

## TÜRKİYE'DE KARDEŞ ŞEHİR UYGULAMALARININ DÖRT BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÜZERİNDEN NİTEL BİR ANALİZİ

Çiğdem AKMAN\*  
Elvettin AKMAN\*\*

### ÖZET

Kardeş şehirlerin uluslararası ilişkilerin önemli bir öznesi haline gelmesiyle beraber, sayılarının da giderek arttığı görülmektedir. Türkiye'de özellikle 2000 yılı sonrasında kardeş şehir sayısında büyük oranda artış yaşanmasına rağmen akademik araştırmaların yeterli olmadığı görülmektedir. Bu açıdan sayıları giderek artan kardeş şehir ilişkilerinin nasıl yürütüldüğü, etkinliği, avantajları, dezavantajları ve işbirliği alanları gibi birçok konu ilgi çekmektedir. Bu nedenle çalışmada Türkiye'deki kardeş şehirler ile ilgili mevcut durum ortaya konulduktan sonra Ankara, Antalya, Bursa ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinde gerçekleştirilen mülakatların nitel bir analizi yapılarak bu konulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Kardeş Şehir, Uluslararası İşbirliği, Yerel Yönetimler, Büyükşehir Belediyesi.

## A QUALITATIVE ANALYSIS OF TOWN TWINNING IN TURKEY BASED ON FOUR METROPOLITAN MUNICIPALITIES

### ABSTRACT

Town twinning has become a significant subject in international relations and it is seen that their number has increased. Although the number of town twinnings has largely increased in Turkey especially after 2000, academic researches are not adequate. In this respect, a lot of subjects draw interest such as how town twinning relations are carried out, their effectiveness, advantages, disadvantages and cooperation areas. In this study, after the current situation about town twinnings in Turkey was revealed, a qualitative analysis of interviews that were performed in Ankara, Antalya, Bursa and İzmir metropolitan municipalities was made.

*Keywords:* Town Twinning, International Cooperation, Local Governments, Metropolitan Municipality.

\* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, cigdemakman@sdu.edu.tr.

\*\* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, elvettinakman@sdu.edu.tr.

## GİRİŞ

Geçtiğimiz yüzyılın büyük çoğunluğu, geniş kentsel alanlarda uluslararası gerginlik ve çatışmaların olduğu savaşlarla geçmiştir. Kardeş şehirler kavramı da, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kültür ve eğitim değişimleri vasıtasıyla diplomatik ilişkileri yeniden inşa etmek ve vatandaşları uzlaştırmak için tasarlanmıştır. Özellikle Sovyetler Birliği'nin çöküşü ile Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle birlikte gelişmiş ülkelerdeki şehirler hızlı bir şekilde yayılan küreselleşmenin getirdiği zorluklar ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu zorlukları aşarak huzurlu ve birlik içinde olan Avrupa şehirleri oluşturma çabası içerisinde girmeleri neticesinde kardeş şehirler ortaya çıkmıştır.

Bugün ise teknolojik gelişmelere koşut olarak insanların “hızla” iletişim kurabileceği, bir noktadan öteki noktaya seyahat edebileceği ve dünyanın dört bir yanına göç edebileceği bir çağ yaşanmaktadır. Ulaşım ve iletişim teknolojileri geliştikçe dünyanın sınırları da küçülmektedir. İstanbul, Amsterdam, Tokyo ve Paris gibi büyük şehirlerde yaşayan vatandaşlar birbirleriyle daha fazla ortak noktaya sahip hale gelmiştir. Bu da ortak problemlerin ve ortak çıkarların oluşması anlamına gelmektedir. Kardeş şehir uygulaması, şehirlerin ortak sorunlarla birlikte mücadele etmelerine zemin oluştururken öte taraftan oluşturulan dostluk bağı ile uluslararası arenada tanınırlıklarını arttırmaktadır.

Avrupa'da “Vatandaşlar için Avrupa” programı aracılığıyla şehir eşleştirme, Avrupa Birliği tarafından siyasi ve mali destek almaktadır. Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi eşleştirme anlaşmaları çerçevesinde projeleri, faaliyetleri ve değişimi desteklemek için Avrupa Komisyonu ile yakın işbirliği içinde çalışmaktadır. Türkiye'nin 31 Temmuz 1959 tarihinde Avrupa Ekonomik Topluluğu'na yaptığı ortaklık başvurusundan sonraki döneme dek gelen kardeş şehir ilişkileri günümüze dek artan bir ivme seyretmiştir. Yeni kardeş şehir üyeliklerinde dalgalanmalar yaşansa da özellikle 2000'li yıllardan sonra artış yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu artışa rağmen akademik yazında kardeş şehirler ile ilgili yapılan çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Çalışmada Türkiye'deki kardeş şehir uygulamalarının bir ‘fotoğrafi çekilmek’ istenmiştir. Bu kapsamda en çok kardeş şehir ilişkisi kuran Ankara, Antalya, Bursa ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Esasında İstanbul Büyükşehir Belediyesi sıralamada ilk olmasına rağmen geri bildirim alınmadığından çalışmada yer verilmemiştir.

## 1. KARDEŞ ŞEHİRLER: TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Kardeş şehirler, yerel yönetimleri geniş ve uzun vadeli uluslararası eylemlere dâhil etmek ve yerel yönetimlerin çıkarlarını uluslararası sahnede tanımlamak için atılan ilk adım olarak görülmüştür (Ogawa, 2012: 11). İki ülkedeki şehirler arasında geniş tabanlı ve uzun vadeli olarak kurulan bir ortaklık olarak ifade edilmektedir ([www.sister-cities.org](http://www.sister-cities.org)). Günümüzde kardeş şehirler, karşılıklı işbirliğin bir parçası olarak bu şehirlerin karşılıklı ekonomik teşviklerini, ticaret anlaşmalarını, bilgi ve kaynak paylaşımını sağlamaktadır (Shanks, 2016: 4).

Uzak toplumlar arasındaki dostlukların ve kültürler arasındaki ortaklıkların en eski biçimi olan kardeş şehir uygulaması, Alman şehri Paderborn ve Fransız şehri Le Mans arasında kurulmuştur (Ogawa, 2012: 11). İlk eşleştirme, Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra kaydedilmesine rağmen, yerel yöneticilerin uluslararası temaslarının İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra çok daha yoğun bir şekilde yaşandığı görülmüştür. Avrupa’daki vatandaşlar ve politikacılar, toplumun vizyonunu oluşturmak için Avrupa ülkeleri arasındaki yakın bağların geliştirilmesi gerektiğini anlamışlardır. Bu şekilde daha huzurlu ve birlik içinde olan Avrupa şehirleri oluşturma çabası içerisine girmişlerdir. Bu eşleştirme “kardeş şehir” olarak nitelendirilmektedir. Bu sayede Avrupa şehirlerinin ortak sorunlarla, hep birlikte yüzleşmelerine ve dolayısıyla karar vericiler arasında dostluk bağları yaratmalarına izin vermişlerdir. Eşleştirme olarak nitelendirilen bu durum, eski düşman Fransa ve Almanya’nın uzlaşmasına önemli ölçüde katkıda bulunarak, ilk kuşağın Avrupa’yı hissetmesini kayda değer şekilde sağlamıştır (ALDA, 2011: 3).

Bu tür uluslararası ilişkiler uzun zamandır var olmasına rağmen İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde Batı Avrupa’da icat edilen ve organize edilen kardeş şehir uygulaması ilk faaliyet olarak kabul edilmektedir (Ogawa, 2012: 11). İkinci Dünya Savaşı sonrasında, Avrupa Entegrasyonu, Soğuk Savaş, Sovyet Bloğunun çöküşü, Avrupa’da sivil ortaklığı da beraberinde getirerek, şehirlerin yakınlaşmasını sağlamış ve bu bölgede kardeş şehir oluşumunu bir simge haline getirmiştir (Defrance vd., 2015: 1). Yine savaştan hemen sonraki dönemde farklı iki kurum tarafından kardeş şehir modelleri önerilmiştir. Bu iki önemli model; Avrupa Belediyeler Konseyi (CEMR) ve Birleşmiş Kentler Örgütü (UTO) ile ilişkili modellerdir (Ogawa, 2012: 11).

Günümüzde çoğu Avrupa belediyesi, diğer Avrupa şehirleri veyahut uluslararası şehirlerle kardeş şehir ilişkisi kurmaktadır (ALDA, 2011: 3). Kardeş şehir ilişkisi, Avrupa’daki belediyelerin çıkarlarını uluslararası sahnede tanımlamaları için attığı bir adım olarak görülmektedir. İlişkilerde, kalıcı bir sosyal yeniliğe imkân sağlayan bir belediye geleneği yaratılmıştır (Vion, 2002: 623-624). 1989’dan bu yana, Avrupa Komisyonu, şehirler arasındaki bağı kurmada veya mevcut ortaklıkları genişletmede engellerle

karşı karşıya olan kasabaların finansal yardım ihtiyacına cevap vermiştir. Kardeş şehirde öncelik; birliğin çevresinde, gelişime açık olan kasabalara yardımcı olabilmektir (European Commission Guide, 1997: 3). Görüldüğü üzere küçük ya da büyük ölçekli şehir ayrımı yapılmaksızın şehirlerin gelişimine katkı sağlayacak bu tür uygulamalara destek olunmaktadır.

Avrupa Komisyon Rehberinde de belirtildiği üzere kardeş şehir uygulaması ile vatandaşların ve onların seçilmiş temsilcilerinin Avrupa entegrasyonuna katılımı ve Avrupa Birliği'ne (AB) üye olma duygusunun teşvik edilmesi amaçlanmaktadır (European Commission Guide, 1997: 12). AB; kardeş şehir konusunda aktif bir sürece katılarak, vatandaşlar, sivil toplum ve diğer kurumlar ile birlikte; birbirleriyle doğrudan iletişim kanalı sağlamakta ideal bir araç olarak görülmektedir (Europe For Citizens Programme, 2005: 2). Ouchi (2004: vii) yaptığı çalışmada, Dünya Bankası projelerinin kardeş şehirler üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna dair kanıtlar bulunduğunu, kurumsal kapasitenin oluşturulması ve güçlendirilmesi için kardeş şehir bir araç olarak görüldüğünü ifade etmektedir.

Kardeş şehirler iki nedenle dikkat çekmekte ve ilişkiler özellikle bu nedenlerle kurulmaktadır. Birincisi siyasal nedenlerdir. Yukarıda da belirtildiği üzere İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, kardeş şehir ilişkileri eski düşmanlar arasındaki uzlaşma sürecinde bir araç olarak kullanılmıştır. İkincisi ise ekonomik sebeplerdir. Kardeş şehirler arasında ekonomik işbirliği hedeflemektedir ve böylece, şehirler arası işlem maliyetleri düşürülebilir (Brakman vd., 2014: 5).

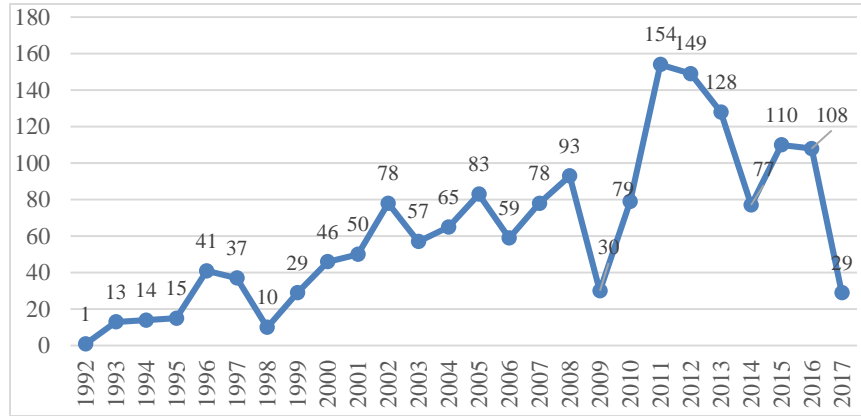
Kardeş şehir ilişkilerinin kurulmasının birçok işlevi bulunmaktadır. En temel işlevi şehirler arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlamaktır. Kardeş şehir ilişkileri etkin olarak yürütüldüğünde önemli fırsatlar ve yararlar sunmaktadır. Bu işbirliklerinin çok yönlü işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Oktay, 2014: 16-17):

- Sosyal ve kültürel işbirlikleri,
- Yerel hizmetler konusunda teknik bilgi ve tecrübe paylaşımı,
- Ekonomik işbirliği,
- Tarihsel çevrenin korunması,
- Doğal çevrenin korunması,
- Diplomasi ve lobicilik,
- Avrupa Birliği fonlarından yararlanma.

## 2. TÜRKİYE’DE KARDEŞ ŞEHİRLERE İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI

Türkiye’de 1960’lı yıllarda başlayan kardeş şehir ilişkileri günümüze değin artarak devam etmektedir. Özellikle 2000’li yıllardan sonra kardeş şehir sayılarının daha yüksek oranda artış gösterdiği görülmektedir (Şekil 1). Belediyelerde kardeş şehirler ile ilgilenen özel birimlerin kurulması, bu birimlerde istihdam edilen personelin nitelikli hale getirilmesi ve yabancı dil bilgisine sahip olması, kardeş şehir uygulamalarının Avrupa Birliği ve Türkiye Belediyeler Birliği tarafından desteklenmesi bu sayısal artışın nedeni olarak ifade edilebilir.

Şekil 1. Yıllara Göre Kardeş Şehir Sayıları



**Kaynak:** Akman, 2016: 1064.

Yukarıdaki şekle göre, Türkiye’de 2017 yılı itibariyle belediyelerin 1632 adet kardeş şehri bulunmaktadır. İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir ve Antalya en çok kardeş şehri bulunan ilk beş ilimizdir.

Türkiye’de 1960 yıllarda başlayan kardeş şehir uygulamasının 2000’li yıllar itibari ile yaygınlaştığı göz önüne alındığında akademik yazının o kadar hızlı gelişmediği görülmektedir. Türkçe literatürde doğrudan kardeş şehir ilişkilerini ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Bakıldığında kardeş şehir ilişkilerini irdeleyen kitap düzeyinde herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Belediye birlikleri tarafından çıkarılan dergi, rapor vb. çalışmalar ağırlıklı iken bunlarında son yıllarda olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Türkiye’de kardeş şehirler ile ilgili yapılan çalışmalara aşağıdaki tabloda detaylı olarak yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Türkiye’de Kardeş Şehir Çalışmaları

Sıra	Yılı	Yazar(lar)ı	Türü	Çalışmanın Başlığı	Yayımlandığı Yer	İlişki Türü
1.	1971	Doğan Özgökçeler	Makale	Belediyelerin Kardeş Şehir İlişkileri	İller ve Belediyeler Dergisi	Doğrudan
2.	1998	Yusuf Erbay Zerrin Yener	Makale	Sınırötesi İşbirliği: Türk Yerel Yönetimleri İçin Yeni Bir Açılım	Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi	Dolaylı
3.	2003	Zerrin Toprak	Makale	Belediyelerarası Yurtiçi ve Sınırötesi İşbirliği	Türk İdare Dergisi	Doğrudan
4.	2004	Zerrin Toprak	Makale	“Türkiye’de Belediyelerde Sınırötesi İşbirliği ve Kardeş Kentler”; İsveç ve Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Avrupa Birliği	Türkiye Belediyeler Birliği Yayını	Doğrudan
5.	2006	Ümit Özcan	El Kitabı	Yerel Yönetimler Arasında Ortaklıklar ve Kardeş Şehir İlişkileri El Kitabı	www.dapaturk.com	Doğrudan
6.	2007	Ayşegül Sabuktay (Editör)	Kitap	Yerel Yönetimlerde İşbirliği ve Katılım (Yerel Yönetimler Reformunu Destekleme Programı Kitap Dizisi 3)	TODAİE Yayınları	Dolaylı
7.	2009	Mehmet Özel	Makale	Bölgelerarası (Sınırötesi) İşbirliği ve Avrupa’da Gelişimi	Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi	Dolaylı
8.	2011	Gökhan Zengin	Makale	Yerel Yönetimler Arası İşbirliği Modelleri: Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerindeki Yerel Yönetim Birlikleri Üzerine Bir İnceleme	Yalova Sosyal Bilimler Dergisi	Dolaylı
9.	2012	Türkiye Belediyeler Birliği	Dergi Özel Sayısı	Kardeş Şehirler: Uluslararası Belediye İşbirlikleri ve Birliğimizin Rolü	İller ve Belediyeler Dergisi	Doğrudan
10.	2012	Pınar Ö. Meriç	Makale	Kentler Arası İşbirliklerinde Önemli Bir Araç: Kardeş Kent İlişkisi	İller ve Belediyeler Dergisi	Doğrudan

11.	2012	Ümit Aslan	Yüksek Lisans Tezi	Internationalization of Local Governments and Their Contribution in Making Foreign Policy	İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı YÖK Ulusal Tez Merkezi	Dolaylı
12.	2013	Murat Daoudov	Tezden Türetilmiş Kitap	Yerel Dış Politikanın Temelleri	Marmara Belediyeler Birliği Yayınları	Dolaylı
13.	2013	Kasım Karaman	Bildiri	Bridges Of Heart: Town Twinning Protocols Between Turkey And Bosnia Herzegovina	International Conference On Education, Culture And Identity (Özet)	Doğrudan
14.	2014	Özcan Sezer Tuğçe Bayram	Bildiri	Yerel Yönetimler Arası İşbirliğini Geliştirmede Yerel Ağların Önemi: Balkan Ülkeleri Yerel Yönetimleri ile İşbirliğini Geliştirme Potansiyeli	1. Karadeniz ve Balkan Ekonomik ve Politik Araştırmalar Sempozyumu Bildiri Kitabı	Doğrudan
15.	2014	Tarkan Oktay	Bildiri	Türkiye’deki Belediyelerin Türk Cumhuriyetleri ile Kardeş Şehir İlişkileri	Uluslararası Türk Dünyası Yerel Sempozyumu Türk Dünyasında Yerel Yönetimlerin Sorunları Bildiri Kitabı	Doğrudan
16.	2015	Ece Aktulun	Yüksek Lisans Tezi	Yönetişim Çerçevesinde Ortaklıklar ve Belediyelerin Kardeş Şehir İlişkileri: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği	Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı YÖK Ulusal Tez Merkezi	Doğrudan
17.	2016	M. Kemal Öktem Volkan Göçoğlu Şebnem Tunç	Makale	Kardeş Şehir Uygulamalarının Yerel Politika Transferine Etkisi: Alanya-Gladbeck Araştırması	Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi	Doğrudan
18.	2016	Nazlı Yücel Batmaz	Makale	Yerel Yönetimlerin Üye Oldukları Uluslararası Kuruluşlar Üzerine Bir	Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi	Doğrudan

				Değerlendirme “Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği”		
19.	2016	Türkiye Dünyası Belediyeler Birliği	El Kitabı	Türkiye Dünyası Belediyeler Birliği Kardeş Şehirler El Kitabı	Türkiye Dünyası Belediyeler Birliği	Doğrudan
20.	2016	Birgül Demirtaş	Makale	Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Dış İlişkilerinin Analizi: Merkez Çevre Etkileşimini Yeniden Düşünmek	Uluslararası İlişkiler Dergisi	Dolaylı
21.	2016	Çiğdem Akman	Makale	Evaluating the Current Situation via Town Twinning Practices in Turkey	Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi CİEP Özel Sayısı	Doğrudan
22.	2017	Kasım Karaman	Bildiri	Birlikte Yeni Araştırmalar: Türkiye- Türk Dünyası Kardeş Şehir İlişkileri	1th International Congress On Vacational and Technical Sciences (Özet)	Doğrudan
23.	2017	M. Sinan Özden Sultan Gündüz	El Kitabı	Belediyeler İçin Uluslararası İşbirlikler ve Kardeş Şehir Rehberi	Türkiye Belediyeler Birliği Yayımları	Doğrudan

Tablo incelendiğinde Türkiye’de kardeş şehirler ile ilgili akademik araştırma ve çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Son birkaç yılda doğrudan kardeş şehir ilişkilerini ele alan çalışma gerçekleştirilse de, yapılan çalışmaların teorik çerçeveyi anlatmaktan öteye geçmediği görülmektedir. Hâlbuki yerel yönetimlerin bu alanda daha sağlıklı ve işler bir kardeş şehir politikası oluşturabilmeleri için saha çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada bir nebze de olsa bu eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Türkiye’de 1992-2017 yılları arasında toplamda 1632 kardeş şehir ilişkisi kurulmuştur. Özellikle 2000’li yıllardan sonra sayıları giderek artan kardeş şehir ilişkilerinin neden, niçin ve nasıl kurulduğu önemli bir konu haline gelmiştir.

Türkiye’deki mevcut durumu okumak açısından yapılan çalışmalar yeterli olsa da, kardeş şehir uygulamalarının ayrıntılı analizinin yapılabilmesi



için nitel veya nicel araştırma tekniklerinden faydalanarak yeni bir çalışma yapılması gerekliliğinden yola çıkılarak cevap aranması gereken konular şu şekilde belirlenmiştir:

- Kardeş şehir ilişkilerinin etkinliği,
- Kardeş şehir sayısının fazlalığının etkileri,
- Kardeş şehir olma sürecinde yaşanan sıkıntıların tespit edilmesi,
- Kardeş şehirler ile hangi alanlarda işbirliği yapıldığı,
- Kardeş şehirler ile birlikte yürütülen projelerde diğer paydaşların dâhil edilip edilmediği,
- Kardeş şehir olmanın avantajları,
- Kardeş şehir olmanın dezavantajları,
- Kardeş şehirler ile ilgilenen özel birimin gerekliliği,
- Kardeş şehir seçiminde nelere dikkat edilmesi gerektiği,
- Kardeş şehirler ile ilgili bütçenin gerekliliği.

Bu konulardan yola çıkarak, 13 adet soru hazırlanmış ve en çok kardeş şehir ilişkisi kuran 4 adet büyükşehir belediyesinin ilgili birim yöneticileri ile görüşülmüştür. Böylece, kardeş şehir ilişkisi kurarken nelere dikkat edilmesi gerektiği, istenilen amaca ulaşıp ulaşılamadığı gibi önemli konularda dersler çıkarılması ve mevcut sorunlar için öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

#### 4. YÖNTEM

Araştırma, Şubat 2017’de 4 adet büyükşehir belediyesinde nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Görüşme sayısı en çok kardeş şehir ilişkisi kuran belediyeler dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu çerçevede en çok kardeş şehir ilişkisi kuran belediyeler, büyükşehir belediyeleridir (BŞB). Bunlar; Ankara BŞB, Antalya BŞB, İzmir BŞB<sup>1</sup> ve Bursa BŞB’dir.

Görüşme formunda toplam 13 adet soru yer almaktadır. 13. soruda eklemek istedikleri düşüncelerinin var olup olmadığı sorulmuştur. Böylece, görüşülen kişilerin konu ile ilgili farklı düşüncelerine de yer verilmesi amaçlanmıştır. Görüşülecek kişiler seçilirken, büyükşehir belediyelerinde farklı isimlerde adlandırılan Dış ilişkiler müdürlüklerinin temsilcileri yani müdürleri ile görüşülmesi tercih edilmiştir. Görüşmeler, öncelikle telefonda yapılmış, çalışmanın amacı ve önemi hakkında bilgiler verilmiştir. Sonrasında ise görüşme soruları mail yoluyla iletilmiş ve cevaplar yazılı olarak alınmıştır. İhtiyaç duyulduğu durumlarda da görüşülen kişilere tekrar telefon ile

---

<sup>1</sup> İzmir Büyükşehir Belediyesi, Türkiye’nin 1949 yılında üye olduğu Avrupa Konseyi tarafından yabancı belediyelerle kardeş şehir ilişkileri kuran ve Avrupalı ortaklarıyla ilişkilerini geliştirmek amacıyla çok geniş yelpazeyi kapsayan faaliyetlerde bulunan belediyelere verilen ödül olan “Şeref Plaketi” ile ödüllendirilmiştir. Detaylı Bilgi için: <http://www.izmir.bel.tr/HaberDetay/12952/tr>.

ulaşmıştır. Görüşmelerden elde edilen nitel veriler içerik analizi ve betimsel analiz yöntemi ile aktarılmaya çalışılmıştır.

## 5. BULGULAR VE YORUMLAR- BŞB YÖNETİCİLERİNİN KARDEŞ ŞEHİRLER İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ

Çalışma kapsamında görüşülen büyükşehir belediyelerinde kardeş şehir ilişkileri ile ilgilenen özel birimler bulunmaktadır ancak farklı şekillerde isimlendirilmektedir (Tablo 2). Çalışmada yorumlar yapılırken kısaca *Dış İlişkiler Müdürlüğü* ifadesi kullanılması tercih edilmiştir.

**Tablo 2.** Büyükşehir Belediyelerinin Kardeş Şehir ile İlgilenen Birimleri

Büyükşehir Belediyesi	Kardeş Şehirle İlgilenen Birim
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
Bursa Büyükşehir Belediyesi	Protokol ve Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü
İzmir Büyükşehir Belediyesi	AB ve Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü

### 5.1. Büyükşehir Belediyelerinin Kardeş Şehir Sayıları ve İlişki Durumları

Yerel yönetim birimlerinin kaç adet kardeş şehir ilişkisi kurduğu önemli görülmektedir. Bu çalışmada da en fazla kardeş şehir ilişkisi kuran büyükşehir belediyelerinin ilgili birim yöneticileri ile görüşülmüştür. Aslında kardeş şehir ilişkileri incelenirken üzerinde durulması gereken en önemli konu kurulan ilişkilerin ne kadar etkin yürütülüp yürütülmediğidir. Yani niceliksel değerlendirmeler yerine niteliksel değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. Bu düşünceden hareketle Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine ilk olarak *“Kaç adet kardeş şehriniz var? Kaç tanesi ile aktif ilişkiler yürütüyorsunuz?”* sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin verdiği cevaplara göre aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 3.** Kardeş Şehir Sayıları

Kardeş Şehirle İlgilenen Birim	Kardeş Şehir Sayısı	Aktif İlişki Yürütülen Kardeş Şehir Sayısı
Ankara BŞB Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü	47 adet kardeş şehir	36
Antalya BŞB Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı	19 kardeş şehir	14
Bursa BŞB Protokol ve Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü	25 yurtdışı ve 17 yurtiçi kardeş şehir	Hepsi
İzmir Büyükşehir Belediyesi AB ve Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü	21 dünya şehri ile kardeş şehir ilişkisi bulunmakla birlikte; 4	En aktif ilişkilerimizin olduğu şehirler arasında Bremen, Cape

	şehir ile İşbirliği Protokolü 2 şehir ile İyi Niyet Mektubu	Town, Xiamen, Tianjin, Volgograd, Gazimağusa, Kırcaali ve Bakü
--	--	---

Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine ikinci olarak “*Daha fazla kardeş şehir olmalı mı?*” sorusu yöneltilmiştir.

Bursa BŞB Yöneticisi: “*Küreselleşme ile ülkeler arasındaki soğuk tutumların (önyarguların- kültürel bilinmezliklerin) kalktığı gerçeği ve internet- iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte kardeş şehir sayıları da doğru orantıda artmaktadır. Uluslararası kuruluşların düzenlediği toplantılar, fuarlar ve şehrimize gelen heyetler, sosyal-kültürel-hemşehri STK’lar gibi faktörlerin de kardeş şehir kazandırma hususunda çok etkisi vardır. Belediyemizce, mevcut kardeş şehirlerimiz ile geliştirdiğimiz ve sürdürdüğümüz ilişkiler canlı tutulmaya çalışılmaktadır. Ancak, Dışişleri Bakanlığı-Büyükelçilikler ve İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü ve yerel otoritelerce öngörüldüğü takdirde bir başka kardeş şehir olma süreci başlatılabilir.*”

İzmir BŞB Yöneticisi: “*Nicelikten çok nitelikli ilişkiler kurmanın önemine inanmaktayız. Ayrıca kurulan işbirliklerinde, son yıllarda küresel gelişmeler ışığında kardeş şehir ilişkilerinden ziyade işbirliği protokolleri daha revaçtadır.*”

Ankara BŞB Yöneticisi: “*Şehirler arasında uluslararası işbirliğinin en önemli amacı, yerel yönetimler arasında bilgi ve deneyim paylaşımı ile yerel yönetimleri geliştirmek, yerel demokrasiyi güçlendirmek, toplumlar arasında barış ve kardeşliği geliştirmek, yürütülen sosyo-kültürel faaliyetler ile karşılıklı kültür alışverişinde bulunmaktır. Bu sebeple aktif ilişkiler yürütülen her kardeş şehir, bu amacın gelişmesine katkı sağlayacağı düşüncesiyle daha fazla kardeş şehir ilişkisi tesis edilmelidir.*”

Antalya BŞB Yöneticisi: “*Kardeş şehir sayısından ziyade, işbirliği konuları ve niteliğe dayalı bir seçimle kardeş şehir olma stratejisi uygulanmaktadır. Bu bakımdan Antalya’ya deneyim ve uygulamalar olarak katkıda bulunacağı değerlendirilen şehirlerin taleplerine sıcak bakılmakta veya kardeş şehir talebi bu tür şehirlere yapılmaktadır. Özellikle son dönemde bu şehirlerin genel olarak Antalya’nın temel bazı özellikleri ile benzerlik gösteren ve dünya çapında kendine yer edinmiş prestijli şehirler olmasına dikkat edilmektedir. Ayrıca karşılıklı deneyim paylaşımına ve ortak işbirliği geliştirmeye önem veren şehirler olmaları beklenmektedir.*”

Görüldüğü üzere yöneticiler kardeş şehir sayısında niceliksel bir artışın önemli olmadığını, kardeş şehirler ile kurulan ilişkilerin niteliğinin

önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu nedenle de katkı sağlayacağı düşünülen yeni kardeş şehir ilişkileri kurabileceklerini belirtmişlerdir.

### **5.2. Kardeş Şehir Olma Sürecinde Yaşanan Sıkıntılar**

Yerel yönetimler kardeş şehir olma sürecinde birçok sıkıntı ile karşılaşabilmektedir. Yeni kardeş şehir ilişkisi kurmayı düşünen yerel yönetim birimleri açısından yol gösterici olması ve dersler çıkarılması açısından Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine üçüncü olarak “*Kardeş şehir olma sürecinde yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin görüşleri doğrultusunda yaşanan sıkıntılar şu şekilde özetlenebilir:

- İlgili kardeş şehrin coğrafi konum olarak uzaklığı hazırlanan protokolün imzalanma süresini uzatabilmektedir.
- Kardeş şehirler arasında işbirliği ve etkinliklerin yapılabilmesi için finansman ihtiyacı söz konusudur.
- Her iki şehrin belediye meclislerinde kardeş şehir olma kararı alındıktan sonra, ideal olarak iki şehrin Belediye Başkanlarının bir araya gelip Kardeş Şehir Protokolü imzalaması gerekmektedir. Ancak, başkanların programlarının yoğunluğu, yurtdışı seyahatine çıkmalarının zorluğu ve bu gibi sebeplerle bazen bir araya gelinmesinde sıkıntı yaşanmaktadır. Bu gibi durumlarda ya tayin edilen vekiller imza atmakta, ya da imza töreni ileri bir tarihe ertelenmektedir.
- Yurtdışı kardeş şehirler arasında yapılacak işbirliklerinde saat farklılıkları iş sirkülasyonunu yavaşlatabilmektedir.
- Kardeş şehir ilişkisinin tesisi genellikle diplomatik yollardan yapılmaktadır. Dışişleri Bakanlığı kanalıyla belediyelere iletilmekte veya belediyeler arasında karşılıklı temaslar kurulmaktadır. Yurtdışından herhangi bir şehirle kardeş şehir olabilmek için gerekli onayların alınması gerekmekte, ancak bunlar bazen uzun zaman alabilmektedir.

Görüşülen yöneticiler bu süreçte ciddi sıkıntılar yaşanmadığını belirtmişlerdir. Kardeş şehir olma sürecinde en önemli noktanın, şehirler arasındaki denklik olduğunu belirtmişlerdir. Şehirlerin ülke içindeki önemi, nüfusu, ekonomik ve ticari durumu bakımından birbirine yakın ya da denk olması kurulacak ilişkinin daha verimli olması ve ortak çalışmaların daha başarılı yürütülmesine katkı sağlayabilir.

### **5.3. Kardeş Şehirler Arasında İşbirliği Alanları**

Türkiye’de belediyeler görev ve sorumluluk alanlarına giren tüm alanlarda kardeş şehir ilişkisi kurulabilmektedir. Türkiye’de ve dünyada

oluşturulan ve oluşturulma potansiyeli olan işbirliği alanları şu şekilde sıralanabilir (Özcan, 2006: 22-25):

- Alt yapı tesislerinin kurulması ve işletilmesi,
- Ulaşım,
- Katı atık yönetimi,
- Enerji,
- Halk sağlığı,
- Toplumsal hizmetler,
- Eğitim,
- Kültürel varlıkların korunması ve geliştirilmesi,
- Ekonomik kalkınma, özellikle turizm alanında sektörel kalkınma,
- Bölgesel kalkınma stratejilerinin oluşturulması,
- Kamuoyu duyarlılığının artırılması.

Türkiye’de kurulan işbirliği alanları hakkında bilgi edinmek amacıyla Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine dördüncü olarak “*Kardeş şehirler ile hangi alanlarda işbirliği yapıyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin cevapları doğrultusunda kardeş şehirler arasındaki işbirliği alanlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Kardeş Şehirler Arasındaki İşbirliği Alanları

	<b>İşbirliği Alanları</b>
<b>Ankara BŞB Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Belediye yönetimine ait her türlü kentsel konular (çevre koruma ve yeşil alan, alt yapı, kentsel dönüşüm, katı atık yönetimi vb.),</li><li>- Sosyo-kültürel faaliyetler (karşılıklı kültür günleri düzenlenmesi,</li><li>- Çocuk meclisi ve gençlik/aile yaşam merkezleri hakkında karşılıklı bilgi ve deneyim alışverişi),</li><li>- Eğitim, yatırım ve ticaret ve turizm alanlarında işbirliği.</li></ul>
<b>Antalya BŞB Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tarafları bir araya getiren dostluk bağlarının ve işbirliğinin karşılıklı olarak güçlendirilmesine katkıda bulunacak konular,</li><li>- Tarafların yatırım, tecim ve ticaret, bilim ve teknoloji, turizm, kültür, tarih, çevre, sürdürülebilir kalkınma, afet yönetimi ve dirençlilik vs. uygulamalarına dair konular,</li><li>- Tarafların, eğitim ve ekonomi alanındaki kalkınmasında etkili olan proje ve</li></ul>

	uygulamaları ile ikili işbirliğinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine katkıda bulunacak mekanizmaların kurulması.
<b>Bursa BŞB Protokol ve Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kültürel, sosyal, turizm ile ilgili ve sanatsal ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi,</li> <li>- Alt yapı çalışmalarında bilgi ve deneyim sağlanması ve destek verilmesi,</li> <li>- Su kanalizasyon işletmenliğinde destek ve bilgi paylaşımı,</li> <li>- Şehir düzenlemelerinde bilgi ve deneyim paylaşımı ve destek verilmesi,</li> <li>- Park ve bahçeler çalışmalarında destek verilmesi</li> <li>- Teknik konularda vb. faaliyetlerde fikir alışverişinin yapılması.</li> </ul>
<b>İzmir Büyükşehir Belediyesi AB ve Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yerel turizm,</li> <li>- Ticaret ve yatırım olanaklarının desteklenmesi,</li> <li>- Kurumsal kapasite artırımı,</li> <li>- Altyapı ve yerel yönetim hizmetleri alanlarında işbirlikleri,</li> <li>- Her iki tarafın yerel kurum/kuruluşları ile üniversiteleri arasında karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşımının geliştirilmesi için koordinasyon sağlanması,</li> <li>- Karşılıklı kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklerin gerçekleştirilmesi.</li> </ul>

Bursa BŞB Yöneticisi: “Kardeş şehir olarak belirlenen ulusal veya yabancı yerel yönetim idareleri ile gerçekleştirilen uygulamalar bütüncül açıdan yaklaşarak her faaliyet alanını kapsamaktadır. Eğer, iki şehir arasında öncelikli bir ihtiyaç varsa karşılıklı bilgi ve deneyim alışverişi yapılacağı belirtilir ve işbirliği sağlanması vurgulanır.” şeklinde görüşünü ifade ederken, Ankara BŞB Yöneticisi: “Uygulamada işbirliği konuları, yoğunluğu ve düzeyi şehirden şehre farklılık göstermektedir. Ancak karşılıklı olarak şehir ve şehrin ait olduğu ülkenin tanıtımına katkıda bulunan uluslararası nitelikteki faaliyetlere davet ve kardeş şehirlerin en iyi uygulamalarının ve tecrübelerinin paylaşıldığı teknik ziyaretler ile özellikle kültürel nitelikteki (kardeş şehirde sanat gösterileri -tiyatro oyunu sahnelemek gibi- sergilenmesi) konularda işbirliğine gidilmektedir.” şeklinde düşüncesini açıklamıştır. Ayrıca, görüşülen yöneticiler iki şehir arasındaki işbirliğinin belirlenmesinde yapılan müzakerelerin ve taleplerin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine beşinci olarak “Kardeş şehirler ile yürüttüğünüz ortak projeler nelerdir?”

sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin bu soruya verdiği cevaplar şu şekilde özetlenebilir:

- Bursa BŞB Yöneticisi: “Kardeş şehir uygulamaları, insanlar arasında kültürel ve sosyal ilişkilerin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu ilişkiler iki belediye arasında yürütülen festival, sergi ve dini bayram kutlamaları gibi düzenli faaliyetlerle geliştirilmektedir. Bu sebeple, Festivaller, Dini Bayramların Ortak Kutlanması, Fotoğraf Sergileri, Ortak Kardeş Şehir Etkinlikleri, Uluslararası Spor Müsabakaları, Öğrenci Sanat Aktivitelerine Katılım, Mesleki Beceri Eğitim Seminerleri-Kurs Yeri Açma-Sağlık (Sünnet-Aşı)-Mezar-Restorasyon-Yeni Hizmet Binalarının Açılmasını yürütülen ortak projelere örnek verebiliriz.”
- İzmir BŞB Yöneticisi: “Halihazırda İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin kardeş ve partner şehirlerine yönelik 2 adet güncel projesi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi 2017 yılı Eylül ayında gerçekleştirilmesi planlanan Kardeş Kentler Gençlik Kampı, diğeri ise resmi açılışı 2018 yılında yapılması planlanan Kardeş Kentler Ormanı projesidir. “Uluslararası Kardeş Kentler Gençlik Kampı” projesi kapsamında, İzmir'in kardeş şehirlerinden ortaokul yaş gurubu gençlerin ve onlara refakat edecek öğretmenlerinin katılımı ile İzmir'de uluslararası bir gençlik kampı organizasyonu gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Proje ile farklı milletlerden gençleri bir araya getirerek din, dil, ırk gibi ayrımlar gözetilmeksizin yeni arkadaşlıklar ve ağlar kurulmasının teşvik edilmesi ayrıca kamp süresince gerçekleştirilecek farklı programlar vasıtasıyla gençlerin şehrimizi ve ülkemizi tanımaları, burada geçirecekleri zamanı eğlenceli kılmak ve gençlerin ülkelerine döndüklerinde birer “kültür elçisi” olmalarının sağlanması amaçlanmaktadır. Uluslararası ilişkileri geliştirmek, kardeş şehir ilişkilerini canlandırmak amacıyla gerçekleştirilecek Kardeş Kentler Ormanı projesi kapsamında ise, İzmir'in kardeş şehirlerine İzmir'in en güzel yeşil alanlarından biri olan Bornova Aşık Veysel Rekreasyon Alanı Buz Pateni Pisti'nin yanındaki alanda belli büyüklükte bölümler tahsis edilmiş, buralarda ağaçlandırma, tabela, ışıklandırma ve çevre düzenleme çalışmaları yapılmıştır. Bu alanlarda kardeş şehirlerin belli başlı simgesel yapılarının (örneğin Bremen Mızıkacıları heykeli vb.) replikaları inşa edilerek uluslararası nitelikte bir rekreasyon alanı oluşturulacaktır. Proje tamamlandığında hem İzmirlilere gezip dinlenebilecekleri, şehrin kalbinde yer alan bir yeşil alan hediye edilmiş olacak, hem de İzmir'in uluslararası karakterine

vurgu yapıp uluslararası ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunulacaktır.”

- Ankara BŞB Yöneticisi: “Kardeş şehirlerimiz ile kültürel anlamda yapılan en somut faaliyet gerek şehrimizde gerekse kardeş şehirlerimizde düzenlenen “Kültür Günleri”dir. Ayrıca belediye yönetimine ilişkin yukarıda da belirtilen alanlarda zaman zaman karşılıklı uzman heyet gönderimleri ile talep edilen hususlarda örnek projeler yerinde incelenmekte, bilgi ve tecrübe değişimi yapılmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki kardeş şehirlere uzman desteği verilerek bilgi transferi yapılmaktadır. Ayrıca deprem, doğal afet, yaygın hastalık, savaş vb. durumlarda insani yardım malzemesi desteği yapılmaktadır.”
- Antalya BŞB Yöneticisi: “Kardeş şehirler ile yürüttüğümüz ortak bir projeye; Antalya Büyükşehir Belediyesi’nin kardeşlik bağı bulunan Bosna Hersek’in Mostar şehrine, önemli bir ihtiyacı karşılamak üzere Mostar Cemal Biyediç Üniversitesi “Gençlik Merkezi Sosyal Tesisi” inşa etmesi gösterilebilir. Tesisin Ocak 2018’de açılması planlanmaktadır.”

Görüldüğü üzere büyükşehir belediyeleri birçok alanla ilgili farklı projeler yürütmektedirler.

#### 5.4. Kardeş Şehir Olmanın Olumlu ve Olumsuz Tarafları

Türkiye’de belediyelerin görev ve sorumluluk alanları giderek artmaktadır. Özellikle 6360 sayılı Kanun ile büyükşehir belediyelerinin hem görev ve sorumlulukları hem de sınırları genişletilmiştir. Kentsel yaşam kalitesinin iyileştirilmesi gibi temel insani ihtiyaçların yanı sıra yoksullukla mücadele ve yerel ekonomik kalkınma gibi konularda da belediyeler çalışmalar yürütmektedirler. Sadece Türkiye’de değil dünyanın farklı ülkelerinde belediyeler çok fazla yeni kaynak yaratamadıklarından genellikle merkezi idareden almış oldukları payın ağırlıklı olduğu kısıtlı mali kaynak ile maksimum hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Ancak gün geçtikçe insanların çağın gerekleri çerçevesinde talep ve beklentileri artarken, yaşanan sorunların da çeşitlendiği görülmektedir. Bunun yanı sıra makine teçhizatlarına da sürekli yenilenmesi ihtiyacı doğmaktadır. Tüm bu gereklilikler belediyeleri bazı temel hizmetleri ortak deneyim ve teknolojiye yararlanarak sunma, makine ve teçhizatları ortak kullanma ve eş finansman bulma çabasına itmıştır.

İşte bu noktada yukarıda belirtilen işbirliği alanlarından biri kurularak sorunlara daha az maliyetli ve hızlı çözümler üretilerek kardeş şehir olmanın olumlu taraflarından faydalanılabilir. Bu nedenle Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine altıncı olarak “Kardeş şehir olmanın olumlu tarafları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin görüşleri doğrultusunda kardeş şehir olmanın olumlu tarafları şu şekilde özetlenebilir:



- Diplomatik ilişkilerde yerel yönetimlerin de bir etkisinin olması,
- Kardeş şehir ilişkileri vasıtasıyla geliştirilen ortaklıkların hem şehre ve hemşerilere yayılması, hem de ticaret ve sanayi odaları ile kalkınma ajansı gibi kurumlar arasında da işbirliği yapılmasına katkı sağlaması,
- Şehirlerin adının, güzelliklerinin, değerlerinin uluslararası platformda kardeş şehir işbirlikleri vasıtasıyla duyurulması,
- AB projeleri gibi hibe projelerinde ortak olarak yer alma,
- İyi uygulama örneklerinin paylaşılması,
- Ülke ve şehirleri tanıttıcı karşılıklı sergi, konser, gibi kültürel etkinlikler ile sportif müsabakaların düzenlenmesi,
- Karşılıklı fuarlara katılım, televizyon programları gibi tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- Park, cadde ve sokaklara şehir-ülke isimlerinin verilmesi,
- Uluslararası işbirliğinin daha etkin, daha hızlı ve daha verimli olmasını sağlaması,
- Ulusal politikacılar tarafından çözülemeyen bazı hususların yerel yöneticilerin girişimi ile çözülebilmesi,
- Kardeş şehirler arasında dostluk niteliğinde özel bağlar geliştirebilmesi.

Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine yedinci olarak “*Kardeş şehir olmanın olumsuz tarafları var mı?*” sorusu yöneltilmiştir. Dış İlişkiler Müdürlüğü Yöneticilerinin bu soruya verdiği cevaplar şu şekilde özetlenebilir:

- Bursa BŞB Yöneticisi: “*Kardeş şehir olmanın olumsuz bir tarafı olmamakla birlikte, ülkemizin ve şehrimizin çıkarlarına uygun düşmeyen politika ve tutum sergileyen şehirler için ilişkileri tekrardan gözden geçirme ve Bakanlıklarla bunu istişare etmek gerekmektedir. Toparlamak gerekirse, belediyeler arasında kardeş şehir ilişkisi inşa edilirken ülkelerin kendi uluslararası politikalarına uygun şekilde hareket etmesi esastır.*”
- İzmir BŞB Yöneticisi: “*Şu ana kadar kardeş şehir ilişkilerinin bir olumsuzluğunu deneyimlemiş değiliz.*”
- Ankara BŞB Yöneticisi: “*Ekonomik ve ticari anlamda şehrimizden daha düşük seviyedeki kardeş şehirler ile ara ara bilgi ve tecrübe değişimi “tek taraflı” bir hal almaktadır bu da ufakta olsa bir olumsuzluk olarak düşünülebilmektedir. Bazen bu şehirler sadece maddi anlamda belediyemizden destek beklemektedir. Burada asıl amaç, maddi destekten ziyade kapasite geliştirmeye yönelik olmalıdır.*”

- Antalya BŞB Yöneticisi: “Kardeş şehir yönetiminin ve/veya o şehrin ait olduğu ülkenin ülkemiz hassasiyetleri bağlamında ülkemiz aleyhine bir tutum içinde bulunmaları ihtimali bir olumsuzluk olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda zaman zaman iletişimin kesintiye uğradığı durumlar söz konusu olabilmektedir.”

Görüldüğü üzere Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticileri kardeş şehir ilişkilerinin ciddi bir olumsuz tarafının olmadığını üzerinde durmuşlardır. Sadece Antalya BŞB yöneticisi bazen Türkiye aleyhine bir durum söz konusu olduğu takdirde ilişkilerin yavaşlatıldığını ifade etmiştir.

Ankara BŞB yöneticisi tarafından belirtilen bazı kardeş şehirlerin maddi destek beklentisi içinde olması durumu ise, kardeş şehir ilişkisi kurmanın mantığı ile uyuşmamaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalarda belirtilen kardeş şehir olmanın olumlu tarafları ile yukarıda yer alan yöneticilerin görüşleri örtüşmektedir. Ancak, literatürde yer alan çalışmalarda belirtilen olumsuz tarafların sadece küçük bir kısmı yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Kardeş şehir olmanın diğer olumsuz tarafları şu şekilde sıralanabilir (Aktulun, 2015: 43):

- Ortaklıklarda dezavantajlı tarafların kimi zaman uyum sağlayamamaları,
- Taraplardan birinde ki iletişim ve koordinasyon eksiklikleri,
- İdari kapasitelerde görülen kapasite ve kaynak yetersizliği,
- Yerel yöneticilerin değişmesinden dolayı ortaklığa ya ilginin kalmaması ya da ortaklığın sunduğu imkânların yetersiz kalması,
- Ülke ya da şehirlerin altyapı yetersizlikleri,
- Kurulan ortaklıklarda, ortaklar arasında sağlanan koordinasyonun yetersiz kalması,
- Bilim ve teknoloji konusunda iletişimin yetersiz kalması,
- Ortaklığın içerisinde yer alan vatandaşların karar alma süreçlerine ve uygulamaya konulan projelere düşük katılımı.

##### **5.5. Kardeş Şehir Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

Türkiye’de genellikle kardeş şehir ilişkilerinde kavramın içeriğine bakılmamakta, yazılı kurallara bağlı kalınmaksızın bir dayanışmadan söz edilmektedir. Bu durum yukarıda bir Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticisinin de belirttiği gibi kardeş şehir ilişkilerinde küçük olan belediyenin diğer belediyeden beklenti içerisine girmesine neden olmaktadır. Oysaki kardeş şehir ilişkisi ile eş yahut benzer şehirler arasında dengeli bir ilişki kurulmasından bahsedilmektedir (Özcan, 2006: 7). Bu nedenle, Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine dokuzuncu olarak “Kardeş şehir seçiminde nelere dikkat ediyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir.

Görüşülen yöneticiler öncelikle kardeş şehir ilişkisinin kurulmasına ilişkin yasal düzenlemeye değinmişlerdir. Kardeş şehir olmak için yasal zemin, 5393 sayılı Kanununun 18. maddesinde “*belediyenin gerçekleştireceği işbirliği ile ilgili olarak görevi, “Yurt içindeki ve yurt dışındaki mahalli idare ve mahalli idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına karar vermek”* şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca, 5393 sayılı Belediye Kanununun 74. maddesinde, “*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 şehir ilişkisi kurabilir”* ifadesi geçmektedir.

Görüşülen yöneticiler bu iki maddeye atıf yaparak, kardeş şehir ilişkisi kurarken dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde belirtmişlerdir:<sup>2</sup>

- Kardeş şehir ilişkisinin ne amaçla kurulduğunun doğru tespit edilmesi,
- Kardeş şehir ilişkisi kurulacak ülkenin Türkiye ile olan ilişkileri, milli dış politikaya olabilecek katkısı vb. hususlar göz önünde bulundurulmalı,
- Şehirler arasındaki kültürel geçmiş-ekonomik fonksiyonlar (ithalat-ihracat malzemeleri)-manevi- sosyal yaşam gibi konulardaki benzerlik,
- Kardeş şehir ilişkilerinin kısa dönemli çıkarlar için değil, uzun dönemli stratejik ortaklıklar yaratacak şekilde tesis edilmeli,
- Kardeş şehir ilişkisi, karşılıklı fayda sağlayacak şekilde tesis edilmeli,
- Kardeş şehirler arasındaki ortaklıklar sadece belediyeyi değil sivil toplum kuruluşlarından yerel halka kadar toplumun birçok kesimini içine almalı,
- Ülke insanları arasındaki önyargıyı kırmak, birbirlerinin kültürünü tanımak, iki kültür arasındaki bağı kuvvetlendirmek ve iki farklı kültürün kendi kimliğini yitirmeden ve başkalaşmadan ‘bir arada’ yaşayabilmesini sağlamak adına geliştirilmelidir.

Görüşülen yöneticiler şehirlerin bazı özelliklerinin birbirine yakın ya da denk olmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ancak, bazen yukarıda bahsedilen benzerliklerin bir veya birkaçına bakılarak ya da denk olmamasına rağmen manevi destek sağlamak amacıyla da bir şehirle kardeş şehir ilişkisi kurulabildiğini ifade etmişlerdir. Bu durumun kardeş şehir ilişkisi kurmanın amacıyla örtüşmediği söylenebilir.

<sup>2</sup> İzmir BŞB Yöneticisi daha önce bir dergiye verdiği röportajdan alıntı yaparak kardeş şehir ilişkisi kurarken dikkat edilmesi gereken hususları belirtmiştir. Ayrıntılı bilgi için bakınız: file:///C:/Users/asus/Downloads/kardes-sehirler.pdf, s. 51-54.

### 5.6. Kardeş Şehir Protokollerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Kardeş şehir ilişkisi kurulurken yerel yönetim birimlerinin bu ortaklıktan ne beklemedikleri konusunda açık ve net olmaları gerekmektedir. Ayrıca protokolde bulunmayan hiç bir konuda talepkâr olunamayacağı baştan iki kardeş şehir tarafından kabul edilmeli ve oluşturulacak olan kardeş şehir protokollerinin hazırlık safhasında azami dikkat ve özen gösterilmelidir (Özcan, 2006: 21). Bu nedenle Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine onuncu olarak “*Kardeş şehir protokollerinde dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Dış İlişkiler Müdürlüğü Yöneticileri kardeş şehir protokollerinde dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde belirtmişlerdir:

- Resmi prosedürlerin tamamlanmalı (İki taraflı yerel yönetim otoritelerince Meclis kararlarının alınması, Dışişleri Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığından onay yazısı gelmesi),
- Belediyeler arasında protokol imzalamadan önce karşılıklı ziyaretler ve bazı projelerde ortak çalışma ile birbirlerini tanıma yoluna gidilmeli,
- Kardeş Şehir Protokollerinin hazırlanma sürecinde, protokole özel sektör - kamu ortaklıklarının yer almasının sağlanması,
- Protokol imzalanmadan önce ortaklaşa yürütülecek etkin projeler hakkında görüşmeler yapılmalı,
- Kardeş şehir protokollerinde işbirliği süresi belirtilmeli,
- Protokol temini maddesi yer almalı, böylece işlevsiz duruma gelmiş ilişkiler bu madde uyarınca feshedilebilmeli,
- Yapılan protokoller işbirliğinin verimi ve etkinliğine bakılarak uzatılmalı ya da uzatılmamalı,
- Protokolde her iki tarafında ortak görev alanına giren hususlar belirtilmeli, yetkisi olmayan alanlarla ilgili maddeler konulmamalı (Örneğin: emniyet, asayiş, eğitim, hastane hizmetleri gibi),
- Hangi alanlarda değişim ve işbirliği yapılacağı önceden belirlenmelidir.

Bir ülkeden kaç adet kardeş şehir ilişkisi kurulması gerektiği konusunda ise, yöneticilerin görüşleri değişiklik göstermektedir. Antalya BŞB Yöneticisi; bir ülkenin birden fazla şehriyle kardeş şehir olma konusunda herhangi bir kriter getirmeme taraftarı olduğunu ve kardeş şehir olma konusunda oldukça seçici davranıldığını ifade etmektedir. Bursa BŞB Yöneticisi; bir ülkeden kardeş şehir sayısı gibi bir sınır olmadığını, nitelikli işbirliği sayılarının önemli olduğunu ifade etmiştir. İzmir BŞB Yöneticisi; ideal anlamda bir ülkeden bir şehir ile kardeş şehir ilişkisi kurulması gerektiğini vurgulamıştır. Ancak Çin Halk Cumhuriyeti, Amerika Birleşik

Devletleri gibi büyük ülkeler söz konusu olduğunda kardeş şehir sayısının biri geçebildiğini ve kardeş şehir ilişkisi bulunan ülkeden ikinci bir şehirle ilişki kurulması gerektiği düşünüldüğünde bu ilişkinin işbirliği protokolü/iyi niyet mektubu şeklinde tesis edilebildiğini ifade etmiştir. Ankara BŞB Yöneticisi de; her ülkeden yalnızca bir şehir ile kardeş şehir olunmasının daha doğru olduğunu, eğer gerekli görülürse diğer şehirler ile Dostluk ve İşbirliği Protokolleri imzalanabileceğini belirtmiştir. Türkiye’de bazı büyükşehir belediyelerinin bu düşünce ile hareket ettikleri görülmektedir.

Üzerinde durulan ve durulması gereken bir diğer önemli konu, kardeş şehir protokollerinde dikkat edilmesi gereken hususları uygulamaya koyacak olan personelin eğitim durumudur. Bu konular ile ilgili çalışan personelin mutlaka iyi derecede yabancı dil bilmesi gerekmektedir.

### 5.7. Kardeş Şehirler İle İlgilenen Özel Bir Birimin Gerekliliği

İki şehir arasında kardeş şehir ilişkisi kurulmadan önceki ve sonraki tüm süreçlerde işlemlerin özel bir birim tarafından yürütülmesi daha sağlıklı, hızlı ve etkin bir kardeş şehir ilişkisi kurulmasına katkı sağlayacaktır. Ancak sadece özel bir birimin varlığı yeterli olmamakta, bu birimde çalışan personelin eğitim durumu da önem kazanmaktadır. Buradan hareketle Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine sekizinci olarak “Belediyenizde kardeş şehirler ile ilgilenen özel birim var mı? Sizce gerekli mi?” sorusu yöneltilmiştir. Dış İlişkiler Müdürlüğü Yöneticilerinin bu soruya verdiği cevaplar şu şekilde özetlenebilir:

- Bursa BŞB Yöneticisi: “Kardeş şehir çalışmalarını yürüten müdürlüğümüz Protokol ve Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü’dür. Ancak, kardeş şehir etkinliklerin düzenlenmesinde ve ilgili konuya hâkim olacak müdürlüklerinde ortak paydada yer alacağını belirtmek gerekmektedir. Örneğin, Kardeş şehir Saraybosna’da yaşanan sel felaketi için gönderilen yardım tırı için Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı ile ortak faaliyet yürütülmüştür.”
- İzmir BŞB Yöneticisi: “Belediyemizde kardeş şehir ilişkileri Dış İlişkiler ve Turizm Şube Müdürlüğü’nün sorumluluk alanındadır. İlgili Müdürlükten ayrı özel bir birime ihtiyaç yoktur çünkü kardeş şehir ilişkilerinin yürütülmesi zaten Müdürlük personelinin görev tanımları arasında oldukça büyük bir öneme sahiptir.”
- Ankara BŞB: “Belediyemizde kardeş şehirlerle münasebetler Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmekte, bu da ilişkilerin tek elden yürütülmesinde kolaylık sağlamaktadır.”
- Antalya BŞB: “Kardeş şehir ilişkileri Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Uluslararası İlişkiler Şube Müdürlüğü bünyesinde takip edilmektedir. İlişkilerin takibi için ayrı bir birim oluşturulması kardeş şehir ilişkilerinin tek elden takip edilmesi,

*koordinasyonun sağlanması ve nitelikli bir standartta yürütülmesi açısından bir birim tarafından özellikle de dış ilişkiler birimi eliyle yürütülmesi önemli görülmektedir.”*

Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerinin bu konudaki ortak görüşü, büyükşehir belediyelerinde kardeş şehir ile ilgilenen özel birimin olduğu ve olması gerektiğidir. Kardeş şehir ilişkilerinin tek elden ve etkin yürütülebilmesi için önemli görülmektedir. Böylece yapılacak protokollerde hata yapma olasılığı azalacaktır. Özel bir birimin olmaması veya birden fazla birimin aynı görevi üstlenmesi kardeş şehir ilişkilerinin belirli bir standartta yürütülmesini engelleyecektir.

### **5.8. Kardeş Şehirler İle İlgili Ayrı Bir Bütçenin Gerekliliği**

Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine on birinci olarak *“Kardeş şehirler ile ilgili ayrı bir bütçeniz var mı? Sizce olmalı mı?”* sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya yöneticiler şu şekilde cevap vermişlerdir:

- Bursa BŞB Yöneticisi: *“ Yıl içerisinde hedeflenen kardeş şehir sayısı belirlendikten sonra ayrı bir bütçe ayrılmaktadır.”*
- İzmir BŞB Yöneticisi: *“Kardeş şehirler ile ilgili harcamalar, Dış İlişkiler ve Turizm Şube Müdürlüğü temsil, tören, ağırlama bütçesinden karşılanmaktadır.”*
- Ankara BŞB Yöneticisi: *“Kardeş şehirler ile ilgili ayrı bir bütçe bulunmamakta ancak Daire Başkanlığımızın bütçesi tüm bu faaliyetleri kapsayacak biçimde hazırlanmaktadır.”*
- Antalya BŞB Yöneticisi: *“Antalya olarak kardeş şehirler ile ilgili işbirliğine dair harcamaların karşılanması konusunda herhangi prosedürel ve/veya mali aksaklıkla karşılaşmadığı için ayrı bir bütçeye ihtiyaç duyulmamıştır.”*

Görüldüğü üzere Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticileri maddi açıdan bir sıkıntı yaşanmadığı konusunda ortak bir görüşe sahiptirler. İhtiyaçlar doğrultusunda büyükşehir belediyelerinin ilgili birime kaynak aktardıklarını, bu nedenle de sıkıntı yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Bursa BŞB Yöneticisi ilgili birime kardeş şehir sayısına göre kaynak aktarıldığını, İzmir BŞB Yöneticisi harcamanın nereden yapıldığını, Ankara BŞB Yöneticisi ayrı bir bütçenin olmadığını, ancak ilgili birimin bütçesi hazırlanırken kardeş şehirler ile ilgili yapılacak harcamaların da dikkate alındığını ve Antalya BŞB Yöneticisi hiçbir mali sıkıntıyla karşılaşmadıkları için ayrı bir bütçeye ihtiyaç duymadıklarını altını çizmiştir.

Yöneticilerin bu konudaki ifadelerine bakıldığında büyükşehir belediye yönetimlerinin bu konuyu önemsedikleri ve maddi harcamalar konusunda ilgili birimlerin ihtiyaçlarını karşıladıkları görülmekte ancak yine

de kardeş şehirler ile alakalı büyükşehir belediyesinin mali politikalarını sekteye uğratmayacak şekilde ayrı bir bütçe de ayrılabilir.

### 5.9. Kardeş Şehir Uygulamaları Küresel Ortaklık Mı?, Yerel Ortaklık Mı?

Kardeş şehir uygulamaları ile gerçekleştirilen işbirliklerinin küresel ortaklık mı?, yoksa yerel ortaklık mı olduğu konusu tartışmalı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kardeş şehir ilişkilerinde her ne kadar yerel birimlerin kurduğu işbirliği nedeniyle yerel niteliği ön plana çıkarılsa da dünyadaki çeşitli ülkelerin kurdukları işbirliği, ülkeler arasında barışı sağlama ve Avrupa’da üye ülkeler arasındaki sosyo-ekonomik farkları azaltmak için işbirliği programlarına önem vermesi nedenleri ile de küresel nitelik taşıdığı söylenebilir (Aktulun, 2015: 66-67). Bu tartışmadan hareketle Büyükşehir Belediyelerinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine son olarak “*Sizce kardeş şehir uygulamaları küresel ortaklık mı?, yerel ortaklık mı? olarak ifade edilmelidir?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya yöneticilerin verdiği cevaplar şu şekildedir:

- Bursa BŞB Yöneticisi: “*Kardeş şehir uygulamaları yerel ortaklık olarak ifade edilmelidir.*”
- İzmir BŞB Yöneticisi: “*Biz kardeş şehir ilişkilerinin uluslararası işbirliği odaklı yerel ortaklıklar olarak görmekteyiz.*”
- Ankara BŞB Yöneticisi: “*Günümüzde şehirlerin önemi her geçen gün daha da artmaktadır, bu doğrultuda küresel ortaklık sürecine geçişin yerelden başladığı düşünülürse, ilk bakışta yerel ortaklık gibi görünse de kardeş şehir uygulamaları gittikçe küresel bir ortaklık olmaya başlamıştır. Bu manada globalizasyon<sup>3</sup> yerine glocalizasyon<sup>4</sup> kavramı gelişmektedir.*”
- Antalya BŞB Yöneticisi: “*Kardeş şehir uygulamaları yerel ortaklık bazında değerlendirilmektedir.*”

Yöneticilerin çoğunluğu kardeş şehir uygulamalarını yerel ortaklık olarak ifade etse de uluslararası ya da küresel yönünü de vurgulamaktadırlar.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kardeş şehir uygulaması özellikle iki farklı ülkenin yerel yönetim birimlerinin sosyo-kültürel, teknik, ekonomik, tarihi ve doğal alanların

---

<sup>3</sup> Coğrafya, yer, mekân, kurumsal yapı gibi kavramlara bağlı kalımsız mal, hizmet, sermaye ve bilginin kıtalar arasında küresel bir ağ üzerinde serbestçe dolaşması olarak ifade edilmektedir (<http://www.aytugcakil.com.tr/kisaca-globalizasyon-ve-glocalizasyon/>).

<sup>4</sup> Uluslararası ilişkilerde küresel düşünmeyi, dışı açılmayı ve dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi; ülke içerisinde ise merkezi yönetim kanalıyla ekonomiyi ve siyaseti yönlendirme yerine yerel yönetimleri daha fazla güçlendirme olarak ifade edilmektedir (Olgun, 2007: 111).

korunması gibi farklı konularda işbirliği ile hareket etmelerini sağlayan bir mekanizmadır. Bunun yanı sıra ülke halkları ve hükümetler arasında sıcak ilişkilerin gelişmesinde alt yapı oluşturması açısından da önem arz etmektedir. Türkiye’de özellikle 2000’li yıllardan sonra kardeş şehir ilişkilerinin arttığı görülmektedir. Yerel yönetim birimleri içerisindeki dağılımına bakıldığında ise en fazla kardeş şehir ilişkisi kuran yerel yönetim birimi büyükşehir belediyeleridir.

Büyükşehir belediyeleri özel bir birim aracılığı ile bu ilişkileri yürütmekte ve bu birimler farklı şekillerde isimlendirilmektedirler. Dış İlişkiler ile ilgilenen bu birimlerde çalışan personelin işin muhtevası gereği başta yabancı dil konusunda olmak üzere donanımlı olması gerekmektedir. Görüşme yapılan büyükşehir belediyelerinde hem kardeş şehir ilişkileri ile ilgilenen özel birim bulunmakta hem de bu birimlerde nitelikli personelin görev aldığı yöneticiler tarafından ifade edilmiştir.

Her ne kadar çalışma kapsamında örneklem belirlenirken en fazla kardeş şehir ilişkisi kuran yerel yönetim birimleri ile nitel görüşme yapılması tercih edilse de kurulan ilişkilerin aktif olarak yürütülüp yürütülmediği önem kazanmaktadır. Dış İlişkiler Müdürlüğü olarak adlandırılan bu birimlerin yöneticileri kurdukları kardeş şehir ilişkilerinin çoğunu aktif olarak yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, kardeş şehir sayısında niceliksel bir artışın önemli olmadığı, kurulan ilişkinin niteliğinin önemli olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar.

Kardeş şehir ilişkisi kurmak isteyen yerel yönetim birimlerinin izlemesi gereken yol; amacın belirlenmesi, ortağın bulunması, ortaklık protokolünün hazırlanması ve resmi sürecin tamamlanması, uygulama programının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirme (TBB Dergisi, 2012: 9) şeklinde özetlenebilir. Kardeş şehir ilişkilerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için en önemli adım amacın doğru belirlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, görüşülen bazı yöneticiler manevi destek sağlamak amacıyla da kardeş şehir ilişkisi kurulabildiğini ifade etmişlerdir.

Yapılan görüşmeler sonucunda izlenmesi gereken bu yol haritası dışında dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kardeş şehir seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli husus, şehirlerin bazı özelliklerinin birbirine yakın ya da denk olmasıdır.
- Kardeş şehir protokolü yapılırken sadece yasal düzenlemelerdeki prosedürler dışındaki hususlarda dikkate alınmalıdır.
- Kardeş şehir ilişkilerinin tek elden ve etkin yürütülebilmesi için kardeş şehirler ile ilgilenen özel bir birim olması gerekmektedir.
- Bir ülkeden çok sayıda şehir ile kardeş şehir ilişkisi kurulmaması gerekmektedir. Bunun yerine Dostluk ve İşbirliği Protokolleri yapılabilir.



Yerel yönetim birimleri kardeş şehir ilişkileri kapsamında birçok alanda işbirliği yapmış ve yapmaya devam etmektedirler. Görüşmelerde büyükşehir belediyelerinin kardeş şehirleri ile görev ve sorumluluk alanlarına giren tüm alanlarda işbirliği yaptıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, büyükşehir belediyeleri birçok alanda işbirliği yapmalarına rağmen maddi sıkıntı yaşamadıklarını bu nedenle de kardeş şehirler ile ilgili ayrı bir bütçeye ihtiyaç duymadıklarını ifade etmişlerdir.

Kuşkusuz ki kardeş şehir ilişkisi kurmaktaki temel amaç; yerel yönetim birimlerine fayda sağlamaktır. Ancak bazen amacın doğru belirlenememesi bazen de öngörülemeyen durumlar nedeniyle sorunlar ile karşılaşılabilir. Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticilerine göre, kardeş şehir olmanın olumlu tarafları, olumsuz taraflarından oldukça fazladır. Buradan hareketle görüşme yapılan büyükşehir belediyelerinde kardeş şehir ilişkilerinin etkin yürütüldüğü ifade edilebilir. Kardeş şehir ilişkilerinin olumlu ve olumsuz taraflarının yanı sıra kardeş şehir uygulamalarının küresel ortaklık mı, yoksa yerel ortaklık olarak mı ifade edilmesi gerektiği konusun da yöneticilerin ortak bir payda da buluşmadıkları görülmektedir. Yani Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticileri ekseriyet ile kardeş şehir uygulamalarının uluslararası ayağı olan yerel ortaklık olarak görmektedirler.

Gerek teorik gerekse de dört büyükşehir belediyesinin Dış İlişkiler Müdürlüğü yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde şu şekilde çıkarımlarda bulunulabilir: Türkiye’de hem il belediyelerinde hem de büyükşehir belediyelerinde kardeş şehir işbirliğinde önemli bir sayıya ulaşılmış ve artış devam etmektedir. Ancak büyükşehir belediyelerinin kurdukları kardeş şehir ilişkilerinin yanı sıra bu ilişkileri nasıl ve ne biçimde yürüttükleri önem arz etmektedir. Bu noktada yukarıda da belirtildiği üzere kardeş şehir ilişkisi kurulurken ön görülen hususlara riayet edilmesi gerekmektedir. Eğer riayet edilmez ise, kardeş şehir ilişkisi sadece sözleşmede kalır. Ayrıca yapılan görüşmeler neticesinde gözlemlenen kardeş şehir ilişkilerinin karşılıklı heyet ziyareti ya da o şehirde stant açma gibi faaliyetlerin ötesine geçirilmesi gerekmektedir.

Kardeş şehir ilişkilerinin kurulmasında ülkelerin ulusal ve yerel yönetimlerinin karşı ülkeye bakış açısı gibi farklı faktörler rol oynamaktadır. Ayrıca ulusal ve uluslararası düzeyde kurulan belediye birliklerinin de büyükşehir belediyelerinin kardeş şehir ilişkisi kurmalarında öncü rol oynaması gerekmektedir.

Son olarak, kardeş şehir ilişkilerinin Türkiye’de daha kurumsal ve tek taraflı değil karşılıklı işbirliği ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak bunun yanı sıra akademik anlamda da bu ilişkileri ele alan çalışmaların sayısının artmasında fayda bulunmaktadır.

### KAYNAKÇA

- Akman, Ç. (2016), “Evaluating The Current Situation Via Town Twinning Practices In Turkey”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: CİEP Özel Sayısı, ss. 1055-1071.
- Aktulun, E. (2015), Yönetişim Çerçevesinde Ortaklıklar ve Belediyelerin Kardeş Şehir İlişkileri: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Association of Local Democracy Agencies (ALDA) (2011), “Creativity and Innovation in Town Twinning Activities in Europe and Southeastern Europe Project Results”, Europe For Citizens Programme ss. 1-24.
- Defrance, C., Herrmann, T., Kibener M. and Nordblom, P. (2015), “Town Twinning in Europe: Concepts and Praxis of Rapprochement during the 20th Century”, International Colloquium, 15th – 17th October 2015, Mainz ss. 1-3.
- European Commission (1997), “A Europe of Towns and Cities”, A Practical Guide to Town-Twinning”, Italy, ss. 1-263.
- Europe For Citizens Programme (2005), “Sharing For Tomorrow ‘s Europe: Thematic Networking of Twinned Towns”, ss. 1-12 [http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc321\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc321_en.pdf) (Erişim Tarihi: 07/04/2017).
- Ogawa, A. (2012), “Sister City As a Preservation Strategy”, Graduate School of Architecture, Planning and Preservation, Columbia University, Master Thesis.
- Oktaç, T. (2014), “Türkiye’deki Belediyelerin Türk Cumhuriyetleri ile Kardeş Şehir İlişkileri”, Uluslararası Türk Dünyası Yerel Sempozyumu Bildiri Kitabı, Türk Dünyasında Yerel Yönetimlerin Sorunları”, Ed. Deniz İşçioğlu, KKTC, ss. 11-28.
- Olgun, H. (2007), “Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerine Küre-Yerelleşme (Glocalization) ve Yerellik (Subsidiarity) Kavramları Çerçevesinde Bir Bakış, Sosyo Ekonomi Dergisi, Ocak- Haziran, 2007-1, ss. 109-118.
- Ouchi, F. (2004), “Twinning as a Method for Institutional Development: A Desk Review”, The World Bank Institute, Washington, D.C., ss. 1-51.
- Özcan Ü. (2006), Yerel Yönetimler Arasında Ortaklıklar ve Kardeş Şehir İlişkileri El Kitabı, [http://www.dapaturk.com/docs/siyasi/Kardes\\_Sehir\\_El\\_Kitabi\\_Son\\_Hali.pdf](http://www.dapaturk.com/docs/siyasi/Kardes_Sehir_El_Kitabi_Son_Hali.pdf).

- Sister Cities Internaional, <http://www.sister-cities.org/what-sister-city> (Erişim Tarihi: 05/04/2017).
- Shanks, C. D. (2016), “Beyond Sister City Agreements: Exploring The Challenges Of Full International Interoperability”, Naval Postgraduate School, Monterey, California, Phd Thesis.
- Steven Brakman, Harry Garretsen ve Abdella Oumer (2014), Town Twinning and German City Growth, Cesifo Working Paper No. 4754 Category 8: Trade Policy, <http://hdl.handle.net/10419/96884> (Erişim Tarihi: 07/04/2017).
- Türkiye Belediyeler Birliği İller ve Belediyeler Dergisi, Kardeş Şehirler, Sayı 776, Aralık 2012, [http://www.tbb.gov.tr/online/dergi/aralik\\_2012/](http://www.tbb.gov.tr/online/dergi/aralik_2012/) (Erişim Tarihi: 15/06/2017).
- Vion, A. (2002), “Contemporary Europezn History II – Europe From The Bottom Up: Town Twinning in France During The Cold War”, Cambridge University Press C. 11, S. 4, <https://doi.org/10.1017/S096077730200406X>, ss. 623-640 (Erişim Tarihi: 07/04/2017).
- <http://www.aytugcakir.com.tr/kisaca-globalizasyon-ve-glocalizasyon/> (Erişim Tarihi: 19/06/2017).