



İLLER BANKASI

Stratejik Planı

(2006. 2010)

YÖNETİM KURULUNUN 29.03.2006 TARİHİ VE 12/158 SAYILI KARARI İLE KABUL
EDİLMİŞTİR:

Mart 2006

Önsöz

İller Bankası kuruldu u tarihten sonraki 71 yıllık sürede, yerel yönetimlerin farklı hizmet alanları ile ilgili önemli görevleri yerine getirmi tir. Belediyeler Bankası olarak kurulan ancak daha sonra ismi İller Bankası olarak değiştirilen kurulu umuz, ülkemiz nüfusunun büyük bölümünü bünyesinde toplayan **ehirlere hizmet** her alanda katkı sağlama tır.

Türkiye'de ehirlere hizmetin son yarım asrın dönem içerisinde daha yoğun ya anda dikkate alınması, İller Bankasının bu alana nasıl bir katkı sağladığı açık olarak görülebilir. Banka, **yerel yönetimlerin** alt yapıdan üst yatırımlarına, dâmanlı hizmetlerinden ihalelere, kredilerden haritalara ve projelere kadar birçok hizmetleri yerine getiren ve önemi ehirlere hizmetine paralel olarak artan bir kurulu olarak dikkat çekmektedir.

Hizmet alan yerel yönetimlerin kamu kullanım niteliğindeki her türlü alt ve **üstyapı** hizmetleri ile (harita, imar planı, jeolojik ve jeoteknik etüt, içme suyu, kanalizasyon, arıtma, kat atık, deniz de arıtma, jeotermal enerji uygulamaları, belediye hizmet binaları, sokak hava deposu, terminal, peyzaj projeleri ve uygulamaları gibi) ilgili etüt, plan ve proje hazırlamak, bu konularda dâmanlı ve kontrollük hizmetleri vermek ve söz konusu yatırımların gerçekleştirilmesi için kredi sağlamak olup, ülke genelinde 18 Bölge Müdürlüğü aracılığıyla yerel yönetimlerle sıkı bir işbirliğinde hizmet vermektedir.

Banka yönetimi olarak, yerel yönetimlere verdiğimiz **hizmetin kalitesini** artırmak ve belediye yönetimlerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi karşılayabilmek amacıyla, sürekli bir arayış içindeyiz ve vatandaşlara daha iyi hizmet götürülmesine katkı sağlamakla yükümlü olduğumuzla, kaynakların en iyi biçimde kullanılmasına gayret göstermekteyiz.

Ülkemizin **ehirlere hizmet** altyapısının sağlam, verimli ve kaliteli bir sistem üzerine bina etmeyi temel prensiplerinden sayan İller Bankası, nitelikli insan kaynağı, bilgi birikimi, yaygın hizmet ağı ile bugün yeni bir dönemin eğerindedir. Türkiye'nin ve dünyanın değeri en köullerine dikkate alınarak, yerel yönetimlerin ihtiyaç ve taleplerine kalıcı çözüm mekanizmalarını geliştirmeyi temel çökün noktası sayan İller Bankası, gerçek bir yerel yönetim ortaklığına giden yolda, emin adımlarla ilerlemektedir.

Bu hedef doğrultusunda, kredilendirme, yatırım önceliklerinin tespiti, hizmet üretimi, verimlilik ve kalitenin artırılmasında uluslararası standartların yakalanması, yatırım programlarında gerçekçi, adaletli ve şeffaf bir yönetim anlayışı önemsenmektedir. **Gelişen ve büyüyen ehirlere hizmetimizin**; nitelikli, uzun ömürlü, sağlam bir alt ve üst yapıya kavuşturulması için, ehirlere hizmetin ortaya çıkardığı çevre kirlenmesinin önlenmesi için, sürdürülebilir bir ehirlere hizmet için, geleceğin Türkiye'si için, İller Bankası yüksek nitelikli hizmet vermeyi sürdürecektir.

İller Bankasının, değeri en ülke ve dünya köullerine uyum sağlayabilmek ve yerel yönetimlerin ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayabilmek amacıyla başlatıldığı **yeniden yapılanma çalışmaları** ile Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda kamu kurullarınca yapılması zorunlu hale getirilen **stratejik planlama sürecinin** aynısı zamana rastlaması, İller Bankasının yeniden yapılanma çalışmalarına hız kazandırmış ve daha verimli bir hale getirmi tir.

Yoğun bir çalışmanın ürünü olan İller Bankası Stratejik Planının yararlı olmasını diliyorum.

24 Mart 2006
Hidayet ATASOY
Genel Müdür

Ç İNDEK İLER

1	Giriş	1
1.1	Stratejik planın kapsamı	1
1.2	İller Bankası'nın yapısı	2
1.2.1	Bankanın kuruluş ve tarihçesi	2
1.2.2	İller Bankası'nın Kurulu Kanununda tanımlanan görev ve yetkileri	3
1.2.3	Bankanın kamu yönetimindeki yeri	4
1.2.4	Bankanın kurumsal ve mali yapısı	4
1.2.5	Organlar ve personel durumu	5
2	Durum analizi	7
2.1	İller Bankası'nın mevcut durumu	7
2.1.1	Bankanın yeni girişimleri ve öncelikleri	8
2.1.2	Eski ve yeni bankacılık uygulamalarının karşılaştırılması	9
2.1.3	Bankanın yeni çalışmaya alanları	10
2.2	Paydaş analizi	11
2.3	Kurum içi ve kurum dışı analiz	14
2.4	Risk Analizi	18
3	Temel değerlerimiz	19
4	Misyonumuz	19
5	Vizyonumuz	20
6	Amaçlarımız, hedeflerimiz ve stratejilerimiz	20
7	Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	28
7.1	Uygulama	28
7.2	İzleme ve değerlendirme	29
8	Ekler	30
8.1	EK. 1: Stratejik plan hazırlanmasında izlenen yöntem	30
8.2	EK-2: Stratejik plan hazırlama ekibi	31
8.3	EK. 3: İller Bankası belediyeler anketi	32
9	Kaynakça	37

olmak üzere beş ana bölümden oluşmaktadır.

İller Bankası stratejik planlamasının tamamlanması ile Bankanın yeniden yapılandırma çalışmaları önemli bir aşamaya gelecektir. Bundan sonraki çalışmalar; stratejik planın uygulamaya konulması ve yeniden yapılandırma çalışmalarının hayata geçirilmesi olacaktır.

1.2 İller Bankasının yapısı

1.2.1 Bankanın kuruluş ve tarihçesi

1580 sayılı Belediyeler Kanununun 131. maddesi gereğince 11 Haziran 1933 tarihinde 15 milyon TL sermaye ile **Belediyeler Bankası** adıyla tüzel kişiliğe sahip bir banka kurulmuştur. Belediyeler Bankasının kuruluş amaçlarına aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

“Belediyelere, ehirlerin tanzim ve tesisi i lerinde yapacakları esaslı amme hizmetleri için muhtaç olacakları parayı ikraz etmek; kısa ve uzun vadeli avans ve cari hesaplar açmak veya bunlara tavassut ve kefalet etmek ve nizamnamei esasile müsaade edilecek banka i lerini yapmaktır.”

Belediyeler Bankası kurulduktan yaklaşık iki yıl sonra, 1580 sayılı Belediye Kanununa bir ek yapılarak, kentsel planlama ve altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesini sağlamak üzere merkezi bir örgüt olarak **Belediyeler mar Heyeti** oluşturulmuştur.

Belediyeler Bankası ile Belediyeler mar Heyeti, 23 Haziran 1945 tarihinde 4759 sayılı **İller Bankası** kuruluş kanununun yürürlüğe girmesiyle, bir çatı altında toplanmıştır. Her iki kurumun deneyimi, personeli ve mal varlığı İller Bankasına devredilmiştir. 4759 sayılı Kanunun 1. maddesinde İller Bankasının kuruluş amaçlarına aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

“İ Özel daireleriyle Belediye ve Köy dairelerinin ve bu idarelerin kuracakları birliklerle adli geçen idarelere bağlı, tüzel kişiliğe haiz olan veya olmayan ve katma bütçeli idare ve kurumların imar i leriyle ilgili konularla u rarak ve bütün i lemlerinde özel hukuk hükümleriyle bu kanuna bağlı olmak üzere İller Bankası adıyla tüzel kişiliğe haiz bir banka kurulmuştur. Bankanın merkezi Ankara’dır.”

İller Bankası mevduat kabul etmediği için **Yatırım ve Kalkınma Bankası** olarak nitelendirilmekte, ancak 4389 sayılı **Bankalar Kanunu**nun bu kapsamdaki hükümlerine tabi olup, bankacılık faaliyetleri ile ilgili hükümlerden yararlanmaktadır.

İller Bankası bütçesine genel bütçeden herhangi bir aktarma olmamasına, Sayıştay denetimine ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa tabi olmamasına rağmen 237 sayılı Taahhüt Kanunu, 4735 sayılı Kamu Halka Sözleşmeleri Kanunu, 6245 sayılı Harca Tabi Kanunu, 2946 sayılı Kamu Konutları Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi bulunmaktadır.

1.2.2 İller Bankasının Kurulu Kanununda tanımlanan görev ve yetkileri

Kurulu Kanununun 7. maddesiyle İller Bankasının görev ve yetkileri aşağıda özetlenmiştir:

1. Birinci maddede belirtilen yerel yönetim ve kurumların yapacakları yerel kamu hizmetleri ile ilgili tesisler, yapılar ve diğer işlemlerin yapılmasını kolaylaştırmak; şehir, kasaba ve köylerin kurulu ve imar yolundaki plan ve programların gerçekleştirilmesini desteklemek amacıyla bunlara, kendi yönetmeliğindeki esas ve şartlarla kredi sağlamak,
2. Yerel yönetim ve kurumların istemleri üzerine harita, plan, proje, keşif ve etütleri yapmak veya yaptırmak, idare ve kurumların meydana getirecekleri tesis ve yapılardan mahallince yapılmasına imkân olmayan veya Banka tarafından toplu olarak yapılmasında fayda bulunanları, yatırım programlarında içinde meydana getirmek, yerel yönetim ve kurumların istemleri aranmaksızın bunları Banka yatırım programında yer alan işlemlerinden hibe veya fon yardımlarının katkısıyla gerçekleştirilecek olanları Banka tarafından yapmak veya yaptırmak,
3. Bankadan alınan kredilerle yapılan işlemler ile finansmanları kendilerince sağlanan diğer kamu kurum ve kuruluşlarının yapacağı işlemlerde talebe ve Bankanın imkânlarına göre teknik kontrol ve denetlemesini yapmak,
4. Söz konusu idare ve kurumların sigorta ettirmek isteyecekleri menkul ve gayrimenkul malların sigorta etmek.

İller Bankasının yapacağı bankacılık faaliyetleri ise, İller Bankasının Kurulu Kanununun 7. maddesinin (f) fıkrasına göre ince, kendi Yönetmeliğindeki işlemler olarak belirlenmiştir olup Bankanın bankacılık ve kredi işlemleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

İller Bankasında bankacılık hizmetleri Kurulu Kanununa, Bankalar Kanununa, İller Bankasının Bankacılık İşlemleri Yönetmeliğine ve diğer ilgili mevzuat hükümlerine göre mevduat bankacılığı şeklinde diğer tüm bankacılık işlemleri yürütülmektedir.

Buna göre; ortak idarelerin yurtiçinden ve 4749 sayılı Kamu Finansman ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun çerçevesinde yurtdışından temin edeceği her türlü kredilere aracılık etmek ve yurtiçinden temin edeceği kredilere garantör olmak, sermaye piyasası mevzuatı çerçevesinde gerekli izinleri almak, belirlenen sınırlamalara uymak ve Bankanın itibari sermayesi ile sınırlı kalmak kaydıyla, para ve sermaye piyasalarında menkul kıymet ihracı dâhil, mevduat kabulü hariç olmak üzere, her türlü bankacılık ve sigortacılık işlemlerini kendi adına yapmak, ortak idarelerin her türlü bankacılık ve sigortacılık, menkul kıymet ihracı, alım satım ile dış ticaret işlemlerine aracılık hizmetlerini yürütmektedir.

Bankanın Kurulu Kanununun dördüncü bölümünde bilanço ve net kazançta düzenlenmiştir olup, net kazançtan geriye kalan %55'lik miktar, köy gelirlerini artırarak bunların kalkınmalarına yardım etmek için köylere dağılmaktadır.

Banka Kanununun beinci bölümünde ise Bankanın hak ve imtiyazları belirlenmiştir. Buna göre Banka faaliyetleri, Arttırma, Eksiltme ve hale kanununa, Genel Muhasebe Kanununa ve Sayıştay denetimine bağlıdır. Tahvil çıkarabilir ve bono ihraç edebilir. Bankanın kazanç vergisi anonim şirketlere ilişkin oran üzerinden verilir. Bankanın görevleri için kullandığı gayrimenkuller her türlü vergi ve resimlerden

muafır.

1.2.3 Bankanın kamu yönetimindeki yeri

Banka, halen 3225 belediye, 81 il özel idaresi, 2 ilçe özel idaresi (Gökçeada, Bozcaada) ve 16 büyük şehir su ve kanalizasyon idaresi olmak üzere toplam 3324 adet yerel yönetim birimine hizmet sunmaktadır.

İller Bankası; kısaca yerel yönetim olarak tanımlayabileceğimiz il özel idareleri, belediyeler ve bu idarelere bağlı kuruluşları ile mahalli idare birliklerinin, mahalli müteker nitelikteki hizmetleri ve yatırımları faaliyetleri ile ilgili konularda görev yapmak, alt ve üst yapı projelerine finansman sağlamak, danışmanlık hizmeti vermek, her türlü ihtiyaçlarına uygun proje geliştirmek ve kredi temin etmek amacıyla tüzel kişiliğe sahip olup Bayındırlık ve Şehircilik Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olarak görev yapan bir kurumdur.

Hızla kentle meyle birlikte kentsel altyapı hizmetlerine duyulan ihtiyaç da hızla artmaktadır. Ülke genelinde sağlıklı ve yeterli içme suyu temin edilebilmesi, atıkların ve katı atıkların çevreye zarar vermeden bertaraf edilebilmesi, belediyelerin imar ve harita hizmetlerinin karlanabilmesi için İller Bankası yatırımlara kaynak yaratabilen, teknik ve ekonomik yönden işletilebilir sistemler kurabilen, sağlanan hizmetlerde ülke çapında belirlenmiş kalite standartlarına uyabilen en önemli kuruluşlardan biridir.

İller Bankası kuruluşundan bugüne kadar etüt, plan ve projelerin hazırlanmasından, yatırımların gerçekleştirilmesi, kontrollük hizmetlerinin yerine getirilmesi ve ihalelerin düzenlenmesi gibi çok sayıda kentsel altyapı ve üst yapı ihtiyaçlarının karlanması görevlerini yerel yönetimler adına başarıyla yerine getirmektedir. Nitekim bugün İller Bankası tüm belediyeler için, her zaman kolaylıkla ulaşılabilecek bir teknik danışmanlık kurumu niteliindedir.

İller Bankası tarafından (2005 yılı sonuna kadar) toplam 17.492 adet işletme tamamlanmış olup, içme suyu, kanalizasyon ve diğer yapıları kapsamında 6.115 tesis gerçekleştirilip yerel yönetimlerin hizmetine sunulmuştur.

İller Bankası kendi öz kaynakları yanında, genel bütçeden, yurt içi ve yurtdışı kuruluşlardan temin ettiği kaynaklarla yerel yönetimlere kısa ve uzun vadeli krediler sağlamaktadır. Banka kaynaklarının emniyetli, verimli ve ülke ekonomisine faydalı bir şekilde kullanılmasını temin etmek amacıyla yerel yönetimlerin projeye dayalı kredi talepleri ekonomik, teknik ve mali açılarından değerlendirilerek sonuçlandırılmaktadır.

1.2.4 Bankanın kurumsal ve mali yapısı

Bankanın sermayesi 22.05.2004 tarihli ve 25469 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile 3 milyar YTL olarak yeniden belirlenmiştir.

İller Bankası'nın sermaye kaynakları aşağıdaki kalemlerden oluşmaktadır:

- Yerel yönetimlerin (Belediyelerin ve İl Özel idarelerinin) yıllık gelirlerinin %5'i.
- Banka kârından köy idareleri için ayrılan %30 paylar.

- Yerel yönetimlere bağımlı kurum ve birliklerin safi kazançlarının %5'i.
- Yardımcı ve bağımsız gelirler.

İller Bankası'nın öz kaynakları ise aşağıda verilen kalemlerden sağlanmaktadır:

- Kredilerden alınan faiz, komisyon ve fon gelirleri.
- Sermaye tahsilatları.
- İştirak karları.
- Malzeme satış ve kontrolden hizmet gelirleri.

02.11.2004 tarihi itibarıyla yapılan **Finansal Projeksiyonlarda** Bankanın toplam gelir ve gider durumu Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: İller Bankası Genel Müdürlüğü'nün yıllar itibarıyla gelir ve giderleri (YTL)		
Yıllar*	Toplam Gelir	Toplam Gider
2002	656.817.000	170.693.000
2003	491.641.000	226.204.000
2004	351.966.000	177.246.000
2005	291.576.000	180.016.000
2006	301.000.000	239.350.000
2007	317.000.000	254.831.000
2008	329.800.000	269.302.000
* 2004 yılına kadar gerçekleşen değerler, 2005 yılından sonraki değerler tahmini değerlerdir.		

1.2.5 Organları ve personel durumu

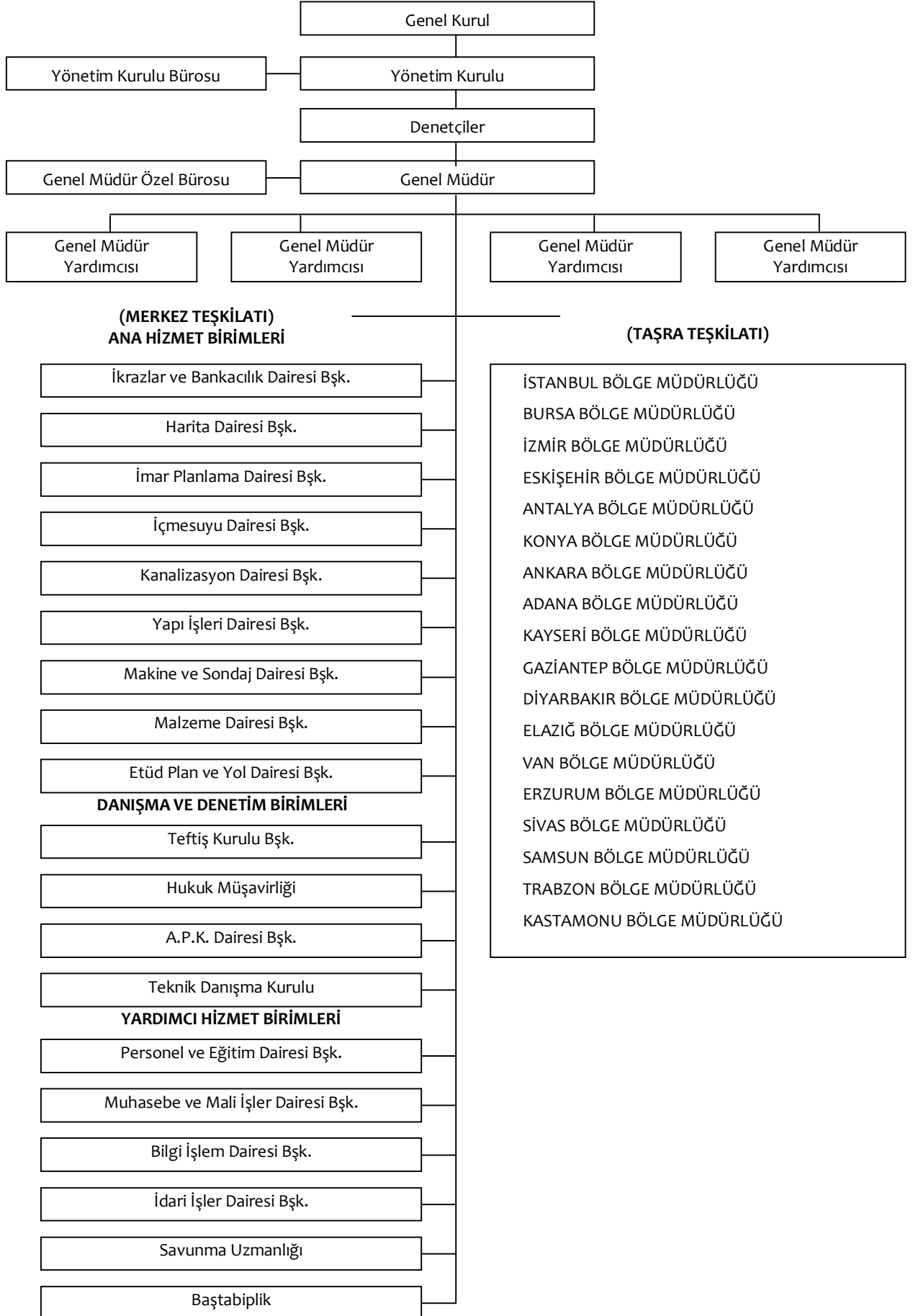
İller Bankası Kanununa göre Banka tekil olarak; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetçiler ve Genel Müdürlükten ibaret olup, görev ve yetkiler bu organlar arasında paylaştırılmaktadır.

Bankanın en yüksek seviyede yetkili ve sorumlu karar organı Yönetim Kurulu ile en yüksek seviyede yetkili ve sorumlu yürütme organı Genel Müdürlük kademesidir.

İller Bankası'nın merkez tekil olarak 9 ana hizmet birimi, 4 danışmanlık ve denetim birimi ile 6 yardımcı birim olmak üzere toplam 19 birimden; ayrıca tekil olarak ise, 18 bölge müdürlüğünden oluşmaktadır. Bankanın organizasyonu esas olarak ekil olarak yapılmaktadır.

İller Bankası Genel Müdürlüğü görev ve sorumlulukları halen 1170 teknik personel, 1389 idari personel ve 690 içi olmak üzere toplam 3249 personel ile hizmet yapmaktadır. Bankada görev yapan personelin görev yerine ve istihdam durumuna göre dağılımı Tablo 2'de verilmektedir.

Şekil 1: İller Bankası teşkilat şeması



Tablo 2: 28.02.2006 tarihi itibariyle İller Bankası Genel Müdürlüğünde görev alan personelin görev yeri ve istihdam durumuna göre dağılımı

Görev Yeri \ istihdam durumu	Teknik Personel	Adami Personel	Çi	Toplam
Merkez Teşkilatı	428	639	322	1389
Tarımsal Teşkilat	742	750	368	1860
Toplam	1170	1389	690	3249

2 Durum analizi

2.1 İller Bankasının mevcut durumu

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde belediyeler kendilerine özgü sorunlarla karşılaşmaktadır. Hızlı göç ve bunun yol açtığı çarpık kentleşmeyi önlemek için yeni yerleşim alanlarının geliştirilememesi, altyapının zamanında ve yeterli şekilde yapılamaması bu tür sorunlardandır. Bu sorunları gidermek amacıyla yeterli hizmet kalitesi ile kentlileri konfora kavuşturacak olan ve gerçekleştirilmesi zaman alan büyük yatırımlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle yapılması gerekli görülen ve uzun zaman dilimine yayılmadan belli bir sürede tamamlanması düşünülen yatırımların gerçekleştirilmesi için belediyelere finansman desteğinin sağlanması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Ülkemizdeki belediyelerin mali güçleri oldukça zayıftır. 2002 yılına kadar yürürlükte olan fonlar sayesinde belediyeler yatırımların harcamalarında mali yönden önemli ölçüde desteklenmiştir. Belediyeler Fonu 1993 yılından itibaren azaltılarak 2002 yılında tamamen kaldırılmıştır. Bu fonun yerine belediyelere mali destek sağlamak üzere 2003 yılından itibaren tahsis edilen Belediyelere Yapılacak Yatırımlara Dair Uygulama Yönetmeliği ile belirlenen bir ödenek konulmuştur, ancak altyapı ihtiyaçlarının karşılanmasında bu miktar yetersiz kalmıştır. Böylelikle yatırımlar için yapılan harcamalar, yetersiz kalan belediye paylarından zamanında tahsil edilememesi ve belediyeler faiz yükü altında kalarak aşırı derecede borçlanmıştır.

Bankanın belediyelerin taleplerini tam olarak karşılayabilmesi için öz kaynak yeterliliğinin ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Bunun için öncelikle Bankanın ortak idarelerden aldığı olan yaklaşık 2.711.293.000 YTL'nin (28.02.2006 tarihi itibariyle) tahsili önem arz etmektedir. Ayrıca, Bankanın hem açtığı her türlü kredinin, hem de ortaklık paylarının zamanında kesilmesini sağlayacak bakiye düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Belediyelerin içinde bulunduğu mali durum ve İller Bankasının finansman imkânlarının kısıtlı olması, yaşam seviyesinin yükseltilmesinin vazgeçilmez unsuru olan kentsel teknik altyapı yatırımlarının sağlanması için bir şekilde yürütülmesini

zorla tırmaktadır. Belediyelerin içme suyu, kanalizasyon, imar planı ve harita gibi acil ve zaruri yatırımların taleplerinin karşılanması için Banka, kendi kaynakları dışında yeni finans kaynaklarına da ihtiyaç duymaktadır.

İller Bankası, kendi kanununda belirtilen görevleri ile ilgili olan işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi tüzel kişiliğe haiz bir Banka olarak kurulduğu halde, buna uygun yapılanmaya gidememi ve zamanla merkezi idareye bağlı konuma getirilmiştir. Personel rejimi de bu nedenle imden olumsuz olarak etkilenmiştir, bu durum gün geçtikçe Bankada nitelikli eleman istihdamını engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İhtiyaç duyulan deneyimli personel takviyesinin mevzuat engelleri yüzünden yapılamaması ve nitelikli mevcut personelin uygulanan ücret politikası nedeniyle muhafazasını güçlü önümüze çıkan engeller arasında yer almaktadır.

Yerel yönetimlerin finans kaynaklarına ilişkin sorunlarının çözülmesi, ekonomik ve sosyal gelişim ve gelişimlere paralel olarak doğan yenilenme ihtiyaçlarının yerel yönetimlerin Bankası olan İller Bankası tarafından karşılanması hedeflenerek Bankanın bu konuma ulaşması için görev ve yetkilerinin yeniden düzenlenmesi ve personel rejiminin de yeniden değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

2.1.1 Bankanın yeni girişimleri ve öncelikleri

İller Bankasının teknik açıdan yeniden yapılanmaya gereksinim duymasındaki ana etken yerel yönetimlerin de en ihtiyaçlarının karşılanması ve yerel yönetimlerce kullanılan kredilerin zamanında geri dönüşümlerinin garanti edilmesidir.

Bu kapsamda karşılaşılan sorunların üstesinden gelmek ve hizmet vermeye devam edebilmek amacıyla Bankada yapısal değişiklikler yapmaya başlanmıştır. İlk uygulama olarak İller Bankası Kanunu Uygulama Yönetmeliği ve buna paralel olarak, Genel Kredi Sözleşmesi, Yetki Belgesi, Mal Alımları Denetim ve Kabul Esasları yeniden düzenlenerek, 01.01.2004 tarihi itibarıyla uygulamaya konulmuştur.

Bu düzenlemelerin bir devamı olarak 18 Mart 2004 tarihli 25406 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Yapı Denetim Hizmetleri Yönetmeliği ile de; İller Bankası'nca yaptırılan veya yapı denetim hizmetleri Bankadan talep edilen veya ihalesi yerel yönetimlerce yapıldığı yapı denetim hizmetleri mütereken yürütülen, her türlü yapı, bakım ve onarım işlerinin sözleşme ve eklerine uygun olarak denetlenmesinde kullanılacak, usul ve esaslar belirlenmiştir.

Yeni yapıya uygun olarak Etüt, Plan ve Yol Dairesi Başkanlığı Proje Geliştirme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığına dönüşümü olmuştur. Proje kredilerinin bu daire bünyesinde teknik, ekonomik ve mali değerlendirilmesi yapılarak sonuçlandırılması uygulamasına başlanmıştır.

Yerel yönetimlerin her türlü kredi ihtiyacını karşılayabilecek, yurtiçi ve yurtdışı müavirlik ihalelerine katılan uzman bir müavirlik kurulu oluşturulması hedefini benimseyen İller Bankası, yeni faaliyet alanına uygun birimlerin kurulması, bu alanda uzman personel istihdamını gerektirmesi, bu ise Bankanın Kurulu Yasa Tasarısında değişiklik yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu amaçla hazırlanan yasa tasarıları Bakanlığa gönderilmiştir.

Yerel yönetimlerin projelerinin uzun vadeli olarak finansman konusunda Banka kaynaklarının yanı sıra yurtiçi ve yurtdışı finans kurumlarının imkânlarından da daha etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda Bankanın yeniden yapılanması kapsamında Dünya Bankası tarafından belediye hizmetleri için sağlanan 275 milyon dolarlık proje kredisinin belediyelere kullanılmasını sağlamak devam etmektedir.

Resmi Gazetede 30 Eylül 2003 tarihinde yayımlanarak 01.01.2004 tarihinde yürürlüğe giren İller Bankası Kanunu Uygulama Yönetmeliği ile ilgili değişiklikleri içermektedir;

- Banka, belediyeler adına yapılacak ihalelerinden çekilmi olup, ihaleler belediyelerce gerçekleştirilecektir. İhale konusunda yardıma ihtiyaç duyan belediyelere eleman ve teknik destek sağlanacaktır. Ancak, hiçbir şekilde ihale yapamayacak durumda olan belediyelerin ihaleleri ise bakanlık onayı ile yine Bankaca yapılacaktır.
- Diğer taraftan Bankaca kredilendirilen illerde, Banka ile ilgili idare mütereken kontrollük görevi yapacaktır. Asıl olan Banka ile idarenin mütereken kontrollük görevini yapmasıyla birlikte, yerel yönetimin hiçbir teknik imkân olmaması durumunda, Banka yine eskiden olduğu gibi tam kontrollük hizmetini yürütebilecektir.
- Söz konusu uygulama yönetmeliği ile kredilerin vade, limit ve kullanılma şartları da yeniden düzenlenmiştir.

Kısacası, İller Bankası 3225 belediye ile yerel yönetimlerin kolayca hizmet alabileceği bir yatırım bankası haline dönüşürmeye başlanmıştır.

2.1.2 Eski ve yeni bankacılık uygulamalarının karşılaştırılması

Yerel yönetimlerin kamu niteliğindeki her türlü kentsel alt ve üst yapı hizmetlerinin yerine getirilmesinde kullanılabilecek uzun vadeli proje kredi talepleri konusunda Yönetim Kurulunca belirlenmek üzere yerel yönetimlerin mali yapıları dikkate alınarak karşılanabilir hale getirilmiştir.

Kredilerle ilgili değişiklikler şunları kapsamaktadır:

- Eski uygulamaya göre kısa avans adıyla tanımlanan kısa vadeli krediler bir bilanço yılı içerisinde açılıp o bilanço yılı içerisinde kapatılmaktayken, yeni sistem içerisinde kısa vadeli kredilerin vadesi 12 aya kadar uzatılmıştır.
- Banka yatırım programında bulunan iller için verilen uzun vadeli kredilerin vadesi 5 yıldan 10 yıla yükseltilmiştir. Bu kapsamda kullanılan kredilerde yerel yönetimlerin mali durumu illerin kapsamı ve aciliyeti dikkate alınarak Yönetim Kurulunca belirlenmek üzere 3 yıla kadar anapara ödemesiz faiz ödemeli döneme geçilmiştir.
- Belediyelerin yatırım programında bulunan iller için daha önceden kredi verilmezken 5 yıla kadar uzun vadeli kredi kullanma imkânı sağlanmıştır.

Malzeme, ekipman, araç ve gereç alımları için en fazla 1 yıla kadar kısa vadeli olarak verilen kredilerde süre ise 3 yıla kadar çarptırılmaktadır.

- Piyasa faiz oranlarındaki değişimler doğrudan kısa ve uzun vadeli kredilere yansıtılabilecek, piyasadaki değişimlere duyarlı, esnek bir sistem oluşturulmaya çalışılmaktadır.
- Önceki yönetmelikten farklı olarak; yerel yönetimlerin kredi talepleri ekonomik, teknik ve mali yönden değerlendirilerek uygun bulunanlara Yönetim Kurulunca kredi tahsis edilmesi uygulamasına geçilmiştir.
- Kısa ve uzun vadeli kredi geri ödemeleri, kredinin kullanılacağı 2 aydan başlamak üzere aylık olarak tahsil edilmeye başlanacaktır.

2.1.3 Bankanın yeni çalıştığı alanları

Bankanın verdiği hizmetlerin yerel ihtiyaçlara uygun, eksiksiz, kaliteli ve zamanlı olması bakımından çağdaş teknolojilerden yararlanmaya özen gösterilmektedir. Bu amaçla çalışılan malarda öncelik verilen yeni girişim alanları ve öncelikleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Kentsel Dönüşüm Projeleri

Yeniden yapılanma süreci içerisinde Bankamız belediyelere sağladığı alt ve üst yapı, imar ve harita, teknik ve finansal hizmetlere ek olarak kentlerimizin doğru gelişmeleri için gerekli her sektörde etkin olmaktadır. Kentsel dönüşüm projesi de bu anlamda Bankamız için yeni bir projedir.

Kentsel dönüşüm projeleri ile, kentsel deformasyona uğramış bölgeleri fiziksel olarak rehabilite etmek ve buna bağlı olarak bölgede sosyal ve ekonomik gelişme sağlamak hedeflenmektedir.

Bankamız belediyelere sağladığı uzun vadeli proje kredileri ve teknik yardımlarla başta Osmangazi (Bursa) Belediyesi Kızıyakup (Kanberler) mahallesi olmak üzere Erzurum Büyük şehir rekreasyon alanı kentsel dönüşümü, Gaziantep şehitkamil mahallesi pek ve Basra yolu kentsel dönüşümü ve Gaziantep Büyük şehir Alleben deresi 2. rekreasyon alanı kentsel dönüşümü projeleri ile bu alandaki çalışmalarına başlamıştır.

Çevre Koruma Hizmetleri

Ülkemizde nüfusun giderek kentlerde toplanması, endüstriyel üretim ve evsel atıklardaki artışlar doğal çevrenin kirlenmesine neden olmakta bu da çevre kirliliğiyle mücadele gibi büyük mali kaynaklar gerektiren tedbirlerin alınmasını zorunlu hale getirmektedir. Kentleşme, sanayileşme ve çevre kirliliği süreci içinde içme suyu, kanalizasyon ve arıtma tesisi hizmetlerine olan talep artmaya devam edecektir. Bu nedenle İller Bankası çevreci projelere önümüzdeki yıllarda da aktif verecektir.

Bu kapsamda Genel bütçeden Bankamıza aktarılan kaynağın öncelikle Van Gölü Havzası, Hazar Gölü Havzası, Uzungöl, Gölarmara vb. doğal su kaynaklarının kirlilikten korunmasına yönelik projelerde kullanılmasını amaçlarıyla çalışmalar sürdürülmektedir.

Doğal kaynakların korunmasına yönelik projeler ile hedeflenen neticeye ulaşabilmek için, atık su arıtma tesislerinin yapımı ile birlikte tesislerin usulüne uygun olarak işletilmesi de büyük önem arz etmektedir. Mali zorluk içerisinde bulunan belediyeler, yüksek enerji maliyeti yüzünden büyük kaynak harcanarak yapılan arıtma tesislerini ya hiç çalıştıramamakta ya da verimsiz çalıştırarak de arj kriterlerine uyamamaktadır. Bu konuda belediyeleri teşvik etmek ve destek olmak için 2004 yılında proje kapsamında mevcut ödenekten, büyük şehir su ve kanalizasyon idareleri hariç, diğer belediyelere ait atık su arıtma tesislerinin enerji giderlerinin %50'si, de arj standartlarının sağlanması amacıyla Bankaca karşılanmasıyla başlanmıştır.

e-dönüşüm Projesi

İller Bankası'nın e-kuruma dönüşüm (L-B S) projesi 29.04.2004 tarihinde başlatılmıştır.

Bu projenin hedefi; Bankada yapılan her türlü iş ve işlemlerin otomasyona dâhil edilerek bilgisayar ortamında yürütülmesi, izlenebilirliğin sağlanması ve bu şekilde oluşturulacak veri tabanı üzerinden yöneticilere Karar Destek Fonksiyonlarının tanımlanmasıdır. Kurumun karar mekanizmalarında; bilgiye dayalı karar verme süreçlerinin geliştirilmesi, hızlandırılması ve elektronik hizmet uygulamalarının gerçekleştirilmesidir.

Projenin yazılım kısmı tamamlandıktan sonra 18 Bölge Müdürlüğü merkeze on-line olarak başlanacak ve bu yazılımın bölgelerde de aynı anda kullanılması sağlanacaktır. Kurumun bütün işlemleri ve evrak akışı elektronik ortamda gerçekleştirileceğinden kırtasiyecilik ve bürokrasi en aza inecektir.

Belediyeler Veri Bankası

Gelişen teknoloji, yerel yönetimlerin taleplerinin karşılanmasında hız kazanılmasını zorunlu kılmış olup, sahip olunan bilgilerin paylaşılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, belediyelerin mevcut durumlarının ve ileriye dönük hizmet ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla 3225 belediyeye ait veriler İller Bankası Bölge Müdürlükleri denetiminde toplanmıştır. Elde edilen veriler, Bankada var olan verilerle desteklenerek, veri tabanına girilmiştir. Veri tabanı sorgulama, güncelleme ve analizlere imkân verecek şekilde tasarlanmıştır.

2.2 Payda analizi

İl özel idareleri, belediyeler, su ve kanalizasyon idareleri ile belediye birliklerinden oluşan mahalli idareler İller Bankası'nın temel paydaşlarıdır. İller Bankası ile bu kurumlar arasındaki teknik ve mali ilişkilerin geliştirilmesi için her alanda işbirliği yapılmaktadır.

Ülkemizdeki çevre politikalarının oluşturulması ve bu konuda kurumlar arasındaki koordinasyonu sağlayan Çevre ve Orman Bakanlığı'dır. İller Bankası çevre sektöründe gerçekleştirildiği yatırımlarda standartları koyan ve yatırım önceliklendirilmesinde ana kriterleri belirleyen bir kurum olarak Çevre ve Orman Bakanlığı ile işbirliği içinde faaliyetlerini yürütmektedir.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ülke genelinde hazırladığı Beş Yıllık Kalkınma Planları ve yıllık yatırım programları ile politikaları belirleyen bir kurumdur. Mevcut mevzuata göre Bankanın gerçekleştirilmeyi planladığı yatırım projelerinin yatırım programında yer alması gerekmektedir. Banka gerek üretilen politikalar ve programlar gerekse yürütülen projelerde DPT Müsteşarlığı ile yakın ilişki içerisinde olacaktır.

İller Bankası Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'nın ilgili kuruluştur. Bu nedenle, Bankanın Yönetim Kurulu üyelerinden üçü Bayındırlık ve İskan Bakanlığı tarafından önerilir ve Bakan, Maliye Bakanlığı ile Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'nın imzalarını taşıyan ortak kararname ile atanırlar.

Mahalli idarelere hizmet götürmek amacıyla kurulan Banka Çiğli Belediyesi Bakanlık bünyesinde yer alan Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü ile yakın bir koordinasyonda çalışmaktadır.

İller Bankası özel bütçeye sahip olmasına rağmen, genel bütçe vergi gelirlerinden belediyelere dağıtılan payları ve diğer kaynakları kullandığı takdirde görevlerinden Maliye Bakanlığı ile yakın işbirliği içinde olunması gerektirmektedir. Ayrıca, Banka Yönetim Kurulu üyelerinden biri Maliye Bakanlığı tarafından önerilir.

Hazine Müsteşarlığı belediyelere kredi temini ve bunların kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası finans kuruluşları ile yürütülen çalışmalarında Hazine Müsteşarlığı ile yakın işbirliği yapmaktadır.

İller Bankası, kalkınma ve yatırım bankası statüsünde faaliyetlerini sürdürmekte olup, Bankalar Kanunu'na tabidir. Bu nedenle Banka tarafından Bankalar Kanunu ve BDDK tebliğleri ile yatırım ve kalkınma bankaları için öngörülen tüm hususlar yerine getirilmektedir.

İller Bankası tarafından sunulan ürün ve hizmetler ile bunlardan doğrudan ya da dolaylı yararlanan paydaşlarımız Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: İller Bankası'nın Hizmet-Paydaş Matrisi

Hizmetler	Belediyeler	İl Özel idareleri	Su Kanalı idareleri	Belediye Birlikleri	Köyler	Protokol Kararı Hizmet Verilenler	BDDK	DPT	Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Çevre ve Orman Bakanlığı	Maliye Bakanlığı	Hazine Müsteferliği
Çıkarım projesi	X			X		X		!			!		!
Kanalizasyon projesi	X			X		X		!			!		!
Üst yapı projesi	X	X		X		X		!					!
Atıksu arıtma projeleri	X			X		X		!			!		!
Katı atıklar	X			X		X		!			!		!
Harita planları	X	X		X		X		!			!		
Jeolojik ve jeoteknik etüdler-onay	X			X		X		!					
Çıkarım arıtma projesi	X			X		X		!			!		!
Deniz de arıtma projeleri	X			X		X		!					!
Harita yapımı	X			X		X		!					
Jeotermal etütleri	X	X		X		X		!			!		
Su sondajı	X			X		X		!					
Altyapı ekipman temini	X			X		X							
Mekanik ekipman ve malzeme temini	X			X		X							
Teknik danışmanlık	X			X		X							
Kontrollük hizmetleri	X			X		X							
Yapımleri	X	X	X	X		X		!					!
Hizmet alanları ile ilgili eğitim	X			X		X							
GBVG'den paylarındaki	X	X	X						X		X		
ÇED raporu hazırlanması	X			X		X					!		
Kısa vadeli nakit krediler	X		X					!					
Uzun vadeli malzeme temini ve yapımleri	X		X	X				!					
Bankacılık ilişkileri	X	X	X	X				!					
Hibe nitelikli fonlarındaki	X								X			X	
AAT işletme giderlerinin sübvansiyonu	X			X					X		!	X	
Doğal kaynakların korunmasına yönelik projelerin hayata geçirilmesi	X			X					X		!	X	
Banka karından paydaşları					X								
X : Doğrudan Kullanıcı ! : Dolaylı Kullanıcı													

2.3 Kurum içi ve kurum dışı analiz

Ekonomik, sosyo. kültürel, teknolojik vb. açılardan yoğun bir değişimin yaşandığı ve yeni performans kriterlerinin ortaya çıktığı günümüz rekabet ortamında başarılabilmek için kurumların kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, fırsatlardan maksimum faydayı sağlayacak stratejileri geliştirmelerine bağlıdır.

Kurumun analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, kurumun mevcut imkânlarının ortaya koyma çalışmasıdır. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yönetimin kurumun amaçlarına uygun stratejiyi seçmesini kolaylaştırır. Ayrıca, kurumun her zaman değerlendirilmeye tabi tutulması, onun hatalarının görülmesine ve düzeltilmesine fırsat veren bir araç olarak görülmelidir.

Bu kapsamda Bankamızın karşılaştığı fırsatlar, tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi için öncelikle İller Bankasının en önemli paydaşları olan belediyelere ulaşılmıştır. Belediyelere anket formları gönderilmiştir ve cevaplanan 899 form üzerinden değerlendirilmiştir.

Anket sonuçlarına göre özetle aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

- Belediyelerin Bankadan beklentileri daha çok mali konulardadır. Belediyeler Bankanın bir emsiye kurulu olarak kendilerine destek olmasını, vadesi ve faiz oranları daha uygun şartlarda, farklı alanlara yönelik olarak kredi vermesini istemektedir. Bunun yanı sıra belediyeler İller Bankasının kontrollük ve danışmanlık hizmeti ile birlikte fon transferi yapmaya ve paydaşlığa devam etmesinden yana bir tavır ortaya koymaktadırlar. Ancak krediler konusunda farklı bir bakış açısıyla sergilenerek Banka kaynaklarının yetersiz olduğu düşünülmekte ve bu alanla ilgili yeni düzenlemeler istenmektedir.
- Belediyeler İller Bankasının bir kalkınma ve yatırım bankasına dönüşerek kredi temininde yardımcı olması, danışmanlık yapmasını, teknik destek vererek özverimli bir yapıya kavuşturulmasını ve mevzuatının değiştirilmesini istemektedirler.
- Banka personelinin gösterdiği performans ve teknik beceriden memnuluk duyan belediyeler, yatırım programına alacak belediye projelerinin belirlenmesinde kriterler ve paydaşlarında yeni düzenlemeler beklemektedirler.
- Kanalizasyon ve içme suyu temini belediyelerin en önemli sorunlarından biri olarak Bankadan bu alanlardaki ihtiyacın karşılanması konusunda yardım beklemektedirler.
- Yine danışmanlık, imar planı, harita ve proje gibi hizmetler, belediyelerin Bankadan en çok yararlandıkları alanlar olup bu hizmetlerin verilmeye devam edilmesini istemektedirler.

Belediyelere gönderilen bu anketlerin devamlılığı sağlanarak gerekli güncellemeler ve yeni ihtiyaç alanlarının tespiti yapılacaktır.

Hazırlanan stratejik planın gerçekçi, uygulanabilir ve effaf olabilmesi için geni katılımlı olmasının öneminden hareketle, belediye anketlerinin yanı sıra, İller Bankası'nın merkez ve taraflarından oluşan iç paydalar ve dış paydalar, Banka hakkındaki görüş ve önerileri resmi yazışmalarla sorulmuş ve alınan görüşler stratejik plana yansıtılmıştır.

Bu çalışmalarla ek olarak grup çalışmaları yapılmasının gerekliliğinin bilinciyle gerek iç gerekse dış paydalarımızın yeterli sayı ve genişlikte katılımıyla bir çalışma tayin edilmiştir. Bu çalışmada toplantılarında kurum içi ve dış analizler ayrı gruplar halinde yapılmış, kurum içi analiz yapılırken faaliyetler ve hizmet tarzı, personel durumu ve kurumsal birikim, idari yapı ve yönetim sistemi, mali durum ve teknik altyapı ana başlıklarında değerlendirilecek 4 grup; kurum dışı analiz yapılırken ise politik, ekonomik, sosyal yapı ile teknolojik ve bilimsel gelişmeler ana başlıklarında değerlendirilecek 4 grup oluşturulmuştur.

Kurum içi analizde rotasyon usulü ile her bir grup diğer grubun yaptığı çalışmaları üzerinde devam ederek 4 ana başlıkta da çalışmalar yapılması sağlanmıştır, aynı usul kurum dışı analiz yapılmasında da uygulanmış ve daha sonra kurum içi analiz yapan gruplar ile kurum dışı analiz yapan gruplar yer değiştiretilerek aynı işlemler tekrarlanarak Bankanın güçlü yönleri ve zayıf yönleri tespit edilmiştir. Yine aynı toplantıda tüm grubun katılımıyla dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler ve bunlara başlıklar olarak Bankanın faaliyetlerine yönelik fırsat ve tehditler kart tekniği ile belirlenmiştir.

Belediye anket sonuçları, resmi yazışmalarla kurum ve kuruluşlardan alınan görüş ve öneriler ile çalışma tayin sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen veriler Bankamızın güçlü ve zayıf yönleri ile dış etkenlerin etkisiyle karşılaşılan fırsat ve tehditleri (GZFT) içeren analiz sonuçları oluşturulmuş olup bu tespitler Tablo 4 ve Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 4: İller Bankası'nın Güçlü ve Zayıf yönleri

Güçlü Yönler:	Zayıf Yönler:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Köklü bir kurum kimliğinin olması. 2. Bankanın geniş bir bilgi ve deneyim ile donatılmış olması. 3. Hizmetlerin yerine getirilmesinde örgütlenmenin Türkiye'nin koşullarına uygun şekilde yapılmış olması. 4. Belediyelerin istihdam edemediği teknik personele sahip olması. 5. Genel bütçeden yerel yönetimlere ayrılan payların daha etkin ve kontrolünün Banka aracılığıyla yapılması. 6. Bankada otomasyona geçilmesi ile karar destek sürecinin daha sağlıklı, hızlı ve güvenilir hale gelmesi. 7. Farklı meslek gruplarından bilgi ve becerisi yüksek teknik personelin istihdam edilmesi. 8. Hizmet sunumunda kullanılacak kuruma ait teknik standartların ve yayınların bulunması. 9. Kurumun görevlerini yerine getirirken farklı finans kaynaklarının kullanabilmesi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Özel uzmanlık gerektiren ve yeni gelişen teknolojiye hızlı uyum sağlayamaması. 2. Ar-Ge çalışmalarının olmaması. 3. Belediyelere kapasite geliştirme yönünde yeterli eğitim, teknik destek ve danışmanlık hizmetinin verilmemesi. 4. Banka Kanununda izin verilmesine rağmen Bankacılık fonksiyonunun yeterince yapılamaması. 5. Yerel yönetimlerin Banka sistemine katılmalarının yeterince sağlanamaması. 6. Yerel yönetimlerin İller Bankası'nın hizmet kalitesinden yeterince memnun olmaması. 7. Bankacılık ve finansman işlemlerinin yürütülebilmesi için yeterli sayıda uzman personelin bulunmaması. 8. Personel ücretlerinin yetersiz olması. 9. Ödüllendirici bir iç denetim mekanizmasının olmaması.

Tablo 5: İller Bankası için Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar:	Tehditler:
<ol style="list-style-type: none"> 1. AB adaylık sürecinde AB normlarına uygun ihtisaslaşmış proje ve kontrollük hizmetleri vermek Bankamızın olumlu etkileyecektir. 2. Toplumda artan çevre bilinci beraberinde yeni imkânlar ve çevre yatırımlarına talebi arttıracak böylelikle Bankaya duyulan gereksinim de artacaktır. 3. Bankamızın bütçesine, belediyelere yardım kalemi, özel projelere ayrılan finansman ve afet ilerinden gelen deprem ödenekleri gibi kaynakların aktarılmasını. 4. Kent bilgi sistemleri ile jeotermal, güneş ve rüzgâr gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmek hem ülke hem de Banka için yeni fırsatlar doğuracaktır. 5. Bankamızın daha özerk bir yapıya kavuşturulmasıyla etkin çalışması sağlanacak, hizmette verimlilik ve kalite artacaktır. 6. Uluslararası finans kuruluşlarının İller Bankası ile çalışması arzusunda olmaları ve bunun Hazine ve DPT Müsteşarlıklarınca desteklenmesi, Bankamızın yeni atılımlar yapmasına imkân sağlayacaktır. 7. Kamu Yönetimi Reformu Yasası Bankamızın yeniden yapılandırılması sürecini hızlandıracaktır. 8. Yerel Yönetimler Yasası ile yerel yönetimlerin güçlendirilmesi Bankamızın finansal yapısını olumlu etkileyecek ve iş hacmini arttıracaktır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belediye paylarından Banka alacaklarının kesilmesine ya da kesilmesi oranlarına Banka yönetimi tarafından karar verilmesi, genel ve ani finans problemlerine neden olacaktır. 2. Finans alanında faaliyet gösteren uluslararası finans kurumlarının uzun vadeli ve bir dönemi ödemesiz kredi imkânları sunması karşısında Bankamızın rekabet gücü azalacaktır. 3. Mevcut personel rejiminin 657 sayılı yasaya tabi olması nedeniyle ücret yetersizliğinden bu durumun devam etmesi, bankacılıkla ilgili faaliyetlerde yeterli ve deneyimli uzman personel istihdam edilememesini ve deneyimli teknik personeli kaybetme riskini doğuracaktır. 4. Banka tarafından alınan doğrudan ve objektif kararların siyasi, ekonomik vb. gibi kurum dışı etkenlerle hayata geçirilememesi.

2.4 Risk Analizi

Bir kamu kurulu u olarak görev yapan iller Bankası'nın kurumsal yapısında yapılacak köklü değişikliklerin kanunla belirlenmesi gerekmektedir. Bankanın yeniden yapılandırılması ile ilgili kanun tasarıları Bakanlık'a sunuldu u halde henüz yasala mamıdır.

Kanuni değişikliklerin yapılamaması nedeniyle yeni personel alınamaması ve ücretlerin iyileştirilememesi durumlarının Banka geleceği açısından riskler oluşturabileceği düşünülmektedir.

Mevzuat engelleri yüzünden ihtiyaç duyulan deneyimli personel alımının yapılamaması gibi uygulanan ücret politikası nedeniyle nitelikli mevcut personelin başka kurulu lara geçmesi Bankanın yeniden yapılandırılmasında önemli bir engel olarak görülmektedir.

Yerel yönetimlerle ilgili olarak getirilen yeni hukuki düzenlemelerin Banka için bir risk oluşturmayacağı tahmin edilmektedir.

3 Temel Değerlerimiz

İller Bankası tüm çalışanları ile, belirlenen misyon doğrultusunda ülkemize, hissedarlarımızla ve paydaşlarına karşı olan sorumluluk bilinciyle üzerine düşen görevleri yerine getirebilmek için aşağıda verilen temel değerler doğrultusunda hizmetlerini sürdürecektir.

- Ülke Yararı** - Faaliyetlerinde, ülkenin sosyal ve ekonomik alanlardaki kalkınma projelerine öncelik vermek.
- Etkinlik** - Kaynakları etkin ve verimli kullanmak.
- Güvenilirlik** - Yurt içi ve dışı’nda güvenilir ve itibarlı bir kurum olmak.
- Çevreye Duyarlılık** - Sağlıklı bir çevre oluşturumu için sürdürülebilir kentsel gelişmeye katkıda bulunmak.
- Sosyal Sorumluluk** - Verdiği hizmetlerde sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmek.
- Değerime Açıklık** - Değerime ve gelişime açık olmak.
- Katılımcılık** - Yönetim ve karar alma süreçlerinde tutarlı, katılımcı ve modern bir anlayışla hareket etmek.
- Ahlakına Sahiplik** - Yapılan iş ve işlemlerde ahlaki değerlere önem vermek.
- effaflık** - Hizmet alanlara şeffaf, tarafsız ve adil bir anlayışla yaklaşmak.
- Ekip Ruhu** - İni seven, özveriyle çalışan, ne yaptığını bilen ve çalışmaları ekip ruhu içinde yürüten personele sahip olmak.
- Kalite** - Hizmet alanların beklenti ve memnuniyetlerini ön planda tutarak hizmet vermek.

4 Misyonumuz

Ülkemizin kalkınma politikaları, Kurulu Kanunumuz, hissedarlarımızın (belediyelerin) talepleri, paydaşların görüşleri ve Bankanın yeni görevleri doğrultusunda İller Bankasının misyonu aşağıda verildiği şekilde belirlenmiştir.

İller Bankasının Misyonu:

Yerel yönetimlere, kentsel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla uluslararası standartlarda proje üretmek ve geliştirmek, kredi sağlamak, danışmanlık yapmak ve teknik destek vermek yoluyla sürdürülebilir bir şehirleşmeye katkıda bulunmaktadır.

5 Vizyonumuz

Değerli ve gelişen dünyada ülkemizin gelişmesine ve çağdaş ülkeler arasında yer almasına uluslararası standartlarda hizmet vererek katkı sağlamak amacıyla vizyonumuz aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Iller Bankasının Vizyonu:

Modern kentlerin geliştirilmesi sürecine katılan, hizmet kalitesi kanıtlanmış uluslararası bir yatırım bankası olmaktır.

6 Amaçlarımız, hedeflerimiz ve stratejilerimiz

Stratejik plan çalışmaları kapsamında belirlenen misyonun yerine getirilebilmesi ve vizyona ulaşabilmesi için temel amaçlar belirlenmiştir, her bir amaç için gerçekleştirilmesi için hedefler konulmuş ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde izlenecek olan stratejiler tespit edilmiştir.

Tespit edilen misyon, vizyon ve amaçlar doğrultusunda yapılacak faaliyetlerde İller Bankasının izleyeceği genel strateji **“yatırım bankacılığı anlayışı ve toplam kalite yönetimi yaklaşımıyla hizmet vermek”** olacaktır.

Amaç 1: Verilen hizmetler tam ve zamanında yerine getirilerek, hizmet alanların memnuniyeti ve güveni sağlanacaktır.

Kentsel altyapı ve üstyapı yatırımlarının yerine getirilmesinde; kaynakların yerinde, zamanında ve uygun bir biçimde kullanılmasına daha fazla özen gösterilecektir.

Bankaca gerçekleştirilen tesislerin proje ve yapı amaçlarına yerel yönetimlerin daha etkin bir şekilde katkıları sağlanacaktır.

Bu yaklaşım sonucu; ülkenin mali kaynaklarının optimal kullanımı ve sağlıklı kentsel hizmetlerin gerçekleştirilmesi sağlanacak, çevrenin korunmasına katkıda bulunulacak ve böylelikle geniş bir yelpazede hizmet alanların memnuniyeti sağlanacaktır.

Hedefler:

Hedef 1.1: 2010 yılı sonuna kadar yatırım programına alınacak projelerin yatırım programında öngörülen sürelerinde tamamlanma oranı en az % 90 olacaktır.

- Hedef 1.2: 2006 yılı yatırım programında yer alan işlerin adet olarak % 95'i 2009 yılına kadar tamamlanacaktır.
- Hedef 1.3: 2006 yılı sonuna kadar proje ve kredi başvurularının değerlendirilmesinde iş süreçleri tanımlanacaktır.
- Hedef 1.4: 2010 yılı sonuna kadar, yerel yönetimlerin, yapılan anketle % 40 olarak belirlenen hizmet memnuniyetinin % 80'e çıkarılması sağlanacaktır.

izlenecek stratejiler

Birinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- Hizmetlerin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden en iyi şekilde yararlanılması,
- Standartlara uygun en ekonomik teknolojilerin kullanılması,
- Hizmetlerin mümkün olduğunca yerinden karlanması,
- Hizmetlerden yararlananların, hizmet alım sürecine dâhil edilmesi,
- Kredi kullanarak yapılacak işlerin ihalelerinin hizmet alanlarca yapılması,

stratejileri izlenecektir.

Amaç 2: *ç ve di piyasalardan temin edilen hibe ve uygun koşullu kredilerin etkin bir şekilde kullanımı sağlanarak yatırım bankaciliği yapılacaktır.*

İller Bankasının vizyonunda yer alan yatırım bankacılığı fonksiyonlarına kavuşturulması amacıyla, sahip olduğu teknik fonksiyonlarının yanı sıra mali fonksiyonlarının da güçlendirilmesi gerekmektedir.

Mali fonksiyonlarının güçlendirilmesi amacıyla, gerek hibe gerekse uygun koşullu kredi olmak üzere, kentsel hizmetlere yönelik kaynakların İller Bankası'na kullanılmasıyla mali yönden bilgi birikimi oluşturulacak, proje bazında geliştirilen yeni finans modelleri ile sürdürülebilir bir finans sistemi tesis edilecektir.

Sürdürülebilir finans sistemi oluşturulması takiben, öz kaynakların güçlendirilmesi yönünde çalışmalar gerçekleştirilecektir.

Hedefler

- Hedef 2.1: 2010 yılı sonuna kadar, yatırım bankacılığı ile proje kaynaklı kredi verilmesi % 200 oranında arttırılacaktır.

- Hedef 2.2: 2008 yılı sonuna kadar, değerlendirilmesi yapılarak kredilendirilen ve 2005 yılında 140 olan yerel yönetim portföyündeki proje sayısı 400'e çıkartılacaktır.
- Hedef 2.3: 2010 yılına kadar kullanılan dış kredilerin toplam kredilere oranı % 40 olacaktır.
- Hedef 2.4: 2007 yılı sonuna kadar, yerel yönetimlerin kentsel altyapı projelerine sağlanacak hibelerin tamamı İller Bankası aracılığıyla kullanılacaktır.

izlenecek stratejiler

İkinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- Tahvil ve bono ihracı yapılması,
- Sermaye kaynaklarının artırılarak öz kaynakların güçlendirilmesi,
- Dış kaynaklardan kredi temin edilmesi,
- Hibe kaynaklardan finanse edilecek proje ihalelerinin Banka aracılığıyla yapılması,
- Yerel yönetimlerin kentsel altyapı projelerinin kendi yatırım programları dahilinde gerçekleştirilmesinin sağlanması,

stratejileri izlenecektir.

Amaç 3: Yerel Yönetimlerin kentsel ihtiyaçlarını karşılayacak projeler üretilecek ve bu alandaki eğitim ihtiyacı karşılanacaktır.

Gerçek bir yerel yönetim bankacılığının tesis edilmesi amacıyla; İller Bankası'nın sadece su ve kanalizasyon gibi hizmetler yanında, yerel yönetimlerin ihtiyaç duyduğu diğer alanlardaki kentsel hizmetler de sağlanarak, hizmet yelpazesi genişletilecektir.

Hizmet yelpazesinin genişletilmesi amacıyla öncelikle eğitim ihtiyaçları tespit edilecek, bunu takiben Banka personelinin eğitimi ve devamında da yerel yönetimlerin personelinin eğitimi sağlanacaktır.

Hedefler

- Hedef 3.1: 2010 yılı sonuna kadar yerel yönetimler için üretilen proje sayısı 3 katına çıkartılacaktır.

Hedef 3.2: 2007 yılına kadar üretilen proje alanlarında 5 farklı alanda en az 1 proje (Yenilenebilir enerji kaynakları, Co-rafı Bilgi Sistemleri vb.) üretilecektir.

Hedef 3.3: 2009 yılı sonuna kadar kredi verilen belediyelerin ihale yöntemleri konusundaki eğitim taleplerinin % 100'ü karşılanacaktır.

izlenecek stratejiler

Üçüncü amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- Mevcut Banka personelinin uzmanlık gerektiren proje konularında eğitimlerle hizmetlerin sağlanması,
- ihtiyaç duyulan alanlarda dışarıdan uzman personel istihdamının sağlanması,
- Standartlara uygun en ekonomik teknolojilerin kullanılması,
- ihtiyaç duyulan alanlarda dışarıdan hizmet alınması,

stratejileri izlenecektir.



Amaç 4: İller Bankası'nın kurumsal kapasitesi geliştirilecektir.

Yerel yönetimlerin ülkemizin her noktasında etkin, kaliteli ve hızlı bir şekilde hizmet alabilmeleri için Banka'nın yeni bir yapıya kavuşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Yeniden yapılanma, süreklilik arz eden bir şekilde en üst standartlara ulaşarak güncellenecektir.

Banka tarafından verilen hizmetlere ve tüm çalışmalarımızın düzenli ve kaliteli şekilde yönetimi için yönetim sistemi geliştirilmesi gerekmektedir.

Verilen hizmetlerin çağdaş ölçülerde olması için yeni teknolojilerin takip edilerek hizmetlere uygulanması ve araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Proje geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarına başlanmasıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeler Bankaya iletilebilecek, böylelikle yeni ve teknoloji seviyesi yüksek projeler üretilerek gelişim sürekli sağlanabilecektir.

Hedefler

Hedef 4.1: 2006 yılı sonuna yılına kadar Proje Geliştirme (Ar-Ge) Birimi kurulacaktır.

Hedef 4.2: 2006 yılında Banka'nın yeni yapısının çerçevesi belirlenecek ve yeniden yapılandırma takvimi çıkarılacaktır.

Hedef 4.3: 2007 Yılı sonuna kadar ISO 9001 kalite yönetim belgesi alınacaktır.

- Hedef 4.4: 2006 yılı sonuna kadar uluslararası finans kuruluşlarından ve Avrupa Birliği'nden sağlanacak hibe ve kredilerin belediyelere kullanılabilmesi için kurumsal kapasite geliştirilecektir.
- Hedef 4.5: 2010 yılı sonuna kadar proje geliştirme çalışmalarına Bankanın yatırım bütçesinden ayrılan pay % 0,5'e çıkarılacaktır.
- Hedef 4.6: 2010 yılı sonuna kadar üretilen toplam projelerin % 5'inde proje geliştirme çalışmalarında sonucunda ortaya çıkarılan teknikler kullanılacaktır.

İzlenecek stratejiler

Dördüncü amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- En uygun ileri teknolojilerin kullanılabilmesi için proje geliştirmeye ayrılan bütçe artırılması,
- Bankanın kurumsal olarak yeniden yapılandırılması,

stratejileri izlenecektir.

Amaç 5: İnsan Kaynaklarının niteliği ve performansı yükseltilecektir.

İller Bankası kuruluşundan bu yana, kentsel hizmetlerin gerçekleştirilmesinde yerel yönetimler üzerinde etkin ve yol gösterici bir konumda olmuştur. Bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla, gelişen ve değişen şartlara uygun olarak kendisini yenilemeyi hedeflemektedir. Yenilenme ve gelişimin temelini, yeterli nitelikteki insan gücü oluşturmaktadır. Bu nedenle öncelikle insan kaynaklarının niteliği ve performanslarının yükseltilmesi yönündeki çalışmalarına önem verilecektir.

Hedefler

- Hedef 5.1: 2006 yılı sonuna kadar personel ücret durumu diğer kalkınma ve yatırım bankalarının seviyesine çıkarılacaktır.
- Hedef 5.2: 2007 yılı sonuna kadar performans dayalı ücretlendirme sistemine geçilerek personelin motivasyonu arttırılacaktır.
- Hedef 5.3: 2007 yılı sonuna kadar tüm kadrolar uzmanlaşmaya dönüştürülecektir.
- Hedef 5.4: 2007 yılı sonuna kadar personelin % 10'u yatırım bankacılığı alanında uzmanlaşmaya tabi tutulacaktır.
- Hedef 5.5: 2007 yılı sonuna kadar nitelikli personel istihdamı için sözleşmeli statüye geçilecektir.

izlenecek stratejiler

Çalışmaların daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- Dışarıdan uzman personel istihdamının sağlanması,
- Mevcut Banka personelinin geliştirilerek kariyer uzmanlığı haline getirilmesinin sağlanması,
- Personelimizin motivasyonunu artıracak sosyal ve kültürel faaliyetlerin yaygınlaştırılması,

stratejileri izlenecektir.

Amaç 6: Ülkemizin ikili ve birlikteliğini yapmaya önem verdiği ülkelerdeki projelerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunulacaktır.

İller Bankası sahip olduğu bilgi birikimi ve gerçekleştirilmiş olduğu hizmetleri önümüzdeki dönemde, ülkelerine de katkı olarak önemli kazanımlar elde etmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, gerekli kurumsal düzenlemenin yapılması ve kapasitesinin geliştirilmesi yönündeki çalışmalar sürdürülecektir.

Hedefler

Hedef 6.1: 2010 yılı sonuna kadar en az 2 ülkedeki küçük ölçekli birer kentin imar, harita, içme suyu, kanalizasyon ve katı atık gibi alt yapı projeleri üretilecektir.

izlenecek stratejiler

Altınca amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- İlgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğine gidilmesi,
- Bankanın kurumsal olarak yeniden yapılandırılması,

stratejileri izlenecektir.

Amaç 7: Kaynakların etkin kullanımı, maksimum kredi dönüşümü ile güçlü bir mali yapının sürekliliği ve gelişmesi olacaktır.

İller Bankası'nın misyonunu sürdürebilmesi ve belirlediği vizyona sahip olabilmesi amacıyla, öncelikle sağlıklı ve sürdürülebilir bir mali yapının kurulması önem kazanmaktadır.

İller Bankası çalışmalarını hizmet amaçlı olarak gerçekleştirmektedir. Bu nedenle güçlü bir mali yapının sürekliliği ve Bankanın kendisinden beklenen görevi yerine getirebilmesi, verimli olduğu kredilerin zamanında geri dönüşümü ile mümkün olabilecektir.

Bu amaca ulaşabilmek için, diğer kaynaklardan hibe ve uygun koşullu kredi sağlanması yönündeki çalışmalar hızlandırılacaktır.

Hedefler

Hedef 7.1: Faaliyet giderlerinin faaliyet gelirlerine oranı 2007 yılı sonuna kadar % 5 azaltılacaktır.

Hedef 7.2: 2007 yılına kadar kredi riski, faiz, kur ve operasyonel risklerin Banka mali yapısını etkilememesine yönelik risk fonunun toplam varlıklara oranı % 15 olacaktır.

Hedef 7.3: 2010 yılı sonuna kadar halen geri dönüşü sağlanamayan kredilerin % 80'inin geri dönüşü sağlanacaktır.

İzlenecek stratejiler

Yedinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- Faaliyet giderlerinin azaltılması,
- Diğer kaynaklardan kredi temin edilmesi,

stratejileri izlenecektir.

Amaç 8: AB'den ve uluslararası finans kuruluşlarından sağlanacak kaynakların belediyelerin kentsel altyapı projelerine kullanılması Banka aracılığı ile yapılacaktır.

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanarak yayınlanan 2006-2008 Dönemi Program Kararnamesinde AB fonları dahil diğer finansman kullanılmayan projelerin (Büyük şehir belediyeleri hariç) İller Bankası aracılığı ile teklif edilmesi ve DPT

Müste arlı 2 tarafından uygun görülenlerin İller Bankası Yatırım Programında yer alması gerektiği belirtilmiştir.

Aynı dönemi kapsayan Orta Vadeli Program çerçevesinde de, yerel yönetimlerin AB mali yardımları ve diğer uluslararası kaynakları kullanabilmesini kolaylaştırmak amacıyla İller Bankasının günün koşullarına uygun olarak yeniden yapılandırılması, finansman yapısı, insan kaynakları ve kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi istenmektedir.

Ayrıca gerek AB Katılım Öncesi Mali Yardım çerçevesinde 2004 yılından itibaren yatırım projelerinin gündeme gelmesi gerekse 2007-2013 yılları kapsayacak dönemde kullanılacak Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) - Katılım Öncesi Yardım Aracı fonunun oluşturulmasının Bankamızın AB ile ilişkilerde daha aktif bir konuma getireceği beklenmekte olup, bu amaca yönelik çalışmalarına devam edilecektir.

Hedefler

Hedef 8.1: 2006 yılı içinde AB ile ilgili en az bir projeye mali destekte bulunulacak ve diğer kurum ve kuruluşlarla yürütülen AB projelerine gerekli teknik destek sağlanacaktır.

Hedef 8.2: AB'ye üyelik sürecinde 2007-2013 dönemini kapsayan IPA fonunun belediyelerin kentsel altyapı ihtiyaçları için kullanılmasında etkin bir rol üstlenilecektir.

İzlenecek stratejiler

Sekizinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- Bankanın kurumsal olarak yeniden yapılandırılması,
- İlgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğine gidilmesi,

stratejileri izlenecektir.

7 Stratejik Planin Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

7.1 Uygulama

Başarılı stratejik plan örneklerinde, plan genellikle kısa dönemli (bazen iki planlar, izleme planları ya da yıllık planlar olarak da bilinen) faaliyet planları ile gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, İller Bankası Stratejik Planının Bankanın tüm birimleri tarafından uygulanabilmesi için yıllık faaliyet planları yapılacaktır.

Yıllık faaliyet planları, amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yapılacak faaliyetlerin ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına ilişkin gösteren bir plan olarak hazırlanacaktır.

Yıllık faaliyet planlarında yapılacak işlemlerin;

- Ne zaman yapılacağı (faaliyetin başlangıç ve tamamlanma tarihi),
- Kimler tarafından yapılacağı (faaliyetlerin sorumluları),
- Performans göstergeleri ve
- Gerçekleştirme için gerekli mali kaynağı,

planda açıkça gösterecektir.

Yıllık faaliyet planlarının hazırlanması ile Bankadaki tüm çalışanlar kendilerine düşen görevlerin yanı sıra çalışmaların, kurumun amaç ve hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına da görebileceklerdir.

Stratejik Planın uygulanabilmesi ve uygulamanın izlenmesi için farklı birim temsilcilerinden oluşan bir Stratejik Plan Uygulama Ekibi oluşturulacaktır.

Yıllık uygulama planı her yıl Kasım ayı sonuna kadar (bütçe yılı başlangıcından bir ay önce) tamamlanarak Yönetim Kurulunun onay alınacak ve yıl başında uygulamaya konulacaktır.

Stratejik Plan Uygulama Ekibi:

- Stratejik plan uygulaması için gerekli bilgilerin toplanmasından,
- Stratejik planda gerekli ekleme ve düzenlemelerin yapılmasından,

sorumlu olacaktır.

Stratejik Planın uygulanabilmesi için uygulama planlarının yapılması, yapılan planların yetkili mercilerden onay alınması, uygulama için gerekli eleme ve güdümlerin sağlanması, sürecin kolaylaştırılması, uygulamada karşılaşılan sorunlar için çözüm önerileri geliştirilmesi, uygulamanın izlenmesi ve raporlanması görevleri APK Dairesi Başkanlığı koordinasyonunda yürütülecektir.

Tüm uygulayıcı birimler hazırlanan uygulama planında öngörülen faaliyetlerin yerine getirilmesinden sorumlu olacaklar ve APK Dairesi Başkanlığı ile koordineli bir şekilde faaliyetlerini yürüteceklerdir.

İller Bankası Stratejik Planı 2006-2010'un Bankaya sağlayacağı katkı ancak uygulama neticesinde ortaya çıkacaktır. İller Bankası Genel Müdürlüğü'nde Yönetim Kurulu başta olmak üzere tüm yöneticilerin Stratejik Plan uygulamasını öncelikli gündem maddesi olarak ele almaları, teknik ve idari çalışmalarında aktif olarak plan uygulamasına destek verilmesi halinde Plan Bankaya öngörülen katkıyı sağlayabilecektir.

7.2 İzleme ve Değerlendirme

APK Dairesi Başkanlığı, 6 aylık dönemlerle stratejinin uygulanmasındaki gerçeğe yansımaları, sorunları ve gerekli düzenleme önerilerini içeren raporları Yönetim Kuruluna sunacaktır.

İller Bankası Stratejik Planı, uygulama sonuçları dikkate alınarak 3 yılda bir yeniden değerlendirilerek gerekli düzenlemeler yapılacaktır.

8 Ekler

8.1 EK1: Stratejik plan hazırlanmasında izlenen yöntem

Bankamızın Stratejik Planlama Ekibi, DPT Müsteşarlığının sekiz pilot kurulu için düzenlediği Stratejik Planlama Eğitim Programı çerçevesinde, 02-08 Nisan 2004 tarihleri arasında Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Enstitüsünün Gebze (Kocaeli) tesislerinde bulunan Türkiye Sanayi Sevk ve dare Enstitüsünde (TÜSS DEĞER) eğitimine katılmış ve bu eğitim kapsamında; kamu yönetiminde yeni uygulanmaya başlanan Stratejik Planlama yaklaşım uygulamaları çalışmalar ile desteklenerek irdelenmiş ve stratejik planlama çalışmaları adlarından biri olan **Payda Analizi** bölümü gerçekleştirilmiştir.

İller Bankasının bugünkü yapısını ve gelecekte alması istenilen konumu belirlemek, halen karşılaşılan sorunları ortaya koymak ve belediyelerin hizmetlerimiz hakkında görüşlerini almak amacıyla bir anket hazırlanmış ve posta yoluyla belediyelere gönderilmiştir (EK. 3). Bankanın en önemli paydaşları olan belediyelerin 899 adet anketleri doldurarak Bankaya ulaştırılmış olup gelen anket sonuçları değerlendirilerek stratejik planlama çalışmaları yönünde raporlar hazırlanmıştır.

22-23 Haziran 2004 tarihleri arasında İller Bankasının paydaşları olan kurum ve kuruluşların yanı sıra merkez ve taraftaki illerden temsilcilerin de katıldığı bir çalıştay düzenlenerek stratejik planlama çalışmaları temel adlarından olan **Durum analizi** yapılmış, **Misyon** ifadesi belirlenmiş ve **Kurumsal ilkeler ve değerleri** tespit edilmiştir.

Vizyon tespiti ise, daha önce yapılan çalışmalar elde edilen bilgilerin değerlendirilerek, misyon ve ilkelerin dikkate alınarak, DPT Müsteşarlığı yetkililerinin, Banka Yönetim Kurulu Üyelerinin, Genel Müdürün, Genel Müdür Yardımcılarının ve Stratejik Planlama Ekibinin katıldığı ayrı bir toplantıda gerçekleştirilmiştir.

Bunu takiben, DPT Müsteşarlığına 07-10 Temmuz 2004 tarihleri arasında düzenlenen çalışmada ise önceden belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda **Amaçlar ve hedefleri** ortaya konulmuştur.

Daha sonra, DPT Müsteşarlığı temsilcilerinin, Stratejik Planlama Ekibinin ve diğer birimlerden temsilcilerin katılımıyla yapılan çalışmada önceden tespit edilen amaç ve hedeflere ulaşmak için **Uzlenebilecek stratejileri** belirlenerek stratejik planlama sürecinin ilk bölümü olan temel bileşenlerin belirlenmesi tamamlanmıştır.

8.2 EK-2: Stratejik plan hazırlama ekibi

Stratejik plan alımların Yönetim Kurulunun 10.03.2004 tarih ve 102 sayılı Kararı ile a ıda isimleri yazılan ekip yürütmüştür.

- Genel Müdür Yardımcısı M. Bahaettin KAPTAN
- Teknik Danışma Kurulu Başkanı Muhittin ABACIOĞLU
- A.P.K. Dairesi Başkanı Adnan GÜMÜŞSOY
- A.P.K. Dairesi Başkanı Yardımcısı Ayhan ATLI
- A.P.K. Dairesi Şube Müdürü V. Ganime GÜZEL
- A.P.K. Dairesi Çevre Y. Mühendisi Birol KAYRANLI
- A.P.K. Dairesi İnşaat Mühendisi Ömer BULUT
- A.P.K. Dairesi Jeoloji Y. Mühendisi Aslı OLGUN
- Teknik Danışma Kurulu Üyesi M. Naci BULU
- Teknik Danışma Kurulu Üyesi İsmail ÖZER
- Teknik Danışma Kurulu Üyesi Fazilet TANRIKULU
- Etüt Plan ve Yol Dairesi Başkanı Yardımcısı Mustafa LHAN

8.3 EKİ3: İller Bankası belediyeler anketi

Yerel yönetimlerin İller Bankasından beklentilerinin öğrenilmesi, Bankanın faaliyetlerinin yerel yönetimler tarafından nasıl karşılandığının ortaya konulabilmesi amacıyla 2003 yılında sonunda belediyelere bir ara tırma anketi uygulanmış ve 899 belediyeden cevap alınmıştır.

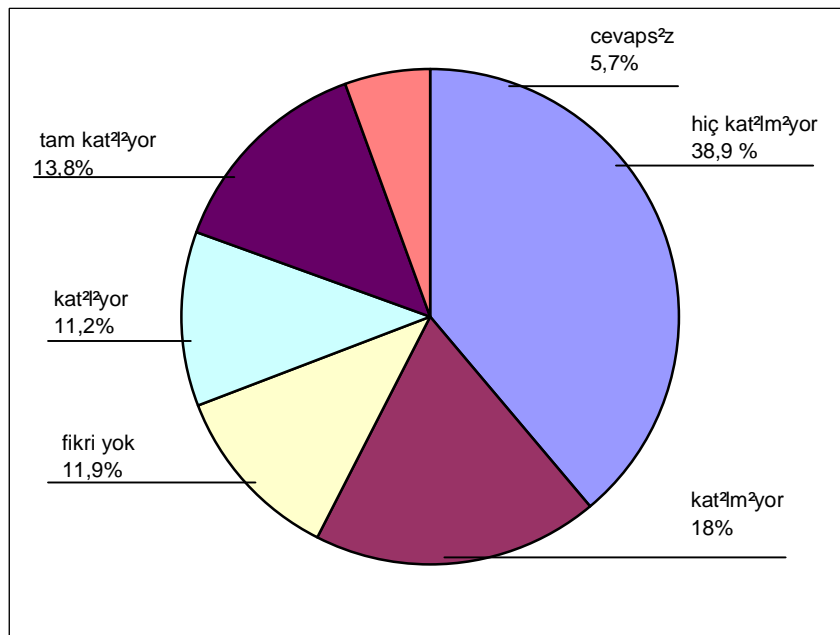
Anket sonuçlarına göre, İller Bankasının mevcut yapısının korunması hususunda sorulan soruya büyük çoğunluk katılmadığı görülmektedir. Belediye başkanlarının %57,4ü Bankanın mevcut yapısının aynen korunmasına karşı çıkarken, mevcut yapının korunmasını savunanların oranı %25,0'e kalmaktadır. Sonuçların sayısal dağılımları Tablo 6'da, yüzde dağılımları ise Ekil 2'de gösterilmektedir.

Bankanın mevcut yapısının değiştirilmesine yönelik olarak belediye başkanları arasında güçlü bir eğilim vardır. Belediyelerin bu talebinin dikkate alınarak yeniden yapılandırma çalışmaları hız verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 6: Bankanın Mevcut Yapısının Korunması Görüşüne Katılanların Sayısal Dağılımı

	Sayısal Dağılım
Geçerli	
hiç katılmıyor	350
katılmıyor	166
fikri yok	107
katılıyor	101
tam katılıyor	124
Toplam	848
Kayıp	
cevapsız	51
Toplam	899

Ekil 2: Bankanın Mevcut Yapısının Korunması Görüşüne Katılanların Yüzde Dağılımı



Ba ka alternatiflere yönelme fikrine katılma düzeyi

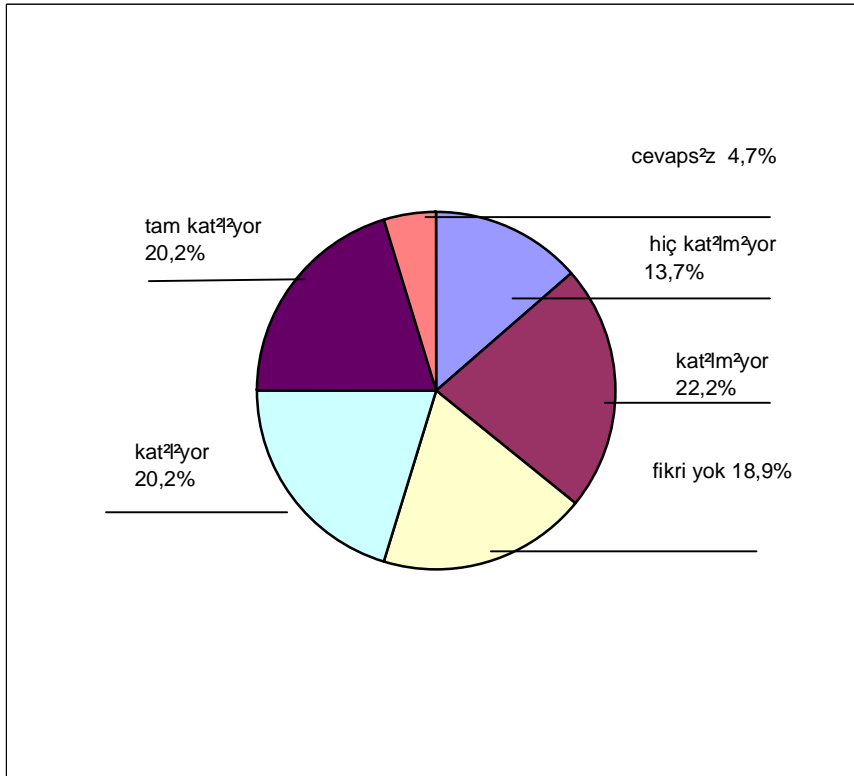
Anket sonuçlarından, Belediye Başkanları'nın % 35.9'unun belediyelerinde İller Bankası'ndaki alternatiflere yönelmelerinin daha avantajlı olduğunu inandıkları, % 40.4'ünün de bunun aksini savundukları görülmektedir. Anket verilerinin sayısal dağılımları Tablo 7'de, yüzde dağılımları ise ekli 3'de gösterilmektedir.

İller Bankası'nın kendisine karşı alternatif arayış oranının % 35.9 gibi küçümsenmeyecek bir düzeyde olması, İller Bankası'nın kendisini geliştirme ve günün koşullarına uygun olarak yeniden yapılanma çalışmalarına başlamasının gerekliliğini göstermektedir.

Tablo 7: Başkan Alternatiflere Yönelme Fikrine Katılımın Sayısal Dağılımı

		Sayısal Dağılım
Geçerli	hiç katılmıyor	123
	katılmıyor	200
	fikri yok	170
	katılıyor	182
	tam katılıyor	182
	Toplam	857
Kayıp	cevapsiz	42
	Toplam	899

Ekli 3: Başkan Alternatiflere Yönelme Fikrine Katılımın Yüzde Dağılımı



Kalkınma ve yatırım bankası olması fikrine katılma düzeyi

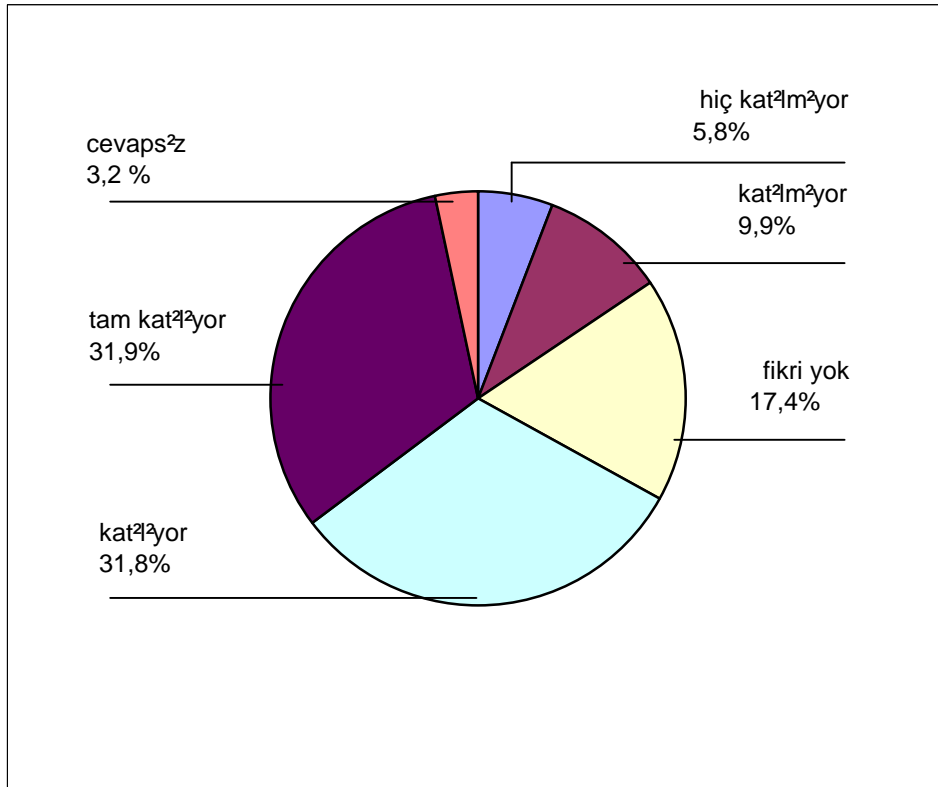
Anket sonuçlarından, Belediye Başkanları'nın % 63,7'sinin yeni yapılanma ile İller Bankası'nın kalkınma ve yatırım bankasına dönüşmesini istedikleri, % 15,7'sinin ise bunun aksini savundukları görülmektedir. Kalkınma ve yatırım bankası olması fikrine katılımın sayısal dağılımı Tablo 8'de, katılımın yüzde dağılımı ise Ekil 4'de verilmektedir.

Bu veriler değerlendirildiğinde, ankete katılan belediyelerin büyük oranda İller Bankası'nın kalkınma ve yatırım bankasına dönüşmesini görüşünü destekledikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 8: Kalkınma ve Yatırım Bankası Olması Fikrine Katılımın Sayısal Dağılımı

		Sayısal Dağılım
Geçerli	hiç katılmıyor	52
	katılmıyor	89
	fikri yok	156
	katılıyor	286
	tam katılıyor	287
	Toplam	870
Kayıp	cevapsız	29
	Toplam	899

Ekil 4: Kalkınma ve Yatırım Bankası Olması Fikrine Katılımın Yüzde Dağılımı



Bankanın yerel te kılâtinin hizmet alabilmeyi kolayla tirdi fikri

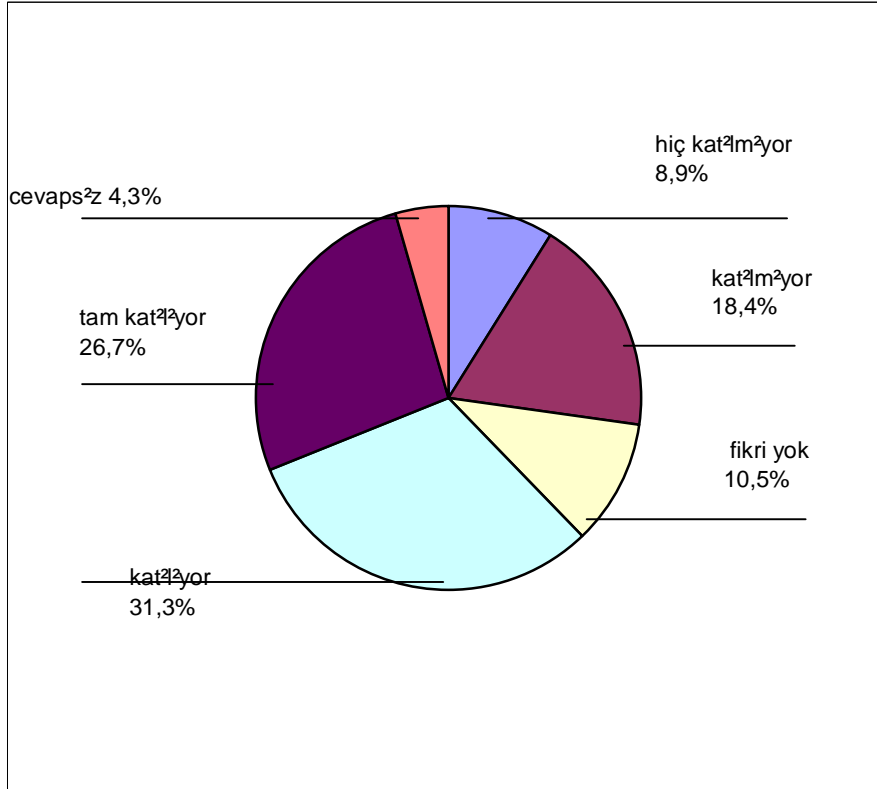
Anket sonuçlarından, Belediye Başkanları'nın % 58,3'ünün İller Bankası'nın yerel te kılâtların belediyelerin hizmet alabilmesini kolayla tirdiğine inandıkları, % 27,3'ünün ise bunun aksini düşündükleri görülmektedir. Bankanın yerel te kılâtinin hizmet alabilmeyi kolayla tirdi fikrine katılmayan sayısal dağılımı Tablo 9'da, yüzde dağılımı ise Ekil 5'de verilmiştir.

Bu veriler doğrultusunda, İller Bankası Bölge Müdürlüklerinin daha da güçlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9: Bankanın Yerel Te kılâtinin Hizmet Alabilmeyi Kolayla tirdi Fikrine Katılmayan Sayısal Dağılımı

	Sayısal Dağılım
Geçerli	
hiç katılmıyor	80
katılmıyor	165
fikri yok	94
katılıyor	281
tam katılıyor	240
Toplam	860
Kayıp	
cevapsız	39
Toplam	899

Ekil 5: Bankanın Yerel Te kılâtinin Hizmet Alabilmeyi Kolayla tirdi Fikrine Katılmayan Yüzdeleri



İller Bankası'nın daha faydalı olması için öneriler

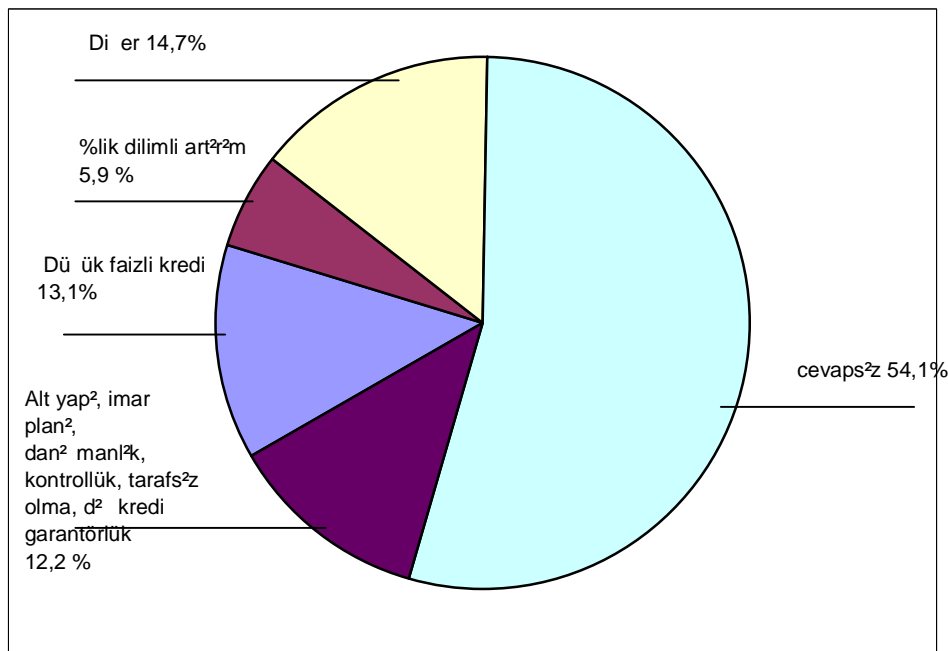
Anket sonuçlarından, Belediye Bakanlıklarının % 13,1'inin İller Bankası'nın düşük faizli kredi vermesini, % 5,9'unun yüzdeleri dilimin artırılmasını, % 4,6'sının dan manlık-kontrollük yapmasını, % 4,2'sinin tarafsız olmasını istedikleri görülmektedir. İller Bankası'nın daha faydalı olması için önerilere katılanların sayısal dağılımı Tablo 10'da, yüzde dağılımı ise Ekil 6'da görülmektedir.

İller Bankası hizmet yelpazesinin geliştirilip yeni alanların tespitinde, bu verilerin göz önüne alınması gerekmektedir.

Tablo 10: İller Bankası'nın Daha Faydalı Olması İçin Önerilere Katılanların Sayısal Dağılımı

	Sayısal Dağılım
Geçerli	
alt yapı	41
Düşük faizli kredi	353
imar planı	41
Dan manlık-kontrollük	125
Tarafsız olmak.	112
Düşük kredi.garantörlük.	12
% dilimli Artırım	158
Diğer	397
Toplam	1239
Kayıp cevaplı	1458
Toplam	2697

Ekil 6: İller Bankası'nın Daha Faydalı Olması İçin Önerilere Katılanların Yüzde Dağılımı



9 Kaynakça

- **%Kamu Kurulları Stratejik Planlama Kılavuzu+**, DPT Müsteşarlığı, Haziran 2003.
- **%2004 Yılı Program ve Mali Bütçe Makro Çerçeve Kararı+**, Yüksek Planlama Kurulunun 2003/14 sayılı kararı.
- **%2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı+**, Yüksek Planlama Kurulunun 2004/37 sayılı kararı.
- **5018 Sayılı** Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.
- **%Belediyeler İstatistikî Veri Bankası Araştırması -2003+** İller Bankası Genel Müdürlüğü, 2003.
- John M Bryson, Farnum K Alston, **%Creating and Implementing Your Strategic Plan İ A Workbook for Public and Nonprofit Organizations+**, Jossay-Bass, USA, 1996.
- **%Virginia Performans Bütçeleme Süreci için Rehber - Guide to Virginia's Performance Budgeting Process+**
<http://www.dpb.state.va.us/VAResults/HomePage/PMMaterials.html>.
- <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana1.asp?konuid=75>.
- **%Stratejik Planlama Rehberi İ Strategic Planning Guidelines+**,
<http://www.dof.ca.gov/FISA/OSAE/SPguide.pdf>, 1988.