

BELEDİYE TAŞINMAZLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE YEREL YÖNETİM BANKACILIĞININ ROLÜ VE BELEDİYELERİN YAKLAŞIMI*

THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENT BANKING IN THE DEVELOPMENT OF MUNICIPAL LANDS AND APPROACH OF MUNICIPALITIES IN TURKEY

Pınar YEĞİNER** 
Yeşim TANRIVERMİŐ*** 

Öz

Kamu arazileri ve bu arazilerin değerlendirilmesi içinde bulunduğumuz yüzyılda ülkemizin ekonomik ge-liŐme süreci için oldukça önemli bir hale gelmiŐtir. Bu sebeple araziler etkin ve verimli kullanılması gereken bir kaynak olarak görülmelidir. Ancak, yerel yönetimlerin kaynak ihtiyaçlarını hızlı bir Şekilde karŐılamak istemesi kamu arazilerinin yeterli analizler yapılmadan kullanılmasına neden olmaktadır. Yerel yönetim bankası olan İL-BANK A.Ő.'nin içinde bulunduğu yeniden yapılandırma sürecinde edindiği görevler arasında Banka için kaynak yaratıp elde edilen gelir ile yerel yönetimlerin finansman arayışlarına destek olmak yer almaktadır. Yerel yönetimler kendi gelirlerini arttırmak ve hizmetlerini tamamlamak amacıyla kaynak arayışında bulunurken birçok kurum/kuruluş da kaynak geliştirme çalışmalarını kendi bünyesinde gerçekleŐtirmektedir. Farklı kurumların aynı iŐi kendi bünyesinde yapmaya çalışması nedeniyle kaynak geliştirme süreci bir bütün halinde ilerleyememekte, yeterli kaynak bulunamamakta, yeterli teknik birikimi olmayan kurumlar da iÇin içerisine girmekte ve tüm bunlar, sürecin başarısız bir Şekilde tamamlanmasına sebep olmaktadır. Bu çalışmada, farklı kurumlar ve birimler altında yapılan iŐlemlerin tek bir sistem vasıtasıyla daha hızlı ve verimli bir süreçle gerçekleŐtirilmesinin mümkün olup olmayacağı araŐtırılmakta, belediyelerin bu konuda görüŐleri alınarak katılımcı bir yaklaşımla yeni yöntemlerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. nceki çalışmalardan farklı olarak bu araştırmada;

* Bu makale, Pınar YEĞİNER'in Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalında Doç. Dr. Yeşim TANRIVERMİŐ danıŐmanlıėında tamamladığı yüksek lisans tezinin bir kısmından üretilmiŐtir.

** Yüksek lisans ğrencisi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Gayrimenkul Geliştirme Yönetimi Anabilim Dalı, pınar.yeginer@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3241-6866>.

*** Sorumlu yazar, Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Gayrimenkul Geliştirme Yönetimi Bölümü, aliefendioglu@ankara.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0859-7150>.

yerel yönetimlere uzun vadeli kaynak sağlama veya kaynak geliştirme çalışmalarının İLBANK A.Ş. ile belediye iş birliğinde yapılması ve başarı olanakları irdelenmiştir. Sürecin kurumlar arası bütünleşmiş bir sistemle yürütülmesi, düzgün ve sürdürülebilir işleyiş açısından zorunlu olmaktadır. Böylece yerel yönetimlerin hizmetlerini daha kaliteli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmeleri ve kamu arazilerinin değerlendirilmesi işlemlerini daha etkili bir yaklaşımla yürütebilmeleri mümkün görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yerel yönetim sistemi, yerel yönetim bankacılığı, İLBANK A.Ş., kamu arazileri, kaynak geliştirme ve gayrimenkul geliştirme.

Jel Sınıflandırması: H72, H74, R52

Abstact

Public lands and their evaluation stages have a critical importance for the economic development process of our country and therefore they should be managed effectively and efficiently. The immediate need of local governments to meet their resource needs causes public lands to be used without adequate analysis. ILBANK INC. has been undertaking a restructuring process and one of its most recent tasks is resource development for the Bank and then to support the local governments in their search for financing with the revenue generated. While the local governments are in search for resources in order to increase their own revenues and fulfill their duties, many institutions/organizations carry out their own resource development activities. Due to the resource development attempt undertaken by several different institutions separately, the process of resource development cannot proceed as a whole, not enough resources are developed, institutions which do not have sufficient technical background are involved and all of these bring about the unsuccessful completion of the process. In this study, it was aimed to investigate whether it is possible to carry out these studies conducted under different institutions and units with a faster and more efficient process through a single system. Long-term funding or resource development efforts to local governments, ILBANK INC. with the municipal cooperation and the opportunities for success were examined. By taking the opinions of municipalities on this subject, it was objected to develop new methods with a participatory approach. Conducting the process with an integrated system between institutions is mandatory for its proper and sustainable operation. Thus, local administrations will be able to perform their services in a more efficient and faster way, and the evaluation of public lands will be improved with effective management.

Keywords: Local governments, local government system, local government banking, ILBANK INC., public lands, resource development, and real estate development.

Jel Classification: H72, H74, R52

GİRİŞ

İstihdamın artırılması, üretimin geliştirilmesi ve Türkiye'nin tüm bölgelerinde dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesi için yeni yatırımlar teşvik edilmektedir. Bu yatırımların gerçekleştirilmesinde en önemli unsurlardan biri yer tahsisinin sağlanmasıdır. Yapılacak yatırımlar için en uygun yerin tahsisini gerçekleştirmek ekonomik gelişme sürecinde hızlandırıcı bir etki yaratacaktır. Bunun için öncelikli var olan kamu taşınmazlarının envanterinin sağlıklı bir şekilde hazırlanmış olması gerekmektedir. Çünkü kamu arazileri etkin ve verimli kullanılması gereken kaynaklar olup, bu arazilerin değerlendirilme aşamaları ekonomik gelişme süreci için oldukça önemli görülmektedir. Envanter oluşturma aşamasında kurumlar arası bütünleşmiş bir sistemin kurgulanması işleyiş için zorunludur (Aliefendioğlu 2016:653).

Yerel yönetim bankası olan İller Bankası Anonim Şirketi'nin (İLBANK A.Ő.) dönüşüm sürecinde edindiği görevlerden biri "Bankaya kaynak temin etmek üzere, proje kaynağı için herhangi bir borç ve Şartlı yükümlölük altına girmemek kaydıyla kâr amaçlı gayrimenkul yatırım projeleri ile uygulamaların yapılması veya yaptırılması" Şeklinde tanımlanmış ve bu görev neticesinde banka için yeni çalışma alanları yaratılmıştır. Tanımlanan bu yeni görevleri 2011 yılında Genel Müdürlük bünyesinde kurulan Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı yürütmektedir. Kaynak geliştirme çalışmaları ile Banka için kaynak yaratılmakta ve yerel yönetimlerin finansman ihtiyaçlarına bu çalışmalardan elde edilen gelir ile destek olunması amaçlanmaktadır.

Yerel yönetimler kendi gelirlerini arttırmak ve hizmetlerini tamamlamak amacıyla kaynak arayışında bulunurken Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ), Milli Emlak Genel Müdürlüğü (MİLE), Türkiye Emlak Katılım Bankası ve gayrimenkul yatırım ortaklıkları gibi birçok kurum/kuruluş da kaynak geliştirme çalışmalarını kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Farklı kurumların kaynak geliştirme faaliyetlerini kendi bünyelerinde yapmaya çalışması sürecin bütünlüğünü bozmaktadır. Bilgi, teknik kapasite ve tecrübe eksikliğinin sonucu olarak yeterli kaynakların bulunamamasına ve sürecin başarısız bir Şekilde tamamlanmasına neden olmaktadır.

Türkiye'de 2018 yılında devlete ait olan ve devletin hüküm ve tasarrufu altında toplam 272.771.495.685 m² yüzölçümüne sahip alan bulunmaktadır (MİLE 2019). Sahip olunan bu taşınmazların iyi bir Şekilde yönetilmesi, kaynakların optimum Şekilde kullanılması, yatırımların teşvik edilerek yer tahsisi sağlanması ekonomik kalkınmanın sağlanmasına destek olacaktır (Aliefendioğlu ve Aksu 2017:134).

2018 yılı Sayıştay Denetim Raporları incelendiğinde belediye taşınmaz envanterleri ile ilgili "Belediye adına tapuda kayıtlı olan taşınmazlara ilişkin değer tespitlerinin Yönetmeliğe uygun olarak yapıldığı görölmüş ancak ilgili muhasebe hesaplarına taşınmazların tamamının kaydının yapılmadığı tespit edilmiştir." (Sayıştay 2019a), "Belediyeye ait taşınmazlara ilişkin olarak fiili envanter çalışmalarının tamamlanmamış olması, nedeniyle belediyenin mülkiyetinde, yönetiminde veya kullanımında bulunan taşınmazların tamamının muhasebe kaydında yer alıp almadığı tespit edilememektedir." (Sayıştay 2019b), "Belediyeye ait taşınmazların kayıt işlemlerinin yapılmasında, Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Kaydına İlişkin Yönetmelik hükümlerine uyulmadığı görölmüştür." (Sayıştay 2019c) ve "Belediye adına tapuda kayıtlı olan taşınmazların değer tespitinin yapılmadığı ve ilgili muhasebe hesaplarına kaydedilmediği görölmüştür." ibareleri ile karşılaşılmaktadır (Sayıştay 2019d). Rapora göre belediyelerde taşınmaz envanterlerinin oluşturulması yönünde yapılan çalışmalar tamamlanmamıştır. Çalışmanın tamamlandığı belediyelerde ise yönetmeliğe yeterince uyulmadığı görölmektedir. Birçok belediyede de tapuda belediye adına kayıtlı olan taşınmazların değer tespit çalışmalarının yapılmadığı görölmektedir. Belediyelerin bir kısmında ise kayıtlar ile mevcut durum uyuşmamaktadır. Burada öncelikli yapılması gereken işlerden biri de belediye taşınmaz envanterlerinin kaydının tam ve doğru bir Şekilde yapılması ve muhasebe kayıtlarına işlenmesidir. Belediyelerin sahip oldukları taşınmazları bu sisteme entegre ederek aynı süreci yürüten diğer kurumlarla birlikte çalışması kaynak geliştirme proje sürecini hızlandıracaktır. Birçok kurumun kendi bünyesinde yaptığı yatırım ve kaynak geliştirme çalışmalarını elde bulunan bu alanlara odaklayarak yapması süreci hızlandıracak yer arayışına son verecektir.

Çalışmada İLBANK A.Ş. kaynak geliştirme sürecinin, belediyelerin kendi kaynak yaratma çalışmalarıyla entegre edilmesinin, kolaylaştırılmasının ve hızlandırılmasının mümkün olup olmadığını anlamak üzere belediyelere anket yapılmış olup anket kaynak/gayrimenkul geliştirme projeleri, yatırım finansmanı, arsa/kat karşılığı hasılat paylaşımı projeleri, envanter analizi, kredibilite analizi konuları kapsamında 28 soru ve 3 başlık altında toplanan 34 önerme içermektedir. Bu sorulardan ilk 5'i belediyeyi ve anketi dolduran kişinin çalışma alanındaki niteliklerini anlamayı amaçlamaktadır. Anketin diğer soruları ise belediyelerin finansman kaynaklarını, İLBANK A.Ş.'nin kredibilite analizleri ile ilgili görüşlerini, arsa/arazi envanter kaydı ve güncellemesini, teknik personel yeterliliğini, öncelikli gayrimenkul geliştirme çalışmalarını ve bu süreçte nelere ihtiyaç duyduklarını, İLBANK A.Ş.'nin bu süreçte nasıl ve ne kadar etkin olmasını istediklerini, farklı kurumlardan hangilerinin sürece katılması gerektiğini sorgulamaktadır. 3 başlık altında toplam 34 önerme ile belediyelerden kendilerine en yakın olan "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Kaynak geliştirme çalışmaları yapan belediyeler incelendiğinde büyükşehir, büyükşehir ilçe ve il belediyelerinde çalışmaların yoğunlaştığı görüldüğü için anketin bu alanlara uygulanmasının daha doğru sonuçlar vereceği kanaatine varılmıştır. Bu kapsamda 30 büyükşehir, 51 il, 519 büyükşehir ilçe belediyesi listelenmiş olup 150.000 ve üstü nüfusa sahip belediyeler belirlenmiştir. Ancak 150.000 nüfus kriterinin altında kalsa da turizm, sanayi, ticaret ve kentsel dönüşüm kapsamında yüksek potansiyellere sahip olan belediyeler de dâhil edilerek toplam 190 belediye anket çalışması için seçilmiştir. Daha düşük nüfusa sahip ve kaynak geliştirme potansiyeli düşük olan belediyelerde anketi gerçekleştirmenin doğru sonuçlardan sapmaya neden olabileceği için bu belediyeler çalışma kapsamında göz ardı edilmiştir. Toplam 113 belediyeden anket dönüşü sağlanmış ve analizler bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

Belediyelere gönderilen anketlerde yer alan verilerin sınıflandırılması ve analizinde SPSS programı kullanılmış olup frekans ve çapraz tablo analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablolar haline dönüştürülerek yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde, bu anket çalışmasında elde edilen veriler sentezlenerek kamu arazilerinin değerlendirilmesi amaçlı kaynak geliştirme sürecinin daha verimli hale getirilmesi ve belediyelerle kamu kurumlarının entegre bir şekilde sürdürülmesi için öneriler getirilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 25.0 programına girişi yapılarak analiz edilmiştir. Toplanan orijinal ve ikincil verilerin analizi ve değerlendirilmesinde; sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla "güvenilirlik analizi" yapılmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

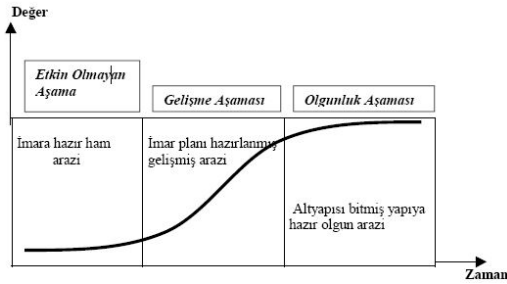
Önceki çalışmalardan farklı olarak bu araştırmada; yerel yönetimlere uzun vadeli kaynak sağlama veya kaynak geliştirme çalışmalarının İLBANK A.Ş. ile belediye iş birliğinde yapılması ve başarı olanakları irdelenmiştir. Araştırmada hem ikincil veriler hem de uygulama yapılan belediyelerden anket ile toplanan birincil veriler birlikte kullanılarak kamu taşınmazlarının değerlendirilmesi ve bu yolla belediyelere kaynak oluşturma olanakları kapsamlı olarak incelenmiştir.

1. ARAZİ GELİŞTİRME KAVRAMI VE SÜRECİ

Arazi geliştirme kavramını kapsayan gayrimenkul geliştirme süreci Peiser ve Frej tarafından; “arazi geliőtirmeden bina yapımına, pazarlamasına, işletilmesine ve yönetimine ilişkin değişik eylemleri kapsayan çok yönlü bir iş alanı” şeklinde tanımlanmıştır (Bostancı ve Demir 2008:5). Gayrimenkul geliştirme mülk sahibinin yanı sıra kullanıcının da isteklerini, ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bunun için birçok bileşenin araya gelip süreci ortak yönetmeleri gerekmektedir. Temel bileşen olan arazinin dışında sermaye ve girişimci yaklaşımı da önemlidir (Topal 2019:16).

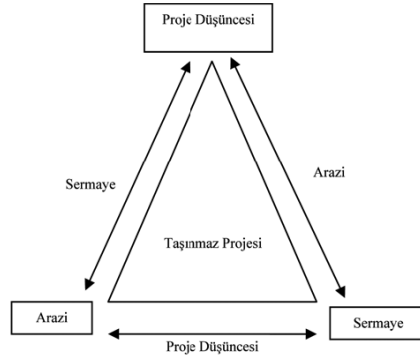
Arazinin gelişim süreci incelendiğinde ilk olarak imar planı yapılmaya hazır ham arazi olarak görülmektedir. İmar planı hazırlandığında bu arazi artık gelişmiş bir arazi olarak tanımlanmakta alt yapısı tamamlandığında ise üzerinde proje geliőtirilebilecek hale gelen olgun arazi olmadığı dikkati çekmektedir (şekil 1). Bu süreç aynı zamanda arazinin arsaya dönüşme sürecidir. Belirtilen aşamaların her birinde arazinin değeri değişmektedir. Arazi gelişim süreci başından sonuna kadar mutlak bir değer artışı göstermektedir. Bu nedenle doğru analizlerin ve planların yapılması sürdürülebilir kentler için önem taşımaktadır (Ülger ve Baş Eray 2003:57). Taşınmaz geliştirme projeleri üç temel üzerinde gerçekleşmektedir. Bunlar; arazi, sermaye ve proje düşüncesidir (şekil 2). Taşınmaz geliştirme projelerinin kapsamı arsa, alışveriş merkezi, turizm ve eğlence tesisleri, fabrika, otel, konut, ofis, sanayi yapıları gibi birçok fonksiyonu kapsayabilir (Bostancı ve Demir 2008:6).

şekil 1: Arazi Gelişim Süreci



Kaynak: Ülger ve Baş Eray 2003:57

şekil 2: Taşınmaz Geliştirmenin Temelleri



Kaynak: Bone-Winkel 1994 çalışmasından aktaran Bostancı ve Demir 2008:6

Taşınmaz geliştirme projelerinin ana süreçleri uygulanabilirlik analizleri kapsamında; pazar, ekonomi ve yasal durumların incelenmesi, pazar koşullarına uygun olarak pazarlama yapılması, satış politikalarının belirlenmesi, finansman kaynaklarının kullanımının hedeflere uygun olarak belirlenmesi, tasarım ve yapım süreci, tamamlanan taşınmaz geliştirme çalışmasının işletilmesi ve yönetilmesi ile özetlenmektedir (Bostancı ve Demir 2008:6). Bu süreçte arazinin temini kadar yatırımcının bulunması da önemlidir.

Arazi geliştirme sürecinin ilk ve önemli aşamalarını, 3194 sayılı İmar Kanunu¹¹'nin 15. ve 16. maddelerinde yer alan ifraz ve tevhid işlemleri ile 18. maddesinde yer alan parselasyon planı işlemleri kapsamında imar uygulamaları, arsa ve arazi düzenleme çalışmaları ve parselasyon planları oluşturmaktadır. 3194 Sayılı Kanun'un 18. maddesinin kapsamı ve uygulaması daha geniştir. Mevzuatta yapılan değişikliklerle bu madde kapsamında düzenleme ortaklık payı % 45'e çıkartılırken kamu ortaklık payı kaldırılmıştır. Gayrimenkul geliştirme sürecinde, sürece dâhil olan kişi/kurum ve kuruluşlara bağlı olarak birçok mevzuata uygun çalışmalar yapılmak zorundadır. Bu nedenle başlangıç aşamasında çalışmalar iyi planlanmalı ve mevzuat iyi analiz edilmelidir.

Gayrimenkul geliştirme süreçlerinde konut geliştirme hem arazi hem konut geliştirme şeklinde farklı fonksiyonların bir araya geldiği görülmektedir. Kamu kurumları Maliye Hazinesi'nden veya diğer kurum/kuruluş ve kişilerden elde ettikleri arazileri geliştirip arsa üretimini sağlarlar. İmar plan değişiklikleri ve bu planların uygulanması ile birlikte oluşan olgun arsaları satışa sunabilecekleri gibi üzerinde proje geliştirerek kira/satış geliri de elde etmektedirler. Arazi temini, arsa üretimi ve daha sonra konut/ticaret/AVM gibi fonksiyonları içeren projeler geliştirmek için birçok kurumda müdürlük/başkanlık kurulmuş olup, bu birimler halihazırda çalışmalarını sürdürmektedir. Türkiye'de arazi geliştirme çalışmaları yapan kurum ve kuruluşlar; Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ), belediyeler, İl Özel İdareleri, Milli Emlak Genel Müdürlüğü (MİLE), İller Bankası Genel Müdürlüğü (İL-BANK A.Ş.), Türkiye Emlak Katılım Bankası, kooperatifler, kişi ya da özel şirketler ve gayrimenkul yatırım ortaklıklarıdır (Ülger ve Eray 2003:64).

Kaynak geliştirme çalışmaları ile ön plana çıkan kamu kuruluşlarından Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ) sosyal konut projeleri üretme sürecinde arsa temininden daire teslimine kadarki tüm aşamaları yürütmektedir. Belediyeler ve il özel idareleri kendi bünyelerinde kaynak geliştirme çalışmaları yaparak yeni yatırımlara şehirlerinde yön vermekte ve konut ve ticaret vb. ihtiyaçları bu yollarla gidermektedir. Kaynak geliştirme faaliyetleri yürüten diğer bir kurum olan Türkiye Emlak Katılım Bankası uzun yıllar çalışmalarına son vermiş olup 2019 yılında Emlak Bank adı ile yeniden kurularak başta inşaat sektöründe faaliyet göstermesi amaç edinilmiştir. Birçok kurum tarafından gerçekleştirilen bu çalışmaların koordineli ve sistematik bir şekilde ilerlemesi giderek önem kazanmaktadır.

2. İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİNDE KAYNAK GELİŞTİRME PROJELERİ KAPSAMI

İller Bankası Kanunu ve İller Bankası Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nde yer alan faaliyetler arasında "Bankaya kaynak temin etmek üzere, proje kaynağı için herhangi bir borç ve şartlı yükümlülük altına girmemek kaydıyla kâr amaçlı gayrimenkul yatırım projeleri ile uygulamalar yapar veya yaptırır" hükmü yer almaktadır. Buna göre Banka, mülkiyeti kamu kurum ve kuruluşlarına, belediyelere, Banka'ya, gerçek/tüzel şahıslara ait olan arsalar üzerinde proje geliştirmekte, gerekli durumlarda imar iyileştirmesi yapmakta ve bunlara ek olarak alım, satım, kiralama ve trampa işlemlerinde bulunmaktadır (Bolaç 2018:171). Bankanın yaptığı analizler ile uygun gördüğü belediye gayrimenkullerinin

1 T.C. Resmi Gazetesi, Tarih:09.05.1985, Sayı:18749

satın alınması ya da bu gayrimenkuller üzerinde “Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı” yöntemiyle ortak uygulamalar yapılması Belediyelerin Banka’ya olan kredi borçlarının mahsup edilmesini mümün kılmaktadır (İLBANK 2016a). Kaynak geliştirme çalışmaları; özetle gayrimenkul alım-satım, imar iyileştirme, kentsel dönüşüm projeleri, belediyeler, kamu ve özel kuruluşlar ile yrtlen projeler, arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı ihaleleri şeklinde gerçekleşmektedir. Bu alışmalar gerçekleşirken “...herhangi bir borç ve şartlı ykmllk altına girmekle kaydıyla...” hükmü gereğince Banka sadece kr ortaklığı şeklinde sürece dâhil olmaktadır (Bolaç 2018:171).

Yıllara göre kaynak geliştirme faaliyetlerine ayrılan miktar ve kullanım oranları değerlendirilmiştir. Her yıl değişken olan bu oranda bir standart henüz sağlanamamıştır. Ayrılan miktarın altı katının kullandırılmış olduğu görülmektedir. Bu durum İLBANK A.ř.’nin yeni dönemlerde kaynak geliştirme çalışmalarına daha fazla önem verdiğini göstermektedir (Tablo 1).

Tablo 1: İLBANK A.ř.’nin Kaynak Geliştirme alışmalarına Ayrıdığı Kaynaklar ve Kullanım Oranları

| Yıllar | Planlanan Kaynak Kullanım Tutarı (TL) | Gerçekleşen Kaynak Kullanım Tutarı (TL) | Kaynak Kullanım Oranı |
|--------|---------------------------------------|---|-----------------------|
| 2013 | 1.000.000.000 | 141.963.000 | 0,142 |
| 2014 | 400.000.000 | 2.372.000 | 0,006 |
| 2015 | 250.000.000 | 165.746.000 | 0,663 |
| 2016 | 250.000.000 | 186.137.000 | 0,745 |
| 2017 | 250.000.000 | 141.000 | 0,001 |
| 2018 | 75.000.000 | 468.000.000 | 6,240 |
| 2019 | 750.000.000 | 1.054.111.779 | 1,405 |

Kaynak: İLBANK A.ř. 2013-2019 faaliyet raporları

Kentlerdeki hızlı nüfus artışı yerel yönetimler üzerindeki yükü artırmakta, yatırımların kaliteli olmasının yanı sıra hızlı bir süreçte gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. Hızlı kentleşme sürecinde ise Türkiye’nin deprem kuşağında olduğunu göz ardı eden yapılaşmalar oluşmaktadır. Depremin oluşturacağı zararı minimuma indirmek için bu sorunun sadece yerel yönetimlerle değil ulusal boyutta çözülmesini sağlamak gerekmektedir. Modern dayanıklı kentlerin oluşturulmasında yerel yönetimlerin gelirleri yetersizdir. Bu projelerin finansmanında merkezi yönetim önemli adımlar atmaktadır (Bolaç 2018:173). Kentsel dönüşüme 10. Kalkınma Planında “Kentsel dönüşümün planlanması ve uygulanmasında özellikle merkezi ve mahalli idarelerin teknik, mali ve idari kapasitelerinin hızlı ve yaygın şekilde güçlendirilmesi önem arz etmektedir” şeklinde yer almaktadır (İLBANK 2013).

6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun²’un ngrdğu hedeflerin gerçekleşmesi için Dönüşüm Gelirleri Hesabına aktarılacak gelirler arasında “İller Bankası Anonim şirketinin Hazine gelirleri ve faiz gelirleri dışındaki banka faaliyetleri ile 26.01.2011 tarihli ve 6107 sayılı İller Bankası Anonim şirketi Hakkında Kanununun 3. maddesinin birinci fıkrası uyarınca yapacağı faaliyetlerden elde edeceği karın yüzde ellisi” hükmü yer almaktadır. Bu kanun çerçevesinde İLBANK A.ř. tarafından gerçekleştirilen gayrimenkul geliştirme projelerinden elde edilen

2 T.C. Resmî Gazetesi, Tarih:31.05.2012 Sayı:28309

gelirin % 50'si dönüşüm gelirleri özel hesabına aktarılmaktadır. Bu projelerden elde edilen gelirin kalan kısmı 6107 Sayılı Kanununun 13. maddesi ve İller Bankası Anonim Şirketi ana sözleşmesinin 27. maddesine göre kentsel altyapı projelerinin finansmanında il özel idareleri ve belediyelere hibe olarak dönmektedir. Banka tarafından gerçekleştirilen kaynak geliştirme projelerinde elde edilen gelirin bir şekilde kamuya geri kazandırıldığı ve kamu yararına çalışmalarında bulunduğu görülmektedir (İnce Çekicioğlu 2016:63).

Belediyelerin ihtiyacı olan her türlü teknik ve mali desteği sağlamak amacıyla kurulan İller Bankası, kentsel dönüşüm projelerinde de yerel yönetimlerin ortağı olarak yer almaktadır. Dönemin Çevre ve Şehircilik Bakanı olan Mehmet Özhaskeki “İller Bankası'nın Kentsel Dönüşüm Bankası olacağını” ve aynı zamanda çalışmaların sürekliliğinin sağlanması için “dönüşüm yapan belediyelere sıfır faizle krediler verileceğini” belirtmiştir (Anonim 2018; ÇŞB 2017). İLBANK A.Ş. yönetim kurulu başkanı Mücahit Demirtaş ise “Amacımız, düşük faizli yani neredeyse sıfır faizli olacak şekilde uzun vadeli borçlanmalar yaparak, belediyeleri kentsel dönüşüm alanlarının yenilenmesiyle ilgili daha aktif hale getirmek.” şeklinde bir röportaj vermiştir (Anonim 2019). Bu kredilerin de İLBANK A.Ş. aracılığı ile gerçekleşmesi ve Banka'nın faaliyetlerinin sürdürülebilir olması için bir sisteme oturtulması gerekmektedir. Yerel yönetimlerin kaynak geliştirme çalışmaları incelendiğinde yeterli personellerinin bulunmadığı, doğru fizibilite çalışmalarının yapılmadığı, değerlendirme raporlarının güvenilir olmadığı dikkati çekmektedir. Belediyeler tarafından gerçekleştirilen birçok dönüşüm projesinin yanlış maliyet analizleri nedeni ile tamamlanmadığı görülmektedir. Yerel yönetimlerin birçok konuda olduğu gibi bu konuda da İLBANK A.Ş.'nin tecrübelerinden faydalanması gerektiği vurgulanmalıdır.

İller Bankası Anonim Şirketi'nin Organizasyon, Görev ve Yetki Yönergesi madde 9'da Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın görevleri sıralanmıştır. Bu maddeye göre Yönetim Kurulu Kararı ile daireye verilen görevler; Bakanlık tarafından talep edilen özel projeler, kentsel altyapı projeleri ve yapım işleri ile Bankaya kaynak temin etmek üzere, proje kaynağı için herhangi bir borç ve şartlı yükümlülük altına girmemek kaydıyla kâr amaçlı gayrimenkul yatırım projeleri ile uygulamalar yapmak veya yaptırmak için; Bankaya ait gayrimenkulleri satmak, kiraya vermek, yeni gayrimenkuller almak, kiralamak, trampa yapmak, ortaklıkların tesisi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek, Bankaya, ortaklarına, diğer kamu veya özel kuruluşlar ile şahıslara ait gayrimenkuller üzerinde projeler geliştirmek, yapmak, yaptırmak veya arsa karşılığı gelir paylaşımı tesis etmek, Bakanlık tarafından talep edilen özel projeler ve kentsel altyapı projeleri ile kentsel dönüşüm kapsamındaki her türlü proje, yapım, satış ve pazarlama işlerini yapmak veya yaptırmak, bu amaçla Bakanlık tarafından aktarılan kaynakların kullanım, tahsisi, takip işlemlerini yürütmek, belirtilen işlemlere yönelik Daire Başkanlıkları arasında koordinasyonu sağlamak, Bankaya kaynak sağlayıcı projeler kapsamında rehin, ipotek, intifa, irtifak hakları, gayrimenkul mükellefiyetlerinin tesisi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek, geliştirilecek gayrimenkul projeleri ile ilgili teknik ve hukuki çalışmaların yürütülmesi, idari ve teknik şartnamelerin hazırlanması ile pazarlama, tanıtım, ekspertiz, satış ve devir işlemlerini yürütmek, bu işlemlere ilişkin hizmet alımında bulunmak, geri dönüşleri takip etmek ve belirtilen işlemlere yönelik Daire Başkanlıkları arasında koordinasyonu sağlamak, Bankaya ve ortaklarına ait gayrimenkullere ilişkin tespit çalışmalarını yürütmek, borçlu ortaklarının, gayrimenkul karşılığı bankaya olan borçlarının yapılandırılmasına yönelik projeler geliştirmek ve uygulamak, Bankanın iştirak veya bağlı ortaklık edinmesi, kurulması ve faaliyetlerine ilişkin süreçleri yönetmek, değerlendirmek ve

izlemek, Banka varlıklarının ve öz kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılmasına yönelik projeler geliştirmek ve İlgili mevzuat ve çalışma usul ve esasları doğrultusunda Genel Müdürlükçe verilen diğer görevleri yapmak şekilinde yer almaktadır.

2011 yılında bu görevleri gerçekleştirmek üzere kurulan Kaynak Geliştirme Dairesi 07.02.2019 tarihine kadar dört müdürlükten oluşmakta iken, bu tarihte yönetim kurulu kararı ile beş müdürlüğe çıkartılmıştır. Bu müdürlükler; Gayrimenkul Geliştirme Müdürlüğü, Finansman ve Satış Müdürlüğü, Kentsel Dönüşüm Uygulamaları Müdürlüğü, İmar ve Planlama Müdürlüğü, Satış ve Pazarlama Müdürlüğüdür. Satış ve Pazarlama Müdürlüğü henüz çalışmalarına başlamamış olduğundan diğer dört müdürlüğün faaliyetleri detaylandırılacaktır.

Gayrimenkul Geliştirme Müdürlüğü; mülkiyeti kamu kurum ve kuruluşlarına, belediyelere, Banka'ya, gerçek/tüzel şahıslara ait olan arsalar üzerinde proje geliştirmek amacıyla fizibilite çalışmaları yapmak, gerekli yerlerde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) lisansına sahip gayrimenkul değerleme şirketlerinden hizmet alımı yönetimi ile değerleme raporları almak, değerleme raporları incelenerek raporlar doğrultusunda İLBANK A.ř.'nin yapacağı faaliyetlere yn vererek alternatif çalışmalar yapmak ile görevlidir. Analiz süreci sonucunda arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı ihalesini gerçekleştirmek, yüklenicilerle sözleşme yapıp sözleşme gereklerini takip etmek görevleri arasındadır.

Banka'ya belediyelerden ve şahıslardan gelen bağımsız başvuruların incelenmesi, gayrimenkul alım-satım-trampa işlemleri, gayrimenkul kiralama ve kiraya verme, yapılan projelerde bağımsız bölümlerin satış fiyatlarının belirlenmesinde gayrimenkul değerleme raporlarına başvurulmaktadır. İmar ve Planlama Müdürlüğü; proje geliştirme çalışması yapılması yönünde karar alınan alanlar için önceliklerle alan ile ilgili ön analizleri yapmaktadır. İmarsız olan bir alanı imarlı arsa haline getirmek, mevcut planlı alanlarda kaynak geliştirme projelerine imar iyileştirmelerini ve plan değişikliği çalışmalarını yapmak, gerekli hallerde ifraz-tevhit çalışmaları yapmak müdürlüğün görevleri arasındadır. Plan değişiklikleri yapılırken plan hiyerarşisinin gözetilmesi, plan onama, askı ve itiraz süreçlerinin takibi İmar ve Planlama Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir.

Finansman ve Satış Müdürlüğü; Banka mülkiyetinde olan ya da satın alınan veya protokol yoluyla Bankaya devredilen gayrimenkullerin alım ve satımı, kiraya verilmesi, kiralınması işlemlerini gerçekleştirmektedir. Alım, satım ve kiralama çalışmaları sonucunda ortaya çıkacak gelir ve giderleri hesaplayarak ekonomik fizibilite çalışmalarını yürütmektedir. Banka varlıklarını daha etkin ve verimli şekilde değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapmak ve "Kaynak geliştirici projeler kapsamında yerel yönetimlerin gayrimenkul karşılığında Bankaya olan borçlarının yapılandırılmasına yönelik iş ve işlemleri yürütmek" görevleri arasındadır.

Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen hasılat paylaşımı işleri, arsa satışları ve lojman satışlarından elde edilen gelirlerin yerel yönetimlere kredi ve hibe olarak aktarıldığı düşünüldüğünde kaynak geliştirme çalışmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü; yerel yönetimlere aktarılan kaynağı arttırmak amacıyla şehirlerde Banka tarafından ya da yerel yönetim ortaklıkları ile uluslararası standartlarda kr amaçlı prestij gayrimenkul projelerini gerçekleştirmek ve bu şekilde Banka'ya yeni kaynaklar yaratmak amaçları

arasındadır. 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkındaki Kanun kapsamında ilan edilen uygulama alanları, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 73. maddesi kapsamında ilan edilen kentsel dönüşüm ve gelişim alanları müdürlüğün çalışma kapsamındadır.

3. BELEDİYE TAŞINMAZLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE BELEDİYELERİN YAKLAŞIMI

Yerel yönetimlere ihtiyacı olan finansman desteğinin yanında teknik destek de sağlayan İLBANK A.Ş.'nin bu süreçteki önemli rolü dikkati çekmektedir. İLBANK A.Ş.'nin yapılandırma sürecinde edindiği yeni görevler yerel yönetimlerin ihtiyacı olan finansmanı daha hızlı ve kolay şekilde sağlamayı da amaç edinmektedir. Yerel yönetimler finansman ihtiyaçlarında kredi, hibe desteklerinin yetersiz kalması, yeni kredi başvuruları gerçekleştirememeleri gibi sebeplerle yeni kaynak arayışlarına girmiş ve kaynak geliştirme faaliyetlerini kendi bünyelerinde yapmaya başlamışlardır. İLBANK A.Ş.'nin kaynak geliştirme faaliyetleri yaparken birçok farklı kamu kurumu da aynı faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirdiği görülmektedir.

Kaynak geliştirme çalışmaları bu konuda tecrübeli teknik personel ve analiz sürecine ihtiyaç duymaktadır. Çalışmanın bu bölümünde birçok farklı kurumun kendi bünyesinde gerçekleştirdiği kaynak geliştirme faaliyetlerinin İLBANK A.Ş.'de ki ele alınış biçimine ve yerel yönetimlere olası desteklerine, belediyeler açısından bakılmaktadır. İLBANK A.Ş.'nin kaynak geliştirme süreci ile yerel yönetimlerin kendi kaynak yaratma çalışmalarının birbirine entegre edilmesinin, kolaylaştırılmasının ve hızlandırılmasının mümkün olup olmadığını anlamak üzere belediyelere anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında düşünülen önermeler; belediyeler finansman ihtiyaçlarını öz kaynaklarından karşılayamamakta ve bunun için kredi çekmek durumunda olup kaynak geliştirme faaliyetleri yeni yatırım ihtiyacının yanı sıra alternatif gelir kaynağı arayışı ile yapılmakta, belediyeler kaynak geliştirme süreçlerinde de İLBANK A.Ş.'nin teknik desteğine ihtiyaç duymakta, İLBANK A.Ş. tarafından gerçekleştirilen kredibilite analizlerinde gayrimenkul envanterlerinin de dahil edilmesi gerekmekte ve kaynak geliştirme süreçleri İLBANK A.Ş.'nin denetiminde ya da belediyeler ile ortaklaşa yapılmalı şeklindedir.

Ankete katılan 113 belediyenin türlerine göre dağılımları incelendiğinde; % 79,6'sının ilçe, % 7,1'inin il ve % 13,3'ünün büyükşehir belediyesi olduğu, belediyelerin sınırları içerisindeki nüfusları incelendiğinde ise % 1,8'inin 10 bin-50 bin arası, % 32,7'sinin 50 bin – 250 bin arası, % 48,72'sinin 250 bin ile 750 bin arası ve % 16,8'inin ise 750 bin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Nüfusu 250.000'i aşan belediyelerden anket katılımının % 65,5 oranına ulaşmış olması kaynak geliştirme potansiyeli yüksek olan belediyelerden dönüşlerin sağlandığını göstermektedir.

Katılımcıların % 1,8'i belediye başkanı, % 1,8'i belediye başkan yardımcısı, % 3,6'sı daire başkanı/daire başkan yardımcısı, % 37,3'ü müdür/müdür yardımcısı, % 30,9'u uzman/mühendis ve % 24,5'i diğer görevlerde çalışmaktadır. Belediyelerde diğer görevlerde bulunan katılımcıların % 4,76'sının büro personeli, % 4,76'sının emlak yöneticisi, % 4,76'sının gayrimenkul değerlendirme uzmanı, % 9,52'sinin harita teknisyeni, % 4,76'sının inşaat teknikeri, % 4,76'sının işçi/büro personeli, % 4,76'sı kamulaştırma birim sorumlusu, % 4,76'sı kamulaştırma şefi, % 4,76'sı mali hizmetler uzman yardımcısı, % 9,52'sinin memur, % 4,76'sının muhasebe görevlisi, % 4,76'sının raportör, % 19,05'inin şehir plancısı

ve % 4,76'sının ise tekniker olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Buna göre gayrimenkul geliştirme projeleri ile yakından ilgilenen personellerin ankete katıldığı dikkati çekmektedir. Katılımcıların görev dağılımlarına bakıldığında genel olarak konuya hkim olan ilgili birimler tarafından anket dönüşü sağlandığı görülmektedir.

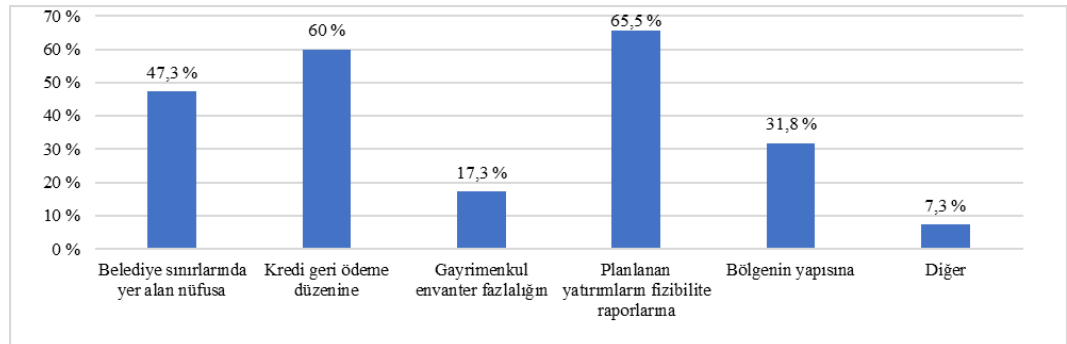
Katılımcıların belediyede çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; % 24,5'inin 1-5 yıl, % 26,4'ünün 5-10 yıl, % 16,4'ünün 10-15 yıl, % 32,7'sinin 15 yıl ve üzeri süredir belediyede çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun deneyimli personeller olduğu düşünüldüğünde çalıştıkları başkanlıklar ile ilgili bilgilerin doğruyu yansıttığı kabul edilmiştir.

Ankette, belediyelerin finansman kaynaklarını, gayrimenkul envanterlerini ve kredibilite kriterlerini sorgulama için hazırlanmış sorulara verilen yanıtların analizi aşağıda özetlenmiştir:

Belediye tarafından yapılan yatırımların finansman kaynaklarına göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların % 31,78'i tamamı öz kaynaklar, % 4,67'si tamamı İLBANK kredisi, % 56,07'si bir kısmı kredi ve bir kısmı öz kaynak cevabını verirken, tamamı kamu mevduat bankası kredisi ve tamamı özel mevduat bankası kredisi cevabını veren katılımcının olmadığı tespit edilmiştir. Tamamı z kaynakları kullanan belediyelerin % 34,3 oranında kalması belediyelerin dış kaynaklara duyduğu ihtiyaın oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Belediyelerin hibeler dışında kaynak arayışlarında, kredi ihtiyaçlarında öncelikli olarak İLBANK A.ř.'ye başvurdukları daha sonra diğer banka, fon vb. yollara başvurdukları dikkati çekmektedir.

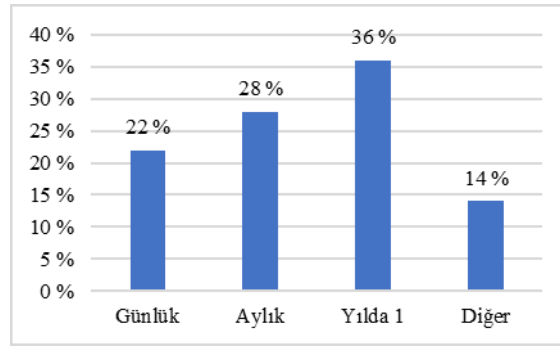
Araştırmada İLBANK A.ř.'den talep edilen kredilerin n analizinde belediyeler açısından nelere dikkat edileceği incelenmiş ve katılımcıların verdikleri cevaplara göre dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 47,3' belediye sınırlarında yer alan nüfusa, % 60'ı kredi geri ödeme düzenine, % 17,3' gayrimenkul envanter fazlalığına, % 65,5'ı planlanan yatırımların fizibilite raporlarına ve % 31,8'ı bölgenin yapısına da bakılması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların % 7,3' ise diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğini seçen katılımcılar "günlük nüfus yoğunluğuna göre, kredi değil hibe şeklinde verilmelidir, mevcut borç durumu, n onay, son 2-3 yıl içinde yapılan yapılması düşünülen ödemelere" dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (şekil 3).

şekil 3: İLBANK A.ř.'den Talep Edilen Kredilerin n Analizlerinde Belediyeler Açısından Dikkat Edilmesi Gerekenler



Araştırmaya katılanların kurumlarında arazi, arsa ve yapılarının envanteri incelendiğinde; % 92,9'unun bu envanteri tuttuğu ve kalan % 7,1'inin ise kayıt altına almadığı saptanmıştır. Güncelleme durumlarına göre dağılımları incelendiğinde % 22'sinin günlük, % 28'i aylık ve % 36'sının yılda 1 envanterleri güncellediği anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 14'ü diğer seçeneğini işaretlemiştir. Diğer seçeneğini seçenlerin % 8,33'ününün 3 ayda 1, % 8,33'ününün 6 ayda 1, % 83,32'sinin işlem gerçekleştikçe ve % 8,33'ününün envanter tipine göre günlük veya haftalık yapıldığını beyan ettikleri görülmüştür (Şekil 4). Katılımcıların anket cevaplarına göre belediyelerde envanter çalışmalarının yüksek oranda tamamlandığı görülmektedir. Ancak Sayıştay raporlarına bakıldığında; yapılan çalışmaların doğru şekilde tamamlanmadığı görülmektedir. Bu durum, belediyelerin % 93'ününün envanter kayıtları tuttuğu düşünüldüğünde bu envanterlerin standart bir şekilde kaydedilip kontrol edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Şekil 4: Belediyelerin Gayrimenkul Envanter Tutma ve Güncelleme Sıklığı



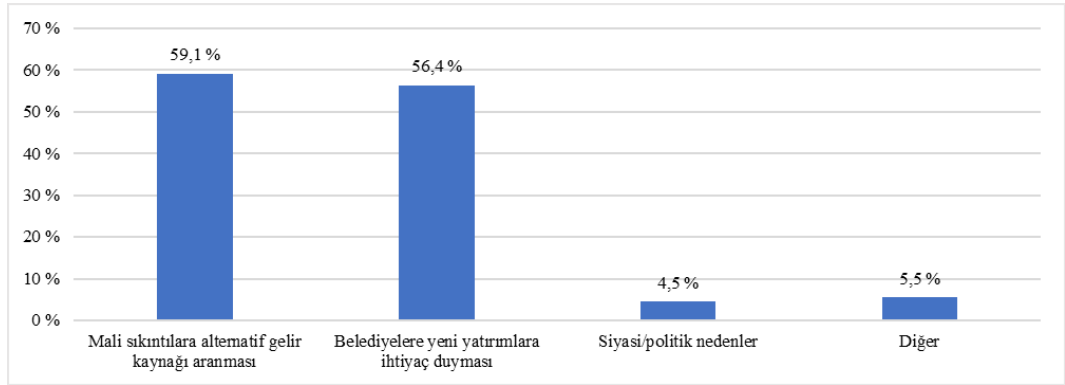
Araştırmaya katılan katılımcıların gayrimenkul geliştirme projelerini geliştirmek üzere birimlerinin olup olmadığı sorulmuş % 76,4'ünde olmadığı görülmüştür. Evet cevabı verenlerin birimlerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların % 71,44'ü Emlak ve İstimlak Müdürlüğü ile Etüd Proje Müdürlüğü, % 7,14'ü İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, % 3,57'si Harita Servisi, % 3,57'si İşletme ve İştirakler Dairesi Başkanlığı, % 3,57'si Kamulaştırma ve Emlak Yönetimi Şube Müdürlüğü, % 3,57'si Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü, %3,57'si Mali Hizmetler ve % 3,57'si ise Strateji Geliştirme birimlerinde gayrimenkul geliştirme ile ilgili çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir.

Katılımcılara çalıştıkları belediyelerde gayrimenkul geliştirme projelerinde fizibilite/değerleme raporlarını inceleyen, risk analizi yapan teknik servisin olup olmadığı sorulmuş ve cevaplara göre dağılım incelendiğinde % 23,8'inde olduğu ve % 76,2'sinde ise olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada gayrimenkul geliştirme projelerinde çalışan personellerin sayısı incelendiğinde; % 85,72'sinde 10'dan az ve % 14,28'inin ise 10'dan fazla personeli olduğu görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların gayrimenkul geliştirme projelerine neden ihtiyaç duyduğuna dair sorulan soruda birden çok madde işaretlemeleri istenmiştir. Bu durumda katılımcıların %

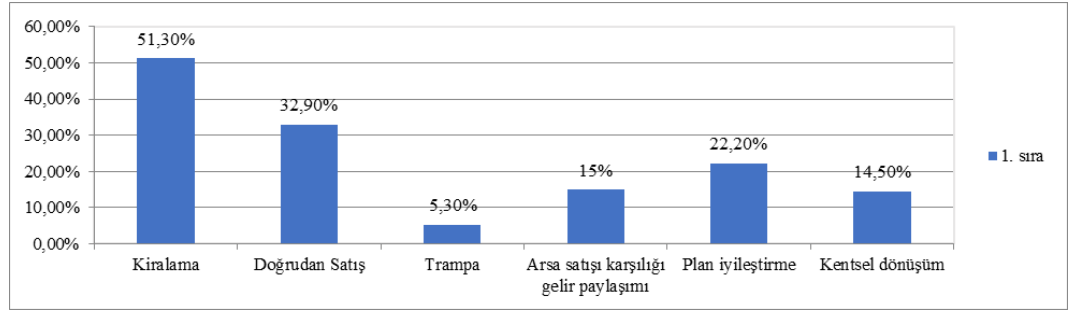
59,1'i mali sıkıntılara alternatif gelir kaynağı aranması, % 56,4'ü belediyelere yeni yatırımlara ihtiyaç duyması, % 4,5'i siyasi/politik nedenler ve % 5,5'i ise diğer seçeneklerini işaretlemişlerdir. Yerel yönetimlerin hem kaynak arayışına hem de beklenen yatırım performansına göre gayrimenkul geliştirme projeleri yapmaya yöneldiği görülmektedir. Diğer seçeneğini seçen katılımcıların; % 33,34' gayrimenkul geliştirme projeleri olmadığını ve ihtiyaç duymadıklarını ve %16,67 dilimliklerinde ise bölge halkının ihtiyaç ve talepleri, çarpık yapılaşmayı ortadan kaldırmak ve hem dönüşüm yapmak hem de ihtiyaç gidermek, emlak piyasasını hareketlendirerek kamuya kaynak oluşturmak ve taşınmazların etkin ve verimli kullanılması, plan düzeyinde gerekli çalışmaların yapılması olarak iletmişlerdir (şekil 5). Verilen cevaplar kaynak geliştirme çalışmalarını arttırmanın belediyelerin yeni yatırım ihtiyaının ve bölge halkının taleplerinin karşılanmasını, kentsel dönüşümün hızlı bir şekilde sağlanması, taşınmazların verimli kullanılmasını sağlayacağına işaret etmektedir.

şekil 5: Belediyelerin Gayrimenkul Geliştirme Projelerine İhtiyaç Duymasının Nedenleri



Katılımcılara gayrimenkul geliştirme projelerinde en çok ihtiyaç duyulan uzmanlık alanları sorulmuş ve birden fazla cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların % 80,9'unun gayrimenkul geliştirme uzmanı, % 52,3'ünün şehir plancısı, % 38,5'inin mimar, % 42,2'sinin mühendis, % 15,6'sının avukat ve % 5,5'inin ise diğer cevaplarını verdikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların gayrimenkul geliştirmede kullandıkları yöntemlerin önem sırası şekil 6'da verilmiştir. Buna göre kiralama yöntemini katılımcıların % 51,3', doğrudan satış yöntemini katılımcıların % 32,9'u, trampa yöntemini katılımcıların % 5,3', arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı yöntemini katılımcıların % 15'i, plan iyileştirme yöntemini katılımcıların % 22,2'si ve kentsel dönüşüm yöntemini katılımcıların % 14,5'i birinci sıraya koymuşlardır. Diğer seçeneğini seçen katılımcıların % 25'i 3194 Sayılı Kanununun 17. maddesi gereği hisseli satış, % 50'si herhangi bir yöntem uygulanmadığı ve % 25'i ise tarım arazilerinde direkt gelir yöntemini uyguladıkları yönünde beyan etmişlerdir. Gayrimenkul geliştirme çalışmalarında halen için en çok kullanılan yöntemin kiralama yöntemi olduğu ortaya çıkmıştır (şekil 6).

Şekil 6: Gayrimenkul Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Yöntemler

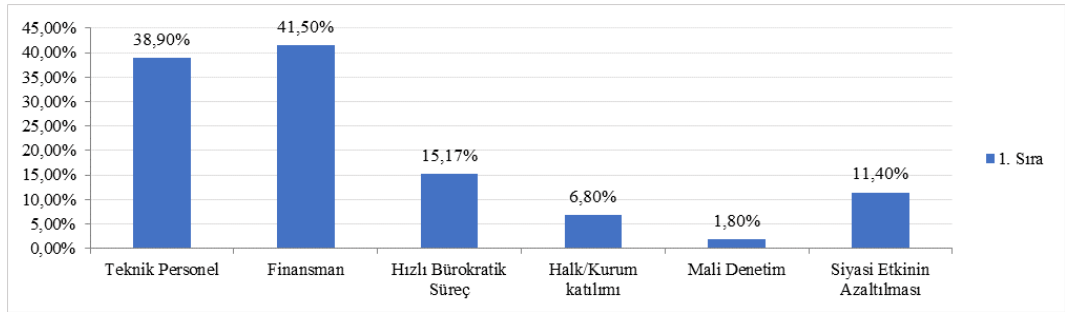
Araştırmaya katılan katılımcıların gayrimenkul geliştirme sürecinde karşılarına çıkan zorluklar sorulmuş ve birden fazla cevabı işaretlemeleri istenmiştir. Buna göre anket cevaplarının dağılımları incelendiğinde katılımcıların % 9,3'ünü 3996 Sayılı Kanun gereği Yap-İşlet-Devlet İç İşleri Bakanlığı onayı almada yaşanan zorluklar, % 6,5'inin Yüksek Planlama Kurulu kararı alma zorunluluğu, % 22,2'sinin 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu'na göre satışı karşılığında gelir paylaşımı yönetim zorunluluğu, % 41,7'sinin maliyetlerin yüksek olması, % 36,1'inin geliştirme sürecinde yeterli deneyim/personelin olmaması, % 43,5'inin ülkenin sahip olduğu ekonomik ve siyasi riskleri, % 37'sinin plan iptalleri ve değişkenliklerinin sıklıkla olması, % 42,6'sının prosedürlerin uzun olması ve % 25,9'unu alternatif geliştirme yöntemlerinin kısıtlı olması olarak cevap verdiği görülmektedir. Diğer cevabını işaretleyenlerin (% 1,9'luk kısmı) % 66,6'sının Sayıştay'ın belediyelerin 2886 Sayılı Kanununun 51/g maddesini uygulayamayacağı yönündeki görüşü ve % 33,3'ünü yeterli ve uygun niteliklere sahip gayrimenkulün bulunmaması cevaplarını verdikleri dikkati çekmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Gayrimenkul Geliştirme Sürecinde Yaşanan Zorluklar

| | | n | % |
|---|---|----|-------|
| 3996 Sayılı Kanun Gereği Yap-İşlet-Devlet İç İşleri Bakanlığı Onayı | Evet | 10 | 9,3 |
| Yüksek Planlama Kurulu Kararı Alma Zorunluluğu | Evet | 7 | 6,5 |
| 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu'na Göre Satışı Karşılığında Gelir Paylaşımı Yönetim Zorunluluğu | Evet | 24 | 22,2 |
| Maliyetlerin Yüksek Olması | Evet | 45 | 41,7 |
| Geliştirme Sürecinde Yeterli Deneyim/Personelin Olmaması | Evet | 39 | 36,1 |
| Ülkenin Sahip Olduğu Ekonomik Ve Siyasi Riskler | Evet | 47 | 43,5 |
| Plan İptalleri Ve Değişkenliklerinin Sıklıkla Olması | Evet | 40 | 37,0 |
| Prosedürlerin Uzun Olması | Evet | 46 | 42,6 |
| Alternatif Geliştirme Yöntemlerinin Kısıtlı Olması | Evet | 28 | 25,9 |
| Diğer | Evet | 2 | 1,9 |
| Diğer | Sayıştay'ın belediyeler 2886/51g uygulayamaz görüşü | 2 | 66,7 |
| | Yeterli gayrimenkulün bulunmaması | 1 | 33,3 |
| | Toplam | 3 | 100,0 |

Katılımcıların yerel yönetimlerin gayrimenkul geliştirme projelerini başarılı ve kısa sürede gerçekleştirebilmesi için gerekli olan nedenlere göre sıralamaları istenmiştir. Bu sıralamaya göre katılımcıların; % 38,9'u teknik personel, % 41,5'i finansman, % 15,7'si hızlı bürokratik süreç, % 6,8'i halk/kurum katılımı, % 1,8'i mali denetim ve % 11,4'ü siyasi etkinin azaltılması maddelerini birinci sıraya koymuştur. Katılımcıların % 6,7'sine göre sözleşme yönetim ekibine birinci sıra yer verilmemiştir. Diğer nedenlere ise bir kişinin uygun arsa/arazi nedenine gerekli olduğu cevabını verdiği görülmektedir. Belediyelerin öncelikli önem verilmesini düşündüğü konuların başında bürokratik engeller ve teknik personelin yeterliliği olduğu dikkati çekmektedir (Şekil 7).

Şekil 7: Yerel Yönetimlerin Gayrimenkul Geliştirme Projelerini Başarılı ve Kısa Sürede Gerçekleştirebilmesi İçin Gerekli Olan Nedenler



Araştırmaya katılan katılımcılar tamamlanan, şu anda yürütölen ya da proje aşamasında olan gayrimenkul geliştirme çalışmaları olup olmadıkları sorulmuş ve verilen cevaplar incelendiğinde % 19,2'sinde olduğu ve % 80,8'inde ise olmadığı tespit edilmiştir. Projeleri olan katılımcıların % 40'ının bir, % 13,3'ünün iki, % 26,7'sinin üç ve % 20'sinin ise beş projesi olduğu saptanmıştır. Yerel yönetimlerin kaynak geliştirme projelerinin oldukça az olduğu tamamlanan projelerin de çoğunun dönüşüm odaklı olduğu tespit edilmiştir.

Kredibilite analizlerinde gayrimenkul envanterleri dâhil edilerek kredi puanının belirlenmesinin daha doğru bir yaklaşım olup olmadığı yönündeki soruya katılımcıların % 86,3'ü daha doğru bir yaklaşım değerlendirmesi yapmış ve % 13,7'si ise söz konusu görüşün doğru veya uygun olmadığını ifade etmiştir. İncelenen soruya olumsuz cevap verenlerin dağılımları incelendiğinde; söz konusu cevabı verenlerin % 16,7'sinin belediyelerin tek gelir kaynaklarının gayrimenkuller olmadığı, % 16,7'sinin ekonomik nedenlerden ötürü gayrimenkullerin gerçeğe uygun değerleri üzerinden satış işlemlerinin yapılamadığı, % 16,7'sinin envanter değil projelerin önemli olduğu, % 16,7'sinin gayrimenkul azlığı ya da fazlalığının ilgili belediyenin finans ihtiyaçları ile doğru orantılı olmadığı, % 16,7'sinin gayrimenkul değerlerinin bölgelere göre farklılık göstermesi nedeni ile envanter üzerinden değerlendirilmesinin doğru olmayacağı ve kalan % 16,7'sinin ise SSK, Maliye ve kişi hacizlerinin olması nedeni ile kredi puanları ve risk derecelerinin ölçülmesinde gayrimenkul envanteri ve varlığının etkin olarak kullanımının mümkün olmayacağını beyan ettikleri görülmektedir. Belediyelerin kredibilite analizlerinde gayrimenkul envanterlerinin fazlalığına bakılması katılımcıların % 17,3'ü tarafından kabul görmüş olup, soru daha özelleştirilerek sorularak katılımcıların % 86,30'una ulaşmıştır.

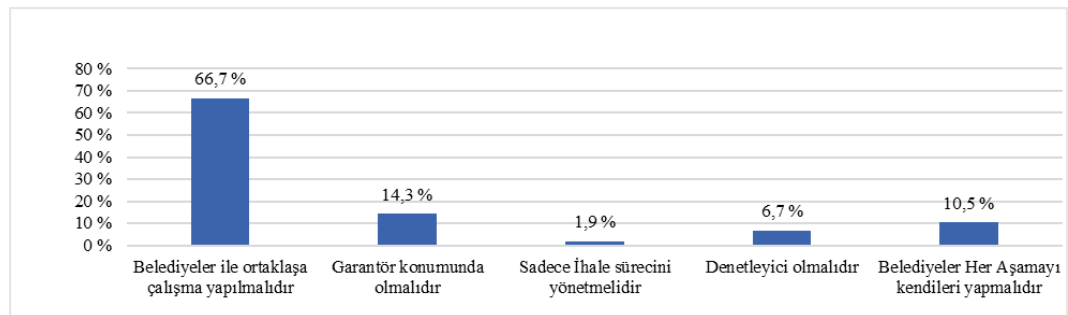
İLBANK A.Ş. Genel Müdürlüğü Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı çalışmalarından haberdar olup olmadıkları incelendiğinde; katılımcıların % 13,8'inin haberdar olduğu ve % 86,2'sinin ise haberdar olmadığı ortaya konulmuştur. Katılımcıların kuruma bu konuda daha önce başvuru yapıp yapmadıkları incelendiğinde; % 11,8'inin yaptığı ve % 88,2'sinin ise yapmadığı tespit edilmiştir. Başvuru yapan katılımcıların başvuru içerikleri incelendiğinde; % 50'sinin altyapı mali kaynak talebi, % 25'inin altyapı ve üstyapı yatırımları ve % 25'inin ekipman, malzeme, taşıt alımları, inşaat ve yapım işleri etüd ve proje giderleri oldukları görülmüştür. Kaynak geliştirme çalışmaları konusunda başvurunun yapılmadığı görülmektedir. İLBANK A.Ş. Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın varlığı ve faaliyetlerinin belediyeler tarafından yeterince bilinmediği tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: İLBANK A.Ş. Genel Müdürlüğü Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı Çalışmalarından Haberdar Olma

| | n | % | |
|-----------------|--|---|-------|
| Başvuru içeriği | Altyapı Mali Kaynak Talebi | 1 | 50,0 |
| | Altyapı ve Üstyapı Yatırımları | 1 | 25,0 |
| | Ekipman, Malzeme, Taşıt Alımları, İnşaat ve Yapım İşleri Etüd ve Proje Giderleri | 1 | 25,0 |
| | Toplam | 4 | 100,0 |

Belediyelerin kaynak geliştirme veya daha somut olarak gayrimenkul geliştirme sürecinde İLBANK A.Ş.'nin konumunun ne olması gerektiği sorulduğunda katılımcıların % 66,7'si belediyeler ile ortaklaşa çalışma yapılması, % 14,3'ü garantör konumunda olması, % 1,9'u sadece ihale sürecini yönetmesi, % 6,7'si denetleyici olması ve % 10,5'i ise belediyelerin her aşamayı kendilerinin yapması gerektiği yönünde cevaplar vermişlerdir. Belediyelerin ortaklaşa çalışmak istemesinin İLBANK A.Ş.'ni bu konuda yetkin görmesi ve çalışmalarını artırmak istemesi olarak değerlendirilmiştir (Şekil 8).

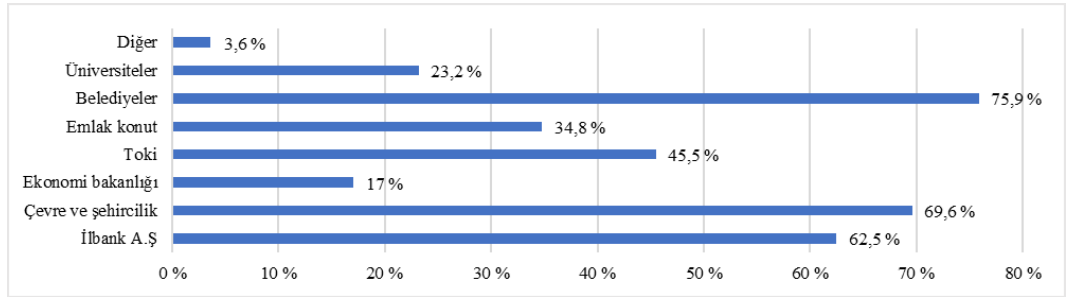
Şekil 8: Belediyelerin Kaynak Geliştirme/ Gayrimenkul Geliştirme Sürecinde İLBANK A.Ş.'nin Konumu



Katılımcıların gayrimenkul geliştirme projelerinin hangi kurum kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların % 62,5'i İLBANK A.Ş.,

% 69,6'sı evre ve Şehircilik Bakanlığı, % 17'si Ekonomi Bakanlığı, % 45,5'i TOKİ, % 34,8'i Emlak Konut, % 75,9'u belediyeler ve % 23,2'si üniversiteler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Diğer seçeneğini seçen katılımcıların (% 3,6) ise özel sektörun gerçekleştirmesi gerektiği yönünde cevap verdikleri saptanmıştır. Belediyelerin % 75,9 oranında kendi kaynak geliştirme projelerini yapmak istemesi önümüzdeki dönemlerde geliştirilmesi gereken önemli bir alan olduğunun göstergesidir. Bu oranı evre ve Şehircilik Bakanlığı ve İLBANK A.Ő.'nin takip etmesi, söz konusu kurumların bir arada çalışması gerekliliğini ve bu konuda çalışmalar yapılmasını öne çıkarmaktadır (Şekil 9).

Şekil 9: Gayrimenkul Geliştirme Projelerini Yapması Gereken Kurum veya Kurumlar

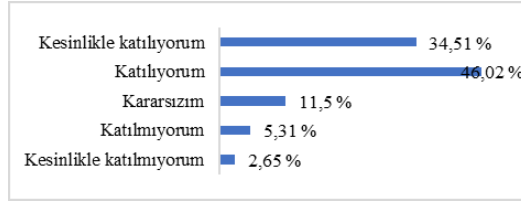


Araştırmada kullanılan Anketin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı tüm anket için, gayrimenkul geliştirme projeleri hakkında genel görüşler, kurumunuz çalışmaları ile ilgili görüşler ve öneriler anketleri için hesaplanmıştır. Anketin genelinin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri 0.905, Gayrimenkul geliştirme projeleri hakkında genel görüşler için oluşturulan anketin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri 0.917, Kurumunuz alışmaları ile ilgili görüşler için oluşturulan anketin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri 0.550, Öneriler için oluşturulan anketin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri 0.829 olarak bulunmuştur. Chronbach Alfa değerlerinin 0.50'den büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

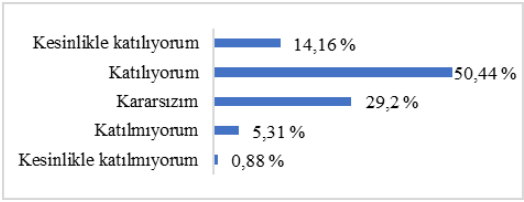
Ankette yer verilen ve 34 adet önermeden oluşmuş soruların analizi belediyelerin mevcut durumu ve çalışma sonucunda önerilerin getirilmesi adına cevaplar önemli olduğu için her bir önermenin oranları tablolar halinde verilmiştir. Gayrimenkul geliştirme projelerinin bütün belediyelerde uygulanması gerektiği önermesine katılımcıların % 46,02'si katılıyorum derken, % 34,51'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Gayrimenkul geliştirme çalışmalarında yeni yasal düzenlemelerinin yapılması önermesi katılımcıların % 64,6'sı tarafından gerekli görölmüştür. Yerel yönetimlerin gayrimenkul çalışmalarına yoğunlaşmasının % 87,61 oranında gerekli olduğu düşünölmektedir. Yerel yönetimlerin gelirlerinin artmasının hizmet artışına da neden olacağı önermesi % 89,38 oranında kabul görmüştür. Yerel yönetimlerin hizmetlerinin daha kaliteli ve hızlı bir Şekilde olması için gayrimenkul geliştirme çalışmalarının mevzuat, belediyelerde uygulanabilirlik alanlarında güncelleme ihtiyaının olduğu görölmüştür (Tablo 4).

Tablo 4: Gayrimenkul Geliştirme Projeleri Hakkında Genel Görüşler

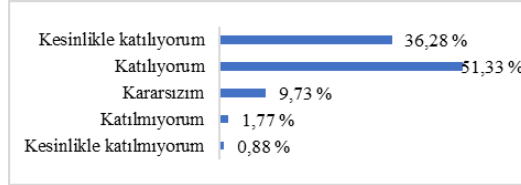
Gayrimenkul geliştirme projeleri bütün belediyelerde uygulanmalıdır.



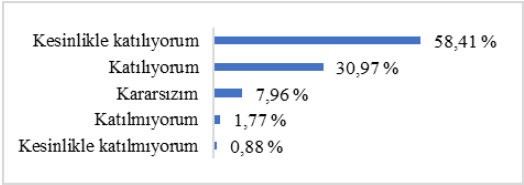
Gayrimenkul geliştirme çalışmaları ile ilgili yeni yasal düzenlemeler gereklidir.



Yerel yönetimler gayrimenkul geliştirme çalışmalarına önem vermelidirler.



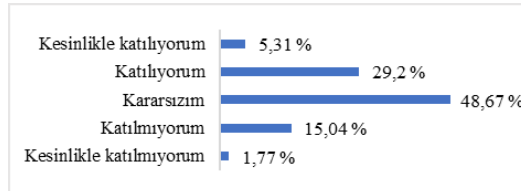
Gelirin artması belediye hizmetlerini de artıracaktır.



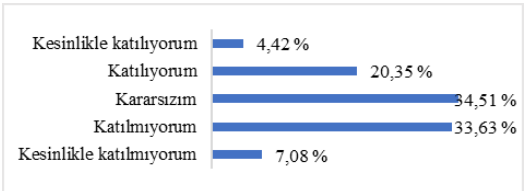
Kurumların kendi gayrimenkul geliştirme çalışmalarına bakıldığında teknik personellerin yeterli olmadığı katılımcıların % 40,71'i tarafından ifade edilmektedir. Gayrimenkul geliştirme sürecinin önemli bir bölümü olan sözleşme yönetimi sürecinde tecrübeli personel % 69,02'si tarafından gerekli görülmemektedir. Belediyelerde risk analizi ve fizibilite çalışmaları % 28,31 oranında katılımcı tarafından yeterli görülmektedir. Bütün bu veriler teknik personellerin yeterliliği ve eğitimi hakkındaki konulara önem verilmesi gerektiğinin göstergesidir (Tablo 5).

Tablo 5: Kurum Çalışmaları İle İlgili Görüşler

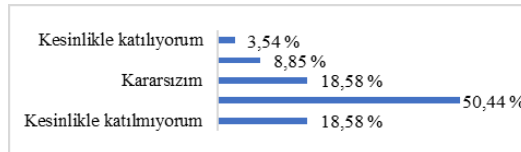
Şu ana kadar yaptığımız gayrimenkul geliştirme çalışmaları sonucu memnun edicidir.



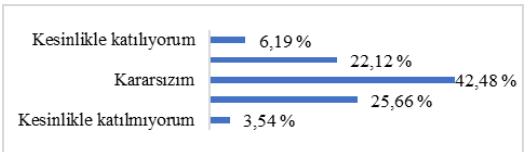
Gayrimenkul geliştirme projelerini yürüten teknik personellerimiz yeterlidir.



Sözleşme yönetimi için tecrübeli personele ihtiyaç vardır.



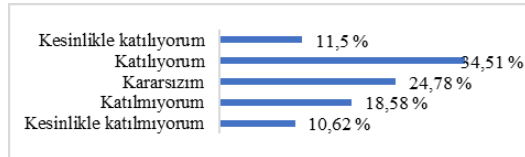
Risk analizi, fizibilite çalışmalarını yerel yönetim birimimizce yeterli bir şekilde yapılmaktadır.



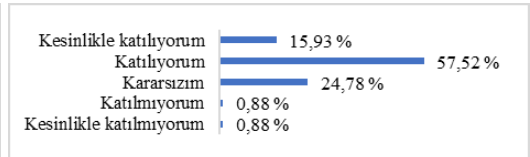
Belediye gelirlerinin nüfusla ilişkilendirilmesi katılımcıların % 46,01'sı tarafından yanlış yaklaşım olarak görülmektedir. Belediyelerin kredi başvurularında kullanılan kredibilite kriterlerinin değişmesi ve güncellenmesi gerekliliği katılımcıların % 73,45 gibi yüksek bir oranla kabul edilmektedir. Belediyelerin gayrimenkul geliştirme çalışmalarını İLBANK A.ř. ile ortaklaşa yapmaları katılımcıların % 59,29'u tarafından istenmektedir. Yerel yönetimlerde gayrimenkul/taşınmaz geliştirme süreçlerini başından sonuna kadar yürütebilecek bir birimin kurulması % 84,07 oranında istenmektedir. Belediyelerin her birinin arsa envanterinin ve değer haritalarının oluşturulması gerekliliği % 86,73 oranında kabul görmektedir. İLBANK A.ř.'nin kaynak geliştirme çalışmaları ile ilgili yerel yönetimlerin bilgilendirme/eğitim istemi % 88,49 oranındadır. Sürecin daha hızlı işlemesi ve ortak bir sistem üzerinden ilerlemesini katılımcıların % 68,14' istemektedir. Bu oranlara göre çalışmanın sonucunda verilen neriler Őekillendirilmiř, katılımcı yaklaşımın üzerinde durulmuştur (Tablo 6).

Tablo 6: Katılımcılara Göre Başlıca neriler

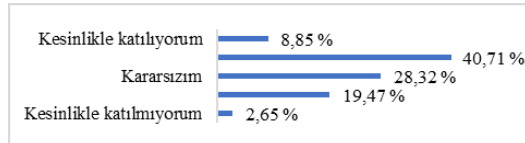
Belediye gelirlerinin nüfusla ilişkilendirilmesi yanlış bir yaklaşımdır.



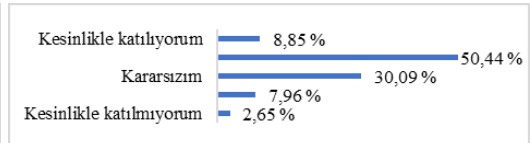
Belediyelerin kredi kabiliyeti (kredibilite) kriterleri güncellenmelidir.



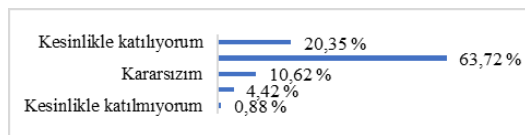
Gayrimenkul geliştirme projelerinin tüm süreçleri söz konusu alan ile ilgili belediyeler tarafından gerçekleştirilmelidir.



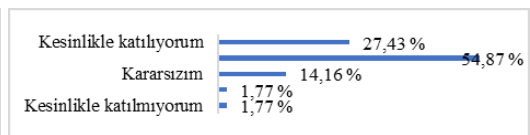
Gayrimenkul geliştirme projeleri yerel yönetimler ve yerel yönetim bankası olan İLBANK A.ř. ile ortaklaşa gerçekleştirilmelidir.



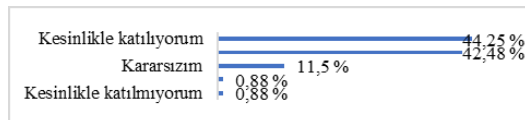
Yerel yönetim birimleri taşınmaz geliştirme çalışmalarının her sürecini yürütecek birim/birimler kurulmalıdır.



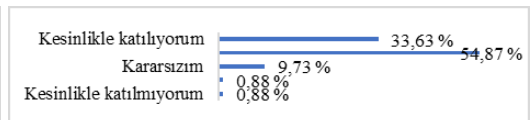
İLBANK A.ř.'nin daha önce yürüttüğü gayrimenkul geliştirme çalışmalarından elde ettikleri tecrübelere faydalanılmalıdır.



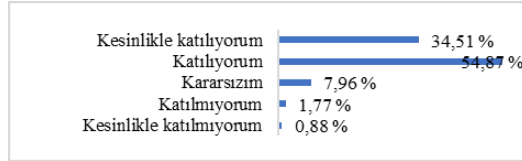
Her yerel yönetim birimi için arsa envanterinin ve değer haritasının oluşturulması gerekmektedir.



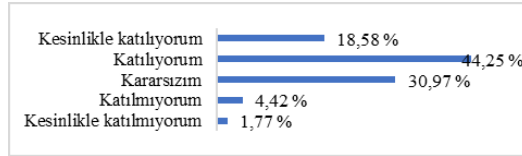
Yerel yönetim birimleri gayrimenkul geliştirme çalışmalarının başvurusu ve uygulanması aşamasında personellerinin eğitimlerine önem vermelidir.



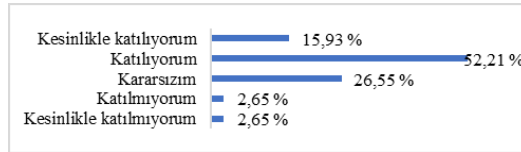
Yerel yönetimlere gayrimenkul geliştirme çalışmaları ile ilgili bilgilendirme yapılmalıdır.



Yerel yönetimler ve İLBANK A.Ş. nin ortak bir gayrimenkul veri sistemi oluşturulmalıdır.



Daha hızlı bir süreç için İLBANK web sitesi üzerinden ulaşılan Belediye Bilgi ve Veri Bankası uygulamasından ön inceleme raporları – ön başvuru oluşturulması belediyeler açısından kolaylık sağlar.

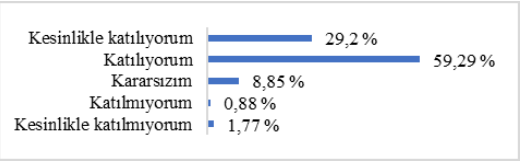


SONUÇ VE ÖNERİLER

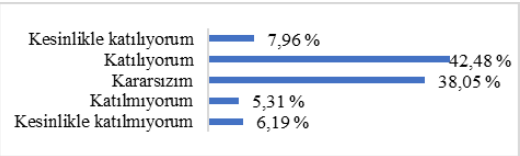
Türkiye’de yerel yönetimlerin gelir yapılarına ve borçlanma durumlarına bakıldığında, gelirlerin hizmetleri karşılayamadığı ve mutlaka borçlanma yoluna gidildiği ortaya çıkmaktadır. Borçlanmanın artışı ile finansman arayışı da artmaktadır. Finansman arayışlarında belediyeler alternatif yollara başvurmaktadır. Bahsedilen alternatiflerden biri de gayrimenkul geliştirme yoluyla kaynak geliştirme çalışmalarıdır. Kaynak geliştirme çalışmaları yerel yönetim birimlerinin çoğunda yapılmaya başlanmış olup, kaynak geliştirme çalışmalarında sahip olunan arazilere odaklanılmaktadır. Kamu arazileri ve bu arazilerin değerlendirilme aşamaları ekonomik gelişme süreci için oldukça önemli olup etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Sahip olunan kamu arazilerinin iyi bir şekilde yönetilmesi, kaynakların optimum şekilde kullanılması ve yatırımların teşvik edilerek yer tahsisi sağlanması ekonomik kalkınmanın sağlanmasına destek olacaktır. Birçok kurumun kendi bünyesinde yaptığı yatırım ve kaynak geliştirme çalışmalarını elde bulunan bu alanlara odaklayarak yapması süreci hızlandıracak yer arayışına son verecektir. Yerel yönetimlerin sahip oldukları taşınmazları bu sisteme entegre etmesinin aynı süreci yürüten diğer kurumlarla birlikte çalışması kaynak geliştirme proje sürecini hızlandıracığı vurgulanmalıdır.

Yerel yönetimlerin ihtiyaçları, finansman sorunları, envanter çalışmaları, kaynak geliştirme projeleri ve kamu arazilerini yönetme şekillerini anlamak üzere çalışma kapsamında belediyelere uygulanan anket çalışmasında elde edilen veriler, bu sürecin etkin ve verimli şekilde sürdürülebilmesi için

İLBANK A.Ş. tarafından kaynak geliştirme çalışmaları ile ilgili yerel yönetimlere bilgilendirme/eğitim/seminer yapılmalıdır.



Ortak sistem üzerinden İLBANK A.Ş. ödenemeyen borca mahsup edilmek üzere arsa alımı, proje geliştirme teklifinde bulunulabilir.



yol gösterici niteliğindedir. Bu çalışmada elde edilen verilere ve analiz sonuçlarına göre öneriler sıralanmıştır. Öncelikle anket katılımcılarına belediye yatırımlarının finansmanının karşılanmasında kullanılan araçlar sorulmuştur. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre tamamı öz kaynakları kullanan belediyelerin %31,78 oranında kalması belediyelerin dış kaynaklara duyduğu ihtiyaın oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Yerel yönetimlerin İLBANK A.ř'den kredi alamadıkları durumlarda diğer bankalara yönelmekte ya da gayrimenkul satışı yoluyla çözüm üretmeye çalışmaktadır.

İLBANK A.ř'den kredi talep ettiklerinde belediyelerin kredi kabiliyeti ölçülmektedir. Kredibilite analizlerinde belediyelerin aylık gelirleri görülmekte ve muhtemel giderleri ise tahmin edilmektedir. İLBANK A.ř'den temin ettikleri diğer kredilerin ödemeleri takip edilebilmektedir. Aylık maksimum kredi ödeme kapasitesi bu yolla belirlenerek verilecek yeni kredinin miktarı hesaplanmaktadır. Burada önem verilen bir diğer konu ise yerel yönetim biriminin daha önce aldığı kredilerde vadesi geçmiş ödemesinde gecikme olan kredilerin olup olmamasıdır. Kredibilite analizinde yerel yönetim birimlerinin diğer bankalardan aldığı borçlar görülmemekte, gelir gider hesapları tahmini yapılmaktadır. Ayrıca yerel yönetim birimlerinin sahip olduğu gayrimenkuller teminat olarak gösterilmemektedir. Belediyelerin kredi başvurularında kullanılan kredibilite kriterlerinin değişmesi ve güncellenmesi gerekliliği katılımcılar tarafından % 73,45 gibi yüksek bir oranla kabul edilmektedir. Bu aşamada katılımcılara İLBANK A.ř'den talep edilen kredilerin n analizinde belediyeler açısından nelere dikkat edilmesi gerektiği sorulmuş ve diğer seçeneğini işaretleyenlerin açıklamaları üzerinde durulmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde belirtilen öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Belediyelerin diğer kurum/kuruluşlara olan borçlarının incelenmesi gerekmektedir. Bazı belediyelerde ise yaşayan nüfus az olsa bile iş merkezlerinin yoğun olması sebebiyle günlük nüfus ve ihtiyaçlar fazladır ve bu göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur. Belediye gelirlerinin nüfusla ilişkilendirilmesi katılımcıların % 46,01'i tarafından yanlış bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu orana göre gelirlerin nüfusa göre dağıtılması bu süreçte devam edecek bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Katılımcılara kredibilite analizlerinde gayrimenkul envanterleri dahil edilerek kredi puanının belirlenmesinin daha doğru bir yaklaşım olup olmadığı sorulduğunda % 86,3'ne göre daha doğru bir yaklaşım olduğu ve % 13,7'sine göre ise olmadığı tespit edilmiştir. İLBANK A.ř.'nin bu konu üzerine detaylı araştırmalar yaparak talebe cevap verebilecek uygulamaları hayata geçirmesinin faydalı olacağı dşnlmektedir. Bunun için her bir belediyenin gayrimenkul envanterlerinin çıkartılmış ve hazır olması gerekmektedir. Araştırmaya katılanların kurumlarında arazi, arsa ve yapılarla ilişkin yapılan incelemede % 92,9'nda envanter tutulduğu ve % 7,1'inde ise tutulmadığı tespit edilmiştir. Envanteri tutulmayan veya düzenli aralıklarla güncellenmeyen belediyeler ile gayrimenkuller üzerine ortak çalışmanın oldukça güç olacağı belirtilmelidir. Belediyelerin her birinin arsa envanterinin ve değer haritalarının oluşturulması gerekliliği % 86,73 oranında kabul görmektedir. ncelik tamamlanması gereken konu envanterlerin tam ve doğru olarak çıkartılması, düzenli olarak güncellenmesi ve değerlerinin doğru olarak muhasebeleştirilmesi olmalıdır.

Mali sıkıntılıların yanı sıra araştırmada gayrimenkul geliştirme projelerine neden ihtiyaç duyulduğuna dair soruya katılımcıların % 59,1'i mali sıkıntılara alternatif gelir kaynağı aranması, % 56,4'

belediyelerin yeni yatırımlara ihtiyaç duyması, % 4,5'i siyasi/politik nedenler ve % 5,5'i ise diğer cevaplarını verdikleri görülmektedir. Yerel yönetimlerin hem kaynak arayışına hem de beklenen yatırım performansına göre gayrimenkul geliştirme projeleri yapmaya yöneldikleri ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılara çalıştıkları kurumlarda tamamlanan, anket aşamasında yürütülmekte olan ya da proje aşamasında olan gayrimenkul geliştirme çalışmaları olup olmadığı sorulmuş ve % 9,2'sinde gayrimenkul geliştirme projelerinin olduğu, % 80,8'inde ise olmadığı tespit edilmiştir. Yerel yönetimlerin kaynak yaratmak amacıyla gayrimenkul geliştirme çalışmalarına oldukça az başvurdukları görülmektedir. Yerel yönetimlerin gayrimenkul geliştirme süreçlerinde en fazla kiralama ve doğrudan satış yöntemlerini kullandıkları saptanmıştır. Bu durumda yerel yönetimlerin kaynak geliştirme çalışmalarını arttırması gerekliliği doğmaktadır. Kaynak geliştirme sürecinde yer alan diğer yöntemlerin de kullanılabilir hale getirilmesi gerekmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların gayrimenkul geliştirme sürecinde karşılarına çıkan başlıca zorluklarda maliyetlerin yüksek olması, geliştirme sürecinde yeterli deneyim/personelin olmaması, ülkenin sahip olduğu ekonomik ve siyasi riskler, plan iptalleri ve değişikliklerinin sıklıkla olması, prosedürlerin uzun olması, alternatif geliştirme yöntemlerinin kısıtlı olması cevapları alınmıştır. Değişken bir piyasaya sahip olan Türkiye'de maliyetlerin sürekli artmasının yanı sıra bürokratik zorlukların da çıkması kaynak geliştirme sürecini kötü etkilemektedir. Yeni yasal düzenlemelerin gerekliliği dikkati çekmektedir. Deneyimli teknik personel yetersizliğinin tüm bu sorunlar arasında en hızlı çözülebilecek konu olduğu kabul görmektedir.

Katılımcılara yerel yönetimlerin gayrimenkul geliştirme projelerini başarılı ve kısa sürede gerçekleştirebilmesi için nelere ihtiyaç duydukları sorulmuş, katılımcılar teknik personel, finansman, hızlı bürokratik süreç cevaplarını ilk sıraya koymuştur. Bu cevaplardan da anlaşılacağı üzere kaynak geliştirme süreçlerinde başarıya ulaşmak için konusunda uzman ve yeterli sayıda teknik personele, yeni finansman modellerine ve bürokratik sürecin hızlandırılmasına öncelik verilmesi zorunlu görülmektedir.

Katılımcılara yerel yönetimlerin kaynak geliştirme veya gayrimenkul geliştirme sürecinde İLBANK A.Ş.'nin konumunun ne olması gerektiğine ilişkin sorular yöneltilmiş olup, alınan cevapların politika geliştirme açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir. Katılımcıların % 66,7'si belediyeler ile ortaklaşa çalışma yapılması ve % 14,3'ü garantör konumunda olması gerektiği cevapları öne çıkmıştır. Anket katılımcılarının İLBANK A.Ş. Genel Müdürlüğü Kaynak Geliştirme Daire Başkanlığı çalışmalarından haberdar olup olmadıkları sorulduğunda % 13,8'inin haberdar olduğu ve % 86,2'sinin ise olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcılara kuruma bu konuda daha önce başvuru yapıp yapmadıkları sorulduğunda % 11,8'inin yaptığı ve % 88,2'sinin ise yapmadığı saptanmıştır. Başvuru yapanlar arasında ise kaynak geliştirme çalışmaları konusunda başvurunun yapılmadığı görülmektedir. İLBANK A.Ş.'nin kaynak geliştirme çalışmaları ile ilgili yerel yönetimlerin bilgilendirme/egitim istemi % 88,49 oranında olup, bu oranın oldukça yüksek düzeyde bulunduğu dikkati çekmektedir. Sürecin daha hızlı işlemesi ve ortak bir sistem üzerinden ilerlemesini katılımcıların % 68,14'ü istemektedir. İLBANK A.Ş.'nin çözüm ortağı olan belediyelere daha fazla tanıtımının yapılması ve Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın yetki ve görevlerinin anlatılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İLBANK A.ř. ile belediyelerin ortaklaşa çalışmalar yapabilmesi için bu öncelikli yapılması gereken adım olarak grlmştr.

İncelenen kurumlarda gayrimenkul geliştirme projelerini gerçekleştirmek üzere yapılandırılmış birim olmayan kurumların oranı % 76,4 gibi oldukça yüksek düzeyde bulunmaktadır. Birimleri olduğunu söyleyen katılımcıların % 71,44' Emlak ve İstimlak Müdürlüğü, Etüd Proje Müdürlüğü cevabı verdikleri grlmştr. Katılımcı belediyelerin hiçbirinde ayrı bir gayrimenkul geliştirme birimi bulunmamaktadır. Katılımcılara gayrimenkul geliştirme projelerinde fizibilite/değerleme raporlarını inceleyen, risk analizi yapan teknik servisin olup olmadığı sorulmuş ve verilen cevapların dağılımı incelendiğinde sadece % 23,8'inde böyle bir servisin bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların % 40,71'i tarafından kurumlarının kendi gayrimenkul geliştirme çalışmalarında teknik personellerin yetersiz olduğu dşnlmektedir. Belediyelerde risk analizi ve fizibilite çalışmaları katılımcıların % 28,31'i tarafından yeterli görülmektedir. Yerel yönetimlerin yapılan kaynak geliştirme çalışmaları incelendiğinde yeterli personellerinin bulunmadığı, doğru fizibilite çalışmalarının yapılmadığı, değerleme raporlarının güvenilir olmadığı gözlemlenmektedir. Belediyeler tarafından gerçekleştirilen birçok dönüşüm projesinin yanlış maliyet analizleri nedeni ile yarıda kaldığı görülmektedir. Yerel yönetimlerin birçok konuda olduğu gibi bu konuda da İLBANK A.ř.'nin tecrübelerinden faydalanması gerektiği dşnlmektedir. Kaynak geliştirme çalışmalarında finansal analizlerin, pazar araştırmalarının üzerinde durulması gerekmektedir. Gayrimenkul geliştirmenin gerektirdiği zorunlu analizlerin eksiksiz yapılması gerektiği dikkat çekmektedir. Yerel yönetimler ihtiyaçları olan bu analizleri de diğer teknik destekler gibi İLBANK A.ř.'den alabilmeli ve bu aşamaya üniversitelerin özellikle gayrimenkul geliştirme ve yönetimi ile ilgili bölümleri dâhil edilerek, belediyelerle birlikte katılımcı bir sistemin kurulması gerektiği vurgulanmalıdır.

Katılımcılara gayrimenkul geliştirme projelerinde en fazla ihtiyaç duyulan uzmanlık alanları sorulmuş birden fazla cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların % 80,9'u gayrimenkul geliştirme uzmanı, % 52,3' Şehir plancısı, % 38,5'i mimar, % 42,2'si mühendis, % 15,6'sı avukat ve % 5,5'i ise diğer cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlardan anlaşılacağı üzere belediyelerin İLBANK A.ř. ve diğer kurumlar ile ortak çalışmalar yapmak üzere kendi bünyelerinde gayrimenkul geliştirme birimleri kurması ve bu birimlerde gayrimenkul geliştirme/değerleme uzmanlarına yer vermesinin faydalı bir yaklaşım olacağı anlaşılmıştır. Mevcut personellerin bu yönde eğitim alması teşvik edilmelidir. Bu birimlerle İLBANK A.ř. ve diğer kurumların kaynak geliştirme birimleri birlikte çalışmalıdır. Belediyelerin gayrimenkul geliştirme çalışmalarını İLBANK A.ř. ile ortaklaşa yapmaları katılımcıların % 59,29'u tarafından istenmektedir. Ortak bir kaynak geliştirme sisteminin yapılmasının ardından yerel yönetimler bu sistemler üzerinden proje geliştirme tekliflerini ve analizlerini içeren dosyaları iletilecektir. Böylece yerel yönetim birimlerinin yatırımları finanse etmek için kaynak arayışı sürecinde elden çıkarmak istedikleri arsa/arazi stokları için ön inceleme Banka tarafından yapılabilecektir. Bu Şekilde söz konusu gayrimenkuller için temin edilen değerleme raporlarının doğruluğu kontrol edilerek gayrimenkullerin özel sektöre geçmeden kamu eliyle değerlendirilmesinin mümkün olup olmadığına bakılabilecektir. Sonuç olarak, kamu arazilerinden elde edilebilecek rantın yine kamuya dönüşünün sağlanması hedefine ulaşılması da mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- ALİEFENDİOĞLU, Yeşim (2016). Use of Public Land as Investment Incentive and Regional Development Relations, 1.th International Black Sea Business Administration Symposium (IBBAS 2016), 16-18 May 2016, Giresun, s. 646-655.
- ALİEFENDİOĞLU, Yeşim & AKSU, Neslihan (2017). Hazine Taşınmazlarının Ekonomiye Kazandırılma Yöntemleri ve Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(3): 132-158.
- BOLAÇ, Uğur (2018). Belediyelerin Finansmanında İller Bankası A.Ş.'nin Rolü ve Banka Hizmetlerine Yönelik Belediyelerin Memnuniyet Analizi: Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.226, Bursa.
- BOSTANCI, Bülent & DEMİR, Hülya (2008). Taşınmaz Geliştirmede Risk Analizi, Jeodezi, Jeoinformasyon ve Arazi Yönetimi Dergisi, 2(99):5-11.
- İNCE ÇEKİCİOĞLU Melis (2016). Kentsel Rantın Kentsel Dönüşümün Gerçekleştirilmesinde Bir Araç Olarak Kullanılması: İller Bankası Anonim Şirketi. İLBANK A.Ş. Uzmanlık Tezi. s.102, Ankara.
- TOPAL, Fatma (2019). Gayrimenkul Geliştirme Projelerinin Süreçleri ve Bu Süreçlere İlişkin Uygulamalar. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gayrimenkul Değerleme ve Finansmanı Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.125. İstanbul.
- ÜLGER, Enver & BAŞ ERAY, Gülen (2003). Arazi Geliştirmenin Kuramsal Temelleri. İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Yerbilimleri Dergisi, 16 (1): 55-65.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Anonim. (2018). Web Sitesi: <https://www.trthaber.com/haber/ekonomi/kentsel-donusumu-tesvik-icin-sifir-faizli-kredi-verilecek-355351.html> (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- Anonim. (2019). Web Sitesi: <https://www.yeniakit.com.tr/haber/belediyelere-kentsel-donusum-destegi-265599.html> (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- ÇŞB. (2017). Web Sitesi: <http://www.csb.gov.tr/bakan-ozhaseki-quot-alan-bazli-donusum-yapan-belediyelere-sifir-faizli-kredi-verecemiz-quot-bakanlik-faaliyetleri-22013> Erişim tarihi: 26.04.2020
- İLBANK. (2011). İller Bankası Anonim Şirketi Organizasyon, Görev ve Yetki Yönergesi. Web Sitesi: <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/25007> Erişim Tarihi: 26.04.2020 (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- İLBANK. (2013). İller Bankası Anonim Şirketi 2012 yılı Yıllık Faaliyet Raporu, İLBANK A.Ş., s.140, Ankara. <https://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/2012FaaliyetRaporu.pdf> (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- İLBANK. (2014). İller Bankası Anonim Şirketi 2013 yılı Yıllık Faaliyet Raporu, İLBANK A.Ş., s.164, Ankara. https://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/fr_2013.pdf (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- İLBANK. (2015). İller Bankası Anonim Şirketi 2014 yılı Yıllık Faaliyet Raporu, İLBANK A.Ş., s.83, Ankara. https://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/Faaliyet_2014_WEB_TR.pdf (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- İLBANK. (2016a). İller Bankası ve Yerel Yönetimler Tanıtım Kitapçığı. İLBANK A.Ş. s.88, Ankara. <http://online.anyflip.com/iwxj/unlh/mobile/index.html#p=1> (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- İLBANK. (2016b). İller Bankası Anonim Şirketi 2015 yılı Yıllık Faaliyet Raporu, İLBANK A.Ş., s.94, Ankara. https://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/Ilbank_2015_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- İLBANK. (2017). İller Bankası Anonim Şirketi 2016 yılı Yıllık Faaliyet Raporu, İLBANK A.Ş., s.115, Ankara. https://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/Ilbank_2016_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- İLBANK. (2018). İller Bankası Anonim Şirketi 2017 yılı Yıllık Faaliyet Raporu, İLBANK A.Ş., s.115, Ankara. https://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/Ilbank_2017_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 26.04.2020).

- İLBANK. (2019). İller Bankası Anonim Şirketi 2018 yılı Yıllık Faaliyet Raporu, İLBANK A.Ő., s.115, Ankara. https://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/Ilbank_2018_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- İLBANK. (2020). İller Bankası Anonim Şirketi 2019 yılı Yıllık Faaliyet Raporu, İLBANK A.Ő., s.95, Ankara. https://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/Ilbank_2019_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- MİLE. (2019). Milli Emlak Genel M¼d¼rl¼ę¼ 2018 yılı Yıllık Faaliyet Raporu, MİLE, s.111, Ankara <https://web-dosya.csb.gov.tr/db/milliemlak/icerikler/m-le-faal-yet-raporu-14.10.2019-isa-beye-tesl-m-ed-len-web-boyutu-201.910.30084423.pdf> (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- Sayıştay. (2019a). T.C. Sayıştay Başkanlığı, Adana B¼y¼křehir Belediyesi 2018 Yılı Sayıştay D¼zenlilik Denetim Raporu, <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12705> s.39. Ankara. (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- Sayıştay. (2019b). T.C. Sayıştay Başkanlığı, Adana Ceyhan Belediyesi 2017 Yılı Sayıştay D¼zenlilik Denetim Raporu, <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12705> s.69. Ankara. (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- Sayıştay. (2019c). T.C. Sayıştay Başkanlığı, Tekirdağ B¼y¼křehir Belediyesi 2017 Yılı Sayıştay D¼zenlilik Denetim Raporu, s.45. Ankara. <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12705> (Erişim tarihi: 26.04.2020).
- Sayıştay. (2019d). T.C. Sayıştay Başkanlığı, Aydın Kuşadası Belediyesi 2017 Yılı Sayıştay D¼zenlilik Denetim Raporu, s.41. Ankara. <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&ContentID=12705> (Erişim tarihi: 26.04.2020).