

İzmir'in Mali Egemenliği



İZMİR'İN MALİ EGEMENLİĞİ

Dr. Mehmet Talat Şimdi

2026

İZMİR'İN MALİ EGEMENLİĞİ

Dr. Mehmet Talat Şimdi

DİJİTAL YAYIN

Bu kitabın yayın hakları Dr. Mehmet Talat Şimdi'ye aittir.

**Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında
müellifin yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla
çoğaltılamaz.**

Bu kitabı sevgili eşim Hayrunnisa Şimdi'ye

Oğullarım Ömer Fatih Şimdi ve Bekir Yavuz Şimdi'ye

Gelinlerim Arzu Şimdi ve Nazlı Şimdi'ye

**Torunlarım Elif Şimdi, Eren Şimdi, Batu Şimdi ve İyila
Şimdi 'ye adıyorum...**

2026

ÖNSÖZ

Bu çalışma, bir yerel yönetim hayalinden öte, otuz yıla yayılan bir akademik birikimin ve bizzat sahada yazılmış bir başarı hikâyesinin ürünüdür. İzmir'in yerel yönetim tarihindeki büyük dönüşümlere sadece tanıklık etmekle kalmadım; bu dönüşümlerin bizzat mimarı ve savunucusu oldum.

1998 yılında İzmir Büyükşehir Belediyesi bünyesinde başlattığımız, **Toplam Kalite Yönetimi** anlayışını esas alan çalışma ile İzmir'e **"Türkiye'nin İlk ISO Belgeli Belediyesi"** unvanını kazandırmanın onurunu yaşadım. O dönemde attığımız bu vizyoner adım, aslında bugünkü yerel yönetim mevzuatının habercisiydi. Nitekim 2005 yılında yürürlüğe giren ve bugünkü yerel yönetimin anayasası sayılan **5393 Sayılı Belediye Kanunu**'nun omurgasını oluşturan; **Stratejik Planlama, Performans Programı, Norm Kadro ve Analitik Bütçe** gibi işlevsel organizasyon el yapılar, bizim o yıllarda İzmir'de başarıyla uyguladığımız modellerden süzülerek yasalaşmıştır.

Yüksek lisans tezimde ele aldığım **"Kaynak-Hizmet Dengesi Açısından Belediye İşletmeciliği"** ve doktora çalışmamda derinleştirdiğim **"Yerel Yönetimlerde Beşeri Sermayenin Rolü ve Etkinliği"** konuları, bugün İzmir'in içinde bulunduğu kronikleşmiş sorunların bilimsel reçetesidir. Doktora çalışmamda ortaya koyduğum üzere; bir kenti ayağa kaldıran sadece beton ve asfalt değil, o belediyenin sahip olduğu beşeri sermayenin niteliği ve bu sermayenin ne kadar etkin yönetildiğidir.

2024 seçimlerinin üzerinden geçen iki yıl, bizlere gösterdi ki; belediyeler artık klasik bürokrasiyle yönetilemez. Yerel yönetimler; liyakatli beşeri sermayeyi merkeze alan, iktisadi birer aktör olmak zorundadır. Bu kitapta; belediye iştiraklerinin neden birer 'istihdam deposu'na dönüşerek kaynak tükettiğini bilimsel verilerle analiz ederken, aynı zamanda bu yetkinin nasıl bir

'Belediye Holding' zırhına bürünerek kenti kalkındırabileceğini anlatıyorum.

Amacım; İzmirliyi belediyenin 'gizli finansörü' olmaktan çıkarıp, yönetim masasına 'stratejik ortak' olarak oturtmaktır. 2026 yılı itibarıyla önümüzde duran tablo nettir: Ya klasik belediyecilik anlayışıyla beşeri sermayemizi heba etmeye devam edeceğiz ya da 1998'deki o öncü ruhu bugünün teknolojiyle birleştirip finansal bağımsızlığını kazanmış bir İzmir inşa edeceğiz.

Bu kitap; 1998'de başlattığımız kalite yolculuğunu, 2026'nın dijital dünyasında nihai zaferine ulaştıracak bir yol haritasıdır. İzmir'in potansiyeline inanan ve bu kenti dünya ligine taşımak isteyen herkes için bir rehber olması dileğiyle...

Dr.Mehmet Talat Şimdi

BÖLÜM 1

1-Gerçeklerle Yüzleşmek – İzmir’in Mali Karnesi

1.1. 2025 Yılı Belediye Sayıları

Türkiye’de belediye sayıları, en son 2024 yerel seçimleri öncesindeki idari bölünüş yapısını korumaktadır. 2025 yılı başı itibarıyla tablo şu şekildedir:

Belediye Türü	Sayı
Büyükşehir Belediyesi	30
İl Belediyesi (Büyükşehir olmayan illerin merkez belediyeleri)	51
Büyükşehir İlçe Belediyesi	519
İlçe Belediyesi (Büyükşehir olmayan illere bağlı)	403
Belde (Kasaba) Belediyesi	390
TOPLAM BELEDİYE SAYISI	1.393

Not: Toplam ilçe sayısı 973'tür (519'u büyükşehirlerde, 454'ü ise büyükşehir dışındaki illerdir).

1.2. Merkezi Bütçeden Alınan Paylar (Yasal Dayanaklar)

Belediyelerin merkezi hükümetten aldığı paylar esas olarak **5779 sayılı "İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun"** ile düzenlenmektedir. 2025 yılı bütçe uygulamalarında bu oranlar temel alınmaktadır.

Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Ayrılan Paylar:

Genel bütçe vergi gelirleri tahsilatı toplamı üzerinden belediyelere ayrılan temel oranlar şöyledir:

- **Büyükşehir Dışındaki Belediyeler (İl, İlçe, Belde):** %1,50
- **Büyükşehir İlçe Belediyeleri:** %4,50
- **Büyükşehir Belediyeleri:** %6,00 (Doğrudan havuzdan gelen pay)

Payların Dağılım Kriterleri:

Belediyelere ayrılan bu toplam tutarlar, kendi aralarında şu kıstaslara göre paylaşılır:

1. **Nüfus Kriteri:** Payların büyük çoğunluğu (%80-%90 oranında) belediyelerin nüfusuna göre dağıtılır.
2. **Gelişmişlik Endeksi:** Belediyelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksine göre belirli bir miktar pay ayrılır.
3. **Yüzölçümü:** Özellikle büyükşehir ilçe belediyelerinde payın %10'u yüzölçümü kriterine göre verilir.
4. **Doğrudan Tahsilat Payı:** Büyükşehir belediyeleri, kendi sınırları içinde tahsil edilen genel bütçe vergi gelirlerinden ayrıca **%5** oranında pay alırlar.

1.3. 2025 Yılı Bütçe Kaynakları ve Güncel Durum

7535 sayılı **2025 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu** verilerine göre:

- **Bütçe Büyüklüğü:** 2025 yılı merkezi yönetim bütçe giderleri yaklaşık **14,7 trilyon TL** olarak öngörülmüştür.
- **Mahalli İdare Payları:** Bu bütçe içerisinde mahalli idarelere (belediyeler ve il özel idareleri) ayrılan toplam kaynağın, vergi gelirlerindeki artışa paralel olarak önceki yıla göre nominal bazda ciddi bir artış gösterdiği görülmektedir.
- **Kısıtlamalar ve Değişiklikler:** 6360 sayılı Kanun ile getirilen bazı gelir kısıtlamalarının (belediyelerin borçlarına karşılık yapılan kesintiler gibi) 2025 yılı boyunca da devam etmesi beklenmektedir. Ancak, bütçe kanunu ile belediyelerin yatırım ödeneklerinde "tasarruf tedbirleri" kapsamında belirli önceliklendirler yapılmıştır.

1. İstanbul'un Payının Yüksek Olmasının Temel Nedenleri

İstanbul'un merkezi bütçeden aldığı aslan payının arkasında üç temel yasal ve ekonomik kolon bulunmaktadır:

A. Tahsilat Odaklı Ek Pay (%5 Kuralı)

5779 sayılı Kanun'un en kritik maddelerinden biri, Büyükşehir belediyelerinin **kendi sınırları içerisinde tahsil edilen genel bütçe vergi gelirlerinden %5 pay** almasıdır.

- **Analiz:** Türkiye'deki toplam vergi gelirlerinin yaklaşık **%45-%50'si** tek başına İstanbul'da tahsil edilmektedir. Birçok dev şirketin genel merkezinin İstanbul'da olması, vergi tahsilatının burada yoğunlaşmasına neden olur. Bu durum, İstanbul'un sadece nüfusundan dolayı değil, "ekonomik merkezi" olması nedeniyle de diğer illere kıyasla devasa bir ek kaynak elde etmesini sağlar.

B. Havuz Sisteminden Gelen Pay (%6)

Genel bütçe vergi gelirlerinin %6'sı tüm büyükşehir belediyeleri için bir "havuzda" toplanır. Bu havuzun:

- **%60'ı doğrudan** ilgili belediyeye aktarılır.
- **%40'ı ise nüfus ve yüzölçümü** oranlarına göre dağıtılır.
- **Analiz:** Türkiye nüfusunun yaklaşık %18-19'unu barındıran İstanbul, bu havuzdan nüfus kriteri sayesinde en yüksek payı alan şehir konumundadır.

C. Konsolide Bütçe Yapısı (İSKİ ve İETT)

İstanbul'un payını yüksek gösteren bir diğer unsur, bütçesinin büyüklüğüdür. 2025 yılı için İBB'nin konsolide bütçesi (İSKİ ve İETT dahil) yaklaşık **564 Milyar TL** olarak belirlenmiştir. Bu rakam, Türkiye'deki birçok bakanlığın bütçesinden daha büyüktür.

1.4. Borçlanma Limitleri ve Mali Disiplin

Belediyelerin ne kadar borçlanabileceği **5393 sayılı Belediye Kanunu** (Madde 68) ile sınırlandırılmıştır. İstanbul gibi Büyükşehirler için kurallar şöyledir:

- **Üst Limit:** Büyükşehir belediyeleri ve bağlı kuruluşlarının (İSKİ, İETT) toplam borç stoku, en son kesinleşmiş bütçe gelirlerinin yeniden değerlendirme oranıyla artırılmış tutarının **1,5 katını** geçemez.
- **Onay Mekanizması:** * Bütçe gelirlerinin **%10'una kadar** olan iç borçlanma için sadece Belediye Meclisi kararı yeterlidir.
 - **%10'u aşan** iç borçlanmalar için Meclis kararına ek olarak **Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı** onayı gerekir.

- **Dış borçlanma** için ise (metro projeleri gibi) mutlaka **Hazine ve Maliye Bakanlığı** onayı ve Cumhurbaşkanlığı strateji onayı şarttır.

1.5. 2025 Yılı Karşılaştırmalı Özeti

Kriter	İstanbul (İBB) 2025 Projeksiyonu	Neden Yüksek?
Konsolide Bütçe	~564 Milyar TL	Devasa yatırım hacmi (Metro vb.)
Merkezi Pay Oranı	Toplam gelirin yakl. %80'i	Şehirdeki vergi tahsilatının yüksekliği
Borçlanma Durumu	Yüksek (Dış krediler ağırlıklı)	Uzun vadeli ulaşım projeleri finansmanı

Kritik Analiz: İstanbul'un payının çok yüksek olması bir "ayrıcalık" gibi görünse de, TEPAV ve çeşitli mali kuruluşların raporlarına göre, **"kişi başına düşen harcama"** bazında değerlendirildiğinde İstanbul; Kocaeli veya Ankara gibi şehirlere göre bazen daha geride kalabilmektedir. Bunun nedeni, gündüz nüfusunun (hareketli nüfus) resmi nüfusun çok üzerinde olması ve altyapı maliyetlerinin karmaşıklığıdır.

1.6. İzmir Büyükşehir Belediyesi 2025 Gelir Tablosu

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin 2025 yılı bütçesi **91 Milyar 300 Milyon TL** olarak kabul edilmiştir. Gelirlerin dağılımı şu şekildedir:

İzmir Büyükşehir Belediyesinin Mali Egemenliği

Gelir Kalemi	Tahmini Tutar (2025)	Oran (Yaklaşık)
Merkezi Paylar (Maliye Payı)	~70 Milyar TL	%76 - %80
Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	~3,8 Milyar TL	%4 - %5
Vergi Gelirleri (Doğrudan)	~176 Milyon TL	<%1
Borçlanma / Kredi Kullanımı	~16,8 Milyar TL	%18
Sermaye Gelirleri (Arsa Satışı vb.)	~960 Milyon TL	%1

1.7. İzmir'in Mali Analizi: Neden Bu Oranlar?

A. Merkezi Bütçe Payı ve "Tahsilat" Etkisi

İzmir'in merkezi bütçeden aldığı payın İstanbul'a göre (oran bazında) biraz daha düşük veya benzer seviyede olmasının temel nedeni **sanayi yapısıdır**.

- **Tüpraş Etkisi:** İzmir'in vergi tahsilat rakamları, Aliğa'daki dev tesisler (Tüpraş, Star Rafineri vb.) nedeniyle çok yüksektir. 5779 sayılı Kanun gereği,

şehirde toplanan vergiden alınan **%5'lik ek pay**, İzmir'in bütçesini ayakta tutan ana damardır.

- **Nüfus Payı:** Havuz sisteminden (%6'lık payın %40'ı) gelen nüfus temelli ödemelerde İzmir, 3. sırada yer alarak stabil bir gelir elde eder.

B. Öz Gelirler ve İştirak Performansı

İzmir'de öz gelirlerin toplam bütçedeki payı İstanbul'a göre daha sınırlıdır.

- **Ulaşım Sübvansiyonu:** İzmir'de toplu taşıma (ESHO, Metro, İZDENİZ) maliyetleri, merkezi bütçeden gelen payla ciddi oranda desteklenmektedir. Öz gelirlerin (kira, ilan-reklam) bu devasa işletme maliyetlerini karşılama oranı oldukça düşüktür.
- **İştirakler:** İZBB'nin İZBETON, İZSU (bağlı kuruluş) gibi birimleri kâr odaklı olmaktan ziyade hizmet odaklı çalıştığı için, belediye bütçesine "net kâr" transferi sınırlıdır.

1.8. Borçlanma ve SGK Borçları Çıkmazı

İzmir için 2025 yılının en kritik mali başlığı **borç stokudur**.

- **SGK Borç Rekoru:** 2025 yılı verilerine göre İzmir Büyükşehir Belediyesi (şirketleri dahil), **18,1 Milyar TL** ile Türkiye'de SGK'ya en fazla borcu olan belediye konumundadır. Bu durum, merkezi yönetimden gelen nakit payların bir kısmının kaynağında (İller Bankası kanalıyla) kesilmesine neden olmaktadır.
- **Yatırım Finansmanı:** 2025 bütçesinin yaklaşık **%34'ü (31,3 Milyar TL)** yatırımlara (başta Buca Metrosu olmak üzere raylı sistemler) ayrılmıştır. Bu yatırımların büyük kısmı öz kaynakla değil, **dış kredilerle** finanse edilmektedir.
- **Borçlanma Limiti:** İZBB'nin 2025 yılı için toplam borçlanma limiti yaklaşık **155 Milyar TL** seviyesindedir.

Mevcut borç stoku bu limitin altında olsa da, yüksek faiz giderleri bütçe üzerinde baskı oluşturmaktadır.

Özet Karşılaştırma: İstanbul vs. İzmir

- **Bağımlılık:** Her iki şehir de merkezi bütçeye %80'in üzerinde bağımlıdır.
- **Gelir Kaynağı:** İstanbul "finans ve ticaret" vergilerinden beslenirken; İzmir "sanayi ve enerji" vergilerinden (Aliağa etkisi) beslenmektedir.
- **Risk:** İzmir'in SGK borç yükü ve metro projeleri için kullandığı döviz bazlı krediler, kur dalgalanmalarına karşı İstanbul'a oranla mali yapıyı daha kırılgan hale getirebilmektedir.

1.9. Buca Metrosu Finansman Analizi: "Dış Kredi Başarısı"

Buca Metrosu, İzmir'in mali yönetiminde "merkezi bütçeye en az ihtiyaç duyan" ancak "döviz riskine en açık" projedir.

- **Toplam Maliyet:** Yaklaşık **765 Milyon Euro**.
- **Finansman Modeli:** İzmir Büyükşehir Belediyesi bu proje için merkezi hükümetten nakit destek almamış; bunun yerine **EBRD (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası)**, **AFD (Fransız Kalkınma Ajansı)**, **AIIB (Asya Altyapı Yatırım Bankası)** ve **BSTDB (Karadeniz Ticaret ve Kalkınma Bankası)** gibi kuruluşlarla konsorsiyum kurmuştur.
- **Avantajı:** Hazine garantisiz olması, belediyenin uluslararası kredi notuyla (geçmişte Fitch ve Moody's tarafından onaylanan yatırım yapılabilir seviye) bu fonu bulduğunu gösterir.
- **Dezavantajı:** Borçlanma tamamen **Euro** cinsindendir. 2025 yılı itibarıyla kurda yaşanabilecek her %10'luk artış, belediyenin TL bazlı borç yükünü milyarlarca lira artırmaktadır.

1.11. SGK Borç Yükü ve Operasyonel Risk Analizi

Temmuz 2024 itibarıyla kamuoyuna açıklanan verilere göre İzmir, belediye şirketleri dahil **18,1 Milyar TL** ile en borçlu il konumuna gelmiştir. 2025 projeksiyonunda bu durum şu riskleri doğurmaktadır:

A. Kaynaktan Kesinti Riski (Likit Akışı)

Merkezi hükümetin borçlu belediyelere yönelik "İller Bankası paylarından kesinti" politikasını sertleştirmesi, İzmir'in her ay Ankara'dan beklediği nakit akışını **%40'a varan oranlarda** azaltabilir.

- **Etkisi:** Personel maaşları ve sosyal yardımlar gibi "cari giderlerde" aksama riski yaratır.

B. "Borçsuzluk Yazısı" ve İhale Engeli

Birçok büyük kamu ihalesi ve bazı uluslararası fonların kullanımı için belediyenin "SGK ve Vergi borcu yoktur" yazısı alması gerekir.

- **Etkisi:** Borçlar yapılandırılmadığı takdirde, yeni ekipman alımları (itfaiye araçları, otobüs filosu yenileme vb.) bürokratik engellere takılabilir.

1.12. Stratejik Risk Matrisi (2025 Projeksiyonu)

Risk Faktörü	Olasılık	Etki Derecesi	Açıklama
Döviz Kuru Artışı	Yüksek	Çok Yüksek	Buca Metrosu taksitlerinin TL karşılığını artırarak bütçe açığı yaratır.
İller Bankası Kesintisi	Yüksek	Orta	SGK borçlarına mahsuben yapılan kesintiler belediyenin günlük nakit yönetimini zorlaştırır.
Kredi Onayı Gecikmesi	Orta	Yüksek	Yeni projeler (Örn: Karabağlar-Gaziemir Metrosu) için Ankara'dan beklenen dış kredi kullanım onayının gecikmesi.

Sonuç ve Değerlendirme

İzmir'in finansal stratejisi şu an **"Büyük Yatırımı Korumak"** üzerine kuruludur. Belediye, SGK borçları nedeniyle günlük nakit akışında zorlansa dahi, Buca Metrosu gibi projelerin finansmanı uluslararası bankalarda "proje bazlı" kilitlendiği (escrow account benzeri yapılarla) için bu yatırımların durma riski düşüktür.

Ancak, 2025 yılında sosyal belediyecilik harcamaları (sosyal yardımlar, aşevleri vb.) ile yatırım harcamaları arasında **"hangisi daha öncelikli?"** sorusu İzmir maliyesi için en büyük sınav olacaktır.

BÖLÜM 2

2-Vatandaşın Rolü – "Gizli" Finansör Olarak İzmirli

Belediye binalarının görkemli kapıları veya devasa iş makineleri, genellikle "devletin" veya "belediyenin" gücü olarak algılanır. Oysa o binaların her bir tuğlasında, o makinelerin yaktığı her damla mazotta İzmirli bir emeklinin mutfak alışverişi, bir gencin içtiği kahve veya bir esnafın ödediği stopaj vardır. Bu bölümde, İzmirli vatandaşın belediye mekanizmasındaki "sessiz ama devasa" finansal gücünü mercek altına alıyoruz.

2.1. İki Araba Parası Verip Birine Binmek: Dolaylı Vergi - Belediye İlişkisi

Pek çok vatandaş, belediyeye sadece emlak vergisi veya çevre temizlik vergisi ödediğinde "vergi verdiğini" düşünür. Oysa asıl finansman, fişini alıp çöpe attığımız o küçük alışverişlerde gizlidir. Türkiye'deki vergi sisteminin omurgasını oluşturan KDV ve ÖTV gibi dolaylı vergiler, Ankara'da toplandıktan sonra belirli formüllerle yerel yönetimlere aktarılır.

İzmirli bir vatandaş, yüksek ÖTV oranlarıyla bir otomobil satın aldığı anda aslında sadece kendisine bir araç almaz; ödediği o devasa vergi farkıyla belediyenin asfaltladığı yolların, satın aldığı otobüslerin finansmanına doğrudan katılır. "İki araba parası verip birine binmek" sadece bir otomobil sahibi olma trajedisi değil, aynı zamanda o "ikinci arabanın" bedelinin kamu hizmetlerine dönüşme hikâyesidir. Bu bağlamda belediye hizmeti, bir lütuf değil, vatandaşın peşin ödediği bir bedelin karşılığıdır.

2.2. Görünmez Ortak: Vatandaşın Belediye Bütçesindeki %80'lik Payı

Belediye bütçeleri incelendiğinde, öz gelirlerin (belediyenin kendi kestiği cezalar, kira gelirleri vb.) toplam bütçe içindeki payı genellikle düşüktür. Bütçenin asıl büyük lokmasını, merkezi idareden gelen paylar oluşturur. Bu paylar ise doğrudan vatandaşın ödediği gelir vergisi, KDV ve diğer vergilerden süzülerek gelir.

İzmir Büyükşehir Belediyesi bütçesinin yaklaşık %80'ine yakını, vatandaşın cebinden çıkan bu vergilerle oluşur. Bu tablo şunu söyler: **Her İzmirli, belediyenin %80 hissesine sahip bir "Görünmez Ortak"tır.** Şirketlerde büyük hissedarlar yönetim kurulunu nasıl denetliyorsa, İzmirli de kendi parasıyla yönetilen bu devasa organizasyonun her kuruşunu izleme hakkına ve sorumluluğuna sahiptir.

2.3. Kişi Başına Düşen Analiz: Hizmet Tutarı mı, Borç Yükü mü?

Belediyenin toplam bütçe rakamları milyarlarca lirayı bulduğunda, rakamlar soyutlaşır ve birey için anlamını yitirir. Ancak meseleye "kişi başına düşen" pay üzerinden baktığımızda tablo netleşir.

- **Hizmet Analizi:** İzmir'de yaşayan bir vatandaş olarak, ödediğiniz vergilerden payınıza düşen belediye harcaması yıllık bazda ne kadardır? Bu tutar karşılığında aldığınız ulaşım, altyapı ve sosyal hizmet kalitesi tatmin edici mi?
- **Borç Yükü:** Belediyenin mevcut borç stoku İzmir nüfusuna bölündüğünde, her bir İzmirli —henüz doğmamış bebekler dahil— ne kadarlık bir borç yüküyle karşı karşıyadır?

Eğer kişi başına düşen borç miktarı, kişi başına düşen hizmet kalitesinden hızlı büyüyorsa; bu, gelecek nesillerin refahından bugünkü verimsizliğe borçlanılıyor demektir.

2.4. Hesap Sorma Alışkanlığı: Medeni ve Müşterek İhtiyaçların Takibi

Demokrasi sadece sandığa gitmek değildir; sandık ile bir sonraki seçim arasındaki o uzun süreçte "param nerede?" diye sorabilmektir. İzmirli vatandaşın, belediye hizmetlerini bir

"müşteri" titizliđiyle değil, bir "sahip" bilinciyle denetlemesi gerekir.

Medeni bir kent yaşamı; çukur olmayan yollar, zamanında gelen otobüsler ve kokmayan bir körfez gibi "müşterek" ihtiyaçların karşılanmasını gerektirir. Vatandaş, ödediği dolaylı vergilerin bu temel ihtiyaçlara mı, yoksa gösterişli projelere ve verimsiz harcamalara mı gittiğini sorguladığı gün; İzmir'in yerel yönetim kalitesi sınıf atlayacaktır. Hesap sormak bir şikâyet kültürü değil, modern bir yurttaşlık ödevidir.

BÖLÜM 3

3. Ekonomik Bağımsızlık Projeksiyonu

Bir yerel yönetimin siyasi özerkliği, ancak ekonomik bağımsızlığıyla mümkündür. Ankara'dan gelecek paylara endeksli bir yönetim anlayışı, kenti dışsal ekonomik şoklara ve siyasi toplu duruma karşı savunmasız bırakır. Bu bölümde İzmir'in, kaynaklarını tüketen değil, kendi finansal ekosistemini inşa eden bir dünya kentine dönüşme yol haritasını inceliyoruz.

3.1. Öz Gelir Odaklı Yönetim: Merkezi Bütçeye Bağımlılığı %50'ye Düşürmek

Mevcut tabloda belediye gelirlerinin ezici çoğunluğunun genel bütçe vergi gelirlerinden alınan paylara dayanması, yerel hizmetlerin sürdürülebilirliğini riske atmaktadır. Stratejik hedefimiz; İzmir'in öz gelirlerini (belediye iştirakleri, yerel harçlar, lisanslar ve hizmet gelirleri) artırarak, merkezi bütçeye olan bağımlılığı %80'lerden %50 bandına çekmektir.

Bu bir "kemer sıkma" değil, "kaynak çeşitlendirme" hamlesidir. Belediyenin atıl duran varlıklarının verimlileştirilmesi ve tahsilat oranlarının dijitalleşme ile artırılması, bu bağımsızlığın ilk adımıdır.

3.2. Enerji Bağımsızlığı: Giderden Gelir Yaratan Belediye Modeli

İzmir, rüzgâr ve güneş enerjisi potansiyeli bakımından Avrupa'nın en şanslı coğrafyalarından biridir. Ancak bugün belediyenin en büyük gider kalemlerinden biri; ulaşım (yeraltı treni, tramvay) ve arıtma tesislerinde kullanılan devasa elektrik faturalarıdır.

"Enerji Üreten Belediye" vizyonu ile;

- Tüm belediye tesislerinin çatılarının güneş panelleriyle donatılması,
- Belediye bünyesinde yenilenebilir Enerji Kooperatiflerinin kurulması,
- Çöp gazından elektrik üretimi kapasitesinin maksimize edilmesi hedeflenmektedir. Böylece enerji, bir **gider** kalemi olmaktan çıkıp, fazlasının sisteme satıldığı bir **gelir** kalemine dönüşecektir.

3.3. Dijital Hizmet İhracı: Akıllı Şehir Yazılımlarıyla Döviz Girişi

İzmir, sahip olduğu nitelikli insan kaynağı ve teknoparklarıyla bir yazılım üssü olma potansiyeline sahiptir. Belediyenin kendi ihtiyaçları için geliştirdiği "Akıllı Şehir" çözümleri (trafik yönetimi, atık toplama en uygun e-belediyecilik modülleri) sadece İzmir'de kullanılmamalıdır.

Belediye iştirakleri üzerinden geliştirilen bu yazılımlar; Türkiye'deki diğer belediyelere ve hatta yurt dışındaki şehirlere lisanslanarak satılabilir. İzmir Büyükşehir Belediyesi, sadece hizmet alan değil, teknoloji ve know-how ihraç ederek kente döviz girdisi sağlayan bir teknoloji şirketi gibi çevik hareket etmelidir.

3.4. Kentsel Rantın Kamulaştırılması: Değer Artış Payı ve Stratejik Gayrimenkul Yönetimi

Bir bölgeye yeraltı treni hattı gittiğinde veya yeni bir imar planı yapıldığında, o bölgedeki gayrimenkullerin değeri katlanarak artar. Bu "değer artışı", kamunun (belediyenin) yaptığı yatırımın bir sonucudur. Mevcut sistemde bu getirim genellikle şahıslarda kalırken, yatırımın maliyeti tüm İzmirlinin sırtına yüklenir.

Stratejik Gayrimenkul Yönetimi ile:

- **Değer Artış Payı:** Kamu yatırımı sonucu oluşan gayrimenkul değer artışından belediyenin yasal pay alması sağlanacaktır.
- **Rantın Kamuyla Paylaşımı:** Oluşan kentsel getirim, bireysel zenginleşme yerine; kentsel dönüşüm fonlarına ve sosyal konut projelerine aktarılacaktır. İzmir'in toprağı, sadece mülk sahibine değil, o toprağı yatırım yapan tüm kentliye kazandırmalıdır.

İzmir'in Öz Gelirlerini Artıracak 10 Somut Adım

Belediyenin merkezi bütçeden gelen paya mahkûm kalmaması için atılacak bu adımlar, İzmir'in kendi ayakları üzerinde duran ekonomik bir dev olmasını sağlayacaktır:

1. **Belediye Gayrimenkul Envanterinin Optimizasyonu:** Atıl durumdaki belediye arazilerinin ve mülklerinin, yap-işlet-devret veya gelir paylaşımı modelleriyle katma değerli projelere (teknopark, lojistik merkez vb.) dönüştürülmesi.
2. **Yenilenebilir Enerji Satış Ofisi:** Belediye iştiraki olarak bu amaçla kurulmuş olan şirketi aracılığıyla, GES ve RES'lerden üretilen fazla enerjinin organize sanayi bölgelerine satılması.
3. **İzmir "City-Card" Ekosistemi:** Sadece ulaşım da değil, şehir içi tüm alışverişlerde, müze girişlerinde ve belediye tesislerinde kullanılan, işlem hacminden komisyon geliri elde edilen bir finansal teknoloji (FinTech) yapısı.
4. **Atıktan Hammadde İhracatı:** Evsel ve endüstriyel atıkların sadece bertaraf edilmesi değil; ayrıştırılarak plastik, metal ve kompost gübre olarak sanayiye hammadde şeklinde satılması.
5. **Dijital Belediye Akademisi ve Lisanslama:** Belediye bünyesinde geliştirilen akıllı şehir yazılımlarının (bulut tabanlı ruhsatlandırma, trafik yapay zekası vb.) diğer yerel yönetimlere "SaaS" (Hizmet olarak yazılım) modeliyle kiralanması.

6. **Kentsel Değer Artış Fonu:** Yeni imar yolları veya raylı sistem yatırımlarıyla değeri artan parsellerden alınacak yasal "Değer Artış Payı"nın şeffaf bir fon aracılığıyla sadece o bölgenin kalkınmasına harcanması.
7. **Sertifikalı Tarım ve Belediye Markalı İhracat:** İzmirli çiftçiden alınan ürünlerin belediye tesislerinde işlenip markalanarak (örneğin "İzmir Organik") hem iç piyasaya hem de yurt dışı zincir marketlere sunulması.
8. **Belediye Tahvili ve Proje Finansmanı:** Büyük ve gelir getirici projeler için doğrudan vatandaşın ortak olabileceği, düşük faizli ama yüksek güvenli "Belediye Tahvilleri" ihraç ederek finansman maliyetinin düşürülmesi.
9. **Reklam ve Sponsorluk Yönetimi:** Duraklar, raylı sistem araçları ve meydanlar gibi kamusal alanların; dijital reklam mecraları ve stratejik sponsorluk anlaşmalarıyla profesyonelce ticarileştirilmesi.
10. **Veri Madenciliği ve Verimlilik Denetimi:** Belediye harcamalarında yapay zeka destekli denetim araçları kullanarak, kaçakların önlenmesi ve satın alma maliyetlerinde %15-20 oranında tasarruf sağlanması.

3.5. Entegre Tarımsal Kalkınma: Personel İstihdamından Markalı İhracata

İzmir'in verimli toprakları, sadece köylünün sırtına bırakılamayacak kadar büyük bir ekonomik potansiyel taşımaktadır. Bu modelde belediye; lojistikçi, sanayici ve pazarlamacı kimliklerini birleştirerek kentin tarımsal çıktısını bir "dünya markasına" dönüştürür.

Atıl Personelin Üretime Katılması ve İstihdam Dönüşümü: Belediye bünyesinde, operasyon el süreçlerin dijitalleşmesi veya birimlerdeki yığılmalar nedeniyle atıl kalan personel kapasitesi, "Belediye Tarım İş Gücü" havuzuna aktarılacaktır. Kullanım dışı kalmış belediye arazileri ve hazine arazilerinde, uzman ziraat mühendisleri gözetiminde bu personel istihdam edilerek; terk

edilmiş topraklar katma değerli üretim alanlarına dönüştürülecektir. Bu hamle, belediye üzerindeki personel maliyeti yükünü "üretken bir sermayeye" çevirir.

Üreticiyle Stratejik İşbirliği ve Ortak Üretim: Belediye, çiftçiye sadece alım garantisi vermez; aynı zamanda tohum, gübre ve teknoloji desteği sunarak üretimin her aşamasında "ortak" olur. Çiftçinin geleneksel bilgisi ile belediyenin teknik ve finansal gücü birleştğinde, verimlilik minimize edilen maliyetlerle maksimize edilir.

Katma Değerli Ürün ve "İzmir Organik" Markası: Ürünlerin tarladan çıktığı haliyle satılması düşük kar marjı demektir. Bu uzak görüşlülük temel direği, belediye iştirakleri eliyle kurulacak olan **İşleme ve Paketleme Tesisleridir.**

- Domatesin salçaya veya kurutulmuş domatese,
- Zeytinin yüksek polifenollü özel seri zeytinyağına,
- Sütün İzmir markalı nitelikli peynirlere dönüştürülmesi sağlanacaktır.

Bu ürünler, "İzmir Organik" veya "İzmir Hasadı" gibi tescilli markalarla sadece yerel marketlere değil, doğrudan yurt dışındaki zincir marketlere ihraç edilecektir. Bu sayede İzmir; kendi kendine yeten bir kent olmanın ötesine geçerek, tarımsal sanayi üzerinden döviz girdisi sağlayan bir ekonomik modele kavuşacaktır.

BÖLÜM 4

4-Kentsel Dönüşümün Yeni Finansal Mimarisi

İzmir'in kentsel dönüşüm süreci, bugüne kadar sadece "beton ve metrekare" pazarlığına sıkışmış durumdadır. Oysa kentsel dönüşüm, aslında devasa bir finansal operasyondur. Bu bölümde, kentsel dönüşümü tıkanıklığından kurtaracak, modern sermaye piyasası araçlarını temel alan yeni bir "finansal mimari" öneriyoruz.

4.1. Menkul Kıymetleştirme: Kentsel Dönüşüm Tahvilleri (Urban Bonds)

Kentsel dönüşümün en büyük engeli olan "ilk finansman" sorunu, sadece belediye bütçesi veya banka kredileriyle çözülemez. İzmir, kendi kentsel dönüşümünü finanse etmek için sermaye piyasalarına açılmalıdır.

Urban Bonds (Kent Tahvilleri): Belediye, belirli dönüşüm projeleri (örneğin Karabağlar veya Bayraklı projeleri) için düşük faizli, uzun vadeli ve hazine garantili "Kentsel Dönüşüm Tahvilleri" ihraç eder. Bu tahviller;

- Hem kurumsal yatırımcılara hem de kendi şehrinin güvenli dönüşümüne yatırım yapmak isteyen İzmirli vatandaşlara sunulur.
- Toplanan kaynak, doğrudan projenin inşaat maliyetinde kullanılır.
- Yatırımcıya geri ödeme, projenin tamamlanmasıyla oluşan değer artışı veya kira gelirlerinden sağlanır. Böylece proje, başlamadan önce sermayesini piyasadaki "peşin" toplar ve inşaat süreçleri ekonomik krizlerden etkilenmeden tamamlanır.

4.2. Gayrimenkul Yatırım Fonları (GYF): Belediye-Vatandaş Ortaklığı

Bireysel mülkiyetin dönüşümde yarattığı "uzlaşmazlık" sorununu aşmak için gayrimenkullerin hisselendirilmesi şarttır. Belediye iştirakiyle kurulacak bir **Kentsel Dönüşüm GYF**, mülkiyet sahipleri ile belediyeyi stratejik ortak yapar.

- **Hisse Bazlı Dönüşüm:** Vatandaş, eski dairesini fona devrederek projenin ortağı olur.
- **Likidite İmkânı:** Dönüşüm sürerken acil paraya ihtiyacı olan vatandaş, elindeki fon hissesini satabilir veya teminat gösterebilir; mülkünü terk etmek zorunda kalmaz.
- **Profesyonel Yönetim:** İnşaat süreci müteahhitlerin inisiyatifinden çıkıp, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) denetimindeki fon yönetiminin profesyonelliğine geçer.

4.3. Kooperatifçilikten Fon Yönetimine Geçiş: Modern Finansal Modeller

İzmir'in genlerinde olan kooperatifçilik ruhu, 21. yüzyılın finansal araçlarıyla güncellenmelidir. Klasik kooperatifçilikteki "aidat toplama ve yavaş ilerleme" modeli yerine, **"Finansal Teknoloji Odaklı Kooperatifler"** kurulmalıdır.

Bu modelde;

1. **Güvence:** Belediye, kooperatifin sadece "denetçisi" değil, finansal "garantörü" olur.
2. **Hızlı Finansman:** Kooperatif yapısı, 4.1 maddesindeki tahvil ihraçları ile birleştirilerek toplu finansman sağlar.
3. **Hukuki Zırh:** Eski tip kooperatiflerin yaşadığı hukuki ve mali riskler, modern fon yönetimi disipliniyle bertaraf edilir.

İzmir için kentsel dönüşüm, sadece bir "yık-yap" süreci değil; vatandaşın mülkiyet hakkını koruyan, yatırımcısına kazandıran ve kentin finansal itibarını yükselten bir kaldıraç olacaktır.

4.4-Neden Urban Bond (Kent Tahvili)? Yatırımcı Psikolojisi ve Güven

Bir İzmirli için kentsel dönüşüm tahviline yatırım yapmak, sadece finansal bir karar değil, aynı zamanda bir **"kentlilik ödevi"** ve **"güvenli liman"** tercihidir.

- **Somut Teminat:** Borsa veya döviz gibi soyut yatırım araçlarının aksine, Urban Bond'un arkasında İzmir'in toprağı, gayrimenkul değeri ve belediyenin kurumsal garantisi vardır. Vatandaş, parasının hangi sokaktaki hangi binanın yükselmesinde kullanıldığını fiziksel olarak görebilir.
- **Enflasyona Karşı Koruma:** Gayrimenkul endeksli fon ve tahviller, doğası gereği enflasyona karşı en dirençli araçlardır. Konut fiyatlarındaki artış, tahvilin getirisini doğrudan yukarı çeker.
- **Duygusal Sermaye:** İzmirli, kendi mahallesinin dönüşümüne finansman sağlayarak hem kazanç elde eder hem de kentin çöküntü alanlarından kurtulmasına doğrudan katkıda bulunur. Bu, "kazan-kazan" modelinin toplumsal bir dayanışmaya dönüşmesidir.

4.5-Finansal İtibar: Uluslararası Kredi Notu ve Küresel Yatırımcı Etkisi

Bu yeni finansal mimari, sadece İzmirliyi değil, küresel finans çevrelerini de heyecanlandıracak bir kapasiteye sahiptir. Kentsel dönüşümü "belediye kasasından para harcayan bir delik" olmaktan çıkarıp, "kendi kendini finanse eden ve getiri sunan bir menkul kıymet" haline getirmek, İzmir'in uluslararası kredi notunu (Fitch, Moody's vb.) doğrudan pozitif etkiler.

Şeffaf, SPK denetimli ve varlığa dayalı bu modeller sayesinde İzmir Büyükşehir Belediyesi:

1. **Daha Düşük Faizle Borçlanma:** Kredi notu yükselen bir belediye, uluslararası piyasalardan çok daha düşük maliyetli kaynak bulabilir.
2. **Doğrudan Yabancı Yatırım:** Küresel emeklilik fonları ve sürdürülebilir şehir fonları (ESG), bu tür disipline edilmiş gayrimenkul yatırım fonlarına (GYF) yatırım yapmak için öncelik sağlar.
3. **Mali Disiplin Kanıtı:** Finansal araçları bu denli profesyonel kullanan bir yönetim, bütçe disiplini konusunda dünyaya "İzmir, yönetilebilir bir risktir" mesajını verir. Kentsel dönüşümün finansal mimarisini değiştirmek, sadece binaları değil, İzmir'in dünya finans haritasındaki yerini de değiştirmek demektir.

4.6- Balıkesir Sındırgı Deprem Fırtınası ve Rantın Pençesinde Kentler,! 1984 İzmir Ruhunu Neden Kaybettik.?

Bugün hangi şehre baksak dev vinçler, parıldayan rezidanslar ve "kentsel dönüşüm" adı altında pazarlanan dev şantiyeler görüyoruz. 1980'lerden sonra dünyayı saran neoliberalizm rüzgarı, kentlerimizi sadece yaşanacak birer yuva olmaktan çıkarıp, sermayenin iştahını kabartan birer "meta" haline getirdi. Ancak bugün "dönüşüm" diye alkışlanan süreçler, ne yazık ki beraberinde derin bir sosyal dışlanmayı ve mekansal ayrışmayı getiriyor.

Oysa çok değil, 40 yıl geriye gittiğimizde önümüzde bambaşka, insancıl bir model duruyordu.

4.7-35 Bin konutun Hafızası Buca Evka 1 ve Sosyal Belediyecilik.

Takvimler 1984 yılını gösterdiğinde, İzmir Büyükşehir Belediyesi öncülüğünde Buca Evka 1 ile başlayan o büyük hamleyi hatırlayalım. On yıl gibi kısa bir sürede yedi Evka alanında şehrin dört bir yanına tarım dışı ve sağlam zeminli alanlarda, 35 bin konutun üretildiği o dönem, sadece beton dökme yarışı değildi. O model; kooperatifçiliği esas alan, rantı değil barınma hakkını

önceleyen, devlet desteğiyle halkın kendi konutunun öznesi olduğu bir başarı hikâyesiydi.

Bugün ise durum tam tersi. Artık kentsel dönüşüm, afet riskinden ziyade "rant riski" üzerinden ilerliyor. Kent merkezlerindeki eski mahalleler, tarihi dokular ve gecekondu bölgeleri, "iyileştirme" adı altında yoksul sahiplerinden temizleniyor. Yerlerine butik oteller, lüks konutlar ve dev alışveriş merkezleri dikiliyor. Sonuç? 1984'te orta ve alt gelir grubunu ev sahibi yapan sistemin yerini, bu grupları kentin dışına süren bir "piyasacı müdahale" aldı.

4.8-Beş koldan Dışlanma Yeni Kentin Görülmez Duvarları

Akademik literatürün de altını çizdiği üzere, günümüz kentsel dönüşüm projeleri kentliyi beş temel alanda kapı dışarı ediyor:

1. Mekânsal Dışlanma: Mahalleli, "lüks" yeni projeyi karşılayamadığı için kentin en uzak çeperlerine sürgün ediliyor.
2. Ekonomik Dışlanma: İnsanlar sadece evlerinden değil, yıllardır kurdukları ekonomik ağlardan ve iş imkânlarından da koparılıyor.
3. Sosyal Dışlanma: Komşuluk ilişkileri, sosyal dayanışma ağları yerini güvenli sitelerin soğuk duvarlarına bırakıyor.
4. Etnik ve Kültürel Ayrışma: Dezavantajlı gruplar, kentsel dönüşümün ilk kurbanı seçilerek toplumsal hiyerarşide en dibe itiliyor.
5. Siyasal Dışlanma: Belki de en acısı; dönüşüm kararları alınırken orada yaşayan halkın fikri dahi sorulmuyor. Kararlar, sermaye-belediye-yüklenici üçgeninde kapalı kapılar ardında veriliyor.

4.9-1984'ün Şifrelerini Güncellemek

Kentsel dönüşüm elbette bir ihtiyaçtır. Deprem gerçeğiyle yüzleşen bir ülkede binaları yenilememek intihardır. Ancak mesele, binaları yenilerken içindeki "insanı" ve "toplumu" yok edip etmediğimizdir.

Türkiye'nin bugün ihtiyacı olan şey; neoliberalizmin dayattığı "pazarlanan şehir" modeli değil, 1984'te İzmir'de temelleri atılan o halkçı, katılımcı ve dayanışmacı modelin 2026 şartlarına göre

güncellenmesidir. Barınma hakkını rantın önüne koymadığımız sürece, sadece daha lüks hapisaneler inşa etmiş olacağız. Gelin, şehri sadece bir "gayrimenkul projesi" olarak gören bu dar bakış açısını terk edelim ve kenti yeniden tüm kentlilerin ortak yaşam alanı kılalım.

4.10- Neden 1984 Modeli Daha Başarılıydı

1. Arsa Spekülasyonunun Önlenmesi: İzmir Büyükşehir Belediyesi (özellikle Burhan Özfatura dönemlerinde, arsaları spekülatörlere bırakmak yerine kooperatifler birliğine tahsis ederek maliyeti düşürdü.
 2. Ölçek Ekonomisi: Tek bir bina yerine 35.000 konutluk dev projeler yapıldığı için inşaat malzemeleri ve mühendislik hizmetleri çok daha ucuza mal edildi.
 3. Güven Unsuru: Halk, karşısında kar hırsı olan bir şirket değil, kendi kurduğu ve belediyenin denetlediği kooperatifler birliğini gördü.
- Önemli Not: 1984 modelinde devletin sunduğu düşük faizli Toplu Konut Fonu kredileri, bugünkü yüksek faizli konut kredileriyle kıyaslandığında dar gelirli için gerçek bir can suyuuydu. Bugün ise finansman tamamen bankacılık sisteminin insafına bırakılmış durumdadır.
- 4-Denetimi siyasi muhalif meslek odalarına yaptırılması.

BÖLÜM 5

5- Belediyenin Saklı Yetkileri

Belediye yönetimi, sadece bir idari süreç değil, aynı zamanda bir "işletmecilik" sanatıdır. Ancak Türkiye'deki yerel yönetim pratiğinde, yasaların verdiği yetkiler çoğu zaman amacından saptırılmış durumdadır. Bu bölümde, yasal mevzuatın sunduğu imkânları, bilimsel bir süzgeçten geçirerek "verimlilik" odaklı yeniden yorumluyoruz.

5.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunu: Şirketleşme Yetkisi mi, Zarar Merkezi mi?

5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun belediyelere tanıdığı "şirket kurma ve ortak olma" yetkisi, yerel yönetimlerin en çok istismar ettiği alanlardan biridir. Bilimsel analizler ve **Kaynak-Hizmet Dengesi** verileri göstermektedir ki; belediye şirketleri çoğunlukla kaynak yaratan yapılar olmak yerine, bütçeyi emen, verimsiz istihdamın odağı haline gelen "kaynak tüketicilere" dönüşmüştür.

1. **İktisadi Aktörlük Yanılgısı:** Şirketleşme, belediyenin hantal bürokrasisinden kaçmak için bir "arka kapı" olarak kullanılmamalıdır.
2. **Tez Verileriyle Revizyon:** Şirketlerin "Kaynak-Hizmet Dengesi" açısından röntgeni çekilmeli; her bir iştirak, belediye bütçesine net nakit girişi sağlamalı veya kamu hizmeti maliyetini piyasa fiyatlarının altına çekmelidir. Eğer bir şirket bu iki ölçütü de sağlamıyorsa, belediye işletmeciliği açısından bir "finansal yükten" ibarettir.

5.2. 6306 Sayılı Kanun: Olağanüstü Dönüşümün Kaldırıcı

Kentsel dönüşümün önündeki en büyük engel maliyetlerdir. 6306 Sayılı Kanun, belediyeye bu maliyetleri dramatik şekilde düşürecek "yasal muafiyetler" sunar.

- **Harç ve Vergi Muafiyeti:** Tapu harçları, noter masrafları ve damga vergisi muafiyetleri, projenin öz sermaye ihtiyacını azaltır.
- **Operasyonel Hız:** Kanun, belediyeye "uygulayıcı kuruluş" sıfatıyla, mülkiyet sorunlarını çözmede ve riskli alanları tasfiye etmede olağanüstü yetkiler tanır. İzmir, bu yetkiyi vatandaşları mağdur eden bir baskı aracı olarak değil, dönüşümü ucuzlatan bir "finansal kalkan" olarak kullanmalıdır.

5.3. Kullanılmayan Yetkiler: Tahvil İhracı, GYO ve İmtiyaz Devirleri

Belediye işletmeciliğinde devrim yaratacak, ancak atıl bırakılmış üç temel mekanizma şunlardır:

1. Tahvil İhracı (Belediye Bonoları): Banka kredilerine mahkûm kalmak yerine, çok özel projeler için (örneğin yeni bir yeraltı treni hattı) sermaye piyasalarından borçlanma yetkisidir. Bu, belediyenin finansal itibarını uluslararası ölçekte tesciller.

2. GYO (Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı) Kurulumu: İstismara açık olan klasik şirket modeli yerine, SPK denetimine tabi, şeffaf ve halka açık bir GYO modeli. Belediye taşınmazlarının getirim bir avuç müteahhide değil, hisse sahibi olan binlerce İzmirli vatandaşa ve kamuya aktarılır.

3. İmtiyaz Devirleri ve Gelir Ortaklığı: Belediye, yüksek işletme maliyeti olan tesislerini (otoparklar, sosyal tesisler vb.) mülkiyeti kendisinde kalmak kaydıyla, işletme haklarını belirli sürelerle devrederek peşin gelir elde edebilir. Bu, "kaynak-hizmet

dengesi" bozulmuş alanlarda belediyenin üzerinden yükü alıp, kasaya nakit girişi sağlar. Parklara konacak estetik büfelerin kiralınması ve şartnamesine parkın bakım, onarım ve temizliği gibi hususları zorunlu kılması istihdam edilen personelde ciddi kazanımların, önünü açacaktır.

5.4-Belediye İşletmeciliğinde "Kaynak-Hizmet" Dengesi Formülü

Bilimsel literatür ve yüksek lisans tezimde ortaya koyduğum üzere; belediye şirketlerinin başarısı "kaç kişiye iş verdiği" ile değil, **"birim hizmet maliyetini ne kadar düşürdüğü"** ile ölçülmelidir.

Denge Formülü: > Belediye Şirketi Getirisi >
(Personel Giderleri + Operasyonel Maliyetler) +
Belediye Bütçesine Net Aktarım

Eğer bu eşitsizlik sağlanamıyorsa, 5393 sayılı yasanın verdiği yetki kamu yararına değil, kamu zararına kullanılıyor demektir. İzmir modeli, bu şirketleri profesyonel birer "kar merkezi" ve "hizmet laboratuvarı" olarak yeniden kurgulamak zorundadır.

1-Belediye Şirketleri İçin "Verimlilik Karnesi" Taslağı

Belediye iştiraklerinin (BİT) gerçekten birer "iktisadi aktör" mü yoksa "kaynak tüketicisi" mi olduğunu anlamak için her mali yılsonunda şu beş temel ölçüt üzerinden puanlanması önerilmektedir:

Kriter	Ölçüm Metriği	Hedef (İdeal Denge)
Özkaynak Verimliliği	Net Kar / Toplam Özkaynak	Enflasyon oranı üzerinde getiri
İstihdam Rasyosu	Personel Gideri / Toplam Ciro	%30 - %40 bandında tutulması
Kamu Hizmeti Birim Maliyeti	Şirket Maliyeti / Piyasa Fiyatı	Piyasa fiyatından en az %20 düşük
Belediye Bütçesine Katkı	Aktarılan Temettü / Belediye Sermayesi	Pozitif nakit akışı
Yenilikçilik (Ar-Ge)	Yeni Hizmet Modeli veya Patent Sayısı	Yılda en az 1 stratejik inovasyon

Puanlama Notu: Eğer bir şirket bu karneden "C" ve altı alıyorsa, 5393 sayılı yasanın verdiği "şirket kurma" yetkisi istismar ediliyor demektir ve bu birim ya rehabilite edilmeli ya da tasfiye edilerek kaynaklar doğrudan hizmete aktarılmalıdır.

5.5-Hukuki ve Bilimsel Analizden "Dijital Denetim"e Geçiş

Tezinde ortaya koyduğun "Kaynak-Hizmet Dengesi" analizini sadece kâğıt üzerinde bırakmıyoruz. Beşinci bölümde çizdiğimiz bu yasal çerçeveyi, bir sonraki bölümde ele alacağımız "Yönetişim ve Denetim" modelleriyle şu şekilde birleştiriyoruz:

1. **Hukuki Dayanak:** 5393 sayılı yasanın sağladığı yetki, "kamu yararı" ve "verimlilik" şartına bağlanmıştır.
2. **Bilimsel Denetim:** Kaynakların nereye gittiğini takip eden gerçek zamanlı bir "Mali Dashboard" (Gösterge Paneli) kurularak, her kuruluşun takibi sağlanacaktır.
3. **Halkın Denetimi:** Belediye şirketlerinin bilançoları, tıpkı halka açık şirketler gibi, İzmirli vatandaşın (yani "gizli ortağın") erişimine sunulacaktır.

Bu yaklaşım, belediyeyi "başkanın veya partinin" mülkü olmaktan çıkarıp, hukuken zırhlanmış ve bilimsel olarak denetlenen bir **"Halk Ortaklığı"**na dönüştürecektir.

BÖLÜM 6

6-Büyük Dönüşüm – İzmir Belediye Holding (İBH)

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin sahip olduğu onlarca şirket, bugün devasa ama hantal birer ada gibi birbirinden bağımsız hareket etmektedir. Bu parçalı yapı; kaynak israfına, kontrolsüz personel alımına ve stratejik körlüğe neden olmaktadır. Çözüm; bu adaları birleştirip modern bir "**Holding Yapısı**" kurmaktır.

6.1. Şirket Konsolidasyonu: 30 İştirakten 5 Stratejik İş Birimine

Belediye bünyesindeki 30'u aşkın şirket, faaliyet alanlarına göre yeniden gruplandırılacaktır. Amacımız; birbirine benzeyen işleri tek çatı altında toplayarak genel giderleri azaltmak ve operasyon el verimliliği artırmaktır.

5 Stratejik İş Birimi (SİB):

1. **İBH Enerji & Teknoloji:** Yenilenebilir enerji, yazılım ihracatı ve akıllı şehir çözümleri.
2. **İBH Altyapı & Dönüşüm:** Kentsel dönüşüm, inşaat, yol ve raylı sistemler.
3. **İBH Tarım & Gıda:** Üretici kooperatifleri, işleme tesisleri ve marka ihracatı.
4. **İBH Lojistik & Ulaşım:** Metro, otobüs, deniz ulaşımı ve depolama hizmetleri.
5. **İBH Sosyal & Kültürel:** Turizm tesisleri, sosyal alanlar ve etkinlik yönetimi.

6.2. Profesyonel Yönetim: CEO ve İcra Kurulu Modeli

Belediye şirketleri, siyasi ödüllendirme makamları değil, kâr ve hizmet odaklı profesyonel kurumlar olmalıdır.

- **Siyasetten Arındırılmış Yönetim:** İBH'nin başında, uluslararası finans ve yönetim tecrübesine sahip bir CEO bulunacaktır.
- **Liyakat Esaslı İcra Kurulu:** Her bir SİB (Stratejik İş Birimi), kendi alanında uzmanlaşmış profesyonellerden oluşan icra kurulları tarafından yönetilecek; kararlar siyasi değil, verimlilik odaklı alınacaktır.

6.3. Hukuki Kalkan: İştirak Birleştirme ve Tasfiye Protokolü

Konsolidasyon süreci, güçlü bir hukuki zemin gerektirir. Türk Ticaret Kanunu ve Belediye Kanunu'nun verdiği yetkilerle;

- **Birleşme Yoluyla Tasfiye:** Verimsiz, sürekli zarar eden ve belediye bütçesinde "karadelik" oluşturan şirketler, verimli olanlarla birleştirilerek hukuken tasfiye edilecektir.
- **Tek Merkezli Finans Yönetimi:** Tüm şirketlerin finansal yönetimi, İBH çatısı altında merkezileştirilecek; böylece "havuz sistemi" ile nakit yönetimi optimize edilecektir.

6.4. Risk Yönetimi: Bürokratik, Hukuki ve Sendikal Dirençle Mücadele

Böylesine büyük bir yapısal değişim, doğal olarak belirli direnç odaklarını tetikleyecektir. Bu dirençle mücadele stratejimiz şöyledir:

- **Bürokratik Direnç:** Alışılmış konfor alanlarını terk etmek istemeyen bürokrasiye karşı, "performans odaklı yeni görev tanımları" ve şeffaf dijital denetim mekanizmaları devreye alınacaktır.
- **Hukuki Direnç:** Birleşme ve devir süreçleri, en başından itibaren idari yargı denetimine uygun, şeffaf protokollerle yürütülecektir.
- **Sendikal Direnç:** Personel fazlalığı, işten çıkarma yoluyla değil; Bölüm 3.5'te bahsettiğimiz **tarımsal üretim** veya **yeni teknoloji alanlarına** "yeniden istihdam

(reskilling)" yoluyla kaydırılacaktır. Emekçinin hakkı korunacak, ancak "boşta duran personel" kavramı üretkenliğe dönüştürülecektir.

6,5-Verimsizlikten Kurtulmanın Mali Portresi

Yapılan projeksiyonlar göstermektedir ki; İzmir Belediye Holding çatısı altında gerçekleştirilecek bu pekiştirme, sadece genel yönetim giderlerinde ve satın alma süreçlerinde **yıllık %20 ile %25 arasında bir tasarruf** sağlayacaktır. Bu tasarruf miktarı, İzmir'in bir yıllık kentsel dönüşüm öz sermaye ihtiyacına eşittir.

BÖLÜM 7

7-Dijital Demokrasi ve Vatandaş Denetimi

Demokrasi, dört ya da beş yılda bir kullanılan bir oy pusulasına sığmayacak kadar kıymetlidir. Gerçek demokrasi, parayı verenin (vatandaşın), paranın nasıl harcandığını her an görebildiği bir **şeffaflık rejimidir**. İzmir, dijital araçları kullanarak yönetimle halk arasındaki kalın duvarları yıkmak zorundadır.

7.1. "Vergim Nerede?" Portalı: Kuruşu Kuruşuna Canlı Şeffaflık

Vatandaşın "Belediye bütçesi nereye gidiyor?" sorusuna verilecek cevap artık ciltler dolusu karmaşık tablolar olmayacaktır. Kurulacak olan **"Vergim Nerede?"** dijital portalı ile:

- **Canlı Veri Akışı:** Belediye kasasına giren her kuruş ve çıkan her ödeme, kategorize edilmiş bir şekilde anlık olarak web sitesi ve mobil uygulama üzerinden takip edilebilecektir.
- **İhale Takibi:** Yapılan tüm ihaleler, teklif verenler ve kazanan firmaların geçmiş performansları halkın denetimine açılacaktır.
- **Görselleştirilmiş Bütçe:** Karmaşık muhasebe terimleri yerine, "Ödediğiniz her 100 TL'nin 25 TL'si ulaşım, 15 TL'si kentsel dönüşüm, 10 TL'si tarımsal desteğe gitti" şeklinde basit ve etkili grafikler sunulacaktır.

7.2. İştiraklerin Verimlilik Karnesi: Kamuoyu Denetimi ile Performans Artışı

6. Bölüm 'de kurduğumuz **İzmir Belediye Holding (İBH)** bünyesindeki 5 stratejik iş birimi, sadece başkana değil, doğrudan halka hesap verecektir.

- **Performans Skorları:** Her ay, belediye şirketlerinin "Verimlilik Karnesi" (Karlılık, İstihdam Rasyosu, Hizmet Kalitesi) kamuoyuyla paylaşılacaktır.
- **Vatandaş Puanlaması:** Hizmeti alan İzmirli, aldığı hizmetin kalitesini (ulaşım hızı, temizlik kalitesi, gıda erişimi vb.) doğrudan uygulama üzerinden oylayacaktır. Düşük performans gösteren birimin yönetimi, bu "dijital baskı" ve "kamuoyu denetimi" sayesinde siyasete sığınamayacak, liyakate ve verimliliğe zorlanacaktır.

7.3. Blok zincir Tabanlı Katılımcı Bütçeleme: İzmir'in Geleceğine Vatandaşın Karar Vermesi

Modern belediyecilikte bütçe sadece kapalı kapılar ardında değil, bizzat sokakta tasarlanır. İzmir, Türkiye'nin ilk **"Blok zincir Tabanlı Katılımcı Bütçeleme"** modeline geçecektir.

- **Güvenli Oylama:** Değiştirilemez ve şeffaf blok zincir (blockchain) altyapısı sayesinde, belediye bütçesinin belirli bir kısmı (örneğin yatırım bütçesinin %10'u) doğrudan halkın oylamasına sunulacaktır.
- **Mahalle Öncelikleri:** "Sokağınıza park mı yapılsın, kreş mi açılsın?" sorusunun cevabını mahalle sakinleri dijital cüzdanları ve kimlik doğrulamalarıyla bizzat kendileri verecektir.
- **İzlenebilir Kararlar:** Vatandaş, kendi oy verdiği projenin finansman aşamasını, ihale sürecini ve inşaat ilerlemesini aynı portal üzerinden takip edebilecektir.

7.4-Şeffaflık Bir Tercih Değil, Tasarruf Aracıdır

İzmir halkına "Açık Defter" sunmak, sadece bir iyi niyet göstergesi değildir. Yapılan araştırmalar, halkın denetimine açık olan bütçelerde yolsuzluk ve israfın %30 oranında azaldığını göstermektedir. Şeffaflık, kentin en büyük tasarruf kalemidir.

BÖLÜM 8

8- Uygulama Rehberi – Mevcut Durum ve Yeni Atılım

İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Cemil Tugay Görev süresinin ilk iki yılı geride kalırken, belediyecilikte "öğrenme ve adaptasyon" evresi tamamlanmıştır. 2026 yılı itibarıyla İzmir için asıl mesele, rutin hizmetleri sürdürmek değil; önceki bölümlerde tasarladığımız "Ekonomik Tam Bağımsızlık" ve "Belediye Holding" modellerini kalan sürede kalıcı birer kurumsal mirasa dönüştürmektir.

8.1. Haftalık Performans Göstergeleri (KPI): Veriyle Yönetim

İlk iki yılın tecrübesiyle, belediyenin hantal raporlama sisteminden vazgeçilerek "Gerçek Zamanlı Karar Destek Sistemi"ne geçilmelidir. 2026 yılı hedefleri için şu haftalık KPI (Temel Performans Göstergeleri) takip edilecektir:

- **Öz Gelir Artış Hızı:** Belediye iştiraklerinin haftalık nakit akışı ve merkezi bütçeden bağımsızlık oranı.
- **Birim Hizmet Maliyeti:** Çöp toplama, ulaşım ve altyapı hizmetlerinin maliyetinin, önceki yıla (enflasyondan arındırılmış) göre değişim oranı.
- **Vatandaş Memnuniyet Endeksi:** Dijital demokrasi portalı üzerinden gelen "hizmet onay" oranlarının mahalle bazlı takibi.

8.2. Belediye Meclisi ve Kamuoyu İletişim Stratejisi

2026 yılı, siyasi kutuplaşmanın hizmetin önüne geçme riskinin arttığı bir dönemdir. Bu nedenle iletişim stratejisi "siyasi savunma" yerine "şeffaf veri paylaşımı" üzerine kurulmalıdır.

- **Meclis Paneli:** Belediye meclisi üyelerine, sadece siyasi tartışmalar için değil, teknik verileri (borç stoku, ihale sonuçları, proje ilerleme yüzdesi) takip edebilecekleri özel bir dijital ara yüz sağlanmalıdır.
- **Sokak Meclisleri:** İletişim, sadece binalarda değil, "Açık Defter" partialındaki verilerin mahalle meydanlarında dijital ekranlarla halka sunulduğu bir "Sokak İletişimi" modeline evrilmelidir.

8.3. Siyasi Partiler Üstü Mutabakat Arayışı: İzmir Sözleşmesi

Görev süresinin ortasında, kentin 20-30 yıllık geleceğini ilgilendiren (Kentsel Dönüşüm, İzmir Belediye Holding, Enerji Bağımsızlığı) konularda siyasi kavgaları aşmak şarttır.

- **Kent Vizyon Konseyi:** Meclisteki tüm partilerin, meslek odalarının ve üniversitelerin temsil edildiği, sadece "teknik doğrular" üzerinden kentsel dönüşüm ve finansal modelleri onaylayan bağımsız bir kurul.
- **Ortak Çıkar Odaklılık:** Muhalefetin de içinde yer aldığı bir denetim mekanizmasıyla, "İzmir Belediye Holding" modelinin bir siyasi kadrolaşma aracı değil, kentin ortak serveti olduğu kanıtlanmalıdır. Mutabakatın temeli "İzmir'in kredi notu" ve "mülkiyet güvenliği" olmalıdır.

8.4-İlk 2 Yılın Muhasebesi ve Gelecek Projeksiyonu

2024-2026 arası dönem, "yangın söndürme" ve "eski borçların yönetimi" ile geçmiş olabilir. Ancak 2026, bu kitabın ruhu olan **"Sektörel Belediye İşletmeciliği"** nin test edileceği yıldır. Eğer bu model bugün uygulanmazsa; belediye iştirakleri birer "istihdam yükü" olmaya devam edecek ve kentsel dönüşüm bir sonraki depremi bekleyen bir temenni olarak kalacaktır.

BÖLÜM 9

9-SONUÇ – Yeni Bir Toplumsal Sözleşmeye Doğru

Bu kitap boyunca İzmir için çizdiğimiz tablo, sadece bir belediye yönetimi değişikliği değil, bir zihniyet devrimidir. Vatandaş "müşteri" veya "seçmen" olmaktan çıkarıp "hak ortağı" yapan; belediyeyi ise "kaynak tüketen bir bürokrasi"den "kaynak yaratan bir Holding'e" dönüştüren bu model, İzmir'in yeni anayasasıdır.

9.1. Kentsel Egemenlik ve Yerel Kalkınma Vizyonu

İzmir'in geleceği, Ankara'dan gelecek ödeneklerin miktarında değil, İzmir'in kendi kaynakları üzerindeki **"Kentsel Egemenliği"**nde gizlidir.

- **Kendi Kendine Yeten Kent:** Enerjisini güneşten ve rüzgârdan alan, gıdasını kendi havzasındaki çiftçisiyle markalaştıran, yazılımını kendi gençleriyle ihraç eden bir İzmir, gerçek anlamda özgürdür.
- **Kalkınmanın Yeni Birimi:** Yerel kalkınma artık sadece asfalt dökmek değil, kentin sahip olduğu her bir mülkü, her bir personeli ve her bir veriyi katma değere dönüştürmektir. Kentsel egemenlik, vatandaşın ödediği verginin hizmete dönüşme hızını bizzat denetleyebilmesidir.

9.2. İzmir'in Türkiye'ye Model Olacak Yeni Yönetim Reçetesi

İzmir, tarih boyunca hep öncü olmuştur. Bugün burada önerdiğimiz **"Sektörel Belediye İşletmeciliği"** ve **"Kaynak-Hizmet Dengesi"** modelleri, sadece İzmir'i kurtarmakla kalmayacak, Türkiye'deki tüm yerel yönetimler için bir reçete olacaktır.

- **Şeffaflık Standartları:** "Açık Defter" ve "Vergim Nerede?" modelleriyle İzmir, Türkiye'de siyasi güven bunalımını aşan ilk şehir olacaktır.
- **Ekonomik Bağımsızlık:** Belediye şirketlerinin birer "istihdam deposu" değil, profesyonel "kar merkezleri" olarak kurgulanması (İBH Modeli), kamu kaynaklarının verimli kullanımı konusunda ulusal bir standart belirleyecektir.
- **Katılımcılık:** Blok zincir tabanlı bütçeleme ile İzmirli, sadece şehri yönetenleri seçmekle kalmayacak, şehrin her bir kuruşunun kaderini tayin edecektir.

9.3-Yarının İzmir'i İçin Bugünün İmzası

2026 yılından baktığımızda görüyoruz ki; kentsel dönüşüm bir finansal mimari işidir, tarımsal kalkınma bir markalaşma stratejisidir ve şeffaflık en büyük tasarruftur. Bu kitapta yer alan bilimsel temelli ve yasal dayanaklı öneriler, İzmir'in sadece binalarını değil, ruhunu ve ekonomisini de ayağa kaldıracak güçtedir.

İzmir, kendi ayakları üzerinde duran, finansal itibarını dünyaya kanıtlamış ve vatandaşının "ortağı" olduğu bir dünya kenti olmaya hazırdır. Şimdi mesele, bu yasal silahları kuşanmak ve İzmir'in öz potansiyelini harekete geçirmektir.

KISA ÖZGEÇMİŞ

Dr. Mehmet Talat Şimdi

Yönetim, Kalite ve Yerel Yönetimler Uzmanı Dr. Mehmet Talat Şimdi, yerel yönetimler, maliye ve kalite yönetimi alanlarında zengin deneyime sahip bir akademisyen ve yönetici olarak öne çıkmaktadır. 1953 yılında Mardin'de doğan Dr. Şimdi, uzun yıllar kamu ve özel sektörde çeşitli kademelerde görev almıştır. Kariyerine 1973'te memuriyetle başlayan Dr. Şimdi, maliye ve idari yargı hakimliğinde önemli tecrübeler edindikten sonra yerel yönetimlere odaklanmıştır. İzmir Büyükşehir Belediyesi'nde daire başkanlığı, genel sekreter yardımcılığı ve genel sekreter vekilliğı gibi üst düzey görevlerde bulunmuş, ayrıca İzmir Buca Belediyesi'nin kurucu belediye başkanlığı koordinatörlüğünü üstlenmiştir. Ankara Kocatepe Camii altındaki alışveriş merkezinin kurucu ekibinde genel müdür olarak yer alması, özel sektördeki liderlik vasfını da ortaya koymuştur. Akademik yolculuğunda "Kaynak Hizmetler Dengesi Açısından Belediye İşletmeciliğı" konulu yüksek lisans tezi ve "Belediye Hizmetlerinde Kaynak Kullanımının Etkinliğı Beşeri Sermayenin Rolü" başlıklı doktora teziyle uzmanlığını pekiştirmiştir. Özellikle 1998'de İzmir Büyükşehir Belediyesi'ni dünyada TSE-ISO-EN 9001:1994 Hizmette Kalite Belgesi'ne sahip ilk belediye yapması, kalite yönetimi alanındaki öncü vizyonunu kanıtlamıştır. Emekliliğinin ardından da boş durmayan Dr. Mehmet Talat Şimdi, serbest mali müşavir olarak ve toplam kalite yönetimi konusunda verdiği eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle bilgi birikimini paylaşmaya devam etmektedir. Dr. Mehmet Talat Şimdi'nin Eserleri

Basılı Yayınlar

1. Vakıf Şehir Artuklu Mardin

2. Mardin Tarihi Kimliği
3. Demokrasi Okulu: Belediye Nedir? Ne İş Yapar?
4. Belediye Nedir? Ne İş Yapar? İzmir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan ve Uygulaması 1995
- 5- Yüksek Lisans Tezi: Kaynak Hizmet Dengesi Açısından Belediye İşletmesi (Türkiye Uygulaması)
- 6- Doktora Tezi: Belediye Hizmetlerinde Kaynak Kullanımının Etkinliğinde Beşeri Sermayenin Rolü
- 7- Mardin Taşın Kadim Mirası ve Medeniyetlerin İzleri
- 8-. Mardin: Hoşgörünün Kalbi, Renklerin ve Lezzetlerin Şehri

Dr.Mehmet Talat Şimdi Resmi İnternet Sitesinde www.talatsimdi.com adresinde olan diğer dijital kitaplar.

1. Yerel Yönetimlerde Norm Kadro Uygulaması
2. Belediyelerde Uygulamalı İç Denetim
3. Yerel Yönetimlerde Uygulamalı Kalite Yönetim Sistemi
4. Belediye Başkanının El Kitabı
5. Yerel Yönetimlerde Süreçlerle Yönetim Sistemi Uygulaması
6. Yerel Yönetimlerde Uygulamalı Performans Programı Uygulaması
7. Yerel Yönetimlerde Uygulamalı Kadro El Kitabı
8. Yerel Yönetimlerde Uygulamalı Stratejik Plan
9. Mavi Zırh: İzmir'in Su Krizi, Altyapı Restorasyonu ve Gelecek Vizyonu
- 10- Bin Yıllık Kardeşliğin Sosyo-Politik Temelleri

İzmir Büyükşehir Belediyesinin Mali Egemenliğı

11-İzmir Büyükşehir Belediyesi Kaynak Tüketen Organizasyon Yapısı

12- İzmir Büyükşehir Belediyesinin Mali Egemenliğı

13- İzmir'in Kayıp Akciğerleri