelir Göstergesi (TL/Kişi): Belediyenin net gelir bütçesinden kişi başına düşen tutar dönem boyunca sürekli artış göstermiştir. Agresif-olumlu artış eğilimindedir. Dönem ortalaması 5.039,09 TL'dir. Gösterge, yıllar arasında daha sağlıklı değerlendirme yapılabilmesi için değerlendirme oranlarıyla yeniden hesaplanmıştır (G22.1). Buna göre ortalama kişi başı gelir 18.524,01 TL'dir ve ılımlı-olumlu eğilimdedir.

G23-Kişi Başına Düşen Gider Göstergesi (TL/Kişi): Belediyenin net gider bütçesinden kişi başına düşen tutar dönem boyunca sürekli artış göstermiştir. Agresif-olumlu artış eğilimindedir. Göstergenin dönem ortalaması 5.316,09 TL'dir. Gösterge, yıllar arasında daha sağlıklı değerlendirme yapılabilmesi için değerlendirme oranlarıyla yeniden hesaplanmıştır (G23.1). 2023 yılındaki dikkat çeken artış (29.209,90 TL) dışarıda tutulduğunda, 17.721,17 TL olan ortalama, 2023 yılı hesaba katıldığında 20.018,92 TL olmuştur. Gösterge 2023 hariç sabit kalma eğilimindedir.

TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

2020-2024 dönemi için, KB'nin harcama kalemlerinin tutarlarının toplam gelir ve toplam harcama tutarlarına oranlarının ortalamasıyla, BDİB'nin aynı kategorideki oran farklarının, BDİB'nin aynı kategorideki oran ortalamasına bölünmesiyle karşılaştırmalı tablo düzenlenerek Tablo 8'de verilmiştir. 12 farklı kategoride karşılaştırma yapılmış, değeri çok küçük olan veya sıfır olan kalemler tabloya alınmamıştır.

Tablo 8: KB'nin Finansal Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi (2020-2024)

	Bütçe Kalemleri	(KB-BDİB)/BDİB	Sonuç
	Harcamalar		
1	Personel Giderleri	%12,84	Olumsuz
2	SGK ve devlet primi giderleri	%22,78	Olumsuz
3	Mal ve Hizmet alımı giderleri	%-7,80	Olumlu
4	Faiz giderleri	%-36,00	Olumlu
5	Cari transferler	%18,71	Olumsuz
6	Sermaye giderleri	%15,00	Olumlu
	Gelirler		
7	Vergi Gelirleri	%-6,86	Olumsuz
8	Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	%-5,38	Olumsuz
9	Alınan Bağış ve Yardım. İle Özel Gelirler	%-45,76	Olumsuz
10	Faizler, Paylar ve Cezalar	%-8,05	Olumsuz
11	Sermaye Gelirleri	%108,06	Olumlu
	Bütçe Dengesi		
12	Bütçe açığı oranı farkının oranı	%29,64	Olumlu

KB 5 kategoride BDİB'den daha iyi performans göstermiştir. Hem KB hem de BDİB'nin birer yıl hariç sürekli bütçe açığı verdiği, dönem içinde ortalama bütçe dengesinde KB'nin BDİB'den %29,64 nispetinde daha başarılı olduğu görülmektedir. KB'nin 2023 yılında %27,82 bütçe açığı verdiği görülmektedir. KB'nin bütçe dengesi konusunda daha kontrollü kararlar alması önerilmektedir. KB'nin personel giderleri oranının dönem ortalaması, BDİB'den daha yüksek gerçekleşmiştir. KB'nin personel giderlerinin yönetimini geliştirmesi önerilmektedir. Sermaye giderlerinin dönem ortalaması KB'de %28,28, BDİB'de ise %24,59'dur. KB, BDİB ortalamasından %15 daha iyi performans göstermiştir. Ancak genel bir yaklaşımla, KB ve BDİB 1 birim sermaye gideri için 3 birim sermaye dışı harcama yapmıştır. KB'nin sermaye gideri/bütçe gideri oranını iyileştirmeye yönelik önlemler alması önerilmektedir. KB, faiz giderlerinde BDİB'ye göre %36 daha iyi bir başarı elde etmiştir. KB'nin faiz giderleri oranının BDİB'ye göre düşük olması, borç oranının da düşük olduğunu göstermiştir.

Vergi gelirleri, belediyelerin öz gelirleri içindeki en önemli gelir olup asli gelir kaynaklarının başında gelmektedir. Bu oran hem KB'de hem de BDİB'de oldukça düşüktür ve gelişmiş ülkelerdeki oranların çok altında kalmaktadır. Vergi gelirlerinin toplam gelirlerdeki payının, KB (%6,16) ve BDİB ortalaması (%6,61) arasında çok yakın seyrettiği görülmektedir. KB %6,86 daha düşük performans sergilemektedir. Ayrıca analiz dönemi boyunca düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir. Merkezi idarenin bu kalemdaki gelirleri artırıcı düzenlemeler yapması, belediyelerin de düzenlemelerin verdiği yetki çerçevesinde bu gelirleri artırması, hizmetlerin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Faizler, paylar ve cezalar gelir kalemlerinin en büyüğüdür ve içinde merkezi idareden alınan vergi gelirlerinin payı da yer almaktadır. Bu kalemda KB, BDİB'den %8,05 düşük performans göstermektedir. Bu farkın nüfus farklarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu kalem hem KB'nin hem de BDİB'nin gelirlerinin yaklaşık 2/3'ünü oluşturmaktadır. Bu durum belediyelerin merkezi idareye bağımlılığını göstermesi açısından önemlidir ve düzenlemelerle bu oranın düşürülmesi gerekmektedir.

KB ve BDİB gelir ve harcama kalemlerindeki en önemli fark sermaye gelirleri kaleminde. KB, BDİB'den %108,06 daha iyi performans göstermektedir. Bu farkın KB'de 2022 yılındaki

değerden kaynaklandığı ve 2022 yılında KB'nin önemli bir taşınmaz satışı gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. 2020-2024 döneminde faiz payları ve cezalar gelir kaleminin oranı KB'de %63,48, BDİB'de %69,04'tür. Bu oranlar hem 2010-2013 dönemi ortalama oranından (53,52%) (Korlu ve Çetinkaya, 2015), hem de 1996-2005 dönemi ortalamasından (%50,4) (Çetinkaya ve Demirbaş, 2011) yüksektir. Bağımlılık oranının zaman içinde arttığı görülmektedir. Bu sonuçlar BDİB'nin öz gelirlerini artıramadıklarını göstermektedir. Belediyelerin hizmetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri için bağımlılık oranlarını düşürmeleri gerekmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmada, KB'nin 2020-2024 dönemi finansal tablo verileri kullanılarak dikey analiz ve oran analizi yöntemleriyle dinamik bir yaklaşımla finansal analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, BDİB toplam bütçe gerçekleşme verileriyle karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Böylece KB'nin finansal durumu, BDİB verileriyle karşılaştırılarak gerçekçi bir şekilde değerlendirilmiştir.

Oran analizlerinden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, vergi gelirleri ile vergi tahsilat-tahakkuk oranlarının düştüğü görülmektedir. Bu durum bağımlılık oranının da yükselmesinde bir etkidir. KB'nin bu oranları yükseltmeye yönelik önlemler alması ve asli gelirleri olan vergi gelirlerini ve tahsilat oranını artırması gerekmektedir. KB, personel harcaması mali kuralına uygun şekilde harcama yaptığı görülmektedir. Ancak bu oranı düşürmeye yönelik önlemler alması gerekmektedir. Giderlerin yarısından fazlası mal ve hizmet alımlarına ayrılmaktadır. Kamu alımlarında ihale yöntemiyle alımlar artırılarak, cari nitelikli 3 ekonomik gider kodlu mal ve hizmet alım giderleri mümkün olduğunca 6 ekonomik gider kodlu sermaye giderlerinden yapılmalıdır.

Bütçe dengesinin 2023 yılında önemli açıklar verdiği görülmüştür. Faaliyet dengesi ise, bütçe dengesindeki bozulmaya paralel olarak 2023 ve 2024'te açık vermiştir. Yükümlülük oranı ve cari oran göstergelerinde de 2023 yılında negatif oynaklık görülmektedir. Bazı göstergelerde 2023 yılındaki negatif değişimlerin 2024 yerel seçimlerinin etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bütçe yönetiminin temel kuralları ve dengeleri gözetilerek giderlerin gerçekleştirilmesi sürdürülebilir bütçe yönetimi açısından önemlidir.

Belediyenin en başarılı olduğu konulardan biri borç yönetimidir. Borç yönetimiyle ilgili oranlar olumlu bir eğilimle azalmaktadır. Analiz dönemi verileri borç mali kuralına uyulduğunu göstermektedir. Gelir ve gider tahmin oranlarının oldukça dalgalı seyrettiği görülmektedir. Pandemi sonrası yaşanan enflasyonist ortamın bunda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Taşınmaz satışı ve enflasyonist ortam neticesinde yapılan ek bütçe nedeniyle 2022'de gelir tahmininde en yüksek sapma (%+105,28) gerçekleştiği görülmektedir. Değerleme yapılarak elde edilen kişi başı gelir ılımlı artarken, giderlerin sabit kalma eğilimi tasarruf edildiğini göstermektedir. Borç oranlarındaki azalma eğilimi ile bu oran birbirini teyit etmektedir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı Kastamonu İl Belediyesinin 2020-2024 dönemi verileri kullanılarak finansal analizinin yapılmasıdır. Gelecekte belde, ilçe, il ve büyükşehir belediyelerinin finansal analizi ayrı ayrı yapılabilir. Her belediye için finansal performans ve risk modeli geliştirilebilir. Belediyelerin finansal analizinde farklı yöntemler kullanılarak hesaplar arasındaki ilişkiler değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- ALKAN, B. Ş. (2018). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımından Hareketle Kamu İdarelerinde Mali Analiz Uygulaması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 799-812.
- ARSLAN, M., ve BİNİŞ, M. (2014). Amerika Birleşik Devletleri'nde Mahalli İdarelerin Mali Yapısı ve Merkezi İdare İlişkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 149-174.
- BAYTUN, U. (2011). *Türkiye'de Belediyelerin Mali Sorunları: Ege Belediyeler Birliği'ne Bağlı Belediyelerde Bir Alan Çalışması*. (Tez no: 297937). (Basılmış Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- BELEDİYE GELİRLERİ KANUNU, No:2464. (1981). Resmi Gazete, No:2464. <https://www.mevzuat.gov.tr/> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 02.03.2026)
- BELEDİYE KANUNU, No.5393. (2005). Resmi Gazete (Sayı:25874). <https://www.mevzuat.gov.tr/> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 02.03.2026)
- BROWN, K. W. (1993, December). The 10-Point Test of Financial Condition: Toward and Easy-to-use Assesmet Tool For Smaller Cities. *Government Finanace Review*, 21-26.
- ÇETİNKAYA, Ö., ve DEMİRBAŞ, T. (2011). Belediye Gelirlerinin Analizi ve Mali Özerklik Açısından Değerlendirilmesi. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 53, s. 1-18. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- ERÜZ, E. (2023). 2000'li Yıllarda Kamu Mali Yönetim Reformu: 5018 Sayılı Kanun ve Etkileri. R. AKYEL (Ed.) içinde, *Kamu Mali Yönetimi Reformunun Dünü Bugünü ve Yarını* (s. 53-100). Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı.
- GÜLDÜLER, E. S., ve DAĞIDIR, S. (2023). Belediyelerin Mali Özerkliklerinin Eski ve Yeni Belediye Gelirleri Kanunu Kapsamında Değerlendirilmesi. *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 11(1), 1-13.
- HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI, MUHASEBAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. (2025). Belediyeler Mali Analiz Rehberi. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/3/2025/07/Belediyeler-Mali-Analiz-Rehberi-0576f6260c836177.pdf> adresinden alındı.(Erişim Tarihi: 03.03.2026)
- HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI, MUHASEBAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. (2026). <https://muhasebat.hmb.gov.tr/mahalli-idareler-butce-istatistikleri> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 22.03.2026)
- HORRIGAN, J. O. (1968). A Short History of Financial Ratio Analysis. *The Accounting Review*, 43, 284-294.
- HRÜZA, F. (2015). Public Sector Organization Financial Ratios' Recent Development As a Matter of Investment. *Management and Financial Innovations*, 12(2), 88-95.
- KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU, No.5018. (2003). Resmi Gazete, No:25326. <https://www.mevzuat.gov.tr/> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 30.03.2026)
- KASTAMONU BELEDİYESİ. (2026). <https://www.kastamonu.bel.tr/kurumsal/raporlar/> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 02.03.2026)

- KILIÇARSLAN, A., ve ÖZMEN, A. (2023). Yerel Yönetimlerde Finansal Performans Yönetimi: İstanbul ve Kocaeli Büyükşehir Belediyeleri Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(1), 289-313.
- KORLU, K., ve ÇETİNKAYA, Ö. (2015). Türkiye'deki Belediyelerin Mali Özerkliğinin Öz Gelirler Bağlamında Analizi ve Değerlendirilmesi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 95-111.
- KURTULUŞ, B. (2006). *Türkiye'de Belediyelerin Mali Yapısı ve Harcamalarının Finansmanı*. Ankara: DPT.
- MAHALLİ İDARELER BÜTÇE VE MUHASEBE YÖNETMELİĞİ. (2016). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=21552&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 04.03.2026).
- MAHER, C. S., ve NOLLENBERGER, K. (2009, October). Revisiting Kenneth Brown's "10-Point Test". *Government Finance Review*, 61-66.
- ONUT, S., ve DEMİR, M. (2024). Mali Tablo Okuryazarlığı ve Bu Okuryazarlık Kapsamında Oran Analizlerinin İncelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 47-62.
- ÖKSÜZ, M. (2024). *Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Mali Etkinliği*. Özgür Yayınları. doi:DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub561>
- ÖZEN, İ. (2020). Belediyelerin borç ödeme gücünün analizi: Muğla-Sakarya Belediyeleri örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(29 Ekim Özel Sayısı), 3474-3504.
- RITONGA, I. T. (2014). Developing a measure of local government's financial condition. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 29(2), 142-164.
- SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI. (2026). <https://www.sayistay.gov.tr/reports> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 08.03.2026)
- TÜİK. (2026). <https://nip.tuik.gov.tr/> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 04.03.2026)
- TÜRKYENER, C. M. (2010). *Belediyelerin Mali Tablolarının Analizi Yolu ile Mali Başarımlarının Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği*. (Tez no: 257505). (Basılmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- WORLD BANK INSTITUTE. (2005). *Public Expenditure Analysis*. Washington, D.C.: The World Bank.