

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**DIŞ KAYNAKLI KREDİLERİN BELEDİYELERİN FİNANSAL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE KATKISININ ARAŞTIRILMASI**

Ayşegül ATALAY

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**DIŞ KAYNAKLI KREDİLERİN BELEDİYELERİN FİNANSAL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE KATKISININ ARAŞTIRILMASI**

Ayşegül ATALAY

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Aliye SEZER

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Prof. Dr. Fazıl GÖKGÖZ

Ayşegül ATALAY tarafından hazırlanan “Dış Kaynaklı Kredilerin Belediyelerin Finansal Sürdürülebilirliğine Katkısının Araştırılması” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç. Dr. Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

Tez Danışmanı (Kurum)	Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)
Aliye SEZER	Prof. Dr. Fazıl GÖKGÖZ

ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ayşegül ATALAY
20 Haziran 2018

Dış Kaynaklı Kredilerin Belediyelerin Finansal Sürdürülebilirliğine Katkısının
Araştırılması

(Uzmanlık Tezi)

Ayşegül ATALAY

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Haziran 2018

ÖZET

Geçmişte eski çağlara dayanan kredi kavramı, Sanayi Devrimi'nin yol açtığı ekonomik ivme sayesinde sadece güven, itibar veya verilen bir taahhüt karşılığı elde edilen bir finansman sağlama aracı olmaktan çıkmış, gerek gündelik hayatta gerek iş hayatında, sadece ihtiyaçları karşılamak için, farklı bir yatırım alanı yaratma fırsatı da sağlayarak ekonomiye yön veren en önemli finansal ürünlerden biri haline gelmiştir. Kredi, sadece bireyler veya özel kurumlar ve şirketlerin kullandığı bir finansal kaynak olmamakla birlikte, belediyeler gibi kamu kurumları da halka daha iyi hizmet verebilmek için planladığı yatırım projelerini finanse etmek için kredi kullanmaktadır. Bu çalışmanın amacı da, yukarıda bahsedildiği gibi halka daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan ve bu konu üzerine yatırım projeleri üreterek, bu projeleri karşılamak için finansal kaynak olarak dış kaynağı tercih eden belediyelerin finansal sürdürülebilirliğini ilgili uygulamalarda faydalanılan kredi tiplerinin kendine has koşulları çerçevesinde ve ampirik bir yöntemle ele almaktır.

Anahtar Kelimeler : Kredi, belediyeler, sürdürülebilirlik, göstergeler, nakit akışı

Sayfa Adedi : 94

Tez Danışmanı : Aliye SEZER, (Kurum)
Prof. Dr. Fazıl GÖKGÖZ (Ankara Üniversitesi)

Investigating The Contribution Of External Loans To The Financial Sustainability Of The
Municipalities

(ILBANK Expertise Thesis)

Aysegul ATALAY

ILLER BANKASI ANONIM Sirketi

June 2018

ABSTRACT

The notion of credit based on ancient past is derived from the economic momentum provided by the Industrial Revolution, which is not only a means of providing financing with confidence, reputation or a commitment to a given commitment, but also a different investment in daily life and business life. By providing opportunities to create the area, the economy has become one of the most important financial products that guide the economy. The credit is not only a financial resource used by individuals or private institutions and companies, but also public institutions such as municipalities are using loans to finance the investment projects they are planning to provide to the public better. The aim of this study is to examine the financial sustainability of the municipalities that prefer external sources as financial resources to meet these projects by creating investment projects on this issue and aiming to provide better service to the public, as mentioned above, in the framework of the specific conditions of credit types utilized in relevant applications and empirically it is to take.

Key Words : Loan, municipalities, sustainability, indicators, cash flow

Page Number : 94

Supervisor : Aliye SEZER (Corporate)
Prof. Dr. Fazıl GOKGOZ (Ankara University)

TEŞEKKÜR

Tez hazırlama sürecinde bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım ve bana yol gösteren kurum danışmanım Uzman Aliye SEZER ile akademik danışmanım Prof. Dr. Fazıl GÖKGÖZ'e, çalışma sürem boyunca desteklerini esirgemeyen İstanbul Bölge Müdürlüğü Proje ve Mekansal Planlama Müdürü Salim ÖZGENÇ'e ve süreç boyunca bana kolaylık sağlayan tüm çalışma arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
TEŞEKKÜR	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	VII
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR	IX
GİRİŞ	1
1. GENEL ANLAMDA KREDİ KAVRAMI	3
1.1. Kredi Kavramına Giriş ve Tanımlar	3
1.2. Krediyeye İhtiyaç Duyulma Nedenleri	4
1.3. Kredinin İşlevleri	5
1.4. Kredinin Unsurları	6
1.5. Kredi Riski Yönetimi ve Riskten Kaçınma	7
1.6. Kredi Türleri	11
1.6.1. Niteliklerine göre krediler	11
1.6.2. Kullanım amaçlarına göre krediler	11
1.6.3. Vadelerine göre krediler	12
1.6.4. Para cinsine göre krediler	12
1.6.5. Alınan teminat göre krediler	12
1.6.6. Yetkilerine göre krediler	13
1.6.7. Kaynağına göre krediler	13
1.7. İlbank A.Ş. Aracılığı ile Kredi Sağlanan Uluslararası Finans Kuruluşları	14
1.7.1. Dünya Bankası (DB) kredileri	14
1.7.2. Avrupa Yatırım Bankası (AYB) kredileri	15
1.7.3. İslam Kalkınma Bankası (İKB) kredileri	16
1.7.4. Japon Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) kredileri	16
2. BELEDİYELERİN FİNANSAL YAPISI	19
2.1. Belediyelerin Gelirler	19
2.1.1. Belediye öz gelirleri	19
2.1.2. Transferler	21
2.1.3. Diğer gelirler.....	22

2.1.4. Belediye gelirlerindeki değişim	23
2.2. Belediyelerin Giderleri	24
2.2.1. Cari harcamalar	24
2.2.2. Yatırım harcamaları	24
2.2.3. Transfer harcamaları	25
2.2.4. Belediyelerin giderlerindeki değişim	27
2.3. Belediyelerde Borçlanma	28
2.3.1. Borçlanma	28
2.3.2. Borçlanmanın yapısı	29
2.3.3. Belediyelerin iç borçlanma nedenleri	29
2.3.4. Belediyelerin iç borçlanma kaynakları	30
2.3.5. Belediyelerin dış borçlanma nedenleri	31
2.3.6. Belediyelerin dış borçlanma kaynakları	32
2.3.7. Belediyelerin dış kaynaklı borçlanma kaynağı olarak İller Bankası	33
3. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE BELEDİYELERİN FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ	35
3.1. Sürdürülebilir Kalkınma Kavramı	35
3.2. Dünya’da ve Türkiye’de Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları	36
3.2.1. Dünya’da sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları	36
3.2.2. Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları	38
3.3. Sürdürülebilir Kalkınmada Finansın Rolü	39
3.4. Finansal Sürdürülebilirlik Kavramı	40
3.4.1. Finansal sürdürülebilirliğin 4 temel unsuru	40
3.4.2. Finansal sürdürülebilirliğe ulaşmada gereken hususlar	41
3.4.3. Finansal sürdürülebilirlik kriterleri	43
3.5. Belediyelerde Sürdürülebilirlik	43
3.5.1. Belediyelerde finansal sürdürülebilirlik stratejisi	44
3.5.2. Belediyelerde finansal sürdürülebilirliğin göstergelerle ölçümü	45
3.5.3. Belediyelerde finansal sürdürülebilirliğin nakit akışı ile ölçümü	49
3.5.4. Belediyelerde finansal sürdürülebilirliğin gelişmesini sağlayan hususlar	54
4. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI	57
4.1. Örnek Olay 1: Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) Kredisi Çalışması	57
4.1.1. Kredi koşullarına dair kurgular ve varsayımlar	57
4.1.2. Yatırım tutarları ve yıllara göre dağılımı	58

4.1.3. Belediyeye ait borç hizmetlerinin yıllara göre dağılımı	59
4.1.4. Gelirlerin projeli ve projersiz gelişimi	59
4.1.5. Giderlerin projeli ve projersiz gelişimi	60
4.1.6. Projeli ve projersiz ve nakit akışı	61
4.2. Örnek Olay 2: Avrupa Yatırım Bankası (AYB) Kredisi Çalışması	63
4.2.1. Kredi koşullarına dair kurgular ve varsayımlar	63
4.2.2. Yatırım tutarları ve yıllara göre dağılımı	63
4.2.3. Belediyeye ait borç hizmetlerinin yıllara göre dağılımı	64
4.2.4. Gelirlerin projeli ve projersiz gelişimi	65
4.2.5. Giderlerin projeli ve projersiz gelişimi	66
4.2.6. Projeli ve projersiz ve nakit akışı	67
SONUÇ	71
KAYNAKLAR	75
EKLER	81
EK-1 A Belediyesi Gelir Tablosu	82
EK-2 A Belediyesinin Bütçesi	83
EK-3 Örnek Olay 1 Borç Servisi Tablosu	84
EK-4 Örnek Olay 1 Gelir Tablosu	85
EK-5 Örnek Olay 1 Gider Tablosu	86
EK-6 Örnek Olay 1 Projeli Nakit Akış Tablosu	87
EK-7 Örnek Olay 1 Projersiz Nakit Akış Tablosu	88
EK-8 Örnek Olay 2 Borç Servisi Tablosu	89
EK-9 Örnek Olay 2 Gelir Tablosu	90
EK-10 Örnek Olay 2 Gider Tablosu	91
EK-11 Örnek Olay 2 Projeli Nakit Akış Tablosu	92
EK-12 Örnek Olay 2 Projersiz Nakit Akış Tablosu	93
ÖZGEÇMİŞ	94

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1.Yılları İtibariyle Belediyelerin Vergi Gelirlerinin Öz Gelirlerine Oranı	20
Çizelge 3.1.Toplam Yatırım Maliyetleri	51
Çizelge 3.2. İşletim Gelir ve Giderleri	52
Çizelge 3.3. Finansman Kaynakları	52
Çizelge 3.4. Nakit Akışı Tablosu	53
Çizelge 4.1. Öncelikli Yatırımların Tutarları ve Yıllara Göre Dağılım.....	58
Çizelge 4.2. (t+1)- (t+35) Döneminde Öngörülen Yatırımlar	58
Çizelge 4.3. Borç Servisi	59
Çizelge 4.4. Projeli ve Projesiz Gelirlerin Yıllara Göre Dağılımı	60
Çizelge 4.5. Projeli ve Projesiz Giderlerin Yıllara Göre Dağılımı	61
Çizelge 4.6. Projeli Nakit Akış Tablosu	62
Çizelge 4.7. Projesiz Nakit Akış Tablosu	62
Çizelge 4.8. Öncelikli Yatırımların Tutarları ve Yıllara Göre Dağılımı	64
Çizelge 4.9. (t)- (t+34) Döneminde Öngörülen Yatırımlar	64
Çizelge 4.10. Borç Servisi	65
Çizelge 4.11. Projeli ve Projesiz Gelirlerin Yıllara Göre Dağılımı	66
Çizelge 4.12. Projeli ve Projesiz Giderlerin Yıllara Göre Dağılımı	67
Çizelge 4.13. Projeli Nakit Akış Tablosu	68
Çizelge 4.14. Projesiz Nakit Akış Tablosu	68

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Kredi Riskinin Trendi	7
Şekil 1.2. Kredi Risk Yönetim Süreci.....	9
Şekil 3.1. Sürdürülebilirliğin Üç Temel Ögesi	36
Şekil 3.2. Finansal Analizin Öğeleri ve Finansal Sürdürülebilirlik	50

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	Avrupa Birliği
ASKİ	Ankara Su ve Kanal idaresi
AYB	Avrupa Yatırım Bankası
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BM	Birleşmiş Milletler
DB	Dünya Bankası
EGO	Ankara Elektrik Havagazı ve Otobüs İşletmesi
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GSMH	Gayrisafi Milli Hâsıla
GBVP	Genel Bütçe Vergi Gelileri Payı
IBRD	Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası
İKB	İslam Kalkınma Bankası
İKV	İktisadi Kalkınma Vakfı
İSKİ	İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
JICA	Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı
JOVC	Japon Denizaşırı İşbirliği Gönüllüleri
JPY	Japon Yeni
LGA	Yerel Yönetimler Birliği
ODA	Official Development Assistance
REC	Bölgesel Çevre Merkezi
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TEMA	Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TL	Türk Lirası
TÜSİAD	Türk İş Adamları Derneği
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
UN	United Nations
WSSD	Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi

GİRİŞ

Literatür taraması sürecinde “Finansal Sürdürülebilirlik” konusunun ülkemizde henüz çalışılmamış bir konu olmasına karşın, dünyada özellikle yerel yönetim düzeyinde hem akademik hem de kamu açısından üzerinde hassasiyetle durulan bir konu olduğu fark edilmiş olup, çalışma esnasında kullanılan kaynakların hemen hepsinin yabancı kaynaklı olduğunu belirtmekte fayda vardır.

Çalışmaya başlarken, metodolojik açıdan önce başlığın öğelerini incelemek ve buradan ana konuya geçerek bu öğeleri bir araya getirip sonuca varmak amaçlanmıştır. Dolayısıyla öncelik kredi kavramının çeşitli tanımları, amaçları, işlev ve yararları gibi alt başlıklarda genel bilgi verilmek istenmiş, krediyi oluşturan risk konusu üzerinde biraz daha fazla durulmuştur. Başlığı oluşturan yabancı kaynakları da kapsayacak şekilde kredi türleri ve uygulamada tercih edilen uluslararası yatırım kuruluşlarından olan Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) ve Avrupa Yatırım Bankası (AYB) ve diğer kurumlar hakkında genel bilgi verilerek birinci bölüm tamamlanmıştır.

Krediler ile ilgili bölümden sonra belediyelerin finansal yapısı gelirler; öz gelirleri, diğer gelirler, gelirdeki değişim gibi alt başlıklarda incelenirken, giderler; cari harcamalar, yatırım harcamaları ve transfer harcamaları alt başlıklarıyla incelenmiştir. Tez konusu belediyelerin kredi kullanması ile yakından ilişkili olduğundan belediyelerin borçlanması; borçlanma sebepleri, borçlanma yapısı, dış borçlanma kaynakları ve son olarak belediyelerin dış borçlanma kaynağı olarak İlbank A.Ş. ile ilişkisi ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde belediyelerin finansal sürdürülebilirliğine direkt geçiş yapılmaması açısından önce gereken sürdürülebilir kalkınma kavramı ile ilgili bilgi verilerek, dünyada ve Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma yaklaşımlarına yer verilmiştir. Finansal sürdürülebilirlik başlığından önce sürdürülebilir kalkınmada finansın rolüne değinilmiştir. Finansal sürdürülebilirlik kavramına gelindiğinde “sürdürülebilirlik” kavramı ikinci defa vurgulanmış olup, finansal sürdürülebilirliğin temel unsurları, finansal sürdürülebilirliğe ulaşmada gereken hususlar, finansal sürdürülebilirlik kriterleri genel anlamda ele alınmıştır. Bu bölümün en önemli kısmı olan belediyelerin finansal sürdürülebilirliği başlığı altında, belediyelerin finansal sürdürülebilirlik stratejileri ve finansal sürdürülebilirliğin ölçümü için kullanılan göstergeleri ve yöntemleri ile Avustralya’daki yerel yönetimlerin hesaplama biçimleri ve Avrupa Birliği Komisyonu

tarafından hazırlanan Fayda –Maliyet Analizi Rehberi referans alınarak örnekler olaylar ve tablolar eşliğinde açıklamak hedeflenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünü oluşturan örnek olay bölümünde yapılan uygulamalarda, Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) ve Avrupa Yatırım Bankası (AYB) kredileri kendi koşullarında ve belirli bir kurgu çerçevesinde oluşturulan rakamsal veri eşliğinde Avrupa Komisyonu'nun hazırladığı Fayda-Maliyet Analizi Rehberinde açıklanan birikimli nakit akışı yöntemi kullanılmış olup, ilgili uluslararası finans kurumlardan alınan dış kaynaklı kredilerin belediyelerin finansal sürdürülebilirliğine etkisi arka planda yapılan hesaplamalarla sayısal veri olarak tablolara yansıtılmış ve tablolar üzerinden kısa değerlendirmeler yapılmıştır.

Son bölümü oluşturan genel değerlendirme ve sonuç bölümünde, dördüncü bölümde elde edilen değerlendirmeler birleştirilip, uygulamalar karşılaştırılarak dış kaynaklı kredilerin belediyelerin sürdürülebilirliğine etkisi ile ilgili son değerlendirmeler sonuca bağlanarak çalışma nihayetlendirilmiştir.

1. GENEL ANLAMDA KREDİ KAVRAMI

1.1.Kredi Kavramına Giriş ve Tanımlar

Eski çağlarda ortaya çıkan kredi kavramı, günümüzdeki anlamına en yakın şeklini 16.y.y.'ın ortalarında dünyada yaşanmaya başlayan hızlı ekonomik gelişmelerin yol açtığı tüketimin yayılmasıyla almaya başlamıştır. Bugün bankaların kaynak fazlası olan birey veya tüzel kişiliklerden kaynak ihtiyacı olanlara kaynak sağlama işlevi haline gelmiş olan kredi kavramına dair birçok tanım bulunmakla birlikte; tanımlar aşağıda ifade edildiği gibi farklı açılardan ele alınabilir:

- Etimolojik açıdan kredi, Latince “creditum, credere” köklerinden türetilmiştir ve saygınlık, güven anlamında kullanılmaktadır (Kocaimamoğlu, 1980:399).
- Ekonomi terimi olarak kredi, eşya, mal, menkul kıymet ya da hizmetin bugünkü değerini gelecekte bir bedel ödemeyi garanti ederek ya da söz vererek ödünç almaktır (Prather,1948:270).
- Bankacılık açısından, kredi değerliliği konusunda bir karara ulaşabilmek için gerekli ve ilgili görülen çeşitli bilgi ve etkenlerin değerlendirilmesi sonucunda kredi talebinde bulunan bir gerçek ya da tüzel kişiye, yasalar ve banka kredi politikası göz önünde bulundurularak, ihtiyaca uygun tutar ve vadede para, garanti ve kefalet vermek şeklinde tanınan olanak ya da limittir (Parasız, 2007:331).
- Hukuksal bir kavram olarak kredi tanımı; Bankacılık Kanunu'nun 48.maddesine göre “Bankalarca verilen nakdi krediler ile teminat mektupları, kontragarantiler, kefaletler, aval, ciro, kabul gibi gayrinakdi krediler ve bu niteliğe haiz taahhütler, satın alınan tahvil ve benzeri sermaye piyasası araçları, tevdihatta bulunmak suretiyle ya da herhangi bir şekil ve surette verilen ödünçler, varlıkların vadeli satışından doğan alacaklar, vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ile benzeri diğer sözleşmeler nedeniyle üstlenilen riskler, ortaklık payları ve kurulca kredi olarak kabul edilen işlemler izlendikleri hesaba bakılmaksızın kredi sayılır.” şeklindedir (Bankacılık Kanunu, 2011:Madde 48).

Yukarıda yapılan tanımlar ışığında, kredi; parasal bir kaynağı, bir hakkı veya bir olanağı arz eden ve talep eden, ister tüzel ister özel kişiler arasında gerçekleşen gerektiğinde belirli kurallar, kanunlar, hükümler, şartlar çerçevesinde güvenceye dayandırılabilen ekonomik bir alışveriş olarak (Aras,1996:4) ifade edilebilir.

1.2. Krediyeye İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Ekonomi biliminin ortaya çıkmasını sağlayan ihtiyaç/isteklerin sınırsızlığı ve kaynakların kıtlığı problemi, aynı zamanda kredi kavramını da doğurmuştur. Günümüzde ister birey olsun ister tüzel bir kişilik olsun, her ikisinin de kullanım sebebi istek ve/veya ihtiyaçlardır.

Bireysel platformda bakıldığında, ekonomideki gelişmeler, globalleşme ve piyasalardaki trendler bizi bugün son noktasında bulunduğumuz tüketim toplumu noktasına getirmiştir. Bu toplumda yaşayan bireyler olarak eskiden istek olarak algılanan şeyler bile bize ihtiyaç gibi görünmekte veya gösterilmektedir. İstek kısmına bakılacak olursa; tüketim toplumunun insan doğasındaki rekabetçi sahip olma eğiliminin tetikte tutulup satın alma dürtülerini harekete geçirerek daha iyi bir araba, daha büyük ve lüks ev, markalı giyim veya eşyalar kullanma, her kesimin gidemediği pahalı tatiller gibi statü belirleyici imgelere yönlendirerek kişiyi kredi kullanmaya kadar manipülatif sebepler yer almaktadır. İnsan psikolojisinin bu tür yönlendirmelere artık daha açık oluşunu davranışsal iktisatçılar onların öngörü sahibi olmaması ve borçlanmaların onlara neye mal olacağını ve gelecekte bunu nasıl ödeyeceklerini göz ardı etmeleriyle açıklamaktalar (Evans, 2010:2). Örnek olarak günümüzde plastik para olarak ifade edilen ATM ve Kredi Kartları, nakit kullanıldığında ne harcadığını görmek istemeyen kişiler için cezbedicidir ve daha fazla harcamaya iter (Lea, 2014). Öte yandan eğitim, barınma, evlilik, ev alma, taşınma, ev tadilatı, hastane, cenaze masrafları gibi ihtiyaçlar veya birikmiş faturalar, kredi, kredi kartı borcu kapatmak gibi ihtiyaçlar kredi kullanmaya yoluna sevkeder.

İşletmeler veya kurumlarda durum biraz farklıdır; yeni kurulan işletmeler için yer satın alma veya kiralama, şirket için araç alımı veya kiralama, eleman çalıştırma, ekipman alma veya kiralama gibi ihtiyaç odaklı KOBİ destek kredileri kurumsal firmalar için daha geniş perspektifli yatırım kredileri veya iflasın eşiğindeki bir şirketi kurtarmaya yönelik tüzel kişilikler olsun ticari kredilerdeki temel amaç nakit akışını odaklıdır, çünkü tüzel kişiliklerin varlığını sürdürmesi ve büyümesi tamamen buna bağlıdır. Kredi işletmelere nakdi koruma veya istediği zaman kullanma esnekliği sağlar.

Bireysel veya Kurumsal ihtiyaçları/istekleri karşılamak üzere kurulmuş olan bu finansal sistem gerek riskleri gerek getirileri açısından tercih edilmeye devam etmektedir.

1.3. Kredinin İşlevleri

Ekonomik ve Ticari işlemlerin hızlı ve çeşitlenerek gelişmesi işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi veya hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi için kaynağa gereksinim duyar, bu gereksinim önemli ölçüde bankalardan alınan krediler ile temin edilmekte olup, kredinin işlevleri aşağıdaki gibi dört ana başlıkta toplanmaktadır:

- i. *Sermaye birikimi sağlaması:* Yatırımcılar ve girişimciler, yatırım veya ticari faaliyetleri için gerekli sermayeyi kredi olarak sağlarlar.
- ii. *Ekonomik faaliyetlerin devamını sağlama:* Kredi bir tedavül aracı olduğundan birikimlerin sermayeye çevrilmesi ve girişimcilerin kullanımına ve hatta atıl durumdaki sermaye tasarruflarının bile iş alanlarına aktarılmasını sağlayarak ekonomik faaliyetlerin devam etmesi ve genişlemesine katkıda bulunarak (Şakar, 2015:5); (Kaya, 2015:280) ekonomik faaliyetlerin devamını sağladığı ifade edilebilir.
- iii. *Ekonomide arz-talep dengesini sağlama:* Üretimden hemen sonra pazarlama aşamasında oluşan arz fazlalığı ile fiyatlar düşerek tüketimde artış meydana gelir, bu durum stokları azaltıp fiyatların artmasına sebep olur. Bu noktada üretici kredi kullanarak stoklarını koruyarak (Kaya, 2015:280) bireylerin satın alma kapasitesini artırarak ekonomideki arz-talep dengesinin sağlanmasına pozitif etkiye bulunur önemli işlevlerinden birini yerine getirmiş olur.
- iv. *Milli gelir ve istihdama olumlu katkı sağlama:* İşletmelerin gereksinim duydukları kaynakları kredi aracılığıyla sağlayarak gerekli teçhizat, hammadde gibi üretim faktörlerini elde edip finansal destek yaratması üretimin artması ve dolayısıyla, milli gelir ve istihdamın artışına katkı sağlamaktadır (Kaya, 2015:280).

Yukarıda sayılan işlevlerden görüleceği üzere kredi, finansal kaynakların etkin kullanılmasında önemli bir rol üstlenerek ekonomiyi makro boyutta etkilemektedir.

1.4. Kredinin Unsurları

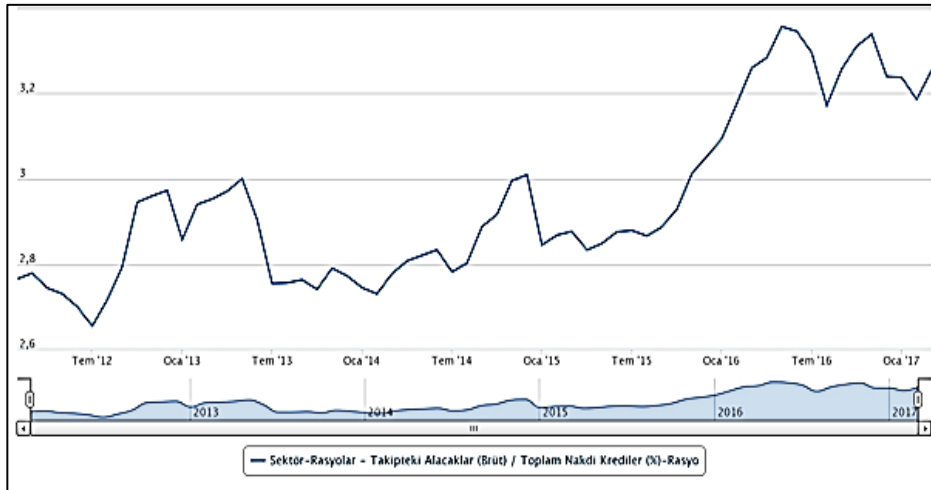
Bankaların temel faaliyet alanı olan kredi tanımlarından da görüleceği üzere, zaman, güven, gelir ve risk olmak üzere 4 temel unsura sahiptir:

- i. *Zaman (vade)*: Kredi temini ile birlikte satın alma gücü belirli bir süre gücü alacaklıdan borçluya geçer. Dolayısıyla zaman unsurunun olmadığı işlemler kredi olarak nitelendirilemez. Fakat zaman kavramı belirsizlik içerdiği için risk taşımaktadır, dolayısıyla zaman ve risk doğru orantılıdır denebilir.
- ii. *Güven*: Kredinin kelime anlamlarından biri güven, itibardır. Bu unsur kredi ilgili şartların teminat altına alınmasında belirleyici olur. Bir banka güven duyduğu bir müşterisine, hızlı veya düşük faizli bir şekilde kredi sağlayabilir veya teminat istemeyebilir. Fakat yeni bir müşteri ile çalışmadan önce bankalar, müşterilerinin kredibilitesi hakkında istihbarat çalışması yaparlar.
- iii. *Gelir*: Ticari bir kuruluş olarak bankaların da varlığını sürdürebilmesi ve ülke ekonomisine katkıda bulunabilmesi için kar etmesi ve bunun için gelir elde etmesi gerekir. Bunun için bankalar, topladıkları fonlardan, faiz, komisyon gibi gelir kalemleri elde ettiklerinden, kredi alan tarafın maliyeti, kredi veren tarafın geliri haline gelmiş olur (Usta, 1996:3).
- iv. *Risk*: Kredi veren taraf olarak bankalar için kredi talep eden tarafın geleceğe yönelik yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumu risk içerir. Daha geniş anlamıyla bankacılıktaki risk tanımı Sinkey'e göre "Ödünç verilen paranın tahsiline ve verilen garantiye konu olan taahhüdün yerine getirilmesine kadar ortaya çıkması muhtemel olan tehlikelerin toplamıdır."(Sinkey, 1992:390-391). Risk kavramı temel olarak belirsizlik ve korunmasızlıktan ileri gelmekle beraber, genelde ekonomi piyasasında risk ve belirsizlik kelimelerinin birbirinin yerine kullanılması gibi bir hata yapılırsa da; aslında riskin belirsizliğin ölçülebilir bölümü olduğu düşünülür (Usta,2008:253).

1.5. Kredi Riski Yönetimi ve Riskten Kaçınma

Kredi riski, bankacılık sektöründeki en eski ve en çok rastlanan risk türüdür. Bankaların, temel faaliyeti olan fon toplayıp, fon ihtiyacı olanlara dağıtma işi olan krediler bankalar için karlılığın ana unsurudur. Fakat kredi talebinde bulunan taraf ilgili yeterli istihbarat yapılmadan kredi verilmesi, müşterinin daha sonra ödeme gücünü yitirmesi, iflası, teminat bulunmaması veya teminatların yetersizliği ve ülke ekonomisindeki genel problemlerden dolayı müşterinin anlaşma yükümlülüklerini yerine getiremeyip, bankanın kredi anapara ve faizini hiçbir zaman veya zamanında tahsil edememe durumunda karşı karşıya kalacağı zararın olasılığıdır.

Günümüzde kredi riski yalnızca mevduat kredileri ile limitli değildir; bankaların günlük işlemlerinde kullandıkları türev enstrümanlar, taahhütler, menkul kıymet işlemleri, garantiler gibi işlemler de kredi riski içermektedir. Bankalar kredi riskine maruz kaldıkları zarar sonucu hisse değerlerini kaybetmekte, sermaye yapıları ve karlılıkları negatif yönde etkilenmektedir. Bu durum da likidite sorunlarına neden olmaktadır. Örnekle açıklamak gerekirse; risk realize olduğunda kredi alan taraftan ödeme tahsil edilemezse, teminatlar (varsa) satılarak veya teminatlar nakde çevrilmeye çalışılarak zarar karşılanır. Tahsil edilemeyen alacaklar ise idari ve yasal takibe girer ve geriye kalan alacaklar ise varlık yönetim şirketlerine satılır.



Şekil 1.1. Kredi riskinin trendi (internet:<http://www.finansalgoz.com/2017/04/kredinin-unsurlar-nelerdir.html>)

Yukarıda BDDK'dan temin edilen Şekil 1.1.'de yer alan grafikte 2012 Ocak-2017 Şubat aralığındaki takipteki alacakların yüksek bir trende sahip olduğu görülür. Bunun

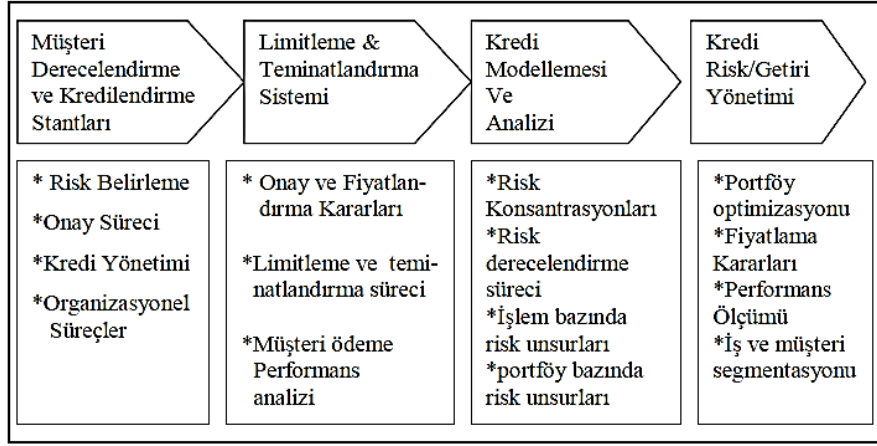
sebebi, bankalar açısından olumlu karşılanmayan takipteki alacakların toplam kredi içindeki oranının yüksek olmasıdır.

Kredi riski yönetimine geçilmeden önce, kısaca risk yönetimine değinilmesi gerekir. Genel anlamda risk yönetimini bankaların likiditesini ve karlılığını sürdürmek için uyguladığı, her çeşit belirsizlikten kaynaklanabilecek potansiyel zararları ve sebepleri tespit etmek, ölçmek, tedbir almak gibi uyguladığı politikaların tümü olarak ifade edilebilir. Risk kavramı doğası gereği içinde belirsizlik, tehlike ve fırsat barındırır. Bu noktada risk yönetiminin işletmelere iki yararı vardır; ilki zarar ortaya çıkmadan önce önlemek veya ortaya çıktıktan sonra zararı minimize etmesi, ikincisi ise risk faktörlerinin önceden tespit edilip gerekli tedbirlerin alınmasıyla fırsata dönüştürülüp kazancı artırmasıdır (Fıkrıhoca, 2003:47).

Kredi riskinin oluşmaması için alınacak en temel önlem, bankaların kredi politikalarını doğru belirlemesi ve bunları personeliyle paylaşarak uygulamalarına dikkat etmesidir.

Kredi riski yönetimindeki temel amaç, banka açısından dağıtılan fonların tahsilatını en yüksek düzeye çıkarmaktır. Banka kredi riskini yönetirken tek tek kullandırılmış olduğu kredilerin değil portföyünde kredi riski doğurabilecek tüm işlemleri değerlendirmeli ve ayrıca kredi riski ile yakından ilişkili olan likidite riski, faiz oranı riski ve döviz kuru riskini de göz önünde bulundurmalıdır (Eken, 2006:48).

Kredi riskinin yönetimi bankalar için etkin bir şekilde yönetilmesi gereken stratejik bir süreçtir; bu süreç riskin teşhis edilip tanımlanması, ölçülmesi, yönetilmesi ve kontrol ve raporlama aşamalarını içermektedir. Kredi Risk Yönetim Süreci Şekil 1.2.'de aşağıdaki gibidir:



Şekil 1.2. Kredi risk yönetim süreci , Kaynak: (Bolgün, K.E.; Akçay M.B, 2009)

Yukarıda Şekil 1.2.'den; kredi risk yönetim sürecinin, banka riskini yönetirken müşterisi ile temasa geçip derecelendirme yaptığı andan itibaren bir yandan her aşamada kullandığı her bir krediyi dikkate alıp diğer yandan da toplam kredi portföyünün etkinlik durumunu göz önünde bulundurarak kredinin temin edilmesinden başlayıp geri ödemesinin tamamlanmasına kadarki sürecin kapsadığı görülmektedir (Babuşçu, 2005).

Bankaların ortaya çıkabilecek zararları belirleme ve zararlardan kaçınmak amacıyla risk ve getirisi arasında seçim yaparak risk alıp almama konusunda geliştirdikleri; riskin yansıtılması, riskin sınırlandırılması, riskin paylaşılması, kredi türevleri ve kredi farklılaştırılması yaklaşımlarını içermektedir.

i. Riskin yansıtılması: Banka kredi talebini değerlendirdiği dönemde borçlunun finansal durumu iyi olarak belirlemiş olabilir, fakat sonrasının belirsizliği tespiti zor bir risk taşır (Takan, 2002:330). Bu risk, bankaların emniyet politikaları gereği bu borçlunun sahip olduğu başka bir varlık üzerine teminat yoluyla yansıtılır. Teminat alınmış ise, borçlu bir ödeme sıkıntısına düşüp borcunu vadesinde veya hiç ödeyemez duruma geldiğinde; banka teminatı nakde çevirerek krediyi kapatma hakkını kullanır, teminat alınmamış ise; alacak takibe düşerek tahsilatı gecikecektir. Dolayısıyla, bankalar verdikleri kredileri büyük ölçüde teminata bağlamak isterler.

ii. Riskin sınırlandırılması: Bankalarda risk yönetiminin ele alındığı bir çalışmada, kredi riskinin büyüklüğünü azaltmak için toplam kredi limiti üzerine, belirli bir sektöre, belirli bir bölgeye veya belirli bir müşteri kitlesine kredi limiti uygulayabildiği ifade edilmiştir (Candan ve Özün,2009:118-119).“Bankacılıkta Fiyatlandırma” adlı çalışmada; bu limitin kredilerin yığılmasını önlenmeye çalışılarak, kredi riskinden ortaya çıkabilecek zararın da sınırlanması ve aynı zamanda sermayenin paylaşılması hedeflendiği belirtilmiştir (İyigün, 2006:73).

iii. Riskin paylaşılması: Kredi riskinin paylaşılması, krediye katılım ve menkul kıymetleştirme olarak iki şekilde uygulanır:

Krediye katılım birden fazla bankanın bir araya gelerek bir borçluya kredi vermesidir. Katılımcılar aynı oranda katılabildikleri gibi büyük bir banka öncülüğünde de katılım sağlayabilirler. Buradaki amaç; (Takan, 2002:103) bankacılıkta teori, uygulama ve yönetimin incelendiği bir çalışmada hem kredi maliyetlerini hem de krediden doğacak riskleri paylaşmaktır, bunun yanı sıra tek başına bir bankanın sağlayamayacağı kredi tutarından daha fazla tutar temin edilmesi” olarak açıklanır.

Ceylan’a (2002:437) göre, “Menkul kıymetleştirme işlemi, bankaların tüm alacaklarını bir havuzda toplayarak üçüncü taraflara satarak, likit olmayan değerleri pazarlanabilen likit menkul kıymetlere çevirmesi” olarak tanımlanır. Bu tanıma göre ise alacakların tahsilatından doğacak risk azaltılmış olduğu düşünülebilir.

Kredi türevleri, Neal’a (1996:16) göre “Bedeli diğer bir ürünün bedeline göre belirlenen veya vade sonunda anlaşmaya konu olan referans varlığın bedeli ile belirlenen kredi riskini güvence karşılamaya yönelik kredi swapları (credit swaps), kredi opsiyonları (credit options) ve krediye dayalı tahviller (credit linked notes) gibi finansal ürünler” olarak tanımlanır ve bu finansal ürünlerin incelendiği başka bir çalışmada, aktiflere ait risklerin, anlaşma konusu varlığın değerine, kredi riskine, kredi marjına veya kredi derecesine göre belirlenen belli bir ücret karşılığında satın alana devredilebilir, sonuç olarak riski alan taraf o ürünü reel olarak satın almadan riski üstlendiği belirtilmiştir (Yüksel, 2002:548).

Riskin farklılaştırılması, “Tutarı göz önünde bulundurulmadan, riskin niteliğine bağlı olarak borçlunun orta, büyük ve küçük ölçekli olması, kurumsallığı, kredilerin vadeleri, sektörel ve bölgesellik gibi gruplandırılmaları kredinin durağanlıktan çıkarılıp

daha aktif duruma getirilmesi için uygulanan politikaların tümü” olarak ifade edilir (Kaval, 2000:64). Bu sayede, belirli bir gruptan doğabilecek zararlar, diğer gruplardan gelecek potansiyel kazanımlarla dengelenebilecek, bu da bankanın toplam gelir düzeyini stabil hale getireceği sonucuna varılabilir (Gönenç ve Kılıçhan, 2004:53-67).

1.6.Kredi Türleri

Kredi türlerini tek bir grup altında toplamak mümkün olmamakla birlikte kredi sınıflandırması aşağıdaki gibi 6 açıdan sınıflandırılmıştır:

1.6.1. Niteliklerine göre krediler

i. Nakdi krediler: Faiz veya faiz ve komisyon karşılığında ödünç para verilerek bankadan fiziki para çıkışı gerektiren iskonto, iştirak, avans ve borçlu cari hesaplarda kullanılır.

ii. Gayri nakdi krediler: Bir ödeme yükümlülüğünün yerine getirilmesi konusunda bankanın ücret ve komisyon karşılığında yükümlü adına taahhütte bulunması veya kefil olması şeklinde fon çıkışı gerektirmeyen teminat mektubu, kabul kredisi, akreditif gibi kredi türleridir (Kaya, 2015:281).

1.6.2. Kullanım amacına göre krediler

Kullanım amacı açısından krediler, finansman sağladığı ekonomik faaliyetin niteliğine göre ticari krediler ve bireysel krediler olarak 2 grup ve alt gruplar halinde incelenir.

i. Bireysel krediler: Kredi kartları, kredili mevduat hesapları, ihtiyaç, taşıt, ev kredileri gibi tüm tüketici kredileri bu grupta yer alır.

ii. Ticari krediler: Ticari faaliyetleri finanse etmek için ihtiyaç duyulan İşletme Kredileri, İhracat Kredileri, Döviz kredileri, Tarım Kredileri, Sanayi Kredileri, Yatırım ve Proje Finansmanı Kredileridir (Kaya, 2015:283).

1.6.3. Vadesine göre krediler

Kredinin vadesi geri ödemenin yapılması gereken süreyi belirtir, kısa, orta ve uzun vadeli krediler olarak sınıflandırılır;

i. Kısa vadeli krediler: Vadesi 1 yıla kadar olan tüketici kredileri, ticari müşterilere sunulan spot krediler, ihracatta kullanılan TCMB/Eximbank kaynaklı krediler bu grupta yer alır.

ii. Orta ve uzun vadeli krediler: Vadesi 1-5 yıla kadar orta vadeli, 5 yıldan sonra uzun vadeli olarak değerlendirilir. Yatırım ve proje finansmanı kredileri, işletme sermayesi, araç işyeri kredileri orta ve uzun vadeli krediler grubuna dahil edilebilir (Kaya, 2015:282).

1.6.4. Para cinsine göre krediler

i. Türk parası krediler: Bankaların borçlulara TL cinsinden tahsis edip, geri ödemesinin de TL cinsinden gerçekleştiği kredilerdir. Bireysel krediler, yurtiçi sınai ve ticari amaçlar için kullanılan krediler bu gruptadır.

ii. Yabancı para kredileri (döviz kredileri): Bankaların borçlulara döviz cinsinden tahsis edip, vadesi geldiğinde tahsilatını o günkü döviz karşılığı TL üzerinden yaptığı kredi çeşididir. İthalat ve ihracatla ilgili her türlü nakit döviz kredileri, ithalat ve yurtdışı müteahhitlik finansmanı için sağlanan nakdi veya gayrinakdi döviz kredileri, akreditif, aval, kabul kredileri, garanti, kontrgaranti kredileri bu grupta yer alır.

iii. Döviz endeksli krediler: Bankanın borçluya döviz olarak tahsis ettiği fakat kullanımı TL olarak gerçekleşip geri ödemesinin vade sonundaki döviz kuru karşılığı TL olarak yapıldığı Türkiye’de yerleşik gerçek ve tüzel kişilere kullanılan ticari ve mesleki kredilerdir şeklinde ifa edilir (Vurucu, 2017:27).

1.6.5. Alınan teminat türüne göre krediler

Bankalar müşterilerine kredi vermeden önce güvenlik politikası gereği potansiyel borçluları hakkında araştırma yaparak teminat şartı koşabilir veya koşmayabilirler. Yapılan değerlendirme sonucunda borçlunun kredi değerliliği ne kadar yüksek ise talep edilen teminatın likiditesi de o kadar yüksek olur. Bu grupta yer alan krediler aşağıda yer alan üç sınıfta incelenir:

i. Teminatsız açık krediler: Sadece borçlunun kişisel taahhüdüne dayalı kredi değerliliği yüksek borçlular için açılan krediler olup, kredi kartları, kredili mevduat hesapları, kredili ticari hesaplar, kısa vadeli nakit veya gayrinakdi krediler bu kategoride yer alır.

ii. Kefalet karşılığı krediler: Yalnızca borçlunun kişisel taahhüdüyle yetinilmeyip gerçek veya tüzel üçüncü şahısların da taahhüdüne gerek duyulan bu kavram Borçlar Kanunu'nun 586.maddesinde "Müteselsil Kefalet" olarak geçer. Daha çok A.Ş. ve LTD statüsündeki şirket ortak sermayeli işletmelere kullandırılan bir kredi türüdür (Borçlar Hukuku Kanunu, 2011:Madde 586).

iii. Maddi teminatlı krediler: Bankacılıkta kredi bilgisi ile ilgili bir çalışmada maddi teminatlı krediler, kredi tahsisatı esnasında kredi kullandırımı karşılığında kendini güvenceye almak amacıyla borçluya ait bir varlığın rehin gösterildiği kredi türü olarak tanımlanmış olup, nakit blokajı, mevduat rehini, menkul kıymet rehini gibi borç ödenmediği takdirde nakde çevrilmesi belli bir prosedür gerektirmeyen türleri olduğu gibi, ödeme gerçekleşmediğinde belli bir değerlendirme ve icra sürecinden sonra kredinin kapatılmasını sağlayan taşınır rehini, taşınmaz rehini, gemi ipoteği ve ticari işletme rehini türleri gibi çeşitlerinin de bulunduğu ifade edilmiştir (Vurucu, 2017:28).

1.6.6. Yetkiye göre krediler

Bankacılık ile ilgili bir kaynağa göre yetki açısından krediler genel müdürlüğün belirlediği limitler içerisinde şube yetkisinde açılan krediler ve tutarına göre şube yetkisini aşmış bir üst makamın onayına ihtiyaç duyulan otorize krediler olarak sınıflandırılabilir (Şakar, 2015:56-57).

1.6.7. Kaynağına göre krediler

i. Banka kaynaklı krediler: Bankanın faaliyetleri sonucu sağladığı iç kaynaklarından plase ettiği kredilerdir. Kredilerin borçlularca geri ödenip ödenmemesi bankanın bilançosundaki kar ve zarar kalemlerine etki eder, kredi kartları, tüketici kredileri, ihracata yönelik TL ve döviz kredileri bu grupta yer alır.

ii. TCMB (Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası) kaynaklı krediler: 90'lı yılların başına kadar TCMB'nin bankalara yatırım, genişletme, işletme ve ihracatı teşvik amacıyla

sağladığı krediler, günümüzde ihracatın finansmanı kanalıyla teşvik amaçlı olarak aracı bankalar vasıtasıyla sadece ihracatçılara kullandırılan bir kredi türü konumuna gelmiştir.

iii. Türk Eximbank kaynaklı krediler: İhracatın teşvik edilmesi ve gelişimin devamlılığı için kurulan Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Türk Eximbank) 'den ihracatçılar gerek aracı bankalar vasıtasıyla gerek direkt olarak kredi başvuru talebinde bulunup ihracat finansmanı sağlayabilirler.

iv. Dış kaynaklı krediler: Yurtdışı kaynaklı krediler temelde iki gruba ayrılır, ilk grup bankaların lehtar konumunda olduğu bir banka önderliğinde birden fazla bankadan kredi temin etme işlemi olan sendikasyon ve bankanın portföyündeki varlıkları teminat göstererek yabancı bir kuruluşa borçlandığı sekürütizasyon kredileridir. İkinci grupta ise bankaların kredinin aracısı konumunda olduğu ülke topluluklarından oluşan Dünya Bankası Grubu, Avrupa Yatırım Bankası, İslam Kalkınma Bankası gibi kuruluşlardan alınan krediler ve münferit yabancı ülke yatırım kalkınma kuruluşlarından sağlanan krediler olarak gruplandırılmıştır (Vurucu, 2017:39). Bir sonraki başlıkta İbank A.Ş.'nin yerel yönetimlere dış kaynaklı kredi temini konusunda aracı olduğu uluslararası finans kuruluşları ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir.

1.7. İller Bankası A.Ş. Aracılığı ile Dış Kaynaklı Kredi Sağlayan Finans Kuruluşları

1.7.1.Dünya Bankası (DB) kredileri

1946 yılında üye ülkelerin imar ve ekonomik gelişmelerine katkıda bulunmak amacıyla faaliyete geçen (International Bank for Reconstruction and Development-IBRD) zamanla uluslararası yatırım ve kalkınma bankasına dönüşmüştür. Bankanın asıl fon kaynağı özel yatırımcılara veya hükümetlere sattığı tahvil ve borçlanma araçlarıdır, öz sermayesini ise üye ülkelerin katılım payları oluşturmaktadır. Dünya Bankası üç alanda kredi vermektedir; yatırım kredileri, uyum kredileri ve bu ikisinin birleşimi olan karma krediler.

Dünya Bankası kredi verirken; o ülkenin DB dışında kaynak temin edip etmediğine, projenin niteliğine ve ülke ekonomisine sağlayacağı faydaya, kredi talebinde bulunan tarafın statüsüne, mali yapısına ve DB karşı yükümlülüklerini yerine getirip getiremeyeceğine dikkat eder. Kredilerin vadeleri o ülkenin ekonomik durumuna göre değişiklik gösterir, genelde geri ödemesiz (grace period) dönemi 3-5 yıl toplam vade 15-20 yıldır. Geri ödemesiz dönemde 6 aylık periyotlarda sadece faiz ödemesi yapılırken, bu

dönem bittiğinde eşit tutarlı veya kümülatif taksitler halinde anapara ödemesi yapılır. Ayrıca kredinin kullanılmayan kısmından taahhüt komisyonu alınabilir. Krediyeye uygulanan faiz 6 aylık LIBOR Faiz+Spread şeklindedir. Yapım işi projelerine finansman sağlanırken DB kendi satın alma rehberindeki kuralların uygulanmasını ve projenin kontrolü için de müşavir bir firma ile çalışılmasını zorunluluğu olduğu ifade edilmiştir (Vurucu, 2017:43).

Dünya Bankası'nın ülkemizde birçok projesi bulunmakla beraber, Türkiye için onaylanmış en güncel projeleri, devam etmekte olan Sürdürülebilir Şehirler Projesi, TANAP (Trans Anadolu Boru Hattı Projesi) , Jeotermal Gelişim Projesi ve Geçici Koruma Altındaki Suriyeliler için Eğitim Altyapısı ve İstihdam Projeleri'dir.

1.7.2. Avrupa Yatırım Bankası (AYB) kredileri

Avrupa Birliği üyesi ülkeleri tarafından 1958 yılında Lüksemburg'da kurulan Avrupa Yatırım Bankası (European Investment Bank-EIB) Avrupa Birliği'nin finans kuruluşudur. Avrupa Yatırım Bankası'nın öncelikli hedefi, Avrupa Birliği'nin dengeli gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu hedef doğrultusunda sermaye piyasasından ve öz kaynaklardan yararlanarak kar amacı gütmeyen kredi vererek belirli alanlardaki projeleri finanse eder. Bu finansman desteği kapsamında Trans-Avrupa Ulaşım ve telekomünikasyon şebekelerinin geliştirilmesi, çevrenin korunması, sürdürülebilir enerji temini, Avrupa sanayisinin ve KOBİ'lerin uluslararası rekabet gücünün artırılmasına yönelik krediler sağlayan ve önceliği bu sektörlere veren AYB'nin sermayesi üye ülkeler tarafından karşılanır. Üye olmayan üçüncü taraf devletlerdeki uygun bulunan projelerin finansmanına yönelik kredi destek sağlamak amacıyla işbirlikleri gerçekleştirmektedir.

Avrupa Yatırım Bankası kredilerinde kesin vade ve kredi oranı baştan belirlenmez veya bir standardı yoktur, bunun yerine vade ve faiz oranı gibi konular firmanın veya kurumun projesine ait fizibilite çalışmasından sonra netleşir. Çalışma Türkiye'deki aracı tarafından uygun bulunduğu takdirde Avrupa Yatırım Bankası'nın onayına sunulur. Onay alınıp kredi şartları da kesinleşince, gerekli teminatlar ve şartlar sağlanıp projenin finansmanına başlanabildiği belirtilmiştir (Vurucu, 2017:48).

Avrupa Yatırım Bankası, Türkiye'de finansman sağladığı projelere ait kredilerinin konusunu ağırlıklı olarak altyapı oluşturmaktadır. Boğaz Köprüsü (15 Temmuz Şehitler Köprüsü) , Marmaray gibi projeler AYB tarafından finanse edilmiş olup, son yıllarda

İlbank A.Ş. ile Kentsel Altyapı, Kentsel Ulaşım ve Çevre Projelerini destekleyen krediler imzalanmıştır.

1.7.3. İslam Kalkınma Bankası (İKB) kredileri

Türkiye'nin de içinde bulunduğu 22 üye ülkesi bulunan İslam Kalkınma Bankası (Islamic Development Bank-IDB) 1975 yılında Suudi Arabistan'ın Cidde şehrinde kurulmuştur. Hesap birimi İslam Dinarı (Islamic Dinar) olan bankanın amacı kamu veya özel sektörler için yatırım projelerine sermaye katılımı yoluyla finansman sağlayarak, teknik işbirlikleri, eğitim ve araştırma faaliyetlerinde bulunarak üye ülkelerin ekonomik ve sosyal olarak gelişimini sağlamaktır.

Bankanın sağladığı finansal destekler yatırım projeleri ve ticari finansmana yöneliktir. Proje finansmanı sağlarken 3 yıl geri ödemesiz olmak üzere toplamda 10 yıllık vade uygular, kredi tutarı alt-üst limiti ve faiz gibi bilgiler proje bazında belirlenmekte ve yatırım teşvik belgesi şartı koşulmaktadır. Ticari finansman için de Türk Eximbank aracılığı ile ithalat ve ihracat programlarına dahil olarak, kredi başvurularını Türk Eximbank üzerinden alınmakta olduğu ifade edilmiştir (Vurucu, 2017:52).

İslam Kalkınma Bankası'nın Türkiye'deki yatırımlar için imzaladığı kredi anlaşmaları kapsamında yer alan projelerin konusu kent içi ulaşım ve enerji olmakla beraber, yakın dönemde TSKB (Türkiye Sınai Kalkınma Bankası) ve İlbank A.Ş. ile sırasıyla Yenilenebilir Enerji ve Kent İçi Ulaşım Projelerini finanse etmek amacıyla kredi anlaşmaları imzalamıştır.

1.7.4. Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) kredileri

JICA (Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı), gelişmekte olan ülkelerin, ekonomik ve sosyal kalkınması için uluslararası işbirliğini geliştirmek amacıyla 1 Ağustos 1974'de kurulmuştur.

JICA böylece, 1954'den beri faaliyette olan ve hükümetler bazında teknik işbirliği misyonunu yürüten OTCA ve Japonya'dan başka ülkelere göç eden kişilerle ilgili JEMIS'in mevcut görev ve etkinliklerini ve ayrıca kalkınmakta olan ülkelerde araştırma, geliştirme ve yapım projelerine kaynak sağlamak üzere yeni bir finansal hizmeti üstlenmiş

bulunmaktadır. 1978 yılında, Dışişleri Bakanlığı teknik işbirliği ile ilgili Bağış-Yardım (Grant Aid) projelerinin gerçekleştirilmesi görevini de JICA'ya devretmiştir.

1 Ekim 2003 tarihinde Bağımsız Kuruluş Statüsü kazanması ile resmi olarak kalkınma yardımı sağlayan tek Japon kuruluşu olan JICA, 2008'de JBIC ile birleşmesiyle yeniden yapılandırılmıştır.

JICA'nın etkinlikleri 7 ana başlıkta toplanmaktadır:

- Teknik İşbirliği
- Bağış Yardımı Programları için Etütler
- Japonya Denizaşırı İşbirliği Gönüllüleri (JOCV)
- Göçmen Hizmetleri
- Teknik İşbirliği için Eleman Alımı ve Eğitimi Kalkınma Projeleri için Yatırım ve Finansman
- Uluslararası Felaketlerde Acil Yardım Hizmeti

JICA, ekonomik işbirliği çerçevesinde Resmi Kalkınma Yardımı (ODA) kredisi sağlamaktadır. ODA Kredisi; kamu veya kamuya bağlı birimlerin sorumluluğunda olmalı ve ODA kredilerinin amacını oluşturan yoksulluğu azaltmaya, ekonomik büyüme için altyapı geliştirme, küresel sorunlara hitap etme ve insan kaynaklarının gelişimine destek verme konularındaki projelere finansman sağlar.

ODA Kredileri verilirken ülkelere ait gelişmişlik düzeyi, nüfus yapısı gibi kriterler göz önünde bulundurulur. Kredi anlaşması imzalanmadan önce yapılan müzakerelerde taraflar arasında projelerin ODA Kredisinin amacına hizmet edip hizmet etmediği, uygulanabilirliği ve JICA tarafından sunulan finans şartları görüşülür. ODA Kredilerinin finansal koşulları incelendiğinde; kredi imzalandıktan belirli bir süre içinde bir defaya mahsus olmak üzere garanti ve kredi ücreti ödenir, anapara geri ödemesiz dönem 5 ile 12 yıl arasında, geri ödeme dönemi ise 15 ile 40 yıl arasında değişiklik gösterirken, faiz 6 aylık veya yıllık periyotlarda sabit veya %YenLibor+puan şeklinde değişken uygulanabilir.

JICA'nın Türkiye'de ODA Kredileri kapsamındaki en önemli projesi Boğaz Raylı Tüp Geçiş Projesi (Marmaray) olmakla beraber, Ankara Su Temini ve Çoruh Nehri Havzası Rehabilitasyon Projeleri diğer büyük projeleridir. Ayrıca JICA'nın İller Bankası ile

imzalamış olduğu iki kredi kapsamında Belediye Kanalizasyon Şebeke ve Atıksu Arıtma Tesislerinin Geliştirilmesi ve geçici koruma altındaki Suriyeliler 'in yaşadığı bölgelerdeki altyapıyı desteklemeye yönelik Yerel Yönetimler Altyapı Geliştirme Projeleri yürütölmektedir.

2. BELEDİYELERİN FİNANSAL YAPISI

2.1. Belediyelerin Gelirleri

Belediyeleri gelirlerine dair ilk düzenleme 1914 yılında yapılmış olup, 1981 yılında çıkarılan 2464 sayılı Belediye Gelirleri kanunu günümüzde geçerliliğini korumaktadır. Belediye Gelirleri Kanununa göre belediyelerin gelir kaynakları; ilk ikisi merkezi bütçe gelirlerinden belediyelere aktarılan kısım ve denkleştirme ödeneğinden oluşan belediye öz gelirleri ve genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan payları (şartsız transferler) ile üçüncü grup gelirler, belediyelerin kendi personeli ve örgütleri aracılığıyla tahsil edilen özel bütçeli idarelerden yapılan elde ettiği diğer gelirler olmak üzere üç grupta incelenebilir.

2.1.1. Belediye öz gelirleri

Genel anlamda bakıldığında belediyelerin öz gelirlerinin büyük bir kısmını vergiler oluşturmaktadır. Gelir vergisi ile ilgili düzenlemeler sırasıyla 1970 yılında çıkarılıp 1985 yılında vergisi belediyelerce toplanmaya başlanan 1319 Sayılı Emlak Vergisi Kanunu, 1981 yılında çıkarılan 2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu ve 2004 yılında çıkarılan 5393 Sayılı Belediye Kanunları ile yapılmıştır. Bu kanunlarla genel bir düzenleme yapılarak belediyelerin toplayacağı vergi, harç ve harcamalara katılma payları belirtilmiştir. Buna göre belediyelerce toplanabilecek vergiler ilan ve reklam vergisi, eğlence vergisi, haberleşme vergisi, elektrik ve havagazı tüketim vergisi, yangın sigortası vergisidir. Daha önce uygulanmakta olan akaryakıt tüketim vergisi 1984, meslek vergisi de 1987 yılında kaldırılmıştır.

Çizelge 2.1.Yıllar İtibariyle belediyelerin vergi gelirlerinin öz gelirlerine oranı (bin tl)

Yıllar	Vergi Gelirleri	Öz Gelirler	Yüzde
2006	3,347,587	10,689,769	31,30%
2007	3,678,464,	13,191,573	27,80%
2008	4,077,274	13,227,272	30,80%
2009	3,631,028	13,262,827	27,30%
2010	5,854,566	16,670,036	35,10%
2011	6,878,140	19,652,806	34,90%
2012	7,232,437	21,405,085	33,70%
2013	8,196,251	25,543,631	32,00%
2014	9,283,644	27,322,293	33,90%

Kaynak: (Mahalli idareler faaliyet raporları, 2014)

Yukarıdaki çizelgeye göre; vergi gelirlerinin, belediyelerin öz gelirlerinin büyük bir kısmını oluşturduğu daha önce belirtilmiş olup, belediyelerin mali yapısının incelendiği bir çalışmada yukarıdaki tablo, 2006 yılında öz vergi gelirlerinin öz gelirler toplamı içindeki oranı %31,3 olurken, bu rakamın 2014 yılında %33 olarak gerçekleştiği görülmekte ve ele alınan yıllar içerisinde bakıldığında vergi gelirlerinin, öz gelirler toplamının ortalama %30'unu oluşturduğu şeklinde yorumlanmıştır (İpek, 2016:105).

Belediyelerin, vergilerden sonra diğer önemli öz geliri 2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanununa göre (1981) alabilecekleri işgal harcı, tatil günlerinde çalışma ruhsatı harcı, kaynak suları harcı, tellâliye harcı, hayvan kesimi muayene ve denetleme harcı, ölçü ve tartı aletleri muayene harcı, bina-inşaat harcı ile kayıt ve suret, imar konulu işyeri açma izni, muayene-ruhsat ve rapor ve sağlık belgesi harçları olarak sıralanabilecek diğer harçlar takip etmektedir. Belediyelerin öz gelirleri arasında yer alan ve vergi ve harca benzeyen bir başka gelir türü de katılma paylarıdır. Katılma payları belediyelerin yaptıkları yol, su ve kanalizasyon harcamalarına, kullanıcıların “gayrimenkullerinin vergi değerleri toplamına oranlanarak dağıtılması suretiyle hesaplanır”. Bunlardan başka 3293 Sayılı Kanunla getirilen bir değişiklikle müze giriş ücretlerinden %40 ve 3213 Sayılı Maden Kanunu ile yapılan değişiklikle de eski paylara ilaveten madenlerden %2 payın belediyelere ayrılması öngörülmüştür. 5393 Sayılı Belediye Kanununun 59. Maddesine göre, vergi, harç ve katılma paylarından ayrı olarak, belediyenin öz gelirleri arasında diğer bazı kanunlarda belirtilen gelirler, para cezaları, ücretler ve işletme gelirleri de yer almaktadır (Belediye Kanunu, 2005: Madde 59).

Öz gelir kapsamında yapılan açıklamalardan, Arıkboğa'nın (2016:278) ifadesiyle; öz gelirlerin yasaların belirlediği sınırlar içerisinde belediyelerin uygulama ve kontrol etme

yetkisine haiz olduğu gelir kaynakları olduğu ve bu kontrol yetkisinin öz gelirin türüne ve ülkelerin siyasi, idari, ekonomik yapısı ve geleneklerine göre değişiklik gösterdiği sonucuna varılmaktadır.

2.1.2. Transferler

Belediyelere gelir sağlayan başka bir kaynak türü transfer gelirleridir. Transfer gelirleri; şartlı transferler ve şarta bağlı olmayan transferler olarak iki gruba ayrılır. Türkiye’de geniş ölçekte kullanılan transfer türü “Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Aktarılan Paylar”dır.

Genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan paylar belediyelerin gelirleri arasında önemli bir yere sahip temel finansman kaynağı olarak görülür. 1985 tarihli 3239 Sayılı Kanunla getirilen yeni düzenlemeyle genel bütçe vergi gelirlerinden belediyelere % 9.25 pay ayrılması öngörülmesine karşılık bu oran 2001 yılında % 6’ya düşürülmüş, 5779 Sayılı Kanunla ise % 5,35 olarak yeniden düzenlenmiş, 2008’deki son düzenleme ile tekrar %6’ya yükseltilerek büyükşehirler dışındaki belediyelerin payı % 1,5, büyükşehir ilçe belediyelerinin payı ise % 4,50 olarak ayrılmıştır (5779 Sayılı Kanun, madde: 2/2). Son düzenlemeyle belediyelerin genel bütçe gelirlerinden aldıkları pay, toplamda artmış olmasına rağmen 2001’de %2,5 olan büyükşehir dışı belediye payı %1,5’a düşerek azalmış, önceki düzenlemede payı %2,85 olan büyükşehirlerdeki ilçe belediyelerinin payı ise %4,5 olarak artış göstermiştir. Bu artışın sebebi daha önce yerel yönetimlerin paylarının hesaplanmasında kapsam dışında tutulan bazı ürünlerin özel tüketim vergileriyle özel iletişim vergisinin kısmen veya tamamen kapsama alınmasıdır. Payların dağıtım süreci İpek’in (2016:116) “Türkiye’de Belediyelerin Mali Yapısı” adlı çalışmasında İçişleri Bakanlığı, TÜİK ve Kalkınma Bakanlığı’nın gerekli veriyi Maliye Bakanlığı’na iletmesiyle, Maliye Bakanlığı tarafından, payın %80’lik kısmı belediyelerin nüfusuna, %20’lik kısmı ise gelişmişlik endeksine göre bir hesaplama yapılarak, paylar ilgili idarelere aktarılmak üzere İller Bankası’na aktardığı şeklinde açıklanmıştır.

Genel bütçe gelirlerinden belediyelere giden kaynağın diğer bir türü, yardım biçimindedir. Daha önce fonlar aracılığıyla yapılan genel yardımlar, fonların kapatılmasıyla, %60’ı nüfusu 5.000’e kadar, %40’ı da nüfusu 5.001- 9.999 arasında olanlar arasında bölüştürülmek üzere son genel bütçe vergi gelirlerinden %0,1’i denkleştirme ödeneği adıyla ayrılmaya başlamıştır. Denkleştirme ödeneğinin bir kısmı belediyelerin

harita, imar planı, içme suyu, kanalizasyon ve çeşitli yapı ve tesisler ile benzer konularda belediyelere ait işlerden İller Bankası programına alınanlara harcanmak üzere tahsis edilmektedir.

Şarta bağlı transferler ise, Arıkboğa'nın (2016:284) çalışmasında çok yaygın bir uygulama olmamakla birlikte genellikle spesifik projelerin finansmanı veya belirli hizmetlerin yürütülmesi için kullanım alanı belirtilerek Bakanlıklar ve kuruluşlar tarafından yapılan transferler olarak tanımlanabilir ve örnek olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca yapılan kültürel, sanatsal, turistik gelişmeye ve tanıtıma yönelik yardımlar ve belediyelerce tahsil edilen Taşınmaz Kültür Varlıklarının Korunmasına Ait Katkı Payından yapılan yardımlar gösterilebilir.

2.1.3. Diğer gelirler

İpek'e (2016;121) göre diğer gelirler; belediyeler tarafından işletilen kurum ve teşebbüslerin hâsılat ve kârları, harcamalara katılma payları, belediyelere ödenen paylar, ücretler, cezalar, yardımlar ve fonlar, sahip olunan menkul ve gayrimenkullerden elde edilen gelirler vb. gelirler belediyelerin diğer gelirleridir. Diğer en fazla göze çarpan gelir kaynağı belediyeler tarafından işletilen kurum ve teşebbüslerin hâsılat ve kârlarıdır. Bu hâsılat ve kârlar belediye gelirlerinin yaklaşık olarak %13'ünü oluşturmaktadır. Belediyelere önemli gelirler sağlayan bu kurum ve teşebbüslerin en önemlileri İSKİ, ASKİ, İETT gibi su ve ulaştırma işletmeleridir. Bunlar belediye tüzel kişiliği tarafından doğrudan doğruya yönetilmekte, gelir ve giderleri belediye bütçesi içinde yer almaktadır. Ayrıca belediyeler kendilerine verilen görev ve hizmet alanlarında ilgili mevzuatta belirtilen usullere göre şirket kurmuşlar ve bunlardan önemli gelirler elde etmişlerdir. Kiptaş, İsfalt A.Ş., Kültür A.Ş., Şehir Hatları A.Ş., Beltur gibi belediye şirketlerinin bütçeleri belediye bütçesinden bağımsız olan özel tüzel kişileridir.

2.1.4. Belediye gelirlerindeki değişim

1975-2005 dönemi içinde belediye maliyesi genel ekonomi içinde yaklaşık olarak 7 kat, kamu maliyesi içinde ise yine yaklaşık 2 kat artmıştır.

Yıllar itibariyle belediyelerin kaynaklarının artmasında başlıca etken büyükşehir belediyelerinin kurulması olmuştur. Büyükşehir belediyelerinin hem genel bütçe vergi gelirlerinden ayrıca pay alması hem de daha kolay dış borçlanma yapabilmeleri belediyelerin gelirlerinin genel bütçe içindeki payının büyümesine yol açmıştır. Diğer yandan belediye sayısının ve belediye sınırları içinde yasayan nüfusun giderek artması bu gelir artışlarının bir başka sebebini oluşturmaktadır. Merkezi bütçe gelirleri içinde vergi gelirleri oranındaki artışların yerel yönetimlerin gelirlerinde de artışa sebep olduğu bilinmektedir.

Belediyelerin en önemli gelir kalemi genel bütçe gelirlerinden alınan paylardan oluşmaktadır. İkinci önemli gelir kalemi, fonlar ve çeşitli ücret ve gelirler başlığı altında toplanan gelirlerdir. Belediye gelirleri içinde vergi gelirleri payının %57-68 aralığında gerçekleştiği ve dalgalanmalara rağmen oranın giderek yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Özel yardımlar ve fonlar da vergi gelirlerine eklendiğinde belediye gelirlerinin %70'ten fazlasının vergiler ve yardımlardan oluşmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Belediye borçlanma ihtiyaçlarının yıllar itibariyle azalarak 2002'de %3 dolayına geldiği görülmektedir. 2006-2009 yılları içinde genel bütçeden belediyelere ayrılan kaynakların belediye bütçeleri içinde en önemli payı teşkil ettiği görülmektedir. Vergi ve Harç Gelirlerinden Alınan Paylar başlığı altındaki gelirlerin %90'nından fazlası merkezi idare vergi gelirlerinden alınan paylardan oluşmaktadır. Bu kalemin yıllar arasında giderek artmakta olduğu gözlenmektedir ki, bu durum belediyelerin mali yönden merkezi idareye bağımlı olduğuna işaret etmektedir.

Yerel maliye sisteminin ele alındığı bir çalışmaya göre gelir ayırımının en sorunsuz olduğu 1991-1997 yılları arasında büyükşehirler dahil olmak üzere ülke genelinde belediye gelirlerinin ortalama %48,3'ü belediyelerin öz gelirlerinden oluşmuştur. Geriye kalan %51,7 merkezden transferlerden elde edilmiştir. Toplam gelirler içinde genel bütçe vergi gelirlerinden alınan paylar %47,9, özel yardım ve fonlar ise %4,1 oranında yer tuttuğu belirtilmiştir (Çınar, 2004:43).

2.2. Belediyelerin Giderleri

Belediyelerin giderlerini üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

i. Cari harcamalar

ii. Yatırım harcamaları

iii. Transfer harcamaları

Belediye giderlerinin yaklaşık olarak %44'ünü cari harcamalar, %21'sini yatırım harcamaları,%35'ini ise transfer harcamaları oluşturmaktadır. Cari harcamaların %57'sini personel harcamaları, transfer harcamalarının %70'ini borç geri ödemeleri oluşturduğu ifade edilmiştir (Çınar, 2004:179).

2.2.1. Cari harcamalar

Bu harcamalar ile belediyeler işgücü piyasasından emek, mal piyasasından tüketim ya da yatırım malı kiralar/satın alır. Bu harcamalar yapıldıkları dönem içinde o dönemin üretimini ya da fiyat yüzeyini doğrudan etkilemektedir. Cari harcamaların en az %60'ı ve en çok %80'i personel giderlerinden oluşmaktadır. 1980-1997 zaman dilimi içinde ortalama %30'luk kısım, diğer beş alt kaleme (personel giderleri, yolluklar, hizmet alımları, tüketim malzemeleri, demirbaş alımları) ait olmuştur. Bunlar içinde ağırlık "hizmet giderleri" kaleminde görünmektedir (Çınar, 2004:179).

2.2.2. Yatırım harcamaları

Belediye yatırım harcamalarının en büyük kısmı inşaat sektörü kapsamında kalan etkinlikler için kullanılmaktadır. İkinci büyük kısım makine teçhizat alımlarına yönlendirilmektedir. En küçük pay ise etüt-proje harcamalarına ayrılmaktadır. Çınar'a (2004:180) göre "Bütçe sisteminde etüt-proje giderlerinin ayrıca gösterilmesine son verildiği için, bu kaleme ilişkin rakamlar 1990 yılından sonra ayrı olarak görülmemektedir."

2.2.3. Transfer harcamaları

Transfer harcamaları, harcamanın yapıldığı dönemde üretim üzerinde doğrudan etki yaratmayan, karşılığında bir hizmet ya da mal teslimi söz konusu olmayan, genellikle

karşılıksız olarak diğer kişi, kurum, şirket ve dış unsurlara yapılan ödemelerdir. Yaşlılık, emeklilik aylıkları, işsizlik sigortası, yardımlar, şirketlere ya da üretici kişi ve kurumlara verilen sübvansiyonlar, özel sektöre ait taşınır ya da taşınmaz malların edinilmesi amaçlı “sermaye teşkili” için yapılan harcamalar bu kapsamda yer almaktadır. Transfer harcamaları, belediyelerin hem iktisadi-mali sektörler ile ilişkilerini hem de kamu yönetimi dünyası içindeki ilişkilerini gösterir. Transfer harcamalarını oluşturan en büyük kalemler “mali transferler” ile “borç ödemeleri” kalemleridir. “Kurumlara katılma payları”, “sosyal transferler” ve “kamulaştırma-taşınmaz mal satın almaları” görece önemsiz paylar olmaktadır. Bu genel özellik, her büyüklükteki belediye için geçerlidir. Ancak nüfusu 250 bini aşan belediyelerde, diğerlerinden farklı olarak kurumlara katılma payları ile iktisadi transferlerin de önem kazandığı gözlenmektedir. Sosyal transfer giderleri belediye bütçeleri içinde, belediye nüfusu küçüldükçe görece önem kazanmaktadır.

i. İller Bankası ortaklık payı: 4759 sayılı İller Bankası Kanununun 2921 sayılı yasa ile değişen 3/A ve İller Bankası Kanunu Uygulama Yönetmeliği 6. maddelerine göre; belediyelerin her türlü taşınır ve taşınmaz mallarının satış bedelleri, geri alınan paralar, devlet tarafından belli işlere sarf edilmek üzere tahsisen yapılan yardımlar ile fonlardan yapılan bağış ve yardımlar, her türlü avans ve borçlanmalar, giderlere katılma karşılıkları, geçen yıllardan devreden nakit mevcutları, yatırımlar için ayrılan paylardan ayrılan tutarlar, yasalarda ve tüzüklerde tahsisi mahiyette kullanılacağı belirtilen paralar hariç tutulmak üzere, genel bütçe vergi gelirlerinden verilen paylar da dahil olmak üzere yıllık gelirleri tahsilatının %5’inin; ayrı ayrı değerlendirilmek üzere, belediyelerin bütçesi içinde yürütülen otobüs, su, havagazı, soğuk hava deposu, mezbaha ve sulama suyu gelirlerinden, bu hizmetlere ait vergi ve masraf çıktıktan sonra safi kazancın %5’inin, aynı yasanın 3/B maddesi uyarınca, belediyeler bağlı tüzel kişiliği haiz olan ve olmayan ve katma bütçeli idare ve kurumların ve birliklerin bağlı buldukları idare bütçelerine intikal etmeyen gelirlerinden, masraf ve vergi çıktıktan sonra safi kazancı %5’inin İller Bankası payı olarak ayrılması gerekmektedir (İller Bankası Kanunu:1945).

ii. Muhtaç asker ailelerine yardım payı: 4109 sayılı Asker Ailelerinden Muhtaç Olanlara Yardım Hakkında Kanununun 11. maddesine göre belediyeler, bir önceki yıl nakdi tahsilat toplamının en çok %2’si oranında muhtaç asker ailelerine yapılacak yardıma katılmak zorundadır. Yasada azami had belirtildiğinden meclis kararıyla bu oranın altında bir oran belirlenmesi mümkündür.

iii. Beden terbiyesi ve spor il müdürlüğü payı: 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 14.maddesinin 1.fıkrasına göre belediyeler bir yıl evvelki gelir toplamlarının yüzde birini (%1) beden terbiyesi ve spor faaliyetleri için tahsis ederler, tahsis edilen bu parayı bütçenin tasdikini izleyen 6 ay içinde mahallin beden terbiyesi ve spor il müdürlüğü bütçesine aktarmaları gerekmektedir (Çınar, 2004:1183).

iv. Sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakfı payı: 3294 sayılı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu'nun 8.maddesinin (b) fıkrasında, köyler hariç olmak üzere mahalli idareler bütçelerinden %2 oranında ayrılan paylar vakfin gelirleri arasında sayılmış, payın hangi esaslara göre ayrılacağı yasada belirtilmemiştir.

v. Kurumlara katılma payları: Ortaklıklara, birliklere, diğer kurumlara katılma payları ile sermaye teşkili alt başlıklarından oluşur. Belediye nüfusu büyüdükçe önem kazanan bu kalemin hacmi, toplam giderler içinde binde 1-yüzde 5 arasında değişebilmektedir.

vi. İktisadi transferler: Büyükşehir tarafından bağlı belediyeler yapılan yardımlar ile belediye işletmelerine yapılan yardımları kapsar. Küçük belediyelerde çok önemsiz olan bu kalem, belediye nüfus büyüklüğü ile birlikte artar. Nüfusu 10 binden az olan belediyelerde transfer içinde binde 2 düzeyinde olan bu pay, nüfusu 50 bini aşan belediyelerde %5 düzeyinde seyretmekte olduğu belirtilmiştir (Çınar, 2004:185).

vii. Sosyal transferler: Emekli Sandığı ve SGK'ya ödemeler, ikramiye, yardım; dernek, sendika, vb. kuruluşlara yapılan yardımlardan oluşmaktadır.

viii. Ek karşılıklar payı: 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanununun 3284 sayılı yası ile değişik 14.maddesinin (f) fıkrası uyarınca, bu yasanın 55.maddesinde "Bağlanacak vazife malullüğü aylıkları ile 66.maddesinin (ç) fıkrasına göre bağlanacak dul ve yetim aylıkları için her yıl belediye bütçelerine, aylıklar bölümündeki ödeneklerin %4'ü oranında ek karşılık olarak ödenek ayırmaları gerekmektedir" ifade edilmektedir.(Emekli Sandığı Kanunu,1949:Madde 55)

ix. Yönetim giderlerine katılma payı: 5434 sayılı Kanunun 28.maddesine göre belediyece bir önceki yılsonuna kadar Emekli Sandığına gönderdiği %20 kurum karşılığı, %25 giriş aidatı ve %100 artış farkları toplamının, bütçe hazırlıkları sırasında Emekli Sandığına

bildirilen oran ile çarpılması sonucu bulunacak miktar kadar söz konusu pay olarak bütçelerine ödenek koymaları gerektiği ifade edilmiştir (Çınar, 2004:185).

x. Borç ödemeleri: Bütçede transfer başlığının hem kredi hem de kişi ve kurumlara borçların izlenebildiği alt başlığıdır. TÜİK kaynakları, transfer harcamaları içinde borç geri ödemelerinin ayrıntısını 1996 yılından beri vermektedir. 1996-1997 yılları ülke genelinde belediye harcamalarının %4'ünün kredi geri ödemelerine gittiğini göstermektedir. Bir yıldan ötekine, iç borç ödemeleri cari fiyatlarla aynı kalırken dış borç geri ödemeleri ikiye katladığı gözlemlenmiştir (Çınar, 2004:181-185).

2.2.4. Belediyelerin giderlerindeki değişim

Belediyelerin toplam giderleri içinde en önemli payı sermaye giderleri almaktadır. Bütçenin ortalama olarak üçte birini oluşturan sermaye giderleri kademeli olarak artarak 2008'de 11 milyar TL'yi aşmıştır. Sermaye giderleri birçok alt kalemden oluşmaktadır. Doğrudan yol yapımı için yapılan harcamalar sermaye giderleri içinde %27-32 arasında bir orana ulaşmakta ve artma eğilimi göstermektedir. Buna yol yapımı maliyeti içine giren yol yapımı için arazi alımı ve kamulaştırma giderleri ile iş makinesi, diğer araç gereç, inşaat malzemesi, akaryakıt ve diğer enerji harcamaları da dahil edildiğinde belediyelerin yol yapımlarına ilgi gösterdiği anlaşılmaktadır.

Hizmet binası, sosyal tesis ve diğer binaların müteahhitlik giderleri sermaye harcamaları içinde önemli kalemlerden biridir. Bu harcama kalemi içinde %4 civarında harcama ile içme suyu ve kanalizasyon yatırımları biraz daha geri düşmüş yatırımlar olarak sıralanmaktadır. Başta kara taşıtları olmak üzere taşıt alımlarının payı ise %2 civarında görünmektedir. Bütçede en önemli ikinci kalem mal ve hizmet alımlarıdır. Sermaye giderlerine yakın değerler alan mal ve hizmet alımları da yıllar içinde artma eğilimi göstermektedir.

Personel giderleri de yıllar içinde giderek hızlanan oranlarda artış göstermektedir. Belediye bütçelerinin yaklaşık olarak beşte biri personel giderlerine ayrılmaktadır. Bütçe içinde 1 milyar TL'nin üstündeki harcama kalemlerinden biri de cari transferlerdir. Bu ana kalemi oluşturan alt başlıklardan en önemlisi İller Bankası kesintileridir ki, cari transferler içindeki payı yaklaşık olarak %30-50 arasında değişmektedir.

Cari transferlerin diğer alt kalemleri arasında birliklere ve sosyal güvenlik kurumlarına aktarılanlar da önemli paya sahip bulunmaktadır. Öğrenci burs ve harçlıkları, hane halklarına yapılan yiyecek, giyecek ve diğer sosyal yardımlar ile muhtaçlara yapılan yardımlar öne çıkan diğer harcama alanlarıdır.

Transfer giderleri ve personel harcamalarındaki büyük artışlar, yatırımlarda, özellikle yapı, tesis ve büyük onarım giderlerinde oransal küçülmeye yol açmış ve bunun oranı, sözü edilen dönemin iki ucu arasında %50'ye yaklaşmıştır. Belediye gelirlerinin yaklaşık olarak %44'ünü GBVP, %27'sini diğer gelirler, %18'ini borçlanma gelirleri, %11'ini ise belediye vergileri oluşturmaktadır (İpek, 2016).

2.3. Belediyelerde Borçlanma

2.3.1. Borçlanma

Küreselleşme süreci ile birlikte içeriği ve ağırlığı değişen, hızla öne çıkan diğer bir gelir türü de krediler olmuştur. Yerel yönetimler, diğer tüm kamu kurumları gibi borçlanma yetkisine sahiptirler. Dünya genelinde, mali piyasaların güçlü olduğu birkaç gelişmiş ülke dışında, yerel yönetimler için kredi kaynağı kamu kesimi olmuştur. Pek çok ülkede yerel kredi sandıkları ya da özel amaçlı bankaların etkinlik gösterdikleri bu alan, 1980'li yıllardan bu yana derin bir biçimde değişme sürecine girmiştir. Çınar'ın yerel mali sistemlerle ilgili çalışmasında belirttiği gibi “*Yerel kredi sisteminde küresel mali piyasalar ağırlık kazanmaya başlamış, bir yandan kredilerin yerel yönetim gelir toplamı içinde hacimleri artarken bir yandan da kredi vericiler arasında resmi-kamu kredileri küçülmüş ve bunların yerini özel sermaye kaynaklı krediler almıştır*”(Çınar, 2004:34).

Türkiye’de şehirleşme oranının yükselişi ve buna bağlı olarak belediyelerden beklenen hizmetlerin hem miktar hem de çeşit bakımından artışına karşılık belediye gelirlerinin bu hizmetleri sağlamaya yetmemesi sonucu belediyelerin borçlanma yoluna gitmeye başladıkları görülmektedir.

2.3.2 Borçlanmanın yapısı

Yerel yönetimlerin merkezden transferler ile yerel gelirlerinden farklı özellik taşıyan üçüncü gelir türü borçlanmadır. İlk iki gelir türü sürekli ve görece düzenli iken, borçlar geçicidir. Bu nedenle geleneksel belediye maliyesinde ilk iki gelir türü “olağan gelir” diye tanımlanırken, borçlar “olağanüstü gelir” olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca borçlar, ilk iki gelir kaynağından geri ödeme özelliğiyle de farklılaşmaktadır. Borç gelirinin kendisi aynı zamanda -faiziyle birlikte- bir harcama türüdür. Geri ödeme için gerekli kaynaklar genel olarak vergilendirmeye toplandığı için, borç gelirleri bir tür “geciktirilmiş vergi geliri” olarak da adlandırılmaktadır.

Borçları diğer gelirlerden farklı kılan bir başka özellik, bu kaynağın cari harcamalar değil yatırım harcamaları için ve her zaman belirli bir projeye bağlı olarak ortaya çıkmasıdır.

2.3.3. Belediyelerin iç borçlanma nedenleri

Belediyelerin finansal yapısının bozulması, gelir ile gider arasındaki negatif denge belediyeleri borçlanmaya yöneltmiştir. Ülkemizde belediyeleri borçlanmaya iten nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. Bunlar;

i. Gelir-gider dengesizliği: Belediye harcamalarının toplumsal gelişme ve kentleşme ile birlikte artması buna karşılık belediyelerin olağan gelirlerinin yetersiz kalması olağanüstü bir gelir kaynağı olan borçlanmaya gitmelerine neden olmuştur. Belediyelerin tüm harcama çeşitleri ele alındığında (cari, yatırım, transfer) GSMH içindeki paylarındaki artışlar önemle seviyelere çıkmıştır. Özellikle belediyelerin yatırım taleplerindeki artışlar (içmesuyu, kanalizasyon, ulaşım, katı atık vs.) belirtilen harcama kalemleri içinde etkili olmaktadır. Harcamalardaki artışlar yüksek düzeyde olurken gelir paylarındaki artışlar aynı oranda artış göstermediği belirtilmiştir (Çetinkaya, 2004:18-37).

ii. Yönetim hataları: Belediyenin gelirleri giderlerini karşılayamayacak düzeyde olmasının yanı sıra mevcut gelirlerini de harcamalarına etkin bir şekilde dağıtamaması borçlanmanın diğer bir sebebidir. Belediyelerin siyasi kaygılar ve personel maaş ödeme konusunda dikkatsiz bir tavır sergilemesi, özellikle seçim dönemlerinde oy kaygısıyla halka şirin görünme konusunda prestij yatırımlarına girmeleri yatırım harcamalarının artmasına neden olmuştur.

iii. Belediye sayısındaki artış: Özellikle 1980 sonrasında belediye sayısındaki artış belediyelerin önemli gelirlerinden olan genel bütçe vergi gelirlerinden aldığı payın azalmasına neden olmuştur. Kişi başına düşen gelir paylarının, kişi başına düşen harcama paylarının altında kalması belediyeleri borçlanmaya iten diğer bir nedendir.

iv. Öz gelirlerinin yetersiz olması: Belediyelerin genel bütçe vergi diliminden gelen paylar dışında kendi sahip olduğu öz gelirlerinin yetersiz olması da gelirlerin giderleri karşılama oranını düşürmüştür. Öz gelirlerinin bütçe içindeki payları %5 ile %15 arasında değişen belediyelerin dönem dönem öz gelirleri toplama konusunda rahat davranmaları, zaten az olan bu gelirlerin iyice azalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla öz gelirlerin azlığı genel anlamda gelir seviyesini ve dolaylı olarak da borçlanmayı etkilemektedir.

v. Finansman sorunu: Büyük ölçekli projelerin gerçekleşmesinde finansman temini daha da önem kazanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde bu projeler hazine bütçesi gibi tek bir kaynaktan finanse edilebilirken, gelişmekte olan ülkelerde, hükümet kaynaklarının yetersiz olması nedeniyle finansmanın sağlanmasında tek kaynak yeterli olmamaktadır. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin önemli kalkınma projelerinin dış finansman ile gerçekleştirilmesine neden olduğu düşünülmektedir (Bodur,2001).

vi. Yatırımlara ayrılan pay: Belediyelerin artan hizmet talebini karşılamak için klasik gelirlerinden yatırımlara ayırdıkları payların yetersizliği, belli bir sürede yapılması gerekli altyapı yatırımları için kredi arayışını gündeme getirmiştir. Nüfus artışına paralel olarak kentsel hizmet talebindeki artışa rağmen, yerel yönetimlerin, özellikle de belediyelerin, öz gelirlerinin payı arttırılamamış ve yeterli kaynak yaratılamamıştır. Bu durum, belediyeleri, teknoloji transferi ve büyük finansman gerektiren yatırım projelerinin yanı sıra diğer projelerinde de dış kredi kullanmaya yönelttiği sonucuna varılmıştır (Çoban, 2002).

2.3.4. Belediyelerin iç borçlanma kaynakları

i. İç Borçlanma kaynakları

ii. Tahvil çıkararak borçlanma

iii. Diğer belediyelerden borçlanma

iv. İller bankasından borçlanma

v. Diğer kurum ve kuruluşlardan borçlanma

2.3.5. Belediyelerin dış borçlanma nedenleri

Ülkemizde son elli yılda kentsel nüfus oranı %25'ten %75'e çıkmış, bu kentleşme hızına paralel olarak içme suyu, kanalizasyon, katı atık toplanması, şehir içi ulaşım gibi altyapı gereksinimleri karşılamakla yükümlü olan belediyeleri büyük yatırımlar yapmaya itmiştir. Fakat belediyeler açısından ülke içinde var olan iç finansmanın yeterli ve uygun koşullarda sağlanamaması gibi nedenlerin varlığı belediyeleri dış finansman arayışına yönlendirmiştir. Belediyelerin dış borçlanma nedenlerini aşağıdaki ana başlıklar altında toplamak mümkündür:

- i. Belediyeler gibi, merkezi yönetimin de kaynak yetersizliği içinde olması nedeni ile yeterli kamu finansmanı sağlayamaması.
- ii. Yurt içi mali piyasalardan borçlanabilme imkânının çok az olması.
- iii. Yerli bankaların kredi faizlerinin dış krediden daha yüksek olması.
- iv. Proje kredilerinin makine ve ekipman ithali ile uluslararası ihale vb. koşullar içermesi nedeniyle “bağlı kredi” haline gelmesi (yabancı banka kredileri ile dış piyasalara tahvil ihracına gerekçe olmaktadır).
- v. İller Bankası'nın belediyelerin genel bütçe gelirlerinden alacakları pay oranında kefalet verebilmesi (Esen,1998:7-8).
- vi. Ülkemiz şartlarına göre, Bankamızın dış kredilerde olduğu gibi çok uzun vadede ve düşük faizle kredi verememesi, belediyeler hem iç hem de dış piyasalardan borçlanma yoluna gidebilirler.

Dış borçlanmayı merkezi idarenin denetiminde yapabilmektedirler. Bu nedenle belediyeler, görev hizmetlerinin gerektirdiği giderleri karşılamak amacıyla 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkındaki Kanuna göre borçlanma yapabilir ve tahvil ihraç edebilir (Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi, 2002).

Yerel yönetim dış borçlarının incelendiği bir çalışmada, belediyelerin dış borçlarının artışında bir diğer etken, 1980'li yıllarda kalkınma planlarının yıllık uygulama araçları olan yıllık programlar ile yıllık icra planlarının, tüm yatırımcı kamu kuruluşları gibi belediyeleri de yatırımlarını özel sektör yüklenicileri aracılığı ile ve ihale usulü ile gerçekleştirmeye yönlendirmesi ve adeta buna zorlaması idi. Bu uygulama, tüm kamu

kuruluşları gibi belediyeleri de mali yönden etkilemiş ve kamu kaynakları yerine özel krediler bulmaya ve kullanmaya yönlendirmiş ve hatta mecbur bıraktığı yönünde sonuca varılmıştır (Çetinkaya, 2004:18-37).

Türkiye’de belediyelerin dış borçlanmasını inceleyen bir çalışmada ülkemizde belediyecilik anlayışının daha büyük ölçekte uygulanarak belediye sayısında azalmaya gidilmesi, belediyelerin dış borçlanmalarından sadece kendilerinin sorunlu kılınarak garantörlük ve borç affı gibi uygulamaların olmaması, kamunun belediyelere sağladığı mali destekleri artırmaya yönelik çalışma yapılması, alınan dış borçların boyutu ve geri ödeme süresinin belediyenin seçim süresi ile ilintili olması, belediyelerin dış borçlanma yerine alternatif finansman kaynağı olarak hibelerden ve kamu özel işbirliklerinden faydalanması ve belediyelerin kendilerini sadece mali açıdan değil kurumsal açıdan da geliştirmeleri gerektiği yönünde tespit ve öneriler getirilmiştir (Gül, 2009:110-112).

2.3.6. Belediyelerin dış borçlanma kaynakları

Borçlanma mevzuatımızı düzenleyen ve 2002 yılında kabul edilen “4749 Sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun” dikkate alındığında belediye dış borçlanmasını hazine garantili olup olmamasına göre ayırmak mümkündür.

i. Hazine garantili borçlanma: Belediyelerin dış borçlanmaları ile ilgili hükümlerden bazılarında “4749 Sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun’a istinaden çıkarılan 12/4/2002 tarihli “Hazine Garantileri Verilmesi, İzlenmesi, Bütçeleştirilmesi ve Raporlanmasına İlişkin Esas ve Usullere Dair Yönetmelik ”in 6. maddesinde “herhangi bir mali yıl içerisinde Hazine garantileri altında sonuçlandırılan garantili finansman imkanlarının toplam tutarı o yıl Bütçe Kanunda belirtilen garanti limitini aşamaz” denilerek garanti limiti hüküm altına alınmıştır. Ayrıca 7.maddede de Hazine geri ödeme ve yatırım garantisi verilirken uygulanacak usul ve esaslar belirtilmiştir. Buna göre belediyenin borç için müsteşarlığa başvurduğu dönemde müsteşarlığa borcu olmayacak, borcu ödeyebilmek için yeterli mali yapıya sahip olduğu anlaşılacak, borç servisini ve proje uygulamalarını yürütecek Proje Koordinasyon Birimi kuracaktır (Çetinkaya, 2004:18-37).

ii. Hazine garantisiz olmaksızın borçlanma: Kamu Finansmanına ilişkin kanunun 8.maddesine göre belediyelerin hazine garantisi olmaksızın herhangi bir dış finansman

kaynağından sağlayacağı her türlü dış imkân da Hazine Müsteşarlığının iznine bağlanmıştır. Buna ilişkin çıkarılan 12/4/2002 tarihli “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Hazine Garantisi Olmaksızın Temin edilen Kredilere İzin Verilmesi ve İzlenmesi Esas ve Usullerine İlişkin Yönetmelik’te de Hazine izni verilirken uygulanacak usul ve esaslarda; kamu kurum ve kuruluşlarının yurt dışından her türlü nakdi kredi sağlaması ve uluslararası sermaye piyasalarında tahvil ve borçlanma aracı ihraç etmeleri ile bahse konu kuruluşların diğer kurum ve kuruluşlar lehine garanti vermeleri Müsteşarlığın iznine bağlıdır. Müsteşarlığın izni alınmadan sağlanan krediler ile tahvil ve diğer borçlanma aracı ihraçları Dış Finansman Bilgi Sistemine kaydedilmez ve bunlara ait anapara, faiz ve diğer masrafların transferi yapılmaz. Hazine garantisi olmaksızın dış finansman temini talebi ile kamu kurum ve kuruluşu tarafından Müsteşarlığa müracaat edilir. Müsteşarlık, makine teçhizat alımı ve yapım projeleri gibi yatırım projelerinin Yıllık Yatırım Programı’ndaki yeri ve önceliğine ilişkin uygun görüşünü olması ile kredi temin edilecek yatırım projelerinin yapım işleri ile ilgili olarak 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu Hükümleri gereği yapılması öngörülen durumlarda “uygulama projesi”nin olması şartı ile kuruluşun talebini değerlendirir (Çetinkaya, 2004:18-37).

Çoğunlukla altyapı hizmetleri olarak görülen bu tür hizmetler için borçlanmanın kullanılması kuşaklar arası adaletin sağlanması açısından olumlu bir durumdur. Belediyelerin dış kaynaklardan yaptıkları borçlanmalar konusunda Hazine Müsteşarlığı özellikle 2002 yılından itibaren borç verilerini toplamakta ve borç istatistiği oluşturmaktadır. Dolayısıyla belediyelerin dış borçlarının miktarı ve içeriği hakkında kesin bilgilere ulaşılmaktadır. İç borç verilerine ise rakamsal olarak böyle bir çalışma yapılmadığından net olarak ulaşılamamaktadır (Çetinkaya, 2004:18-37). Bununla birlikte iç borçlar hakkında belediye bütçeleri aracılığı ile fikir edinmek mümkündür.

2.3.7. Belediyelerin dış kaynaklı borçlanma kaynağı olarak İller Bankası

Türkiye’de yerel yönetimler, uzun yıllar boyunca altyapı yatırımlarını kamu kredileri ile finanse etmişlerdir. Kredi sağlayan kaynak 1933 yılından günümüze kadar İller Bankası olmuştur. Yerel yönetim gelirlerinin giderek azalması ve artan yerel hizmetler karşısında yetersiz kalması ile altyapı maliyetlerinin yüksek ve uzun vadede yapılabilmesi için yerel yönetimler iç borçlanma şartlarının koşullarını uygun bulmayıp dış kaynaklı finansmana yönelmişlerdir. Bu noktada yurtiçinde birçok projeyi destekleyerek kendi kaynaklarından yerel yönetimlerin ihtiyaçlarına yönelik kredi temin eden İller Bankası

yerel yönetimlere oldukça uygun şartlarda; uzun vadeli ve düşük faiz oranlı Dış Kaynaklı Kredi sağlayan aracı bir kurum görevini de üstlenmiştir. Bu görevi yerine getirirken Bölüm 1.7.'de detaylı olarak anlatılan Uluslararası Finans Kuruluşlarından temin ettiği kredinin üzerine cüzi miktarda komisyon farkı ekleyerek yerel yönetimlere sunmaktadır. Uluslararası platformda, Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası, İslam Kalkınma Bankası ve JICA gibi uluslararası kuruluşlarla ile önemli projelere finansman sağlamak amacıyla işbirliği yapmıştır. Bahsi geçen yabancı kuruluşlar ile yapılan işbirliklerini proje bazında rakamlarla ifade etmek gerekir ise İller Bankası;

- Dünya Bankası ile ilk olarak 08.02.2006 tarihinde, “Belediye Hizmetleri Projesi” kapsamında su, atıksu ve katı atık sektöründeki ihtiyaçları karşılamak üzere 212 900 000 Avro, ve bu projenin devamı niteliğinde 29.06.2010 tarihinde 178 200 000 Avro tutarında,
- İKB (İslam Kalkınma Bankası) ile “Kent İçi Ulaşım Projesi” kapsamında 29.06.2016 tarihinde 150 000 000 Avro tutarında,
- JICA (Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı) ile ilk olarak “Belediye Kanalizasyon, Şebeke ve Atıksu Arıtma Tesislerinin Geliştirilmesi Projesi” kapsamında 11.06.2011 tarihinde 12 784 000 000 JPY tutarında ve “Yerel Yönetimler Altyapı Geliştirme Projesi” kapsamında önceki projeden farklı olarak katı atık sektörünün de eklenmesiyle 45 000 000 000 JPY tutarında,
- AYB (Avrupa Yatırım Bankası) ile 28.06.2012 tarihinde “Çevre Kredisi” kapsamında su, atıksu ve katı atık sektörlerine yönelik 150 000 000 Avro ve 06.10.2015 tarihinde “Kentsel Ulaşım” a yönelik 250 000 000 Avro tutarında kredi anlaşması imzalamıştır.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE BELEDİYELERİN FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

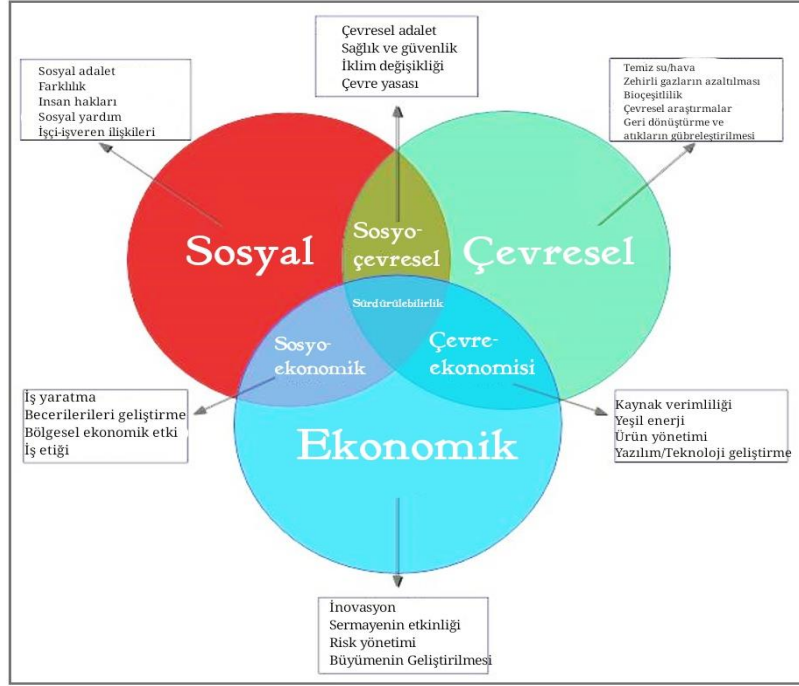
3.1.Sürdürülebilir Kalkınma Kavramı

Sürdürülebilir kalkınma kavramını incelemeden önde kalkınma ve sürdürülebilirlik kavramlarını ayrı ayrı ele alıp kısaca tanımlarını yapmak daha yerinde olacaktır.

19.y.y.'de literatüre girerek 80'li yıllardan itibaren kullanımı sıklaşmış, günümüzde ise iktisat, sosyal, adalet, çevre bilimi, işletme, yönetim, politika gibi bir çok alana adapte edilmiş olan sürdürülebilirlik kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde köken olarak Latince “sustinere” kelimesinden gelir ve Oxford Dictionary'deki karşılıkları sürmek, sağlamak, devam ettirmek, desteklemek fiilleridir (Onion, 1964:2095). Hak, demokrasi, dürüstlük ve diğer önemli değerleri de içeren diyalektik bir kavram olarak sürdürülebilirliğin temel özelliği kullanıldığı alanlardaki kaynakları koruyarak insanın geleceğini konu edinmesidir (Wilson, 2003:1).

Farklı dönemlerde farklı içerikler taşımış olmasına rağmen, genel olarak ekonomi ile ilişkilendirilen kalkınma kavramı, sanayileşme, ilerleme, yapısal büyüme, modernleşme ifadelerinin yerine de kullanılabilir. Sadece ulusal gelir ve genel üretim düzeyinin artırılması dışında ülkedeki sosyal ve iktisadi yapının ve kurumların aynı anda irdelenmesini amaçladığından (Keleş, 2005:46) daha bütünsel bir ifadeyle “kalkınma sadece ekonomik boyutlarla sınırlanmayan, toplumu sosyolojik, psikolojik ve politik tüm boyutları ile kuşatan karmaşık bir süreç” olarak tanımlanabilir (Yavilioğlu, 2002:66).

Sürdürülebilirlik ve kalkınma kavramlarının bir araya gelişi, sanayileşme ile artan üretim ve hammadde ihtiyacı çevre kirliliği ve kaynakların tükenmesi sorunlarının güncellik kazanmasıyla 20.y.y.'yi bulmuştur (Sipahi, 2010:33). İkinci Dünya Savaşı'nın etkisiyle de kalkınma ekonomik anlamda hız kazanmış, 60'lı yıllara gelindiğinde ekonominin çevrede oluşturduğu tahribat ve kaynak sıkıntısının bölgesel bir sorundan çok küresel bir boyuta ulaştığı anlaşılmaya başlanmıştır. 1972 yılında BM (Birleşik Milletler) tarafından düzenlenen “İnsan Çevresi Konferansı”nda ilk defa Sürdürülebilir Kalkınma kavramının üç temel dayanağı olan sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik unsurlarından bahsedilmiştir (Beyhan, 2008:14). Sürdürülebilirliğin üç temel dayanağı (ögesi) aşağıda Şekil 3.1.'de görülebilir:



Şekil 3.1. Sürdürülebilirliğin üç temel ögesi
(internet, <https://doctorsustainability.blog/tag/surdurulebilirlik/>)

Yukarıda Şekil 3.1. ile ifade edilmek istenen üç tür sürdürülebilirliğin aynı anda sağlanması ile jenerasyonlar arasında kalıcı bir sürdürülebilirliğin mümkün olduğudur. Bu durum ilk kez 1987 yılında BM genel kuruluna sunulan “Ortak Geleceğimiz” olarak da anılan Brundtland Raporu’nda sürdürülebilir kalkınmanın “günümüz ihtiyaçlarının, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama imkanlarından fedakarlık yapmaksızın karşılanabilmesi süreci” şeklinde tanımlanarak dünya genelinde ifade edilmiştir.

3.2. Dünya’da ve Türkiye’de Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları

3.2.1. Dünya’da sürdürülebilir kalkınma yaklaşımlar

Sürdürülebilir kalkınmaya dair yaklaşımları uluslararası platformlar üzerinden değerlendirmek gerekir ve bu değerlendirmeye ilk resmi platform olan 1972 yılında Stockholm’de gerçekleşen konferansla başlanabilir. Bu konferans ekolojik sorunların küresel düzeyde ele alındığı ilk uluslararası toplantı olmakla beraber gelişmekte olan ülkelerde kalkınma sağlarken çevre faktörünün göz ardı edilmemesi vurgulanmıştır (UN, 1972).

Yukarıda da belirtildiği gibi 1987 tarihli Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonuna sunulan Ortak Geleceğimiz adlı raporda *Sürdürülebilir Kalkınma* kavramı ilk defa tanımlanmış olup, gelir dağılımı eşitsizliği olduğu sürece çeşitli krizlerin olacağı, fakat diğer yandan gelişmiş ülkelerin teknolojik ilerlemeye devam etmesi, nüfus artışının kontrolü ve güney ülkelerinin kaynaklarının kullanımının azaltılması konuları üzerinde durulmuştur (Torunoğlu, 2003).

1992 yılında Rio'da gerçekleşen konferansta dünya kaynaklarının tasarrufu vurgulanmış, biyolojik çeşitlilik, çölleşme ile mücadele ve iklim değişikliği gibi çevresel konular gündeme alınmıştır. Bunun yanı sıra önceki toplantılardan farklı olarak sadece devlet yöneticileri değil, yerel yönetimler, STK'lar gibi çeşitli temsilcilerin katılımı da sağlanmıştır. Böylece sürdürülebilir kalkınmaya yerel ve geleneksel bir boyut kazandırılması amaçlanmıştır (UN,1992).

BM'lerin İnsan Yerleşimleri konulu Habitat Konferansı 1996 yılında İstanbul'da gerçekleşmiş olup "herkes için yeterli konut ve kentleşmenin yaşandığı bir dünyada sürdürülebilir insan yerleşimlerinin gelişmesi" ele alınmıştır.

1997'de gerçekleşen Rio+5 konferansında 21.y.y.'a yönelik sürdürülebilir kalkınma sorunlarına yönelik çözümler tartışılarak "Gündem 21" adlı stratejik bir eylem planı ortaya çıkarılarak bu planın uluslararası seviyede uygulanması gerektiği ifade edilmiştir.

Rio+10 olarak da bilinen 2002'de Johannesburg'da gerçekleşen konferansta, sürdürülebilir kalkınmada ilerleme kaydedilmesi için, fakirliğin ortadan kaldırılması, alternatif enerji üretimi, yenilenebilir enerji kaynaklarının üretimi ve tüketiminin teşviki, biyolojik çeşitlilik, kurumsal sorumluluğun ve hesap verilebilirliğin artırılması ve Gündem 21 eylem planının ulusal boyutta da ülkeler tarafından uygulanması gerekliliği üstünde durulmuştur (WSSD, 2002).

Tüm bu uluslararası platformlarda gerçekleşmiş görüşmeler sonucu yapılan değerlendirmeler ışığında, ekonomik, sosyal, çevresel ve kurumsal göstergelerden oluşan bir sürdürülebilir kalkınma modeli şekildeki gibi meydana getirilmiştir.

3.2.2.Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma yaklaşımlar

Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma kavramı 1970’li yıllarda gündeme gelmesiyle 1978 yılında Başbakanlık Çevre Müsteşarlığı kurularak resmîyet kazanmıştır.1982 Anayasasında da sürdürülebilir kalkınma kavramı net ifade edilmemiş olmasına rağmen, “çevre koruması” açıkça ifade edilerek, ilerleyen yıllarda çevre ile ilgili, hava kirliliği, gürültü kirliliği kontrolü, su kalitesi, katı atık kontrolü, çevresel etki değerlendirmesi, tıbbi atık, toksik kimyasal madde kontrolü gibi çeşitli konularda yönetmelikler çıkarılmıştır (Okumuş, 2002).

Sürdürülebilir Kalkınma kavramına ülkemizde ilk kez 6. Beş yıllık Kalkınma Planı’nda yer verilmiş olup, 1991 yılında Çevre Müsteşarlığı yerini Bakanlığa bırakmıştır (Altunbaş, 2004:103-118) ve akabinde uluslararası boyutta 1997’deki Rio+5 konferansında dile getirilen Gündem 21 eylem planı uygulamaya alınmış, ulusal boyutta da DPT koordinasyonunda, Çevre Bakanlığı ve Dünya Bankası desteği ve üniversitelerin akademik deneyimleri eşliğinde 1998 yılında Ulusal Çevre Stratejisi ve Eylem Planı oluşturulmuş (İKV,1998) AB çevre standartlarına uyum konusunda yönelik adımlar atılması öngörülmüştür (Altunbaş, 2004).

Daha sonra, GAP, Çevre Yönetimi, Adıyaman Eko-Kent Planlama, Yerel Gündem 21 gibi projeler üretilmeye devam ederken, TEMA ve TÜSİAD tarafından Sürdürülebilir Çevre İçin Çevre Platformu, Deniz Temiz, İstanbul Sanayi Odası Türkiye Kalite Derneği, Türkiye Kimya Sanayi Derneği gibi örgütler kurulmuş ülkemizin AB katılım sürecini kolaylaştırması ve 6.Çevre Eylem Planının gereklerini yerine getirebilmek amacıyla 2004 yılında Ankara’da Bölgesel Çevre Merkezi (REC) kurulmuştur (Serban, 2002).

2000’li yılların başına kadar Uluslararası Sürdürülebilir Kalkınma modeli kapsamında, eğitim, sağlık ve ortalama yaşam süresi gibi göstergelerle hazırlanan “beşeri sermaye indeksi” ne göre ülkemizin gerilediği ve teknolojiden yararlanamadığı anlaşılmıştır (Çinko, 2003). Bu durum TÜBİTAK, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Türkiye, özel sektör ve üniversite araştırmalarının konusunu oluşturmakta olup da ülkemizde uygulanabilir bir sürdürülebilir kalkınma modeli geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir.

3.3. Sürdürülebilir Kalkınmada Finansın Rolü

Finansı, Sürdürülebilir Kalkınma açısından değerlendirmek için öncelikle, sürdürülebilir kalkınmanın üç temel unsurundan olan ekonomi ile olan bağına göz atmak gerekir. Finans ve ekonomi arasında yakın ve ortak bir ilişki bulunur: Finans ekonomiye sermaye üretirken, ekonomi üretkenliğini devam ettirir hatta arttırır. Finansal zenginlik yeterli olmasa “reel ekonomi” yapısı sürdürülebilir olamaz (Peetz ve Genreith, 2011). Finans kavramının iki yüzü vardır; biri parasal kar veya somut bir kazanç için yapılan bir hareket veya süreçtir, ikincisi ise bir şeyi gelecekte karlı veya yararlı olacağı için satın almak. Reel ekonomide amaç paranın bir şeyler yapmak için işe yaraması düşüncesidir dolayısıyla ekonomi kavramı ve finansın birinci yüzü ile örtüşmektedir.

Farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde günümüzde finansal sistem gittikçe artan bir şekilde ekonominin farklı kısımlarını da yönetmekte olup, 2007-2008’de yaşanan krizler bireylerin, şirketlerin ve hükümetlerin kredi sağlama imkanını azaltmış, dolayısıyla tüketicilerin harcamalarını, kamu harcamalarını, şirket yatırımlarını da azaltarak büyüme ve istihdama büyük zarar vermiştir (Hewitt, 2012). Bu durum sonucunda uluslararası derecelendirme kuruluşları ülkeler düzeyinde kredi değerliliğini düşürdüklerinden, uluslararası seviyede ekonomik bir gerginlik söz konusu olmuştur.

İfade edilen yaklaşımlar sonucu, finansın uluslararası düzeyde ekonomiyi etkileyecek güce sahip bir sistem olmakla birlikte, sürdürülebilir kalkınma amacına hizmet edebilmesi için kendi içinde de sürdürülebilirliğe sahip olması gerektiği düşünülebilir. Dolayısıyla, sürdürülebilir kalkınma sürecinde, başta devletler olmak üzere, şirketlere, finans sektörüne, sivil toplum kuruluşlarına ve diğer tüm kesimlere önemli görevler düşmektedir.

3.4. Finansal Sürdürülebilirlik Kavramı

90'lı yıllardan beri hayatın birçok alanına sızmış olan “sürdürülebilirlik” kavramı en genel anlamıyla var olan bir şeyi devam ettirmek şeklinde ifade edilebilir. Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi çevre yönetimine atfedilmiş olsa da finansal anlamda da hali hazırdaki finansal durumun devamlılığı gibi düşünülebilir, bunu gündelik hayatımızda da her ay düzenli olarak bir gelir elde edip, düzenli harcama yapıp, bunu sonraki dönemlerde de sürdürmemiz de finansal bir sürdürülebilirliktir (LGA, 2015:16).

Finansal sürdürülebilirlik kavramı kar amacı gütmeyen bir kuruluş açısından ele alındığında ise, biraz daha değişerek; hali hazırdaki veya büyüme seviyesindeki üretkenlik süreçlerini (projelerin) devamlılığını sağlamak için görevler, hedefler doğrultusunda gelir sağlama kapasitesi olarak tanımlanabilir.

Kar amacı gütmeyen bir kuruluşun finansal sürdürülebilirliğini basit bir hesap ile değerlendirecek olunursa, aldığı hibe, bağış veya kredi brüt kazanç olarak görülür, proje ile ilgili tüm harcamalar direkt maliyetler kaleminde bulunur, projeye dolaylı olarak yapılan harcamalar dolaylı maliyet kaleminde, brüt kazanç kaleminden direkt ve dolaylı maliyetler çıkarıldığında kalan bakiye kar amacı gütmeyen kuruluşlar için pozitif ise fazla negatif ise açık olarak ifade edilir, kar amacı olan kuruluşlarda ise bakiye kar veya zarar olarak nitelendirilir (Leon, 2001:7).

3.4.1. Finansal sürdürülebilirliğin 4 temel unsuru:

Finansal sürdürülebilirliği sağlamak için aşağıdaki 4 temel unsur kuruluşlar tarafından uygulanmalıdır:

i. Finansal ve stratejik planlama: Stratejik Plan bir kuruluşun misyon ve hedeflerine ulaşmada gerçekleştireceği eylemleri önceliklendirmeye yardımcı olan bir mekanizmadır. Etkin planlama uluslararası fonlara ulaşmada önkoşuldur. Fakat stratejik plan uygulanmakta olan stratejilerde kullanılan kaynakları dikkate almayabildiği veya yeni kaynak yaratmadığı için, finansal bir planla eş zamanlı ele alınması gerekir.

Finansal plan temel olarak öngörülen harcamaları ve bu harcamaların kuruluşun geliri ile karşılanma potansiyelinden oluşur. Finansal planın nihai amacı, kuruluşun kaynaklarının stratejik plandaki orta vadeli hedeflerle buluşup buluşmadığını belirlemektir.

Finansal plan minimum uygulanabilir olandan ideal olana kadar tüm senaryoları içermelidir.

ii. Gelir çeşitliliği: Kuruluşların sadece sayıca değil çeşit olarak da birden çok türde kazanç elde etmesi gerekir, aynı tür kaynaktan 20 tane olduğunda bir sorun baş gösterdiğinde diğer kalemleri de etkileyecektir. En az 5 farklı kaynakla çalışılması yerinde olacaktır.

iii. Faydalı yönetim ve finans: Kaynakları yönetmek finansal sürdürülebilirlik için ne kadar önemliyse kazanç elde etmeyi bilmek de o kadar önemlidir. Kurumsal politikalar eşliğinde oluşturulan yönetimi ve finansı sağlayan prosedürler kaynak yaratma ve mali yönetimde şeffaflık sağlamaya yarar. Bu tür prosedürler etkin kullanıldığında mevcut değerlerin finansal yönetimiyle kazanç elde edilir.

Hesap yönetimi prosedürleri kuruluşun ihtiyaçlarına uyacak ve duruşunu ortaya koyacak şekilde uyarlanmalı, kuruluşun tüm işlemleri kayıt altına alınarak kuruluşun durumu bütünsel bir şekilde görülebilmelidir. Hesapsal kayıtlar sadece finansör açısından takip edilmemeli, çift taraflı kayıt tutulmalıdır.

iv. Kendi gelirini elde etme: Bir kuruluş için gelir çeşitliliğini artırmak için en iyi yöntem kendi gelirini kendi elde etmesidir. Böylece gelirin nasıl harcanacağı finansörün değil kuruluşun kendi tasarrufunda olur. Kuruluşlar kendi gelirlerini elde etmek için aşağıdaki yöntemlere başvururlar:

- Emanet veya bağış fonuna katılma
- Kurum binası veya kurum faaliyetleri için para toplama
- Kamusal katılımlardan gelir elde etme
- Mal/Hizmet Satışından gelir elde etme
- Belirli bir misyon ile alakalı olarak iş kurarak gelir elde etme
- Finansal yönetimle gelir elde etme
- Kurumsal ittifak yoluyla gelir elde etme (Leon, 2001:15-19).

3.4.2. Finansal sürdürülebilirliği sağlayan hususlar:

Finansal sürdürülebilirlik, çok çaba ve takım çalışması gerektiren, tüm kuruluştaki farklı bir zihniyet gerektiren, değişik yöntemlerle gelir elde etmeye çalışılan bir hedeftir. Finansal sürdürülebilirlik hedefine ulaşmada başarılı olmak için 6 tane gerekliliği yerine getirmek gerekir:

i. Uzun vadeli taahhüt (yükümlülük): Gelir elde etmek zaman alır. Tüm başarılı girişimcilerin başarıya ulaşması uzun vadeli bir yükümlülük gerektirmiştir. Bir işletme daha fazla üretim yapmak yerine, faaliyetlerine para harcamaya direnmek gibi durumlara katlanabilir.

ii. Liderlik: Finansal sürdürülebilirlik adanmış bir liderlik ve yöneticilerle gerçekleştirilir. Liderler ulaşılması mantıklı olmayan hedeflerle çalışanlarını zorlamamalı, yeri geldiğinde hedefler için birlikte hareket edilmelidir.

iii. Para kazanmak için zamana ve paraya yatırım yapılması: Gelir elde etmek yarı zamanlı bir iş olmaktan çok yaratıcı ve yenilikçi olmayı gerektiren tam zamanlı bir iştir. Örneğin fon sağlamak amacıyla bir finansöre teklif götürüleceği zaman, mektup yazılır, telefon görüşmeleri yapılır, gerekirse ziyaret edilir, ret cevabı alınırsa yeniden başlanır. Burada zamana yatırım yapılmaktadır. Aynı şekilde bir ürün üretildiğinde, tasarımcısına, reklam şirketine vb. yapılan ödemeler paraya parayla yapılan yatırımlardır.

iv. İş planlaması: Tüm gelir elde etmeyi amaçlayan girişimciler bir fizibilite çalışması yapmalıdırlar. Eğer çalışmada bir potansiyel saptanıyorsa, çalışma iş planı olarak genişletilmelidir. Bu sadece büyük ölçekli ticari yatırımlar için değil, küçük çaplı projeler için de uygulanmalıdır. Çünkü fizibilite çalışması, bir ürün/hizmetin potansiyel pazarını, rekabet de dahil çevresel fırsat ve tehditleri, finansal projeksiyonlar sayesinde potansiyel kar veya zararı, kısacası sarf edilecek çabaya değip değmeyeceğini tespit edebilir.

v. Yetkin yönetim ekibi: Bir yatırımcı için bir işe girerken dört temel değişken vardır; ürün, potansiyel pazar, umut vadeden mali görünüm ve yetkin yönetim ekibi. Bir iş için her zaman ilk adımı atacak vizyon sahibi yetkin bir yönetici profili gerekir, bu yönetici vizyonu ve deneyimiyle yolda karşılaşılabilecek potansiyel engelleri nasıl karşılanması gerektiğini bileceği gibi bunlardan yeni fırsatlar yaratabilecek kapasitede olmalıdır. Bundan dolayı yetkili kişilerin sınırlı profillerde olmaması gerekir.

vi. Takım çalışması: Çalışanları eğitmek ve onlarla iletişim kurmak önemlidir. Aksi takdirde yanlış/eksik bilgilendirme veya motivasyon bozuklukları gibi sebeplerden ötürü potansiyel müşteri kayıpları yaşanabilir (Leon, 2001:21-24).

3.4.3. Finansal sürdürülebilirlik kriterleri:

i. Stratejik vizyon ve liderlik kriteri: Uzun dönemli (3-5 yıllık) kurumsal finansal plan içeriden katılımcı çalışanlar, kurul ve danışmanlar tarafından periyodik olarak gözden geçirilir (Stratejik Planlama). Kurul üyeleri kuruluşun geleceği ve uzun dönemli kurumsal ve finansal istikrarı ile ilgili aktif ve etkin rol oynamalıdır (Kurul Etkinliği). Finansal sürdürülebilirlik hedeflere ulaşım ulaşılmadığı ve bu hedeflere ulaşma ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapıp yapılmadığı ile ilgili plan yapıp uygulanmalı ve izlenmelidir (Stratejik Finansal Planlama).

ii. Gelir elde etmede kabiliyeti kriteri: Fon toplama süreci finansal yönetim sistemleri ile entegre edilmeli, izlenmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Fon Toplama ve Kalkınma Planı). Kuruluşun en az 8 çeşit fon kaynağı olmalı, hiçbir kaynak toplam yıllık gelirin %25'inden fazlasını katkıda bulunmamalıdır (Çeşitlendirme ve Fon Kaynağı). Sınırlanmayan Gelir (kuruluşun kendi elde ettiği gelir) toplam yıllık gelirin %40'ından fazla olmamalıdır (Sınırsız Gelir Elde Etme).

iii. Finansal yönetim kabiliyeti kriteri: Sabit maliyet veya faaliyet giderleri olarak da bilinen dolaylı maliyetlerin karşılanma oranının dışarıdan bir denetçi tarafından hesaplanmasıdır (Dolaylı Maliyet Karşılama Oranı). Hesapsal verilerden karar verme aşamasında faydalanılabilmeli (Muhasebe Sistemi). Finansal raporlamalar dışarıdan biri tarafından ve zamanında yapıp teslim edilmeli ve karar vermede bu raporlardan faydalanılmalıdır. Finansal raporlar, kuruluşların art arda en az iki kere bastırıldığı raporlardır (Dışsal Finansal Raporlama). Kuruluş çapında ve proje bazında mali durumu gösteren, gerçekleşen kümülatif gelir ve harcamaları, bütçe üzerinden ifade eden her çeyrekte bir basılan raporlardır (İçsel Finansal Raporlama). Hem iç hem dış denetçiler periyodik olarak tavsiyelerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol ederler (Dış Gözlem-Denetçiler). Her çeyrekte hesaplanan nakit akışı, programa dayalı karar almada etkili olur. Nakit akışı, iki yıl arka arkaya negatif çıkmaz harcamalara ya eşit olur ya geçer (Leon, 2001:25-29).

3.5. Belediyelerde Finansal Sürdürülebilirlik:

Belediyeler kendi kamu sınırları içerisinde yaşayanlara geniş ölçüde kamu hizmetleri sağlamak zorundadırlar. Bunun için belediyelerin hali hazırdaki altyapının bakımını yapması, koruması gerekir ömrünü dolduranları yenilemesi gerekir. Dolayısıyla

belediyelerin finansal sürdürülebilirliği mali sermayesini ve altyapı varlıklarını uzun vadede koruyabilmesi ile ilgilidir (Queensland, 2013:5;6).

Belediyelerin, finansal sürdürülebilirlik ile amacı; uzun vadede, dengeli bir bütçe ortaya çıkararak tüm yıllık faaliyetlerini ve planlanmış varlık yenilemelerini tarifelerde ani artış veya hizmet düzeyinde bir değişim yaratmadan gerçekleştirmesidir (Mitcham, 2015:3).

Finansal sürdürülebilirlik amacı doğrultusunda aşağıdaki dört temel unsuru içermelidir:

i. Belediyenin çalışma sermayesi tarafından sağlanan üretim kapasitesini ifade eden *Finansal Sermaye*,

ii. Günlük faaliyetlerin sürdürülmesini sağlayan, dönen varlıklarla kısa vadeli borçların farkı alınarak ifade edilen *Çalışma Sermayesi*,

iii. Belediyelerin halka kamu hizmeti sağladığı belirli varlıkları (yollar, su ve kanalizasyon, tahliye yapıları, köprüler, kaldırımlar ve kamu binaları) kapsayan *Altyapı Sermayesi*, finansal olarak ele alındığında altyapı sermayesini kapsayan varlıklar duran varlıklar ve mali borçlar içerisinde de bulunurlar.

iv. Belediyelerde finansal sürdürülebilirlikten bahsedebilmek için en az *10 yıllık Uzun Vade* gerekir (Queensland, 2013:6).

3.5.1. Belediyelerde finansal sürdürülebilirlik stratejisi:

Finansal sürdürülebilirlik stratejilerinin kapsamı belediyelerin amaçlarına göre aşağıdaki başlıkların çerçevesinde şekillenir:

- Belediyenin uzun dönemde her yıl faaliyet fazlası gerçekleştirmesi
- Nakit pozisyonu her zaman yeterli düzeyde tutması
- Çalışma sermayesini aktif bir şekilde idare etmesi
- Kredilerin gelecekteki nakit ihtiyacını karşılayacak düzeyde alınması
- Belediyenin öz kaynak gelirlerinin korunması ve artış hedeflenmesi

Bu stratejik kapsam dahilinde finansal sürdürülebilirliğin ölçülebilirliğine dair göstergeler belirlenir (Queensland, 2013:9).

3.5.2. Belediyelerde finansal sürdürülebilirliğin göstergelerle ölçümü

Belediyeler finansal sürdürülebilirliklerini ölçümleme seçimlerini varlık planlaması ve yönetimi ile finansal planlama ve raporlama çerçevesindeki göstergeleri kullanarak yaparlar. Seçilen göstergelerin efektif olması açısından kullanılan verilerin ulaşılabilir ve güvenilir olması şarttır. Belediyeler finansal sürdürülebilirlik ölçümünde finansal oranları hesaplarlar fakat tüm belediyeler aynı gösterge setini kullanmayı tercih etmeyebilir, gösterge oranlarının sayısı her belediyenin amacına göre farklılık gösterebilir (Queensland Financial Management Guide, 2013:9).

Finansal sürdürülebilirlik başlığı altında hesaplamaları ve değerlendirmeleri yapılacak olan her belediyenin kullandığı ilk 4 temel gösterge oranı aşağıdaki EK 1’de yer alan gelir tablosu ve EK 2 ‘de yer alan bilançodan yararlanılarak sunulacak olup, kullanılan diğer göstergeler hakkında kısa bilgi verilecektir.

i. Faaliyet fazlası/açığı gösterge oranı: Faaliyet fazlası/açığı işletim gelir ve giderlerinin arasındaki farktan doğan yüzdesel olarak ifade edilen bir oran olmakla birlikte belediyeler için en önemli göstergedir. Özel işletmelerde olduğu gibi belediyelerin de finansal sürdürülebilirliği uzun vadede gelirlerin giderlerden fazla olmasına bağlıdır. Eğer belediye üst üste bir çok sene işletme açığına maruz kalırsa, stratejik planlama ve uzun dönemli planlarının etkili olmadığı ve yakın zamanda finansal bir travma ile karşı karşıya kalacağı muhtemeldir. Bu noktada belediye hizmet bedellerini artırma yoluna gidecek veya kaynaklarını ikame edemeyecek, kamuya daha düşük standartta hizmet sağlamayı seçmek durumunda kalacaktır (LGA, 2006:3). Bu gösterge için hedeflenen aralık %0 ve %10 arasındadır (Queensland, 2013:17).

Hesaplama:

$$\text{Faaliyet Fazlası (Açığı) Oranı} = \frac{\text{Faaliyet Fazlası (Açığı)}}{\text{Toplam Tarife Gelirleri – Vergiler}}$$

2015-2016 dönemi için;

$$\text{Faaliyet Fazlası (Açığı) Oranı} = \frac{-0,4}{37,5 - 0,5} = 0,0106 \sim - \%1$$

2016-2017 dönemi için;

$$\text{Faaliyet Fazlası (Açığı) Oranı} = \frac{1,3}{39,8 - 0,6} = 0,033 \sim + \%3$$

Değerlendirme:

Gelir tablosundan elde edilen 2015-2016 dönemi gösterge oranında olduğu gibi %0'ın altında negatif bir oran olarak gerçekleşmiş ise toplam tarife gelirlerinin sermaye harcamalarını karşılayamadığı ve borçları ödemede kaynak sıkıntısı çektiği sonucuna varılabilir. Bu noktadan itibaren belediye tarife gelirlerinde artış yapma yoluna gidecektir.

Gelir tablosundan elde edilen 2016-2017 dönemi gösterge oranında olduğu gibi %0 ve %10 aralığında gerçekleşmesi belediyenin geçmiş ve gelecekteki faaliyet giderlerini karşılamak için makul düzeyde bir tarife geliri elde ettiğini ve aynı zamanda sermaye harcamaları ve/veya borçlarını da ödeyebildiğini bunları yaparken de vergi mükelleflerine beklenen düzeyde hizmet sunabildiğini ifade etmektedir (Queensland, 2013:17).

ii. Net finansal borç gösterge oranı: Belediyelerin borçlanma düzeyine odaklanan yüzdesel biçimde ifade edilen bu oran en önemli ilk üç gösterge arasında yerini alır. Net mali borçlanmada iyi veya kötü borçlanma şeklinde bir hedef olmamakla birlikte borçlanma kararı belediyenin, stratejik, uzun vadeli, finansal ve varlık yönetimini içeren planlarına göre verilir. Genelde belediyeler, borç almadan önce faiz giderlerinin faaliyet sonuçlarını nasıl etkileyeceği konusunda araştırma yaparlar. Fakat bazen doğru bir varlık yönetimi ve ihtiyatların yenilenmesiyle borçların yarattığı faiz giderleri faaliyet sonuçlarını geçse bile finansal sürdürülebilirlik sağlanabilir. Fakat bu durum negatif etki ederse, borçlar ilgili maliyetler hizmette yıkıcı kesintilere ve/veya tarifelerde aşırı artışlara sebep olabilir (LGA, Local Government Financial Indicators Information Paper 9, 2006:5). Bu göstergede hedef %60'ın altıdır. Bunun sebebi tarife gelirlerindeki güvence ve optimal belediye sermaye yapısıdır. Tarife gelirlerinin uzun vadede artışı uzun vadeli finansal sürdürülebilirlik için belirleyicidir. Bu oranın hedeflenenden yüksek çıkması belediyenin bir altyapı projesi üstlendiğini gösterir (Queensland, 2013:20).

Hesaplama:

Net Finansal Borçlar =

$$\text{Toplam Borçlar} - (\text{Nakit ve Nakit Eşdeğeri} + \text{Ticari ve Diğ. Alacaklar} + \text{Diğ. Finansal Varlıklar})$$

2015-2016 dönemi için;

$$\text{Net Finansal Borçlar} = 16,8 - (2,7+1,0+1,0) = 12,1$$

2016-2017 dönemi için;

$$\text{Net Finansal Borçlar} = 15,7 - (2,2+1,0+0,9) = 11,6$$

$$\text{Net Finansal Borçlar Oranı} = \frac{\text{Net Finansal Borçlar}}{\text{Toplam Tarife Gelirleri} - \text{Vergiler}}$$

2015-2016 dönemi için;

$$\text{Net Finansal Borçlar Oranı} = \frac{12,1}{46,1 - 0,5} = \%27$$

2016-2017 dönemi için;

$$\text{Net Finansal Borçlar Oranı} = \frac{11,6}{48,5 - 0,6} = \%24$$

Değerlendirme;

Bilançodan elde edilen her iki döneme de ait gösterge oranı hedeflenen aralıkta %60'ın altında çıkmıştır. Buradan belediyenin borçlarının, dönen varlıklarını ve faaliyetlerini aştığı halde hala önerilen sınırlar içinde kalabildiğini, hatta net finansal borçların ikinci dönem düşüş göstererek belediyenin tedbirli davranarak faaliyet gelirlerinin finansal yükümlülüklerini karşılama kapasitesini az da olsa attırdığı sonucu çıkarılabilir (LGA, 2006:5).

iii. Faiz karşılama gösterge oranı: Bu oran belediyenin faaliyet gelirlerinin ne kadarının faiz masraflarına tahsis edildiğini gösterir. Bu göstergenin oranı genelde belediyelerin durumlarına göre idare etmeleri gereken bir orandır. Fakat genel kabul görmüş hedef aralık %0 ile %5 arasındır. Oranın negatif olması belediyenin elde ettiği faiz gelirinden fazla faiz ödemesi yaptığı anlamına gelir (Moreton Bay, 2012:11).

Hesaplama;

$$\text{Faiz Karşılama Oranı} = \frac{\text{Finansal Maliyetler} - \text{Yatırım Gelirleri}}{\text{Toplam Faaliyet Gelirleri} - \text{Vergiler}}$$

2015-2016 dönemi için;

$$\text{Faiz Karşılama Oranı} = \frac{0,5 - 0,2}{46,1 - (0,5 + 0,2)} = \%0,7$$

2016-2017 dönemi için;

$$\text{Faiz Karşılama Oranı} = \frac{0,5 - 0,2}{48,5 - (0,6 + 0,2)} = \%0,6$$

Değerlendirme;

Her iki dönemde elde edilen oranlardan belediyenin faaliyet gelirlerinin çok az bir kısmının faiz ödemeleri için kullanıldığı sonucuna varılabilir (LGA, 2006:6).

iv. Varlıkların sürdürülebilirlik gösterge oranı: Belediyelerin altyapı varlıklarının faydalı ömürlerini tamamlarken yapılan sermaye harcamalarının ne kadarının bu varlıkların değiştirilmesi/yenilenmesi için kullanıldığını gösteren orandır. Bu finansal gösterge bazen belediyelerin geçmiş verilerinden elde edilemeyebilir. Hedef oran uzun vadede her yıl %90'ın üstüdür (Queensland, 2013:12).

Hesaplama;

$$\text{Varlıkların Sürdürülebilirlik Oranı} = \frac{\text{Yenileme \ Değişirme için Ayrılan Sermaye Harcaması}}{\text{Yıllık Yıpranma Payı}}$$

2015-2016 dönemi için;

$$\text{Varlıkların Sürdürülebilirlik Oranı} = \frac{7,9}{8,8} = \%89,7$$

2016-2017 dönemi için;

$$\text{Varlıkların Sürdürülebilirlik Oranı} = \frac{7,9}{9} = \%87,7$$

Değerlendirme;

Gelir tablosundan elde edilen bilgilerle ulaşılan bu oran her iki dönemde de %90 civarında gerçekleşmiş olup, varlıkların faydalı ömürlerini tamamlamaya yakın yenilendiğini veya değiştirildiğini ifade etmektedir (LGA, 2006:7).

v. Varlık tüketim gösterge oranı: Bu gösterge belediyenin amortismanına tabi varlıklarının kayıtlı rayiç bedellerinin güncel fiyatlarına olan oranıdır. Belediyenin fiziki varlık stoğunun eskime durumunu aydınlatmayı amaçlamaktadır. Belediyenin iyi ele alınmış bir varlık planlaması var ise varlık tüketim oranının nispeten düşük olması büyük bir sorun teşkil etmeyecektir, buradan sadece eski oldukları için çalışır durumdaki varlıkların değiştirilmesinin finansal açıdan çok mantıklı olmadığı sonucuna varılabilir. Bu gibi durumlarda belediyenin fiziki varlıklarının değerinin düşüyor olması yaratılan işletme gelirinin amortisman giderini karşılaması neticesinde finansal yükümlülüklerinin düşüşüyle telafi edileceği anlamına gelmektedir. Böylece bilanço genel olarak etkilenmeyecek ve finansal durum güçlenerek söz konusu varlıklar ne zaman optimum

olacaksa o zaman yenileme/değiştirme yapılacaktır (LGA, 2006:7). Bu gösterge oranının hedef aralığı %40 ile %80 arasındadır. Oran %80'in üzerinde ise varlıklar zamanından önce değiştiriliyor, %40'ın altında ise varlıklar eskiiyip ekonomik ömürlerini bitirmelerine rağmen yenilenmiyor veya değiştirilmiyor; oran hedef aralıkta ise varlıklar yeri geldikçe yenileniyor anlamına gelmektedir (Moreton Bay, 2012:12).

vi. Çalışma sermayesi gösterge oranı: Diğer ismi likidite oranı olan çalışma sermayesi oranı belediyenin dönen varlıklarıyla kısa vadeli borçların ödenmesini yüzdesel olarak ifade eder. Bu oranın hedef aralığı 1 ve 4 arasındadır. Arzu edilen değer her zaman 1'den yukarı olmasıdır, bu belediyenin sermaye harcamalarına karşı elinde nakit bulundurabilme gücünü ifade eder (Moreton Bay, 2012:10).

vii. Borç ödeme dönemi göstergesi: Bu gösterge yüzdesel bir oran ile ifade edilmemektedir, belediyenin faaliyetlerinden varlıkların yenilemelerini ve borçlarını ödemesi için gerekli nakdinin yeterli olup olmadığını ölçer. Bu ölçüm en temel öz kaynak yönetim şeklidir. Borç ödeme dönemi içerisinde varlıkların ekonomik ömürleri ve alınan borçların faizleri de hesaba katılır. Bu göstergenin hedefi 10 yıl ile 30 yıl arasındadır (Mitcham,2015:5).

viii. Varlık yenileme yatırım gösterge oranı: Belediyenin, zaman içinde ekonomik ömrünün sonuna gelen varlıkları yenilemek için yeterince nakdinin olup olmadığını ölçen yüzdesel bir orandır. Faaliyetlerden gelen nakit akışının Varlık Yönetimi Planındaki ortalama varlık değiştirme yüzdesiyle ifade edilmesi ile hesaplanır. Hedef %100'ün üzerinde olmasıdır. Eğer hedefin altında oranlar gerçekleşirse belediyenin varlıkların yenilemesine yeterince nakit harcamadığı anlaşılır (Mitcham, 2015:6).

3.5.3.Finansal sürdürülebilirliğin nakit akışı ile ölçümü:

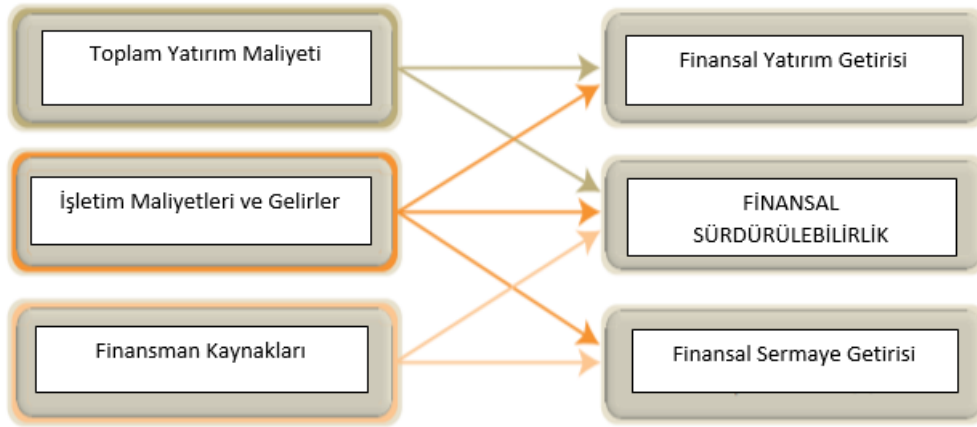
İster kamu kuruluşu olsun ister özel bir işletme olsun bir kuruluşun finansal analizi yapılırken finansal karlılığı ve finansal sürdürülebilirliği incelenir. Finansal sürdürülebilirlik ise finansal analiz kapsamında nakit akışı ile ifade edilir.

Nakit, kelime anlamı olarak kağıt ve metal paraları ifade eder, fakat genelde sadece para olarak algılanır (Black, 1997). Nakit, işletmelerin ve kamu kuruluşlarının yeni yatırımlar, projeler veya hali hazırdaki hizmetlerini sunmaya devam etmesini sağlarken günlük faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde rol oynayan en önemli kaynaktır. Nakit açıkları

projelerin ve hizmetlerin devamlılığını ve kalitesini negatif yönde etkiler (Sing ve Lakanathan, 1992:1;14).

Bu bağlamda nakit akışı, kredi ile veya başka bir kaynakla finanse edilen bir projeye ait harcama ve gelirleri tanımlayarak bugünün ve geleceğin net nakit durumunu ortaya koymaya yarayan ve en çok tercih edilen tahmin ve maliyet kontrol yöntemidir. Hali hazırdaki durumun değerlendirmesinin yapılmasını sağlarken, ileride oluşabilecek potansiyel finansal risklerle ilgili öngörü sağlar.

Nakit akışı ile ifade edilen finansal sürdürülebilirlik nakit akışının, nakit giriş ve çıkış kalemlerinin Toplam Yatırım Maliyeti, İşletim Gelir ve Giderleri ve Finansman Kaynakları olarak aşağıdaki gibi ifade edilmektedir;



Kaynak: (Guide to Cost-Benefit Analysis,2014)

Şekil 3.2. Finansal analizin öğeleri ve finansal sürdürülebilirlik

- i. *Toplam yatırım giderleri:* sabit ve sabit olmayan tüm sermaye giderlerini içeren arazi, binalar, tesis, başlama ve teknik giderler, tasarım, planlama, proje yönetimi, teknik destek yatırım gibi başlangıç maliyetleri, makine, teçhizat, filtreler, araçlar, mobilyalar, bilgi işlem, sarf malzemeleri gibim ekonomik ömrü dolan yenileme maliyetleri ve ekonomik ömrünü henüz tamamlamamış sabit varlıkların kalan hizmet potansiyelini ifade eden artık değerlerden oluşurken, bu başlık altındaki kalemler nakit çıkışında yer alırlar (Guide to Cost-Benefit Analysis, 2014:44). Toplam yatırım maliyeti aşağıda yer alan çizelgedeki gibidir:

Çizelge 3.1. Toplam yatırım maliyetleri

	Yıllar							
	Toplam	t1	t2	t3	t4-t5	t10	t11-t29	t30
Başlangıç ve teknik maliyetler		6,98		1,816				
Arazi		1,485	757					
Binalar			37,342	17,801				
Ekipman			11,355	23,273				
Makineler			25,722					
Başlangıç Yatırımı	126,531	8,645	75,176	42,89				
Yenileme maliyetleri						11,89	9,76	
Artık değer								-4,265
Toplam Yatırım Giderleri	152,655	8,645	75,176	42,89		11,89	9,76	-4,265

Kaynak: (Guide to Cost-Benefit Analysis 2014:45)

- ii. *İşletim giderleri*: Yeni ve güncellenen tüm hizmetler için yapılan bakım ve işletim giderlerini içerir. Önceki yıllara ait veriler kaliteli olduğu takdirde harcama tahminleri de yapılabilir. Personel maaşları, varlıkların bakım ve onarım masrafları, sarf tüketim malzemeleri, yakıt, enerji, taşeron giderleri, bina, teçhizat kirası, genel yönetim giderleri, sigorta giderleri, kalite kontrol, emisyon, çöp vergisi ve diğer vergiler işletim giderleri başlığı altındaki nakit çıkışına sebep olan kalemler olmakla beraber finansman maliyetleri, işletim ve bakım giderleri çerçevesinde incelenmez (Guide to Cost-Benefit Analysis, 2014:45).

İşletim gelirleri, yapılan satışlar veya sağlanan hizmetler sonucunda altyapı gibi kullanıcılardan hizmet karşılığı yapılan tahsilatlar, arazi, bina veya ürün/hizmet satışlarından gelen tahsilatlar direkt nakit girişlerini ifade eder. Bu tür gelirlerin artırımını ürün/hizmetteki sayısal artış ve/veya ücret/tarife artışları ile sağlar. Transfer ve sübvansiyonlar direkt bir nakit girişi olmadığından işletim gelirleri sınıfına girmezler (Guide to Cost-Benefit Analysis, 2014: 46).

Kredi veya başka bir kaynakla finanse edilen projelerden elde edilen gelirler yerel yönetimler veya şirketler açısından finansal karlılık analizinde değerlendirilir, bu değerlendirme yapılırken çevresel sermaye maliyeti, kirletmenin çevresel maliyeti, uygulanan çevre kirliliğini önleme ve azalan kaynakların kullanım maliyetlerini içeren *kirleten öder prensibi* ve sermaye gideri, işletim ve bakım maliyetini (çevresel kaynak maliyetleri dahil) finansal karşılanabilirliği de göz önünde bulundurarak proje gelirlerini maksimize etmeyi hedefleyen *tam maliyet karşılama prensibi* ile belirlenen tarife/ücret

ödemeleri kullanılır (Guide to Cost-Benefit Analysis,2014: 46). İşletim gelir ve giderleri Çizelge 3.2.'de gösterildiği gibidir:

Çizelge 3.2. İşletim gelir ve giderleri

	Toplam	Yıllar						
		t1-t3	t4	t5	t6	t29	t30
Hizmetler 1		0	11,355	11,423	11,592		11,979	11,979
Hizmetler 2		0	243	243	243		243	243
Toplam Gelirler	407,862	0	11,598	11,666	11,735		12,222	12,222
Personel		0	1,685	1,685	1,685		1,685	1,685
Enerji		0	620	623	626		648	648
Genel Masraflar		0	260	260	260		260	260
Taşeronlar		0	299	299	299		299	299
Hammadde			2,697	2,71	2,724		2,821	2,821
Toplam İşletim Giderleri	153,487	0	5,561	5,577	5,594		5,713	5,713
Net Gelirler	254,375	0	6,037	6,089	6,14		6,509	6,509

Kaynak: (Guide to Cost-Benefit Analysis,2014)

iii. *Finansman kaynakları*: Yatırım giderlerini karşılamaya yarayan hibeler (Avrupa Birliği, ulusal kamu katkıları, merkezi, bölgesel veya yerel yönetim düzeyindeki ilave hibeler, sermaye yardımları), kamu özel ortaklıklarının öz kaynak ve kredi yardımları bu gruba girer. Krediler üçüncü şahıslardan gelen finansal kaynak konumunda olduğundan nakit girişi olarak alınır (Guide to Cost-Benefit Analysis, 2014: 47). Finansman kaynakları aşağıda yer alan Çizelge 3.3.'de incelenebilir:

Çizelge 3.3. Finansman kaynakları

	Toplam	Yıllar						
		t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7-t30
Sendika Desteği	47,054	3,148	27,956	15,95	-	-	-	-
Kamu Katkısı	47,054	3,148	27,956	15,95	-	-	-	-
Özel Sermaye	16,212	1,085	9,632	5,495	-	-	-	-
Özel Krediler	16,212	1,085	9,632	5,495	-	-	-	-
Toplam Kaynaklar	126,531	8,465	75,176	42,89	0	0	0	0

Kaynak: (Guide to Cost-Benefit Analysis,2014)

Nakit akışı hesaplaması söz konusu olduğunda, işletim gelirleri, finansman kaynakları, transferler, sübvansiyonlar, finansal kazanımlar (artık değer, varlıklar likit hale gene kadar hesaba katılmaz) nakit girişine ait kalemler olarak anılırken, başlangıç yatırımları, yenileme giderleri, işletim giderleri, kredi masrafları ve faizler ve vergiler nakit çıkışı kalemlerini oluşturur ve iki ana kalemin farkı alınır.

Finansal sürdürülebilirliğin söz konusu olması için hedeflenen her yıl kümülatif nakit akışının 0 veya 0'dan büyük bir değer olmasıdır. Nakit akışı Çizelge 3.4.'te aşağıdaki gibi gösterilmiştir:

Çizelge 3.4. Nakit akışı tablosu

	Yıllar							
	t1	t2	t3	t4	t5-t9	t10	t11-t29	t30
Finansman Kaynakları	8,465	75,176	42,89					
Toplam Gelirler				11,598	12,011	12,222
Toplam Nakit Girişi	8,465	75,176	42,89	11,598	12,011	12,222
Başlangıç Yatırımı	8,465	75,176	42,89					
Yenileme Giderleri						11,89	9,76	
Kredi Ödemesi (faiz dahil)					1,789	1,789	1,789	
Toplam İşletim Giderleri				5,561	5,662	5,713
Vergiler				604	-733	651
Toplam Nakit Çıkışı	8,465	75,176	42,89	5,561	19,341	5,713
Net Nakit Akışı	0	0	0	6,037	-7,329	6,509
Birikimli Net Nakit Akışı	0	0	0	6,037	20,726	133,835

Kaynak: (Guide to Cost-Benefit Analysis, 2014)

3.5.4.Belediyelerde finansal sürdürülebilirliğin gelişmesini sağlayan hususlar:

Belediyelerin finansal sürdürülebilirliklerini geliştirmek için aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir:

i. Finansal planlama ve uzun vadeli öngörüler: Belediyelerin 10 yıllık uzun vadeli finansal tahmin yapmaları beklenir. Fakat bu tahminleri yaparken belediyelerin popülasyon artışı ve tarifelere yansımaları, ücret ve tarifelerdeki artışlar, hükümet hibeleri, seçimler, varlık değerlemeleri, ekonomik ömür, ekonomik faktörler, bütçe dışı fonlama imkanları gibi kontrol dışı konuları da ele almaları gerekir. Bu kadar konuyu hesaba katarak plan yapılırken, finansal anlamda stres testi içerikli en kötü, iyi ve orta düzeydeki senaryolarla bu planların geliştirilmesi de finansal tahminlere daha gerçekçi bir boyut katacaktır (Long-Term Financial Sustainability of Local Government, 2017:3).

ii. Varlık durum bilgisi ve yönetimi: Varlıkların durumları ile ilgili kesin bilgi elde edilebilmesi ve güncellenmesi finansal planlamada yenileme kalemi için ideal bir durumdur. Fakat varlıkların durumlarını değerlendirme pahalı ve kaynak tüketen bir işlemdir. Örnek olarak bir belediyenin altyapı varlıklarından su ve drenaj borularının güncel durumunu tespit etmek için kamera ve teçhizat kullanması gibi bir işlem hem çok zahmetli hem de maliyetlidir. Bu tür ekonomik ömrü uzun olan varlıklarla kesin bilgi her zaman şart değildir. Varlıklarını değerlendirme konusunda belediyeler 80/20 kuralı önerilir; belediyelerin varlıklarının %80'ini oluşturan uzun ekonomik ömürlü su, kanalizasyon, köprü, yollar gibi altyapı öğelerine ve belediye varlıklarının %20'sini oluşturan ve ekonomik ömrünün sonuna gelmek üzere olan spesifik varlıklara odaklanarak yenileme dönemini optimum düzeyde tutup yenileme maliyetlerini makul bir düzeyde tutulması sağlanır. Günümüzde bazı belediyeler varlıkların değerlemelerini ve güncellemelerini çeşitli uygulamalar kullanarak gerçekleştirmektedirler. Bu tür varlıkların durumunu değerlendiren ve otomatik olarak güncelleyen uygulamalar tüm belediyelerde pilot programlar dahilinde geliştirilmeli ve uygulanmalı ve geliştirilmesi için finansman sağlanmalıdır (Long-Term Financial Sustainability of Local Government, 2017:4).

iv. Büyük ölçekli altyapı yatırımları için karar alma: Tüm altyapı yatırımlarında büyük ölçekli bir projenin uygulanması ile ilgili karar alınması finansal anlamda uzun vadeli öngörüler ve sürdürülebilirliği daha kaliteli hale getirir. Proje kararı alma ve varlık yönetimi gerektiren bu durum belediyelerin farklı konular olarak ele aldığı iki ayrı durum

olarak görünse de aslında varlık yönetiminin parçasıdır. Belediyeler bu kararı almaktan kendi yetileri ve kapasiteleri doğrultusunda çekinebilirler. Küçük ve orta ölçekli bütçeye sahip belediyeler için bu tür yatırım kararları almak devlet hibeleri ile mümkün olabilir. Bunun dışında yabancı kaynak kullanımı için Varlık Yönetimi çerçevesinde; bahsi geçen proje için ihtiyaç tanımlaması yapılmalı, öncelik modellemesi uygulanmalı, proje değerlendirmesi yapılmalı, değişkenlerin projeye ve belediye finansmanına etkisi araştırılmalı, projenin tamamlanması ile ilgili bilgi toplanmalı, bütçelenmiş sermaye gideri ve stratejik sermaye giderleri hesaplanmalı, projenin varlık yenileme ve fonlamasındaki yeri araştırılmalıdır (Long-Term Financial Sustainability of Local Government, 2017:6).

v. Finansal sürdürülebilirlik göstergeleri ve hedefler: Belediyelerin öngördüğü 10 yıllık uzun vadeli planlar belirlenen göstergeler ve hedefler doğrultusunda şekillenmektedir. 10 yıllık süre zarfında değişik faktörlerden dolayı göstergelerde veya hedeflerde değişiklikler yapmak gerekebilmektedir. Bu değişiklikler yapılmadığı zaman yapılan uygulamalar finansal sürdürülebilirlik stratejisinde sapmaya sebep olabilmektedir. Dolayısıyla belediyelerin kendi aralarında hem bir standart yakalayıp hem de değişen koşullara ve kendi durumlarına göre gösterge ve hedeflerini değiştirebilmeleri gerekmektedir (Long-Term Financial Sustainability of Local Government, 2017:8).

vi. Organizasyonel düzenleme: Her belediyenin içinde ilgili birimde sadece finansal sürdürülebilirliğin takibini yapan, durum değerlendirmesi yapan, gerekli görüldüğünde müdahale edebilip ilgili tedbirleri alabilen, diğer ilgili uzman kişilerle koordineli çalışan ve finansal istikrara sadık kalınmasını sağlayacak sorumlu uzman personel kadrosu oluşturulması gerekmektedir (Long-Term Financial Sustainability of Local Government, 2017:9).

vii. Bütçe şeffaflığı: Uzun vadeli finansal planlar içinde bulunan rakamlar bütçe rakamlarına dayanılarak öngörülür. Dolayısıyla gerçekleşen ile bütçeye yansıyan rakamlar arasında farklılıklar olmaması gerekir.

Bazen belediye bütçeleri yılda birkaç defa öngörülmeven sebeplerden dolayı revize edilebilir bu revizeler uzun vadeli planlara da yansıtılmalıdır. Ulaşılabilirlik açısından, belediye meclisi tarafından onaylanan bütçeler halka açık bilgi içerirler (Long-Term Financial Sustainability of Local Government, 2017:11).

4. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Çalışmanın bu kısmında amaçlanan iki farklı belediyenin İlbank A.Ş. aracılığıyla altyapı projelerini finanse etmek için aldıkları dış kaynaklı kredilerin finansal sürdürülebilirliğe etkisini sayısal boyutta ortaya çıkarmaktır. Bunu yaparken; karşılanabilir tarifeler içeren gelir projeksiyonları, işletme giderlerini karşılayabilecek ve referans dönemi içinde her yıl sıfır veya sıfırdan büyük bir nakit akışının söz konusu olması gerekmektedir.

Bu bağlamda son değerlendirme noktası olan nakit akışı tablosuna ulaşılan dek, tablonun kalemlerini oluşturan öncelikli yatırım ve uzun dönem yatırım, borç servisine dair tablolar sadece projeli olarak sunulacak olup işletme gelir, işletme bakım ve gider ve nakit akışı tabloları hem projeli hem projersiz olarak ele alınacaktır.

4.1. Örnek Olay 1: Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) Kredisi Çalışması

4.1.1. Kredi koşullarına dair kurgu ve varsayımlar

Finansmanı İlbank A.Ş. aracılığı ile JICA'dan sağlanan, Y Belediyesi Altyapı Projesi için tahsis edilecek olan 10,59 milyar Japon Yeni (JPY) tutarındaki krediye ait koşullar, 5 yıllık geri ödemesiz dönem dahil toplam vadesi 25 yıl olduğu, alt kredi anlaşmasının imzalandığı yıl (t) olarak referans alınarak, yılda 2 defa sadece faiz ödemelerinin gerçekleştiği geri ödemesiz dönem (t+7)'te bittiği, (t+25) vade sonuna kadar 6 aylık periyotlarda hem faiz hem anapara birlikte ödendiği, JICA'nın 6 aylık %JPYLIBOR bazında değişken, İlbank A.Ş. tarafından yıllık sabit faiz uyguladığı şeklinde kurgulanmış olup, hesaplamalar yapılırken (t) yılına ait JPY/TL döviz satış kurunun 0,02434 olduğu, uzun vadeli yatırımların finansmanının yeterli olduğu takdirde belediye özkaynaklarından, özkaynakların yeterli olmadığı noktada ise İlbank A.Ş. kredilerinden sağlandığı ve tarife dışı gelirlerin her iki senaryo için de sabit olduğu varsayılmıştır.

4.1.2. Yatırım tutarları ve yıllara dağılımı

Belediye altyapı sistemleri projesinin öncelikli yatırımlarının (t+2)-(t+4) yılları arasında olmak üzere 3 yılda gerçekleşeceği öngörülmüştür. Toplam 10,59 milyar JPY (yaklaşık 257,757 milyon TL) öncelikli yatırımların yıllara göre dağılımı aşağıda verildiği gibidir:

Çizelge 4.1. Öncelikli yatırımların tutarları ve yıllara göre dağılımı (t yılı fiyatlarıyla)

Yıllar	(t+2)	(t+3)	(t+4)	Toplam
Öncelikli Yatırımlar (Milyar JPY)	4,236	4,236	2.118	10,59
Öncelikli Yatırımlar (Milyon TL)	103,103	103,103	51,551	257,757

Yukarıdaki çizelge proje konusu öncelikli altyapı yatırımlarını belirtmekle birlikte projenin sürdürülebilirlik analizinin yapılabilmesi amacıyla ilgili belediyenin sınıfları içinde kalan bölgenin gelişimi ile ilgili hedefleri doğrultusunda (t+35) dönemine kadar yapılması gereken uzun dönemli yatırımlarını da planlarına dahil etmesi gerekmektedir.

Uzun dönemli yatırımlar, hizmet alanının genişlemesine paralel olarak, hizmet seviyesinin devam ettirilebilmesi için gerekli su ve kanalizasyon hatları ve mevzuata uyum amacıyla yapılacak atıksu arıtma tesisi gibi *genişleme yatırımları* ile ekonomik ömrünü dolduran sabit varlıkların yenileri ile değiştirilmesini amaçlayan inşaat yapılarının ve/veya elektrikli-mekanik ekipmanın 20-40 yıl gibi sürelerde değiştirildiği *yenileme yatırımlarını* kapsar. Planlanan uzun dönemli yatırımların dönemlere dağılımı aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.2. (t+1)- (t+35) Döneminde öngörülen yatırımlar (t yılı fiyatlarıyla)

Yıllar	(t+1) - (t+5)	(t+6) - (t+10)	(t+11) - (t+15)	(t+16) - (t+20)	(t+21) - (t+25)	(t+26) - (t+30)	(t+31) - (t+35)	Toplam
Öncelikli Yatırımlar (Milyar JPY)	10,59	0,53	0,53	0,53	0,53	1,06	1,06	14,83
Öncelikli Yatırımlar (Milyon TL)	257,75	12,88	12,88	12,88	12,88	25,77	25,77	360,85

Yukarıdaki çizelgede net bir yatırım planı bulunmadığı varsayılarak gelecek yıllar için öngörülen yatırım tutarlarının 5-24 yıl sonrası aralığında her beş yıl için %5'i, 25-34 yıl sonrası aralığında her beş yıl için %10'u olarak esas alınmıştır.

4.1.3. Belediyeye ait borç hizmetlerinin yıllara dağılımı

Belediyenin önemli finansman giderlerinden olan, mevcut İlbank A.Ş. kredileri ve diğer Bankalara ait krediler ile altyapı sistemleri projesinin finansman kaynağını oluşturacak JICA kredisine ait toplam anapara ve faiz ödemelerinin yıllara dağılımını tüm yıllarda gösteren detaylı tablo EK-3'de yer almakta olup özet tablo aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.3. Borç servisi (özet, mil. TL)

Yıllar	(t)	(t+1)	(t+2)	(t+3)	(t+4)	(t+5)	(t+15)	(t+25)	(t+35)
İlbank Kredileri ve Diğer Borçlar	24,60	21,04	13,84	9,30	5,04	1,74	0,00	0,00	0,00
İlbank-JICA Kredisi	0,00	0,77	0,46	1,08	1,47	1,55	15,12	6,99	0,00
Toplam	24,60	21,81	14,30	10,38	6,51	3,29	15,12	6,99	0,00

Yukarıdaki çizelgedeki özet tablo (t+5) yılından itibaren uzun vadeli yatırımlar dahilinde 10'ar yıllık aralıklarla gösterilmiş olup, her yıla ait sayısal verinin bulunduğu detaylı tablo Ekler 'de yer almaktadır. Ayrıca özet tablodan da açıkça görüleceği gibi mevcut krediler (t+15) yılında sonlansa da, aynı yıl anapara ödemelerinin başlamış olmasından (t+7) dolayı; (t) yılından sonra özet tablodaki en yüksek borç servisi seviyesine ulaşılmış olup, JICA kredisinin ödeme süresinin de (t+25) yılında dolmasıyla tüm borç servislerinin sıfır olduğu görülmektedir.

4.1.4. Gelirlerin projeli ve projersiz gelişimi

Projeli gelir projeksiyonu yapılırken aşağıdaki gibi çeşitli öngörü ve varsayımlarda bulunulmuştur:

- Su ve atıksu sistemine bağlantı oranları sırasıyla nüfusun %98 ve %95'i şeklinde varsayılmış olup, (t+4) yılı itibariyle %100 olarak hedeflenmiştir.
- Proje kapsamındaki yüksek yatırım maliyetlerini karşılamak üzere kullanılacak kredinin geri ödemelerinin yapılabilmesi için sadece yüksek tarife yeterli olmamakla beraber tahsilat performansının da önemi büyüktür. Dolayısıyla finansal istikrarı

sağlamak açısından tahakkuk/tahsilat oranının %90'ın üzerinde tutulması gerektiği öngörülmüştür.

- Ana gelir kalemi tarife gelirleri olmakla birlikte, bağlantı ücretleri, yatırımlara katkı payı, gecikme faizi, açma/kapama ücretleri gibi hizmet sunumu ile ilgili tarife dışı gelirlerin %0,5'i düzeyinde ve hem projeli senaryo da hem projersiz senaryoda aynı gerçekleşeceği varsayılmıştır.
- Kredi geri ödemelerinin ana kalemini oluşturan tarifelerin, sadece maliyetleri karşılamak için değil, kredi geri ödemelerinden kaynaklanacak nakit çıkışlarını da karşılayacak seviyede bir nakit girişi yaratması gerektiği düşünülmektedir.

Projeli ve projersiz gelir gelişimini tüm yıllarda gösteren detaylı tablo EK 4'de yer almakta olup özet tablo aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.4. Projeli ve projersiz gelirlerin yıllara göre dağılımı (özet, mil. tl)

Projeli Gelirler (tahsilatlar, mil. TL)	(t)	(t+1)	(t+2)	(t+3)	(t+4)	(t+5)	(t+15)	(t+25)	(t+35)
Tarife Gelirleri	15,37	28,92	30,56	29,29	28,31	28,47	30,09	43,60	35,48
Tarife Dışı Gelirler	15,54	15,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toplam Gelirler	30,92	44,47	30,56	29,29	28,31	28,47	30,09	43,60	35,48
Projersiz Gelirler (tahsilatlar, mil. TL)									
Tarife Gelirleri	15,37	18,85	20,05	21,32	20,01	19,81	21,06	34,50	25,29
Tarife Dışı Gelirler	15,54	15,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toplam Gelirler	30,92	34,39	20,05	21,32	20,01	19,81	21,06	34,50	25,29

Çizelge 4.4.'e bakıldığında her iki tabloda da referans yılı için aynı toplam gelir düzeyi görünmekle beraber sonraki yıllarda kredinin de etkisiyle varsayımlarda bahsedildiği üzere gerek birim tarife seviyesi gerekse tahsilat oranları artırılarak tarife gelir düzeyinin de arttığı gözlemlenmektedir.

4.1.5. Giderlerin projeli ve projersiz gelişimi

Giderler, su temini ve atık su altyapı sistemlerinin gerektirdiği işletme maliyetlerinden oluşmakta olup, gelir projeksiyonunda da olduğu gibi aşağıdaki varsayımlara dayanarak öngörülmüştür:

- İnşaat yapıları ve boruların ekonomik ömrü 50 yıl olarak kabul edilmiştir.
- Elektro-mekanik ekipmanın ekonomik ömrü 25 yıl olarak kabul edilmiştir.
- İnşaat yapıları ve boruların bakım maliyeti yıllık %0,5 olarak kabul edilmiştir.
- Elektro-mekanik ekipmanın bakım maliyeti yıllık %0,3 olarak kabul edilmiştir.
- Elektrik, depolama ve personel maliyetlerindeki reel artışlar belli bir düzeyde kabul edilmiştir.

Bu kabuller ışığında projeli ve projersiz giderlerin yıllara dağılımını tüm yıllarda gösteren detaylı tablo EK-5’de yer almakta olup özet tablo aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.5. Projeli ve projersiz giderlerin yıllara göre dağılımı(özet, mil. TL)

Projeli Giderler (mil. TL)	(t)	(t+1)	(t+2)	(t+3)	(t+4)	(t+5)	(t+15)	(t+25)	(t+35)
İşletme ve Bakım Giderleri	12,22	16,22	16,64	17,75	17,83	18,07	20,88	24,66	29,75
Projersiz Giderler (mil. TL)									
İşletme ve Bakım Giderleri	19,62	22,30	22,72	23,15	23,59	24,05	29,43	36,37	46,39

Varsayımlardan da anlaşılacağı gibi yukarıdaki tabloda yer alan maliyetler, işletmenin her ay değişmeyen sabit maliyetlerini, alt yapı ve diğer varlıkların ekonomik ömürleri süresince oluşan yenileme ve bakım maliyetlerini içermekte olup, Çizelge 10’a bakıldığında projeli gider verilerinin projersiz gösterime göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu değişimin sebebinin sağlanan finansman kaynağı ile yapılan yeni alt yapının faaliyete geçerek eski alt yapı ve ekipmana ait yenileme/bakım maliyetlerini azaltması olduğu düşünülebilir.

4.1.6. Projeli ve projersiz nakit akışı

Finansal sürdürülebilirlik yılsonu birikimli nakit akışının daima pozitif çıkmasını gerektirir. Bu durum tarife gelirlerinin ve önceki yıldan devreden nakit tutar toplamının yıl içindeki işletme gider ve borç hizmetini karşıladığını anlamına gelmektedir. Belediyenin nakit akış durumuna dair tablolar projeli ve projersiz olmak üzere tüm yılları gösteren detaylı tablo EK-6 ve EK-7’de yer almakta olup özet nakit akışı tabloları aşağıdaki çizelgelerde ayrı ayrı verilecektir:

Çizelge 4.6. Projeli nakit akış tablosu (özet, mil. TL)

Nakit Akış Tablosu	(t)	(t+1)	(t+2)	(t+3)	(t+4)	(t+5)	(t+15)	(t+25)	(t+35)
Toplam Nakit Girişleri	30,92	44,47	133,66	132,39	79,87	28,47	41,68	37,17	37,20
İşletme Gelirleri	30,92	44,47	30,56	29,29	28,31	28,47	41,68	37,17	37,20
Tarife Gelirleri	15,37	28,92	30,56	29,29	28,31	28,47	41,68	37,17	37,20
Tarife Dışı Gelirler	15,54	15,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hibeler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
İlbank-JICA Kredisi	0,00	0,00	103,10	103,10	51,55	0,00	0,00	0,00	0,00
Toplam Nakit Çıktıları	36,82	38,03	134,04	131,23	67,13	21,36	38,58	34,23	34,90
İşletme ve Bakım Giderleri	12,22	16,22	16,64	17,75	17,83	18,07	20,88	24,66	29,75
Öncelikli Yatırımlar	0,00	0,00	103,10	103,10	42,79	0,00	0,00	0,00	0,00
Uzun Dönemli Yatırımlar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,58	2,58	5,16
Borç Hizmeti	24,60	21,81	14,30	10,38	6,51	3,29	15,12	6,99	0,00
Yıllık Net Nakit Fazlası (-Açığı)	-5,91	6,43	-0,38	1,16	12,74	7,11	3,10	2,94	2,29
Birikimli Net Nakit Fazlası (-Açığı)	-5,907	0,526	0,143	1,305	14,04	21,155	19,009	24,261	41,770

Çizelge 4.7. Projesiz nakit akış tablosu (özet, mil. TL)

Nakit Akış Tablosu	(t)	(t+1)	(t+2)	(t+3)	(t+4)	(t+5)	(t+15)	(t+25)	(t+35)
Toplam Nakit Girişleri	30,92	34,39	20,05	21,32	20,01	19,81	32,84	27,28	23,90
İşletme Gelirleri	30,92	34,39	20,05	21,32	20,01	19,81	32,84	27,28	23,90
Tarife Gelirleri	15,37	18,85	20,05	21,32	20,01	19,81	32,84	27,28	23,90
Tarife Dışı Gelirler	15,54	15,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hibeler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
İlbank-JICA Kredisi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toplam Nakit Çıktıları	44,22	43,35	36,57	32,46	28,63	25,79	29,43	36,67	46,39
İşletme ve Bakım Giderleri	19,62	22,30	22,72	23,15	23,59	24,05	29,43	36,67	46,39
Öncelikli Yatırımlar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uzun Dönemli Yatırımlar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Borç Hizmeti	24,60	21,04	13,84	9,30	5,04	1,74	0,00	0,00	0,00
Yıllık Net Nakit Fazlası (-Açığı)	-13,31	-8,96	-16,52	-11,13	-8,62	-5,98	3,41	-9,38	-22,48
Birikimli Net Nakit Fazlası (-Açığı)	-13,307	-22,265	-38,783	-49,917	-58,541	-64,518	-70,078	-108,694	-300,827

Yukarıdaki iki çizelge karşılaştırıldığında, ilk olarak projeli tabloda yer alan İlbank JICA Kredisinin (t+2), (t+3) ve (t+4) yıllarında yarattığı nakit girişinin öncelikli yatırımlarda nakit çıkışı olarak karşılık bulduğu ve projesiz tabloda bu değerlerin sıfır olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca uzun vadeli yatırımlar da projeli tabloda yer almaktadır. Projesiz nakit akışı tablosunda var olan borçlara ilave bir JICA kredi geri ödemesi söz konusu olmadığından tarife gelirlerinde bir artış bulunmamaktadır. Dış finansman

sağlanarak yapılan yeni altyapı sistemleri ve sağlanan ekipmanın yenileme ve bakım gideri olmayacağı veya az olacağından projeli nakit akışı tablosunda işletme ve bakım giderleri projersiz tabloya göre daha düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Tüm bu karşılaştırmaların neticesinde; her iki tabloya bakıldığında; projeli tabloda görülen birikimli net nakit akışının referans yılından itibaren her yıl pozitif çıktığı ve çoğunlukla artış gösteren bir trendi olduğu, projersiz nakit tablosunda ise net birikimli nakit akışının yeterli nakit girişi sağlanamayarak maliyetlerin karşılanamaması ve dolayısıyla her yıl negatif değer gösterdiği sonucuna varılmaktadır.

4.2. Örnek Olay 2: Avrupa Yatırım Bankası (AYB) Kredisi Çalışması

4.2.1. Kredi koşullarına dair kurgu ve varsayımlar

Finansmanı İlbank A.Ş. aracılığı ile Avrupa Yatırım Bankası'ndan sağlanan, Y Belediyesi Altyapı Projesi için tahsis edilecek olan 13,70 milyon AVRO tutarındaki krediye ait koşullar, 5 yıllık geri ödemesiz dönem dahil toplam vadesinin 25 yıl olduğu, alt kredi anlaşmasının imzalandığı yıl (t) olarak referans alınarak, yılda 2 defa sadece faiz ödemelerinin gerçekleştiği geri ödemesiz dönem (t+5)'te bittiği, (t+25) vade sonuna kadar 6 aylık periyotlarda gerçekleşecek olan anapara ödeme dönemi başladığı, AYB ve İlbank A.Ş. tarafından gösterge niteliğinde yıllık sabit faiz uyguladığı şeklinde kurgulanmış olup, hesaplamalar yapılırken (t) yılına ait AVRO/TL döviz satış kurunun 3,2775 olduğu, uzun vadeli yatırımların finansmanının yeterli olduğu takdirde belediye öz kaynaklarından, öz kaynakların yeterli olmadığı noktada ise İlbank A.Ş. kredilerinden sağlandığı ve tarife dışı gelirlerin her iki senaryo için de sabit olduğu varsayılmıştır.

4.2.2. Yatırım tutarları ve yıllara göre dağılımı

Belediye altyapı sistemleri projesinin öncelikli yatırımlarının (t+2)-(t+4) yılları arasında olmak üzere 3 yılda gerçekleşeceği öngörülmüştür. Toplam 13,70 milyon AVRO (yaklaşık 44,90 milyon TL) öncelikli yatırımların yıllara göre dağılımı aşağıda verildiği gibidir:

Çizelge 4.8. Öncelikli yatırımların tutarları ve yıllara göre dağılımı (t yılı fiyatlarıyla)

Yıllar	(t+2)	(t+3)	(t+4)	Toplam
Öncelikli Yatırımlar (mil. AVR)	2,74	5,48	5,48	13,70
Öncelikli Yatırımlar (mil.TL)	8,98	17,96	17,96	44,90

Yukarıdaki çizelge proje konusu öncelikli altyapı yatırımlarını belirtmekle birlikte projenin sürdürülebilirlik analizinin yapılabilmesi amacıyla ilgili belediyenin sınıfları içinde kalan bölgenin gelişimi ile ilgili hedefleri doğrultusunda (t+34) dönemine kadar yapılması gereken uzun dönemli yatırımlarını da planlarına dahil etmesi gerekmektedir.

Uzun dönemli yatırımlar, hizmet alanının genişlemesine paralel olarak, hizmet seviyesinin devam ettirilebilmesi için gerekli su ve kanalizasyon hatları ve mevzuata uyum amacıyla yapılacak atıksu arıtma tesisi gibi *genişleme yatırımları* ile ekonomik ömrünü dolduran sabit varlıkların yenileri ile değiştirilmesini amaçlayan inşaat yapılarının ve/veya elektrikli-mekanik ekipmanın 20-40 yıl gibi sürelerde değiştirildiği *yenileme yatırımlarını* kapsar. Planlanan uzun dönemli yatırımların dönemlere dağılımı aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.9. (t)- (t+34) Döneminde öngörülen yatırımlar (t yılı fiyatlarıyla)

Yıllar	(t) - (t+4)	(t+5) - (t+9)	(t+10) - (t+14)	(t+15) - (t+19)	(t+20) - (t+24)	(t+25) - (t+34)	Toplam
Öncelikli Yatırımlar (mil. Avro)	8,94	0,00	0,59	0,59	0,67	1,17	36,93
Öncelikli Yatırımlar (mil.TL)	44,90	2,00	3,92	19,92	42,45	7,84	121,03

Yukarıdaki çizelgede net bir yatırım planı bulunmadığı varsayılarak gelecek yıllar için öngörülen yatırım tutarlarının 5-24 yıl sonrası aralığında her beş yıl için %5'i, 25-34 yıl sonrası aralığında her beş yıl için %10'u olarak esas alınmıştır.

4.2.3. Belediyeye ait borç hizmetlerinin yıllara dağılımı

Belediyenin önemli finansman giderlerinden olan, İlbank A.Ş. aracılığı ile alınan AYB ve uzun dönemli yatırımlar çerçevesinde İlbank A.Ş.'den alınması planlanan kredilere ait toplam anapara ve faiz ödemelerinin yıllara dağılımını tüm yıllarda gösteren detaylı tablo EK-8'de yer almakta olup borç servisini gösteren özet tablo aşağıdaki gibidir

Çizelge 4.10. Borç servisi (özet, mil. TL)

Yıllar	(t) - (t+4)	(t+5) - (t+9)	(t+10) - (t+14)	(t+15) - (t+19)	(t+20) - (t+24)	(t+25) - (t+34)
İlbank Kredileri	0,00	0,00	0,00	0,23	8,63	37,93
İlbank-AYB Kredisi	3,72	16,16	14,75	13,44	11,93	0,00
Toplam	3,72	16,16	14,75	13,67	20,56	37,93

Yukarıdaki çizelgede öncelikli ve uzun vadeli yatırımlar için kullanılacak kredilere ait borç hizmetleri ilk beş dönem 4'er yıllık son dönem 9 yıllık olacak şekilde altı dönemlik zaman aralıkları halinde verilmiş olup, tablodan görüleceği üzere uzun dönemli yatırımlara ait borç servisleri ile AYB kredisine ait borç servisleri (t+15) - (t+19) aynı dönemde ödenmeye başlanmış, ödeme döneminin (t+24) yılında bitmesiyle, son dönemde sadece İlbank A.Ş. kredisine ait borç servisi ödemeleri yapılması planlanmıştır.

4.2.4. Gelirlerin projeli ve projersiz gelişimi

Projeli gelir projeksiyonu yapılırken aşağıdaki gibi çeşitli öngörü ve varsayımlarda bulunulmuştur:

- Su ve atıksu sistemine bağlantı oranları sırasıyla nüfusun %98 ve %95'i şeklinde varsayılmış olup, (t+3) yılı itibarıyla %100 olarak hedeflenmiştir.
- Proje kapsamındaki yüksek yatırım maliyetlerini karşılamak üzere kullanılacak kredinin geri ödemelerinin yapılabilmesi için sadece yüksek tarife yeterli olmamakla beraber tahsilat performansının da önemi büyüktür. Dolayısıyla finansal istikrarı sağlamak açısından tahakkuk/tahsilat oranının %92'nin üzerinde tutulması gerektiği öngörülmüştür.
- Ana gelir kalemi tarife gelirleri olmakla birlikte, bağlantı ücretleri, yatırımlara katkı payı, gecikme faizi, açma/kapama ücretleri gibi hizmet sunumu ile ilgili tarife dışı gelirlerin %0,5'i düzeyinde ve hem projeli senaryoda hem de projersiz senaryo da aynı gerçekleşeceği varsayılmıştır.
- Kredi geri ödemelerinin ana kalemini oluşturan tarifelerin, sadece maliyetleri karşılamak için değil, kredi geri ödemelerinden kaynaklanacak nakit çıkışlarını da karşılayacak seviyede bir nakit girişi yaratması gerektiği düşünülmektedir. Projeli ve projersiz gelir gelişimini ait tüm yıllarda gösteren detaylı tablo EK-9'da yer almakta olup özet tablo aşağıdaki gibidir ait özet tablolar aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.11. Projeli ve projersiz gelirlerin yıllara göre dağılımı (özet, mil. TL)

Projeli Gelirler	(t)	(t+1)	(t+2)	(t+3)	(t+4)	(t+5)	(t+15)	(t+25)	(t+34)
Tarife Gelirleri	4,55	5,67	6,84	7,24	7,44	7,64	9,85	12,88	13,39
Tarife Dışı Gelirler	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,05	0,06	0,07
Toplam Gelirler	4,57	5,69	6,87	7,28	7,48	7,68	9,90	12,95	13,45
Projersiz Gelirler									
Tarife Gelirleri	4,07	4,63	5,17	5,40	5,56	5,71	6,68	7,41	8,14
Tarife Dışı Gelirler	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,05	0,06	0,07
Toplam Gelirler	4,09	4,66	5,21	5,44	5,59	5,75	6,73	7,47	8,20

Çizelge 4.11.'e bakıldığında her iki tabloda da referans yılı için aynı toplam gelir düzeyi görünmekle beraber sonraki yıllarda kredinin de etkisiyle varsayımlarda bahsedildiği üzere gerek birim tarife seviyesi gerekse tahsilat oranları arttırılarak tarife gelir düzeyinin de arttığı gözlemlenmektedir.

4.2.5. Giderlerin projeli ve projersiz gelişimi

Giderler, su temini ve atık su altyapı sistemlerinin gerektirdiği işletme maliyetlerinden oluşmakta olup, gelir projeksiyonunda da olduğu gibi aşağıdaki varsayımlara dayanarak öngörülmüştür:

- İnşaat yapıları ve boruların ekonomik ömrü 50 yıl olarak kabul edilmiştir.
- Elektro-mekanik ekipmanın ekonomik ömrü 25 yıl olarak kabul edilmiştir.
- İnşaat yapıları ve boruların bakım maliyeti yıllık %0,5 olarak kabul edilmiştir.
- Elektro-mekanik ekipmanın bakım maliyeti yıllık %0,3 olarak kabul edilmiştir.
- Elektrik, depolama ve personel maliyetlerindeki reel artışlar belli bir düzeyde kabul edilmiştir.

Bu kabuller ışığında projeli ve projersiz giderlerin yıllara dağılımını tüm yıllarda gösteren detaylı tablo EK 10'da yer almakta olup gösteren özet tablo aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.12. Projeli ve projersiz giderlerin yıllara göre dağılımı (özet, mil. TL)

Projeli Giderler	(t)	(t+1)	(t+2)	(t+3)	(t+4)	(t+5)	(t+15)	(t+25)	(t+35)
İşletme ve Bakım Giderleri	4,45	4,44	4,39	4,37	4,45	4,53	5,52	7,27	8,93
Projersiz Giderler									
İşletme ve Bakım Giderleri	4,54	4,59	4,65	4,71	4,77	4,83	5,25	5,64	6,03

Varsayımlardan da anlaşılacağı gibi yukarıdaki çizelgede yer alan maliyetler, işletmenin her ay değişmeyen sabit maliyetlerini, alt yapı ve diğer varlıkların ekonomik ömürleri süresince oluşan yenileme ve bakım maliyetlerini içermekte olup, Çizelge 4.12’ye bakıldığında projeli gider verilerinin projersiz gösterime göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu değişimin sebebinin sağlanan finansman kaynağı ile yapılan yeni alt yapının faaliyete geçerek eski alt yapı ve ekipmana ait yenileme/bakım maliyetlerini azaltması olduğu düşünülebilir.

4.2.6. Projeli ve projersiz nakit akışı

Bölüm 4.1.’de olduğu gibi bu kredide de finansal sürdürülebilirlik yılsonu birikimli nakit akışının daima “pozitif” çıkması gerekliliği esasına dayanarak, tarife gelirlerinin ve önceki yıldan devreden nakit tutar toplamının yıl içindeki işletme gider ve borç hizmetini karşılayabildiği şeklinde ele alınmaktadır. Belediyenin Nakit Akış durumuna dair tablolar projeli ve projersiz olmak üzere tüm yılları gösteren detaylı tablo EK-11 ve EK-12’da yer almakta olup özet nakit akışı tabloları aşağıdaki çizelgelerde ayrı ayrı verilecektir:

Çizelge 4.13. Projeli Nakit Akış Tablosu (özet, mil. TL)

Nakit Akış Tablosu	(t)	(t+1)	(t+2)	(t+3)	(t+4)	(t+5)	(t+15)	(t+25)	(t+34)
Toplam Nakit Girişleri	13,55	23,65	24,83	7,28	7,48	7,68	9,90	12,95	13,45
İşletme Gelirleri	4,57	5,69	6,87	7,28	7,48	7,68	9,90	12,95	13,45
Tarife Gelirleri	4,55	5,67	6,84	7,24	7,44	7,64	9,85	12,88	13,39
Tarife Dışı Gelirler	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,05	0,06	0,07
Hibeler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
İlbank-AYB Kredisi	8,98	17,96	17,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
İlbank (2033-2040)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toplam Nakit Çıktıları	13,55	22,86	23,26	5,49	5,57	8,27	9,08	11,26	12,94
İşletme ve Bakım Giderleri	4,45	4,44	4,39	4,37	4,45	4,53	5,52	7,27	8,93
Öncelikli Yatırımlar	8,98	17,96	17,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uzun Dönemli Yatırımlar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,78	0,78	0,78
Borç Hizmeti	0,11	0,45	0,90	1,13	1,13	3,34	2,78	3,20	3,24
Yıllık Net Nakit Fazlası (-Açığı)	0,00	0,80	1,58	1,78	1,90	-0,59	0,82	1,69	0,51
Birikimli Net Nakit Fazlası (-Açığı)	0,000	0,798	2,374	4,155	6,057	5,467	7,226	1,710	3,160

Çizelge 4.14. Projesiz nakit akış tablosu (özet, mil. TL)

Nakit Akış Tablosu	(t)	(t+1)	(t+2)	(t+3)	(t+4)	(t+5)	(t+15)	(t+25)	(t+34)
Toplam Nakit Girişleri	4,09	4,66	5,21	5,44	5,59	5,75	6,73	7,47	8,20
İşletme Gelirleri	4,09	4,66	5,21	5,44	5,59	5,75	6,73	7,47	8,20
Tarife Gelirleri	4,07	4,63	5,17	5,40	5,56	5,71	6,68	7,41	8,14
Tarife Dışı Gelirler	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,05	0,06	0,07
Hibeler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
İlbank-AYB Kredisi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
İlbank (2033-2040)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toplam Nakit Çıktıları	4,54	4,59	4,65	4,71	4,77	5,23	6,03	9,63	10,05
İşletme ve Bakım Giderleri	4,54	4,59	4,65	4,71	4,77	4,83	5,25	5,64	6,03
Öncelikli Yatırımlar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uzun Dönemli Yatırımlar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,78	0,78	0,78
Borç Hizmeti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,20	3,24
Yıllık Net Nakit Fazlası (-Açığı)	-0,44	0,06	0,55	0,72	0,82	0,52	0,69	-2,15	-1,85
Birikimli Net Nakit Fazlası (-Açığı)	-0,440	-0,378	0,175	0,899	1,718	2,237	8,727	-7,870	-31,494

Yukarıdaki çizelgelerde yer alan tablolar karşılaştırıldığında, ilk örnek çalışmada olduğu gibi projeli tabloda yer öncelikli yatırımlara finansman kaynağı olan İlbank AYB kredisinin (t), (t+1) ve (t+2) yıllarında yarattığı nakit girişinin öncelikli yatırımlarda nakit çıkışına yansıdığı ve projersiz tabloda bu değerlerin sıfır olduğu gözlemlenmekte olup,

yatırımlarla ilgili diğer bir nakit çıkışı kalemi olarak uzun vadeli yatırımlar ve bu yatırımları finanse etmesi için nakit girişi sağlayan İbank kredileri ve bu kredilere ait borç servisleri de detaylı olarak EK-9 ve EK-10'teki tablolarda yer almaktadır. Projesiz nakit akışı tablosunda yer alan tarife gelirlerinin özellikle kısa vadede karşılanması gereken bir borç servisi olmamasından dolayı projeli tabloya göre daha düşük olduğu, dış finansman sağlanmadığı ve yeni altyapı sistemi yapılmadığı için, eski altyapının yenileme ve bakım maliyetlerinin işletme ve bakım giderlerinde projeli tabloya göre daha yüksek artışlara sebep olduğu düşünülmektedir.

Tüm bu karşılaştırmaların neticesinde; her iki tabloya bakıldığında; projeli tabloda görülen birikimli net nakit akışının dış finansman kaynağının sağlandığı kısa dönem boyunca referans yılından itibaren her yıl pozitif çıktığı ve çoğunlukla artış gösterdiği, projesiz nakit tablosunda ise kısa vadede net birikimli nakit akışının sıfırın altında olduğu ve uzun dönemde alınan İbank kredilerinin de yeterli nakit akışı sağlayamayarak son dönemin de negatif net birikimli nakit ile kapandığı gözlemlenmiş olup, projesiz senaryoda finansal sürdürülebilirliğin sağlanamadığı kanısına varılmıştır.

SONUÇ

İktisat biliminin doğmasında en etkili durum kaynakların sınırlı istek ve ihtiyaçların sınırsız oluşudur. Bu durum özellikle günümüzde, paranın tüketim için vazgeçilmez bir araç olmasına yol açarak, para ve türevi araçların çok hızlı kullanıldığı piyasaların oluşmasına sebep olmuştur. Bu noktadan hareketle, kredi kavramı daha farklı bir anlam yüklenerek içerdiği faiz ve risk unsurları gereği ekonomileri yönlendirecek derecede önemli bir konuma gelmiştir. Modern çağda oluşturulan kredi algısı ile finansal piyasalar etkilenmekte, gerek bireysel gerek kurumsal olsun her düzeyden nihai faydalanıcı bir kredi kullanıcısı rolü üstlenmiştir.

Kredi nihai kullanıcıları arasında devlet kurumları da bulunmaktadır, çalışmanın taşıdığı başlıkta aktör olan belediyeler de borçlanma yapısı elverdiği şekilde güncel faaliyetlerini gerçekleştirmek için yaptığı cari harcamaları, kendi kamu sınırları dahilinde daha iyi hizmet sunabilmek için yaptığı yatırım harcamaları, transfer harcamaları gibi giderleri sübvansede edebilme, oluşan gelir gider dengesizliğini giderme ve öz kaynaklarının yetersizliği veya öz kaynak düzeyini koruma gibi sebeplerden dolayı borçlanma yoluna giderek finansal durumlarına uygun olacak şekilde ve kamu finansmanına dahil kaynaklar çerçevesinde krediler alarak mali istikrarlarını korumak amacıyla olup, kullanılan kaynaklar, merkezi bütçe aktarımları dışında özel bankalar, İlbank A.Ş., uluslararası finans kuruluşları olabilir. Bu çalışma kapsamında yer alan örnek olaylarda İlbank A.Ş. aracılığı ile uluslararası finans kuruluşlarından sağlanan dış kaynaklar kullanılmıştır.

Belediyelerin gerek kredi olarak gerek farklı kaynaklardan yararlanarak mali istikrarlarını sağlamaları, tüme varım anlayışı içerisinde ele alındığında çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere çok boyutlu olan sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmaktadır. Bu katkı; devletin yerel yönetimler gibi alt kurumlarından başlayarak gerek kamu ihtiyaçlarını karşılamak gerek hizmet kalitesini artırmak için yapılan sosyal ve çevresel yatırımların finansal bir sistem içerisinde uygulanması ile ekonomik sürdürülebilirliği de sağlayarak, sürdürülebilir kalkınmanın ülkenin tamamına sirayet etmesi ve ülkede refah düzeyinin artması şeklinde açıklanabilmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma kavramı kamusal platformda belediyeler bazında incelendiğinde, finansal sürdürülebilirlik sosyal, çevresel ve ekonomik tüm boyutları besleyen bir ortak payda olarak karşımıza çıkar. Bunun sebebi oluşan kamusal talepleri

karşlamak ve sunulan hizmet ağını genişletip geliştirmeyi amaçlayan belediyelerin hem şu anki kullanıcılara hem de sonraki jenerasyonlara sürdürülebilir kalkınma dahilindeki tüm boyutlarda fayda sağlamaya çalışırken yatırım harcamalarını finansal sürdürülebilirlik çerçevesinin optimum şartlarında gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Belediyelerin sürdürülebilirliği yurtdışındaki yerel yönetim strateji planlarında 10 yıllık süreçler halinde ele alınmaktadır. Belediyeler bu süreç boyunca, her yıl nakit fazlası gerçekleştirmeyi, genel nakit pozisyonu düzeyini yeterli bir seviyede tutmayı, çalışma sermayesini aktif bir şekilde idare etmeyi, öz kaynak gelir seviyesini korunmayı ve/veya artırmayı ve çalışmanın temel amacını oluşturan kredilerin gelecek nakit ihtiyacını karşılayacak etkinlikle kullanılmasını hedeflemektedirler. Belediyeler açısından kendi iç ekonomik düzenini sağlamada hem bir araç hem de bir süreç olan finansal sürdürülebilirlik sayısal boyutu ile ölçülebilen ve değerlendirmeye açık bir kavramdır. Bu çalışmanın dördüncü bölümünde, finansal sürdürülebilirlik ölçüm yöntemleri olarak Avustralya yerel yönetim anlayışında kullanılan finansal analiz oranları gösterge niteliği taşıyıp en az 4 göstergenin belirli düzeylerde bir araya gelmesiyle finansal sürdürülebilirlik değerlendirmesi yapılmakta olup, Avrupa'daki yerel yönetimlerin finansal sürdürülebilirliği ise Avrupa Komisyonu'nu tarafından hazırlanan Fayda-Maliyet Analizi kapsamında uygulanan nakit akışı yöntemi ile değerlendirilmektedir.

Gösterge niteliğindeki finansal oranlarla sürdürülebilirlik ölçme yöntemi üçüncü bölümde örneklerle açıklandığından, çalışmanın uygulama bölümünde, nakit akışı yöntemi tercih edilmiş ve finansman kaynağı olarak İbank A.Ş'nin aracılığıyla sağladığı dış kaynaklı kredi kurgusu uygulanmıştır. Her iki kredinin kendi şartları ile ele alınarak oluşturulan sayısal veri kapsamında yapılan hesaplamalar ve bu hesaplamaların yansıtıldığı tablolar, kendi içinde projeli (kredili) ve projersiz (kredili) olarak ele alınıp net birikimli nakit akışının pozitif olup olmamasına bakılarak karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Örnek olay çalışmaları ışığında yapılan değerlendirmeler bir araya getirildiğinde, her uygulamada projeli net birikimli nakit akışının projersiz senaryoya göre hemen her yıl sıfırdan büyük olduğu ve artan bir trend gösterdiği gözlemlenmiş olup, her iki uygulamada da dış kaynakla finanse edilen projeli senaryolarda belediyelere nakit girişi ve uzun vadeye

yaygın borç hizmeti sağlaması sayesinde nakit çıkışlarını etkin bir şekilde karşılayıp nakit fazlasını artırdığı ve en nihayetinde dış kaynaklı kredilerin belediyelerin finansal sürdürülebilirliğine pozitif katkısının olduğu sonucuna varılmıştır.

KAYNAKLAR

- Aras, G. (1996). *Ticari Bankalarda Kredi Portföyünün Yönetimi*, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları No: 30.
- Arıkboğa, Ü. (2016). Türkiye'de Belediyeler'in Gelir Yapısı: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 33, Kasım, s.276-297.
- Babuşçu, Ş. (2005). *Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi*, Ankara, Akademi Consulting and Training.
- Bannock, G. ve Baxter, R.E. ve Davis, E. (1988). *Dictionary of Economics*. Penguin Books, London.
- Black, J. (1997) . *Dictionary of Economics*. Oxford University Press.
- Bodur, İ.V. (2001). *Taahhüt Firmalarında Finansal Analiz ve Banka Kredi Analizine Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Candan, H. ve A. Ö. (2009). *Bankalarda Risk Yönetimi ve Basel-II*, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ceylan, A. (2002). *Finansal Teknikler*, Bursa, Ekin Kitabevi, s.437.
- City of Mitcham. (2015). *Financial Indicators and Measures Public Policy*. Australia.
- Çetinkaya, Ö., Demirbaş, T. (2004). Türkiye'de Belediyelere İlişkin Borçlanma Mevzuatı, Borçlanma Yapısı ve Belediye Borçlanma Yapısının İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 4, Sayı 8, Kasım, 18-37.
- Çınar T., Güler, A.B., (2004). Yerel Maliye Sistemi. *Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi* No:17.
- Çoban, H. (Ekim, 2002). *Atıksuların Çevreye Olumsuz Etkisi*. Atatürk Baraj Gölünün Kirlenmesinde Altyapı Eksikliklerinin Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri Seminerinde sunuldu, Adıyaman.
- Eken, M.H. (2006). Türk Bankacılık Sektörü Yapılanma Sürecinde Bankalarda Risk Yönetimi-II. *Analiz Dergisi*, Sayı 16, Ekim.
- Erçel, G. (Nisan, 1999). *Finansal Risk Yönetimi*. 6.Yıllık Global Finance Bilgi Üniversitesi Konferansında sunuldu, İstanbul.

Esen, H. (1998). Yerel Yönetimlerde Dış Borçlanma ve Sonuçları. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt:7, sayı:3 sayfa 62-77.

European Commision. (2014). *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects*.

Evans, D.S. (2010). The Behavioral Economics of Paying and Borrowing. *Lydian Journal*.

Fıkırhoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*, İstanbul, Kalder Yayınları.

Gökçe, Deniz, (1996), *Para ve Finans Ansiklopedisi*, İstanbul, Creative Yayıncılık.

Gönenç, H., Kılıçhan, B. (2004). Kredi Portföy Çeşitlendirmesinin Banka Performansı Üzerindeki Etkileri. *Bankacılar Dergisi*, 49.

Gül, M. (2009). Türkiye’de Belediyelerin Dış Borçlanması. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 74-75, Temmuz.

İpek, S. (2016). *Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Mali Yapısı*, Bursa, Ekin Kitabevi.

İyigün, T. (2006). *Bankacılıkta Fiyatlandırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.

Kaval, H. (2000). *Bankalarda Risk Yönetimi*, Ankara, Yaklaşım Yayınları.

Kaya, F. (2015). *Bankacılık Giriş ve İlkeleri*, İstanbul, Beta Yayınevi.

Kocaimamoğlu, S. (1980). *Bankacılık Ansiklopedisi*, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları, Yayın: 208.

Koçyiğit, S. ve Demir, A. (2014). Türk Bankacılık Sektöründe Kredi Riski ve Yönetimine İlişkin Bir Uygulama: Türkiye Garanti Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı 6, Cilt 3, 2014

Lea, S. (2015). Behavior Change: Personal Debt. *The British Psychological Society*.

Local Government Association of South Australia. (2006). *Financial Sustainability Program Information Paper 9 Local Government Financial Indicator*. Australia.

Local Government Association of South Australia. (2015). *Financial Sustainability Information Paper*. Australia.

Moreton Bay Regional Council. (2012). *Budget and Operational Plan 2011/2012*. Australia.

Parasız, M.İ. (2000). *Para, Banka ve Finansal Piyasalar*, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.

Prather, L. C. (1948). *Money and Banking*, Texas, Richard D. Irwin Inc., Third Edition.

Queensland Government. (2013). *Financial Management (Sustainability) Guideline Version 1.1*.Australia.

Queensland Local Government Finance Professionals. (2017). *Inquiry Into the Long-Term Financial Sustainability of Local Government*. Brisbane, Australia.

Singh, S.ve Lakanathan, G. (1992). *Computer-based cash flow model*, Morgontown.

Şakar, B. (2015). *Banka Kredileri ve Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınevi.

Takan, M.(2002). *Bankacılık: Teori, Uygulama ve Yönetim*, Ankara, Nobel Yayın, ,s.330.

The Nature Conservancy. (2001). *Four Pillars of Sustainability*. Arlington, Virginia: Patricia Leon.

Usta, Ö. (2008). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, Ankara, Detay Yayıncılık.

Vurucu, M., U. Arı, M. (2017). *Güncel Gelişmeler Işığında Bankacılıkta Kredi Bilgisi*. Ankara, Seçkin Yayınevi.

Yazıcı, M. (2016). *Bankacılığa Giriş*, İstanbul, Beta Yayınevi.

Yüksel, A. S. (2002). *Banka Yönetim El Kitabı*, Ankara, Alfa Basımevi, s.548.

İnternet: JICA Hakkında

<http://www.jica.go.jp/turkey/turkish>

İnternet: JICA ODA Projeleri

https://www.jica.go.jp/english/our_work/types_of_assistance/oda_loans/overseas/project.html

İnternet: JICA ODA Kredi Koşulları

https://www.jica.go.jp/english/our_work/types_of_assistance/oda_loans/standard/2017_1.html Son Erişim Tarihi: 19.09.2017

İnternet: JICA Türkiye Projeleri “Boğaz Raylı Tüp Geçit Projesi (Marmaray)”

<https://www.jica.go.jp/turkey/turkish/office/topics/141027.html>

Son Erişim Tarihi: 20.09.2017

İnternet: JICA Türkiye Projeleri “Ankara Su Temin Projesi”

<https://www.jica.go.jp/turkey/turkish/office/topics/news100104.html>adresinden

Son Erişim Tarihi: 20.09.2017

İnternet: JICA Türkiye Projeleri “Çoruh Nehri Havzası Rehabilitasyon Projesi”

<https://www.jica.go.jp/english/news/press/2011/110622.html>

Son Erişim Tarihi: 20.09.2017

İnternet: Borçlar Kanunu (2011).

<http://www.turkhukuk sitesi.com/mevzuat.php?mid=10280>

Son Erişim Tarihi: 10.10.2017

İnternet: Bankacılık Kanunu (2011).

<https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/userfiles/file/Duzenlemeler/P461%20Bankacilik%20Kanunu.pdf>

Son Erişim Tarihi: 10.10.2017

İnternet: Belediye Gelirleri Kanunu (1981).

<http://www.alomaliye.com/2000/01/01/belediye-gelirleri-kanunu-2464-sayili-kanun/>

Son Erişim Tarihi: 15.11.2017

İnternet: Belediye Kanunu (2005).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>

Son Erişim Tarihi: 16.11.2017

İnternet: Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi (2002).

<http://www.alomaliye.com/2002/04/09/kamu-finansmani-ve-borc-yonetiminin-duzenlenmesi-hakkinda-kanun-4749-sayili-kanun/>

Son Erişim Tarihi: 05.12.2017

İnternet: İller Bankası Kanunu (1945).

http://www.peyzaj.org.tr/mevzuat/mevzuat_detay.php?kod=108

Son Erişim Tarihi: 06.12.2017

İnternet: İller Bankası Kanun Uygulama Yönetmeliği (1945).

<http://mevzuat.kararara.com/mvzt/mvzt6/mvzt2631.html>

Son Erişim Tarihi: 06.12.2017

İnternet: Asker Ailelerinden Muhtaç olanlara Yardım Hakkında Kanunu (1941).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.4109.pdf>

Son Erişim Tarihi: 07.12.2017

İnternet: Beden terbiyesi ve spor genel müdürlüğünün teşkilat ve görevleri hakkında kanun (1986).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3289.pdf>

Son Erişim Tarihi: 07.12.2017

İnternet: Sosyal Yardımlaşma Ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu (1986).

<http://www.aile.gov.tr/mevzuat/3294-sayili-sosyal-yardimlasma-ve-dayanismayi-tesvik-kanunu>

Son Erişim Tarihi: 07.12.2017

İnternet: Emekli Sandığı Kanunu (1949).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.5434.pdf>

Son Erişim Tarihi: 07.12.2017

İnternet: <http://www.finansalgoz.com/2017/04/kredinin-unsurlar-nelerdir.html>

İnternet: <https://doctorsustainability.blog/tag/surdurulebilirlik/>

EKLER

EK-1, A BELEDİYESİ GELİR TABLOSU

A BELEDİYESİ GELİR TABLOSU		
	2015-2016 (\$Million)	2016-2017 (\$Million)
Faaliyet Gelirleri		
Tarifeler-Genel	36,8	39,1
Tarifeler-Diğer	<u>0,7</u>	<u>0,7</u>
Toplam Tarife Gelirleri	37,5	39,8
Resmi Ücretler	1,1	1,2
Kullanıcı Ücretleri	1,4	1,5
Hibe ve Sübvansiyonlar	4,8	4,8
Yatırım Gelirleri	0,2	0,2
Ödemeler	0,4	0,5
Ticari Faaliyet Gelirleri	0,2	0,2
Diğer Faaliyet Gelirleri	<u>0,5</u>	<u>0,3</u>
Toplam Tarife Gelirleri	46,1	48,5
Faaliyet Giderleri		
Personel Maliyeti	18,2	18,9
Sözleşmeli Hizmetler	10,9	10,6
Malzemeler	3,7	3,7
Finansal Maliyetler	0,5	0,5
Yıpranma Payı	8,7	8,8
Su kaçakları/Tabii Kaynaklar Yönetimine Ödenen Vergi	0,5	0,6
Diğer Giderler	<u>4,5</u>	<u>4,1</u>
Toplam Faaliyet Giderleri	46,5	47,2
Faaliyet Fazlası/Açığı	-0,4	1,3

(LGA, Local Government Financial Indicators Information Paper 9,2006:10)*Belediye meclisi, sermaye harcamaları kaleminden varlıkların yenileme ve değişimleri için dönem başına \$7,9 milyon ayırmıştır.

EK-2, A BELEDİYESİNİN BÜTÇESİ

	2015-2016 (\$Million)	2016-2017 (\$Million)
Varlıklar		
Nakit ve Nakit Eşdeğerleri	2,7	2,2
Ticari ve Diğer Alacaklar	1,0	1,0
Demirbaşlar	4,8	4,8
Araziler	133,7	134,5
Binalar	34,7	34,2
Altyapılar	250,3	254,4
Tesis, Teçhizat, Mobilya ve Tertibat	6,7	7,3
Belediye Özkaynakları	0,8	0,8
Diğer Finansal Varlıklar	1,0	0,9
Diğer Varlıklar	1,9	2,0
Toplam Varlıklar	437,6	442,1
Borçlar		
Ticari ve Diğer Borçlar	4,9	4,8
Temettüleri	3,1	3,2
Krediler, Kredili Mevduatlar, Tutulan Teminatlar	8,7	7,7
Diğer Borçlar	0,1	0,0
Toplam Borçlar	16,8	15,7
Özkaynak		
Varlıkları Yeniden Değerlendirme Rezervi	123,4	124,5
Birikmiş Fazla/Açık ve Diğer Rezervler	297,4	301,9
Toplam Özkaynak	420,8	426,4

(LGA, Local Government Financial Indicators Information Paper 9,2006:11)

EK-3, ÖRNEK OLAY 1 BORÇ HİZMETİ TABLOSU

Mil.TL

Yıllar	BORÇ HİZMETİ		
	İlbank Kredileri (Projesiz)	İlbank JICA Kredisi (Projeli)	Toplam (Projeli)
(t)	24,60	0,00	24,60
(t+1)	21,04	0,77	21,81
(t+2)	13,84	0,46	14,30
(t+3)	9,30	1,08	10,38
(t+4)	5,04	1,47	6,51
(t+5)	1,74	1,55	3,29
(t+6)	0,32	1,55	1,87
(t+7)	0,32	15,46	15,78
(t+8)	0,31	15,42	15,73
(t+9)	0,31	15,38	15,69
(t+10)	0,30	15,33	15,63
(t+11)	0,30	15,12	15,42
(t+12)	0,29	15,25	15,54
(t+13)	0,29	15,21	15,50
(t+14)	0,00	15,17	15,17
(t+15)	0,00	15,12	15,12
(t+16)	0,00	14,71	14,71
(t+17)	0,00	14,62	14,62
(t+18)	0,00	14,54	14,54
(t+19)	0,00	14,46	14,46
(t+20)	0,00	14,37	14,37
(t+21)	0,00	14,29	14,29
(t+22)	0,00	14,20	14,20
(t+23)	0,00	14,12	14,12
(t+24)	0,00	14,01	14,01
(t+25)	0,00	6,99	6,99
(t+26)	0,00	0,00	0,00
(t+27)	0,00	0,00	0,00
(t+28)	0,00	0,00	0,00
(t+29)	0,00	0,00	0,00
(t+30)	0,00	0,00	0,00
(t+31)	0,00	0,00	0,00
(t+32)	0,00	0,00	0,00
(t+33)	0,00	0,00	0,00
(t+34)	0,00	0,00	0,00

EK-4, ÖRNEK OLAY 1 GELİR TABLOSU

Mil.TL

Yıllar	Projeli			Projesiz		
	Tarife Gelirleri	Tarife Dışı Gelirler	Toplam	Tarife Gelirleri	Tarife Dışı Gelirler	Toplam
(t)	15,37	15,54	30,91	15,37	15,54	30,91
(t+1)	28,92	15,54	44,46	18,85	15,54	34,39
(t+2)	30,56	0,00	30,56	20,05	0,00	20,05
(t+3)	29,29	0,00	29,29	21,32	0,00	21,32
(t+4)	28,31	0,00	28,31	20,01	0,00	20,01
(t+5)	28,47	0,00	28,47	19,81	0,00	19,81
(t+6)	30,09	0,00	30,09	21,06	0,00	21,06
(t+7)	31,42	0,00	31,42	22,13	0,00	22,13
(t+8)	32,82	0,00	32,82	23,25	0,00	23,25
(t+9)	34,29	0,00	34,29	24,42	0,00	24,42
(t+10)	35,82	0,00	35,82	25,66	0,00	25,66
(t+11)	37,42	0,00	37,42	26,96	0,00	26,96
(t+12)	39,10	0,00	39,10	28,32	0,00	28,32
(t+13)	38,08	0,00	38,08	29,76	0,00	29,76
(t+14)	39,84	0,00	39,84	31,26	0,00	31,26
(t+15)	41,68	0,00	41,68	32,84	0,00	32,84
(t+16)	43,60	0,00	43,60	34,50	0,00	34,50
(t+17)	41,36	0,00	41,36	31,99	0,00	31,99
(t+18)	39,30	0,00	39,30	29,65	0,00	29,65
(t+19)	37,43	0,00	37,43	27,49	0,00	27,49
(t+20)	37,13	0,00	37,13	26,90	0,00	26,90
(t+21)	37,42	0,00	37,42	26,87	0,00	26,87
(t+22)	39,09	0,00	39,09	28,23	0,00	28,23
(t+23)	40,85	0,00	40,85	29,66	0,00	29,66
(t+24)	42,68	0,00	42,68	31,16	0,00	31,16
(t+25)	37,17	0,00	37,17	27,28	0,00	27,28
(t+26)	35,48	0,00	35,48	25,29	0,00	25,29
(t+27)	33,94	0,00	33,94	23,44	0,00	23,44
(t+28)	32,54	0,00	32,54	21,73	0,00	21,73
(t+29)	33,96	0,00	33,96	22,83	0,00	22,83
(t+30)	32,63	0,00	32,63	21,16	0,00	21,16
(t+31)	34,05	0,00	34,05	22,24	0,00	22,24
(t+32)	32,78	0,00	32,78	20,61	0,00	20,61
(t+33)	0,00	0,00	0,00	21,66	0,00	21,66
(t+34)	0,00	0,00	0,00	22,75	0,00	22,75
(t+35)	0,00	0,00	0,00	23,90	0,00	23,90

EK-5, ÖRNEK OLAY 1 GİDER TABLOSU

Mil.TL

İşletim ve Bakım Giderleri		
Yıllar	Projeli	Projesiz
(t)	12,22	19,62
(t+1)	16,22	22,30
(t+2)	16,64	22,72
(t+3)	17,75	23,15
(t+4)	17,83	23,59
(t+5)	18,07	24,05
(t+6)	18,31	24,52
(t+7)	18,57	25,00
(t+8)	18,83	25,50
(t+9)	19,10	26,01
(t+10)	19,37	26,54
(t+11)	19,66	27,09
(t+12)	19,95	27,65
(t+13)	20,25	28,22
(t+14)	20,56	28,82
(t+15)	20,88	29,43
(t+16)	21,21	30,06
(t+17)	21,55	30,71
(t+18)	21,90	31,38
(t+19)	22,26	32,07
(t+20)	22,63	32,78
(t+21)	23,02	33,51
(t+22)	23,41	34,27
(t+23)	23,82	35,04
(t+24)	24,23	35,84
(t+25)	24,66	36,67
(t+26)	25,11	37,51
(t+27)	25,56	38,39
(t+28)	26,03	39,29
(t+29)	26,52	40,21
(t+30)	27,02	41,17
(t+31)	27,53	42,15
(t+32)	28,06	43,16
(t+33)	28,61	44,21
(t+34)	29,17	45,28
(t+35)	29,75	46,39

EK-6, ÖRNEK OLAY 1 PROJELİ NAKİT AKIŞI TABLOSU

Mil.TL

PROJELİ NAKİT AKIŞI TABLOSU												
Yıllar	Nakit girişleri					Nakit Çıktıları					Yıllık Net Nakit Fazlası (-Açığı)	Birikimli Net Nakit Fazlası (-Açığı)
	Tarife Gelirleri	Tarife Dışı Gelirler	Hibeler	İlbank-JICA Kredisi	Toplam Nakit Girişleri	İşletme ve Bakım Giderleri	Öncelikli Yatırımlar	Uzun Dönemli Yatırımlar	Borç Hizmeti	Toplam Nakit Çıktıları		
(t)	15,37	15,54	0,00	0,00	30,92	12,22	0,00	0,00	24,60	36,82	-5,91	-5,907
(t+1)	28,92	15,54	0,00	0,00	44,47	16,22	0,00	0,00	21,81	38,03	6,43	0,522
(t+2)	30,56	0,00	0,00	103,10	133,66	16,64	103,10	0,00	14,30	134,04	-0,38	0,143
(t+3)	29,29	0,00	0,00	103,10	132,39	17,75	103,10	0,00	10,38	131,23	1,16	1,300
(t+4)	28,31	0,00	0,00	51,55	79,87	17,83	42,79	0,00	6,51	67,13	12,74	14,042
(t+5)	28,47	0,00	0,00	0,00	28,47	18,07	0,00	0,00	3,29	21,36	7,11	21,155
(t+6)	30,09	0,00	0,00	0,00	30,09	18,31	0,00	2,58	1,87	22,76	7,33	28,489
(t+7)	31,42	0,00	0,00	0,00	31,42	18,57	0,00	2,58	15,78	36,93	-5,50	22,990
(t+8)	32,82	0,00	0,00	0,00	32,82	18,83	0,00	2,58	15,73	37,14	-4,31	18,683
(t+9)	34,29	0,00	0,00	0,00	34,29	19,10	0,00	2,58	15,69	37,37	-3,08	15,608
(t+10)	35,82	0,00	0,00	0,00	35,82	19,37	0,00	2,58	15,63	37,58	-1,76	13,845
(t+11)	37,42	0,00	0,00	0,00	37,42	19,66	0,00	2,58	15,42	37,66	-0,23	13,611
(t+12)	39,10	0,00	0,00	0,00	39,10	19,95	0,00	2,58	15,54	38,07	1,03	14,641
(t+13)	38,08	0,00	0,00	0,00	38,08	20,25	0,00	2,58	15,50	38,33	-0,25	14,393
(t+14)	39,84	0,00	0,00	0,00	39,84	20,56	0,00	2,58	15,17	38,31	1,53	15,927
(t+15)	41,68	0,00	0,00	0,00	41,68	20,88	0,00	2,58	15,12	38,58	3,10	19,009
(t+16)	43,60	0,00	0,00	0,00	43,60	21,21	0,00	2,58	14,71	38,50	5,10	24,113
(t+17)	41,36	0,00	0,00	0,00	41,36	21,55	0,00	2,58	14,62	38,75	2,61	26,720
(t+18)	39,30	0,00	0,00	0,00	39,30	21,90	0,00	2,58	14,54	39,02	0,28	27,001
(t+19)	37,43	0,00	0,00	0,00	37,43	22,26	0,00	2,58	14,46	39,30	-1,87	25,135
(t+20)	37,13	0,00	0,00	0,00	37,13	22,63	0,00	2,58	14,37	39,58	-2,45	22,684
(t+21)	37,42	0,00	0,00	0,00	37,42	23,02	0,00	2,58	14,29	39,89	-2,47	20,215
(t+22)	39,09	0,00	0,00	0,00	39,09	23,41	0,00	2,58	14,20	40,19	-1,09	19,121
(t+23)	40,85	0,00	0,00	0,00	40,85	23,82	0,00	2,58	14,12	40,52	0,33	19,449
(t+24)	42,68	0,00	0,00	0,00	42,68	24,23	0,00	2,58	14,01	40,82	1,86	21,309
(t+25)	37,17	0,00	0,00	0,00	37,17	24,66	0,00	2,58	6,99	34,23	2,94	24,247
(t+26)	35,48	0,00	0,00	0,00	35,48	25,11	0,00	5,16	0,00	30,27	5,22	29,467
(t+27)	33,94	0,00	0,00	0,00	33,94	25,56	0,00	5,16	0,00	30,72	3,22	32,687
(t+28)	32,54	0,00	0,00	0,00	32,54	26,03	0,00	5,16	0,00	31,19	1,35	34,037
(t+29)	33,96	0,00	0,00	0,00	33,96	26,52	0,00	5,16	0,00	31,68	2,29	36,327
(t+30)	32,63	0,00	0,00	0,00	32,63	27,02	0,00	5,16	0,00	32,18	0,46	36,787
(t+31)	34,05	0,00	0,00	0,00	34,05	27,53	0,00	5,16	0,00	32,69	1,36	38,147
(t+32)	32,78	0,00	0,00	0,00	32,78	28,06	0,00	5,16	0,00	33,22	-0,44	37,707
(t+33)	34,19	0,00	0,00	0,00	34,19	28,61	0,00	5,16	0,00	33,77	0,42	38,127
(t+34)	35,66	0,00	0,00	0,00	35,66	29,17	0,00	5,16	0,00	34,33	1,33	39,457
(t+35)	37,20	0,00	0,00	0,00	37,20	29,75	0,00	5,16	0,00	34,91	2,29	41,751

EK- 7, ÖRNEK OLAY 1 PROJESİZ NAKİT AKIŞI TABLOSU

Mil.TL

PROJESİZ NAKİT AKIŞ TABLOSU												
Yıllar	Nakit girişleri					Nakit Çıktıları					Yıllık Net Nakit Fazlası (-Açığı)	Birikimli Net Nakit Fazlası (-Açığı)
	Tarife Gelirleri	Tarife Dışı Gelirler	Hibeler	İbank-JICA Kredisi	Toplam Nakit Girişleri	İşletme ve Bakım Giderleri	Öncelikli Yatırımlar	Uzun Dönemli Yatırımlar	Borç Hizmeti	Toplam Nakit Çıktıları		
(t)	15,37	15,54	0,00	0,00	30,91	19,62	0,00	0,00	24,60	44,22	-13,31	-13,307
(t+1)	18,85	15,54	0,00	0,00	34,39	22,30	0,00	0,00	21,04	43,34	-8,96	-22,265
(t+2)	20,05	0,00	0,00	0,00	20,05	22,72	0,00	0,00	13,84	36,56	-16,52	-38,783
(t+3)	21,32	0,00	0,00	0,00	21,32	23,15	0,00	0,00	9,30	32,45	-11,13	-49,917
(t+4)	20,01	0,00	0,00	0,00	20,01	23,59	0,00	0,00	5,04	28,63	-8,62	-58,541
(t+5)	19,81	0,00	0,00	0,00	19,81	24,05	0,00	0,00	1,74	25,79	-5,98	-64,518
(t+6)	21,06	0,00	0,00	0,00	21,06	24,52	0,00	0,00	0,32	24,84	-3,78	-68,298
(t+7)	22,13	0,00	0,00	0,00	22,13	25,00	0,00	0,00	0,32	25,32	-3,19	-71,490
(t+8)	23,25	0,00	0,00	0,00	23,25	25,50	0,00	0,00	0,31	25,81	-2,56	-74,056
(t+9)	24,42	0,00	0,00	0,00	24,42	26,01	0,00	0,00	0,31	26,32	-1,90	-75,952
(t+10)	25,66	0,00	0,00	0,00	25,66	26,54	0,00	0,00	0,30	26,84	-1,18	-77,136
(t+11)	26,96	0,00	0,00	0,00	26,96	27,09	0,00	0,00	0,30	27,39	-0,42	-77,561
(t+12)	28,32	0,00	0,00	0,00	28,32	27,65	0,00	0,00	0,29	27,94	0,38	-77,177
(t+13)	29,76	0,00	0,00	0,00	29,76	28,22	0,00	0,00	0,29	28,51	1,25	-75,931
(t+14)	31,26	0,00	0,00	0,00	31,26	28,82	0,00	0,00	0,00	28,82	2,44	-73,489
(t+15)	32,84	0,00	0,00	0,00	32,84	29,43	0,00	0,00	0,00	29,43	3,41	70,078
(t+16)	34,50	0,00	0,00	0,00	34,50	30,06	0,00	0,00	0,00	30,06	4,44	-65,637
(t+17)	31,99	0,00	0,00	0,00	31,99	30,71	0,00	0,00	0,00	30,71	1,27	-64,363
(t+18)	29,65	0,00	0,00	0,00	29,65	31,38	0,00	0,00	0,00	31,38	-1,73	-66,095
(t+19)	27,49	0,00	0,00	0,00	27,49	32,07	0,00	0,00	0,00	32,07	-4,59	-70,680
(t+20)	26,90	0,00	0,00	0,00	26,90	32,78	0,00	0,00	0,00	32,78	-5,89	-76,566
(t+21)	26,87	0,00	0,00	0,00	26,87	33,51	0,00	0,00	0,00	33,51	-6,64	-83,208
(t+22)	28,23	0,00	0,00	0,00	28,23	34,27	0,00	0,00	0,00	34,27	-6,04	-89,244
(t+23)	29,66	0,00	0,00	0,00	29,66	35,04	0,00	0,00	0,00	35,04	-5,38	-94,363
(t+24)	31,16	0,00	0,00	0,00	31,16	35,84	0,00	0,00	0,00	35,84	-4,68	-99,309
(t+25)	27,28	0,00	0,00	0,00	27,28	36,67	0,00	0,00	0,00	36,67	-9,38	-108,694
(t+26)	25,29	0,00	0,00	0,00	25,29	37,51	0,00	0,00	0,00	37,51	-12,22	-120,918
(t+27)	23,44	0,00	0,00	0,00	23,44	38,39	0,00	0,00	0,00	38,39	-14,94	-135,861
(t+28)	21,73	0,00	0,00	0,00	21,73	39,29	0,00	0,00	0,00	39,29	-17,56	-153,416
(t+29)	22,83	0,00	0,00	0,00	22,83	40,21	0,00	0,00	0,00	40,21	-17,38	-170,797
(t+30)	21,16	0,00	0,00	0,00	21,16	41,17	0,00	0,00	0,00	41,17	-20,00	-190,800
(t+31)	22,24	0,00	0,00	0,00	22,24	42,15	0,00	0,00	0,00	42,15	-19,91	-210,714
(t+32)	20,61	0,00	0,00	0,00	20,61	43,16	0,00	0,00	0,00	43,16	-22,55	-233,265
(t+33)	21,66	0,00	0,00	0,00	21,66	44,21	0,00	0,00	0,00	44,21	-22,55	-255,815
(t+34)	22,75	0,00	0,00	0,00	22,75	45,28	0,00	0,00	0,00	45,28	-22,53	-278,344
(t+35)	23,90	0,00	0,00	0,00	23,90	46,39	0,00	0,00	0,00	46,39	-22,48	-300,827

EK-8, ÖRNEK OLAY 2 BORÇ SERVİSİ TABLOSU

Mil.TL

Yıllar	BORÇ HİZMETİ		
	İlbank Kredisi (Projesiz)	İlbank AYB Kredisi (Projesiz)	Toplam (Projeli)
(t)	0,00	0,11	0,11
(t+1)	0,00	0,45	0,45
(t+2)	0,00	0,90	0,90
(t+3)	0,00	1,13	1,13
(t+4)	0,00	1,13	1,13
(t+5)	0,00	3,34	3,34
(t+6)	0,00	3,29	3,29
(t+7)	0,00	3,23	3,23
(t+8)	0,00	3,18	3,18
(t+9)	0,00	3,12	3,12
(t+10)	0,00	3,06	3,06
(t+11)	0,00	3,01	3,01
(t+12)	0,00	2,95	2,95
(t+13)	0,00	2,89	2,89
(t+14)	0,00	2,84	2,84
(t+15)	0,00	2,78	2,78
(t+16)	0,00	2,72	2,72
(t+17)	0,04	2,67	2,71
(t+18)	0,08	2,61	2,70
(t+19)	0,11	2,66	2,77
(t+20)	0,62	2,50	3,12
(t+21)	0,85	2,44	3,29
(t+22)	1,02	2,39	3,40
(t+23)	2,99	2,33	5,32
(t+24)	3,15	2,27	5,43
(t+25)	3,20	0,00	3,20
(t+26)	4,38	0,00	4,38
(t+27)	4,28	0,00	4,28
(t+28)	4,17	0,00	4,17
(t+29)	4,07	0,00	4,07
(t+30)	3,97	0,00	3,97
(t+31)	3,87	0,00	3,87
(t+32)	3,42	0,00	3,42
(t+33)	3,33	0,00	3,33
(t+34)	3,24	0,00	3,24

EK-9, ÖRNEK OLAY 2 GELİR TABLOSU

Mil.TL

Projeli				Projesiz		
Yıllar	Tarife Gelirleri	Tarife Dışı Gelirler	Toplam	Tarife Gelirleri	Tarife Dışı Gelirler	Toplam
(t)	4,55	0,02	4,57	4,07	0,02	4,09
(t+1)	5,67	0,03	5,69	4,63	0,03	4,66
(t+2)	6,84	0,03	6,87	5,17	0,03	5,21
(t+3)	7,24	0,04	7,28	5,40	0,04	5,44
(t+4)	7,44	0,04	7,48	5,56	0,04	5,59
(t+5)	7,64	0,04	7,68	5,71	0,04	5,75
(t+6)	7,85	0,04	7,89	5,88	0,04	5,92
(t+7)	8,07	0,04	8,11	6,02	0,04	6,06
(t+8)	8,28	0,04	8,32	6,11	0,04	6,15
(t+9)	8,50	0,04	8,54	6,20	0,04	6,24
(t+10)	8,72	0,04	8,76	6,29	0,04	6,33
(t+11)	8,95	0,04	8,99	6,38	0,04	6,43
(t+12)	9,18	0,05	9,23	6,47	0,05	6,52
(t+13)	9,38	0,05	9,43	6,54	0,05	6,59
(t+14)	9,59	0,05	9,63	6,61	0,05	6,66
(t+15)	9,85	0,05	9,90	6,68	0,05	6,73
(t+16)	10,12	0,05	10,17	6,75	0,05	6,80
(t+17)	10,40	0,05	10,45	6,82	0,05	6,87
(t+18)	10,68	0,05	10,74	6,89	0,05	6,94
(t+19)	10,98	0,05	11,03	6,96	0,05	7,01
(t+20)	11,27	0,06	11,33	7,03	0,06	7,09
(t+21)	11,58	0,06	11,64	7,11	0,06	7,16
(t+22)	11,89	0,06	11,95	7,18	0,06	7,24
(t+23)	12,22	0,06	12,28	7,25	0,06	7,32
(t+24)	12,55	0,06	12,61	7,33	0,06	7,39
(t+25)	12,88	0,06	12,95	7,41	0,06	7,47
(t+26)	12,70	0,06	12,77	7,49	0,06	7,55
(t+27)	12,51	0,06	12,57	7,56	0,06	7,63
(t+28)	12,70	0,06	12,77	7,64	0,06	7,71
(t+29)	12,71	0,06	12,77	7,72	0,06	7,79
(t+30)	12,84	0,06	12,90	7,80	0,06	7,87
(t+31)	12,97	0,06	13,04	7,89	0,06	7,95
(t+32)	13,11	0,07	13,18	7,97	0,07	8,03
(t+33)	13,26	0,07	13,33	8,05	0,07	8,12
(t+34)	13,39	0,07	13,45	8,14	0,07	8,20

EK-10, ÖRNEK OLAY 2 GİDER TABLOSU

Mil.TL

İşletim ve Bakım Giderleri		
Yıllar	Projeli	Projesiz
(t)	4,45	4,54
(t+1)	4,44	4,59
(t+2)	4,39	4,65
(t+3)	4,37	4,71
(t+4)	4,45	4,77
(t+5)	4,53	4,83
(t+6)	4,61	4,90
(t+7)	4,69	4,95
(t+8)	4,79	5,00
(t+9)	4,88	5,04
(t+10)	4,98	5,07
(t+11)	5,08	5,10
(t+12)	5,18	5,14
(t+13)	5,29	5,17
(t+14)	5,40	5,21
(t+15)	5,52	5,25
(t+16)	5,72	5,29
(t+17)	5,92	5,32
(t+18)	6,05	5,36
(t+19)	6,19	5,40
(t+20)	6,37	5,43
(t+21)	6,55	5,47
(t+22)	6,73	5,51
(t+23)	6,92	5,55
(t+24)	7,11	5,59
(t+25)	7,27	5,64
(t+26)	7,44	5,68
(t+27)	7,62	5,72
(t+28)	7,79	5,77
(t+29)	7,97	5,81
(t+30)	8,16	5,85
(t+31)	8,35	5,90
(t+32)	8,54	5,94
(t+33)	8,75	5,99
(t+34)	8,93	6,03

EK-11, ÖRNEK OLAY 2 PROJELİ NAKİT AKIŞ TABLOSU

Mil.TL

PROJELİ NAKİT AKIŞ TABLOSU													
Yıllar	Nakit girişleri						Nakit Çıktıları					Yıllık Net Nakit Fazlası (-Açığı)	Birikimli Net Nakit Fazlası (-Açığı)
	Tarife Gelirleri	Tarife Dışı Gelirler	Hibeler	İbank-AYB Kredisi	İbank Kredileri	Toplam Nakit Girişleri	İşletme ve Bakım Giderleri	Öncelikli Yatırımlar	Uzun Dönemli Yatırımlar	Borç Hizmeti	Toplam Nakit Çıktıları		
(t)	4,55	0,02	0,00	8,98	0,00	13,55	4,45	8,98	0,00	0,11	13,55	0,00	0,000
(t+1)	5,67	0,03	0,00	17,96	0,00	23,65	4,44	17,96	0,00	0,45	22,86	0,80	0,798
(t+2)	6,84	0,03	0,00	17,96	0,00	24,83	4,39	17,96	0,00	0,90	23,26	1,58	2,374
(t+3)	7,24	0,04	0,00	0,00	0,00	7,28	4,37	0,00	0,00	1,13	5,49	1,78	4,155
(t+4)	7,44	0,04	0,00	0,00	0,00	7,48	4,45	0,00	0,00	1,13	5,57	1,90	6,057
(t+5)	7,64	0,04	0,00	0,00	0,00	7,68	4,53	0,00	0,40	3,34	8,27	-0,59	5,467
(t+6)	7,85	0,04	0,00	0,00	0,00	7,89	4,61	0,00	0,40	3,29	8,30	-0,41	5,059
(t+7)	8,07	0,04	0,00	0,00	0,00	8,11	4,69	0,00	0,40	3,23	8,33	-0,22	4,841
(t+8)	8,28	0,04	0,00	0,00	0,00	8,32	4,79	0,00	0,40	3,18	8,36	-0,04	4,801
(t+9)	8,50	0,04	0,00	0,00	0,00	8,54	4,88	0,00	0,40	3,12	8,40	0,14	4,945
(t+10)	8,72	0,04	0,00	0,00	0,00	8,76	4,98	0,00	0,78	3,06	8,82	-0,06	4,883
(t+11)	8,95	0,04	0,00	0,00	0,00	8,99	5,08	0,00	0,78	3,01	8,87	0,13	5,009
(t+12)	9,18	0,05	0,00	0,00	0,00	9,23	5,18	0,00	0,78	2,95	8,91	0,32	5,327
(t+13)	9,38	0,05	0,00	0,00	0,00	9,43	5,29	0,00	0,78	2,89	8,96	0,47	5,793
(t+14)	9,59	0,05	0,00	0,00	0,00	9,63	5,40	0,00	0,78	2,84	9,02	0,62	6,409
(t+15)	9,85	0,05	0,00	0,00	0,00	9,90	5,52	0,00	0,78	2,78	9,08	0,82	7,226
(t+16)	10,12	0,05	0,00	0,00	0,00	10,17	5,72	0,00	6,78	2,72	15,23	-5,05	2,172
(t+17)	10,40	0,05	0,00	0,00	2,82	13,27	5,92	0,00	6,78	2,71	15,42	-2,15	0,026
(t+18)	10,68	0,05	0,00	0,00	0,00	10,74	6,05	0,00	0,78	2,70	9,53	1,20	1,229
(t+19)	10,98	0,05	0,00	0,00	1,38	12,41	6,19	0,00	4,78	2,66	13,64	-1,23	0,001
(t+20)	11,27	0,06	0,00	0,00	10,00	21,33	6,37	0,00	11,78	3,12	21,28	0,05	0,053
(t+21)	11,58	0,06	0,00	0,00	5,97	17,60	6,55	0,00	7,76	3,29	17,60	0,00	0,055
(t+22)	11,89	0,06	0,00	0,00	5,80	17,76	6,73	0,00	7,63	3,40	17,77	-0,01	0,042
(t+23)	12,22	0,06	0,00	0,00	7,60	19,88	6,92	0,00	7,63	5,32	19,88	0,01	0,048
(t+24)	12,55	0,06	0,00	0,00	7,54	20,15	7,11	0,00	7,63	5,43	20,17	-0,03	0,021
(t+25)	12,88	0,06	0,00	0,00	0,00	12,95	7,27	0,00	0,78	3,20	11,26	1,69	1,710
(t+26)	12,70	0,06	0,00	0,00	0,00	12,77	7,44	0,00	0,78	4,38	12,60	0,17	1,875
(t+27)	12,51	0,06	0,00	0,00	0,00	12,57	7,62	0,00	0,78	4,28	12,68	-0,11	1,766
(t+28)	12,70	0,06	0,00	0,00	0,00	12,77	7,79	0,00	0,78	4,17	12,75	0,01	1,780
(t+29)	12,71	0,06	0,00	0,00	0,00	12,77	7,97	0,00	0,78	4,07	12,83	-0,06	1,724
(t+30)	12,84	0,06	0,00	0,00	0,00	12,90	8,16	0,00	0,78	3,97	12,91	-0,01	1,715
(t+31)	12,97	0,06	0,00	0,00	0,00	13,04	8,35	0,00	0,78	3,87	13,00	0,04	1,752
(t+32)	13,11	0,07	0,00	0,00	0,00	13,18	8,54	0,00	0,78	3,42	12,75	0,43	2,182
(t+33)	13,26	0,07	0,00	0,00	0,00	13,33	8,75	0,00	0,78	3,33	12,86	0,47	2,652
(t+34)	13,39	0,07	0,00	0,00	0,00	13,45	8,93	0,00	0,78	3,24	12,94	0,51	3,160

EK-12, ÖRNEK OLAY 2 PROJESİZ NAKİT AKIŞ TABLOSU

Mil.TL

PROJESİZ NAKİT AKIŞ TABLOSU													
Yıllar	Nakit girişleri						Nakit Çıkarları					Yıllık Net Nakit Fazlası (- Açığı)	Birikimli Net Nakit Fazlası (-Açığı)
	Tarife Gelirleri	Tarife Dışı Gelirler	Hibeler	İbank-JICA Kredisi	İbank Kredileri	Toplam Nakit Girişleri	İşletme ve Bakım Giderleri	Öncelikli Yatırımlar	Uzun Dönemli Yatırımlar	Borç Hizmeti	Toplam Nakit Çıkarları		
(t)	4,07	0,02	0,00	0,00	0,00	4,09	4,54	0,00	0,00	0,00	4,54	-0,44	-0,440
(t+1)	4,63	0,03	0,00	0,00	0,00	4,66	4,59	0,00	0,00	0,00	4,59	0,06	-0,378
(t+2)	5,17	0,03	0,00	0,00	0,00	5,21	4,65	0,00	0,00	0,00	4,65	0,55	0,175
(t+3)	5,40	0,04	0,00	0,00	0,00	5,44	4,71	0,00	0,00	0,00	4,71	0,72	0,899
(t+4)	5,56	0,04	0,00	0,00	0,00	5,59	4,77	0,00	0,00	0,00	4,77	0,82	1,718
(t+5)	5,71	0,04	0,00	0,00	0,00	5,75	4,83	0,00	0,40	0,00	5,23	0,52	2,237
(t+6)	5,88	0,04	0,00	0,00	0,00	5,92	4,90	0,00	0,40	0,00	5,30	0,62	2,858
(t+7)	6,02	0,04	0,00	0,00	0,00	6,06	4,95	0,00	0,40	0,00	5,35	0,71	3,571
(t+8)	6,11	0,04	0,00	0,00	0,00	6,15	5,00	0,00	0,40	0,00	5,40	0,76	4,328
(t+9)	6,20	0,04	0,00	0,00	0,00	6,24	5,04	0,00	0,40	0,00	5,44	0,80	5,131
(t+10)	6,29	0,04	0,00	0,00	0,00	6,33	5,07	0,00	0,78	0,00	5,86	0,48	5,607
(t+11)	6,38	0,04	0,00	0,00	0,00	6,43	5,10	0,00	0,78	0,00	5,89	0,54	6,144
(t+12)	6,47	0,05	0,00	0,00	0,00	6,52	5,14	0,00	0,78	0,00	5,92	0,60	6,740
(t+13)	6,54	0,05	0,00	0,00	0,00	6,59	5,17	0,00	0,78	0,00	5,96	0,63	7,370
(t+14)	6,61	0,05	0,00	0,00	0,00	6,66	5,21	0,00	0,78	0,00	5,99	0,67	8,036
(t+15)	6,68	0,05	0,00	0,00	0,00	6,73	5,25	0,00	0,78	0,00	6,03	0,69	8,727
(t+16)	6,75	0,05	0,00	0,00	0,00	6,80	5,29	0,00	6,78	0,00	12,07	-5,27	3,454
(t+17)	6,82	0,05	0,00	0,00	2,82	9,69	5,32	0,00	6,78	0,04	12,15	-2,46	0,993
(t+18)	6,89	0,05	0,00	0,00	0,00	6,94	5,36	0,00	0,78	0,08	6,23	0,71	1,707
(t+19)	6,96	0,05	0,00	0,00	1,38	8,39	5,40	0,00	4,78	0,11	10,29	-1,89	-0,188
(t+20)	7,03	0,06	0,00	0,00	10,00	17,08	5,43	0,00	11,78	0,62	17,84	-0,75	-0,941
(t+21)	7,11	0,06	0,00	0,00	5,97	13,13	5,47	0,00	7,76	0,85	14,08	-0,95	-1,893
(t+22)	7,18	0,06	0,00	0,00	5,80	13,04	5,51	0,00	7,63	1,02	14,16	-1,12	-3,012
(t+23)	7,25	0,06	0,00	0,00	7,60	14,92	5,55	0,00	7,63	2,99	16,18	-1,26	-4,269
(t+24)	7,33	0,06	0,00	0,00	7,54	14,93	5,59	0,00	7,63	3,15	16,38	-1,45	-5,715
(t+25)	7,41	0,06	0,00	0,00	0,00	7,47	5,64	0,00	0,78	3,20	9,63	-2,15	-7,870
(t+26)	7,49	0,06	0,00	0,00	0,00	7,55	5,68	0,00	0,78	4,38	10,85	-3,30	-11,166
(t+27)	7,56	0,06	0,00	0,00	0,00	7,63	5,72	0,00	0,78	4,28	10,78	-3,16	-14,324
(t+28)	7,64	0,06	0,00	0,00	0,00	7,71	5,77	0,00	0,78	4,17	10,72	-3,02	-17,342
(t+29)	7,72	0,06	0,00	0,00	0,00	7,79	5,81	0,00	0,78	4,07	10,66	-2,88	-20,220
(t+30)	7,80	0,06	0,00	0,00	0,00	7,87	5,85	0,00	0,78	3,97	10,61	-2,74	-22,958
(t+31)	7,89	0,06	0,00	0,00	0,00	7,95	5,90	0,00	0,78	3,87	10,55	-2,60	-25,554
(t+32)	7,97	0,07	0,00	0,00	0,00	8,03	5,94	0,00	0,78	3,42	10,14	-2,11	-27,665
(t+33)	8,05	0,07	0,00	0,00	0,00	8,12	5,99	0,00	0,78	3,33	10,10	-1,98	-29,645
(t+34)	8,14	0,07	0,00	0,00	0,00	8,20	6,03	0,00	0,78	3,24	10,05	-1,85	-31,494

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : ATALAY, Ayşegül
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 31.01.1984 İstanbul
Medeni Hali : Bekâr
Telefon Numarası : 0 (216) 432 10 75
Faks Numarası : 0 (216) 371 80 53
E-posta Adresi : aatalay@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	İstanbul Üniversitesi Sanat Tarihi	Devam Ediyor
Lisans	Marmara Üniversitesi İşletme	2008
Lise	Vatan Anadolu Lisesi	2002

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2012-2014	Türk Telekom A.Ş.	Uzman Yardımcısı
2014-Devam Ediyor	İller Bankası A.Ş.	Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Tarih, sinema, tiyatro.



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ