



# İLLER BANKASI

## Stratejik Planı

(2006–2010)

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

Mart 2006

## Önsöz

İller Bankası kurulduğu tarihten sonraki 71 yıllık sürede, yerel yönetimlerin farklı hizmet alanları ile ilgili önemli görevleri yerine getirmiştir. Belediyeler Bankası olarak kurulan ancak daha sonra ismi İller Bankası olarak değiştirilen kuruluşumuz, ülkemiz nüfusunun büyük bölümünü bünyesinde toplayan **şehirlere gelişmesine** her alanda katkı sağlamıştır.

Türkiye’de şehirleşmenin son yarım asırlık dönem içerisinde daha yoğun yaşandığı dikkate alındığında, İller Bankası’nın bu alana nasıl bir katkı sağladığı açık olarak görülebilir. Banka, **yerel yönetimlerin** alt yapıdan üst yatırımlarına, danışmanlık hizmetlerinden ihalelere, kredilerden haritalara ve projelere kadar birçok hizmetleri yerine getiren ve önemi şehirleşmenin gelişmesine paralel olarak artan bir kuruluş olarak dikkat çekmektedir.

Hizmet alanı yerel yönetimlerin kamu kullanımı niteliğini taşıyan **her türlü alt ve üstyapı** hizmetleri ile (harita, imar planı, jeolojik ve jeoteknik etüt, içme suyu, kanalizasyon, arıtma, katı atık, deniz deşarjı, jeotermal enerji uygulamaları, belediye hizmet binaları, soğuk hava deposu, terminal, peyzaj projeleri ve uygulamaları gibi) ilgili etüt, plan ve proje hazırlamak, bu konularda danışmanlık ve kontrollük hizmetleri vermek ve söz konusu yatırımların gerçekleşmesi için kredi sağlamak olup, ülke genelinde 18 Bölge Müdürlüğü aracılığıyla yerel yönetimlerle sıkı bir işbirliği içinde hizmet vermektedir.

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

Ülkemizin **şehirleşme** altyapısını sağlıklı, verimli ve kaliteli bir sistem üzerine bina etmeyi temel prensiplerinden sayan İller Bankası, nitelikli insan kaynağı, bilgi birikimi, yaygın hizmet ağı ile bugün yeni bir dönemin eşiğindedir. Türkiye’nin ve dünyanın değişen koşullarını dikkate alarak, yerel yönetimlerin ihtiyaç ve taleplerine kalıcı çözüm mekanizmalarını geliştirmeyi temel çıkış noktası sayan İller Bankası, gerçek bir yerel yönetim ortaklığına giden yolda, emin adımlarla ilerlemektedir.

Bu hedef doğrultusunda, kredilendirme, yatırım önceliklerinin tespiti, hizmet üretimi, verimlilik ve kalitenin artırılmasında uluslararası standartların yakalanması, yatırım programlarında gerçekçi, adaletli ve şeffaf bir yönetim anlayışı önemsenmektedir.

**Gelişen ve büyüyen şehirlerimizin;** nitelikli, uzun ömürlü, sağlıklı bir alt ve üst yapıya kavuşturulması için, şehirleşmenin ortaya çıkardığı çevre kirlenmesinin önlenmesi için, sürdürülebilir bir şehirleşme için, geleceğin Türkiye’si için, İller Bankası yüksek nitelikli hizmet vermeyi sürdürecektir.

İller Bankası’nın, değişen ülke ve dünya koşullarına uyum sağlayabilmek ve yerel yönetimlerin ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayabilmek amacıyla başlatmış olduğu **yeniden yapılanma çalışmaları** ile Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda kamu kuruluşlarınca yapılması zorunlu hale getirilen **stratejik planlama sürecinin** aynı zamana rastlaması, İller Bankası’nın yeniden yapılanma çalışmalarına hız kazandırmış ve daha verimli bir hale getirmiştir.

Yoğun bir çalışmanın ürünü olan İller Bankası Stratejik Planı’nın yararlı olmasını diliyorum.

24 Mart 2006  
Hidayet ATASOY  
Genel Müdür

## İÇİNDEKİLER

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

# 1 Giriş

## 1.1 Stratejik planın kapsamı

İller Bankasının ülkemizde yaşanan hızlı kentleşme ve sanayileşme ile değişen dünya gündemi ve teknolojik gelişmeler karşısında varlığını sürdürebilmesi ancak değişen koşullara uyum sağlayarak, günümüz Türkiye'sinin sorunlarıyla baş edebilecek yeni bir yapılanmaya kavuşmasıyla mümkün olabileceği bir gerçektir.

İller Bankasının kuruluşundaki gerekçeler, mevcut beldelerimizde kentsel alt ve üst yapılara duyulan ihtiyacın yanında hızlı kentleşme nedeniyle geçerliliğini bugün de korumaktadır.

İller Bankası tarafından daha verimli ve yararlı hizmet üretiminin sağlanabilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan yeniden yapılanma 2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda da gündeme gelmiştir. 8. Kalkınma Planının Kırsal ve Kentsel Altyapı'nın anlatıldığı Sekizinci Bölümünde "İller Bankası Genel Müdürlüğü yeniden yapılandırılacaktır" ve Mahalli İdareler başlığı altındaki Dokuzuncu Bölümünde ise "Yerel yönetimlerin ve şirketlerinin proje karşılığı dış kredi kullanım usul ve esasları yasal bir düzenleme ile belirlenecektir. Yerel yatırımların projelendirilmesi, finansmanı ile iç ve dış kredi kullanımı, teknoloji seçimi, insan kaynakları yönetimi konularında yerel yönetimlere öncülük etmek ve merkezi-yerel yönetimler arasında kaynak akışını yönetmek üzere İller Bankası Genel Müdürlüğü gerçek bir yerel yönetim ortaklığı olarak yeniden örgütlenecek; yatırımların finansmanında kullandığı kaynaklar görevlerine paralel olarak artırılacaktır" denilmektedir.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre tüm kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmiştir.

Bu çerçevede Yüksek Planlama Kurulu'nun 04 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı kararı ile Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı'nın orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırmak üzere 2003 yılında pilot düzeyde stratejik planlama çalışması başlattığı sekiz kuruluş arasında İller Bankası da yer almıştır.

Bu kapsamda Bankamız bünyesinde farklı birimlerde görev yapan elemanların yer aldığı "Stratejik Planlama Ekibi" görevlendirilmesinden ve değişik kademelerdeki yöneticilerin yer aldığı "Stratejik Planlama Yönlendirme Komitesi" oluşturulmasından sonra DPT Müsteşarlığı ile koordineli bir şekilde stratejik planlama çalışmalarına başlanılmış ve 2006 - 2010 yıllarını kapsayacak stratejik planın ilk bölümü olan temel bileşenlerinin belirlenmesi çalışmaları tamamlanmıştır.

İller Bankası Stratejik Planı;

- Durum Analizi,
- Temel Değerler,
- Misyon,
- Vizyon,
- Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler,

olmak üzere beş ana bölümden oluşmaktadır.

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

## 1.2 İller Bankasının yapısı

### 1.2.1 Bankanın kuruluş ve tarihçesi

1580 sayılı Belediyeler Kanununun 131. maddesi gereği 11 Haziran 1933 tarihinde 15 milyon TL sermaye ile “**Belediyeler Bankası**” adıyla tüzel kişiliğe sahip bir banka kurulmuştur. Belediyeler Bankası'nın kuruluş amacı aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

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

Belediyeler Bankası kurulduktan yaklaşık iki yıl sonra, 1580 sayılı Belediye Kanunu'na bir ek yapılarak, kentsel planlama ve altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesini sağlamak üzere merkezi bir örgüt olarak “**Belediyeler İmar Heyeti**” oluşturulmuştur.

Belediyeler Bankası ile Belediyeler İmar Heyeti, 23 Haziran **1945** tarihinde 4759 sayılı “**İller Bankası**” kuruluş kanununun yürürlüğe girmesiyle, bir çatı altında toplanmıştır. Her iki kurumun deneyimi, personeli ve mal varlığı İller Bankası'na devredilmiştir. 4759 sayılı Kanunun 1. maddesinde İller Bankası'nın kuruluş amacı aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

***“İl Özel İdareleriyle Belediye ve Köy İdarelerinin ve bu idarelerin kuracakları birliklerle adı geçen idarelere bağlı, tüzel kişiliği haiz olan veya olmayan ve katma bütçeli idare ve kurumların imar işleriyle ilgili konularla uğraşmak ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümleriyle bu kanuna bağlı olmak üzere İller Bankası adıyla tüzel kişiliğe haiz bir banka kurulmuştur. Bankanın merkezi Ankara'dır.”***

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

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

### 1.2.2 İller Bankasının Kuruluş Kanununda tanımlanan görev ve yetkileri

Kuruluş Kanununun 7. maddesiyle İller Bankası'nın görev ve yetkileri aşağıda özetlenmiştir:

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

İller Bankası'nın yapacağı bankacılık faaliyetleri ise, İller Bankası Kuruluş Kanununun 7. maddesinin (f) fıkrası gereğince, kendi Yönetmeliğindeki işler olarak belirlenmiş olup Bankanın bankacılık ve kredi işlemleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir;

İller Bankasında bankacılık hizmetleri Kuruluş Kanununa, Bankalar Kanununa, İller Bankası Bankacılık İşlemleri Yönetmeliğine ve diğer ilgili mevzuat hükümlerine göre mevduat bankacılığı dışında diğer tüm bankacılık işlemleri yürütülmektedir.

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

Bankanın Kuruluş Kanununun dördüncü bölümünde bilânço ve net kazancın dağıtılması düzenlenmiş olup, net kazançtan geriye kalan %55'lik miktar, köy gelirlerini artırarak bunların kalkınmalarına yardım etmek için köylere dağıtılmaktadır.

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

muaftır.

### 1.2.3 Bankanın kamu yönetimindeki yeri

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

İller Bankası; kısaca yerel yönetim olarak tanımlayabileceğimiz il özel idareleri, belediyeler ve bu idarelere bağlı kuruluşlar ile mahalli idare birliklerinin, mahalli müşterek nitelikteki hizmetleri ve yatırım faaliyetleri ile ilgili konularda görev yapmak, alt ve üstyapı projelerine finansman sağlamak, danışmanlık hizmeti vermek, her türlü ihtiyaçlarına uygun proje geliştirmek ve kredi temin etmek amacı ile tüzel kişiliğe sahip olup Bayındırlık ve İskân Bakanlığının ilgili kuruluşu olarak görev yapan bir kurumdur.

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

İller Bankası kuruluşundan bugüne kadar etüt, plan ve projelerin hazırlanmasından, yatırımların gerçekleştirilmesi, kontrollük hizmetlerinin yerine getirilmesi ve ihalelerin düzenlenmesi gibi çok sayıda kentsel altyapı ve üstyapı ihtiyaçlarının karşılanması görevlerini yerel yönetimler adına başarıyla yerine getirmektedir. Nitekim bugün İller Bankası tüm belediyeler için, her zaman kolaylıkla başvurulabilecek bir teknik danışma kurumu niteliğindedir.

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

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

### 1.2.4 Bankanın kurumsal ve mali yapısı

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

İller Bankası'nın sermaye kaynakları aşağıdaki kalemlerden oluşmaktadır:

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

- Yerel yönetimlere bağlı kurum ve birliklerin safi kazançlarının %5'i.
- Yardım ve bağışlar.

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

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

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

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

### 1.2.5 Organları ve personel durumu

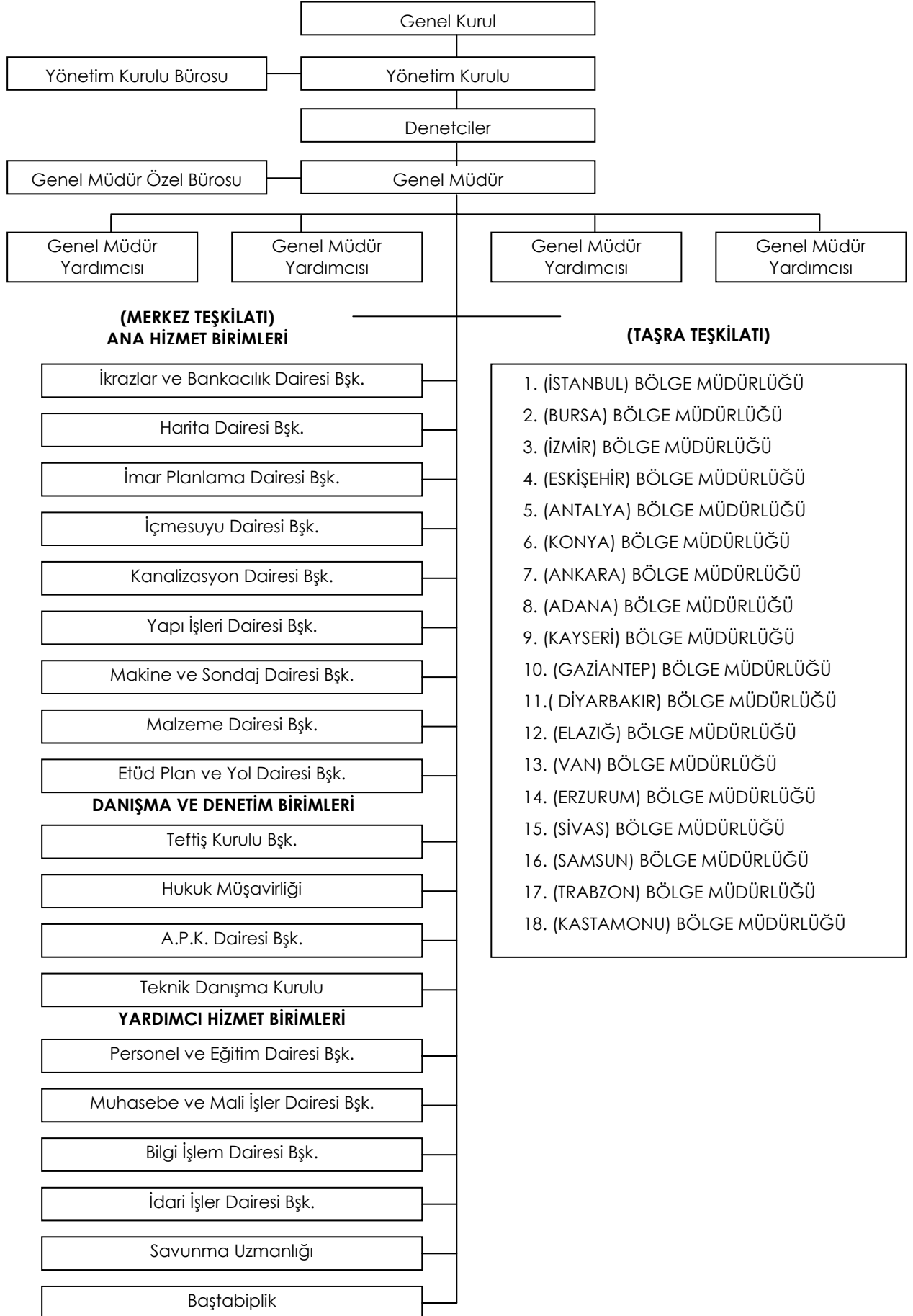
İller Bankası Kanununa göre Banka teşkilatı; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetçiler ve Genel Müdürlükten ibaret olup, görev ve yetkiler bu organlar arasında paylaştırılmıştır.

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

İller Bankası'nın merkez teşkilatı 9 ana hizmet birimi, 4 danışma ve denetim birimi ile 6 yardımcı birim olmak üzere toplam 19 birimden; taşra teşkilatı ise, 18 bölge müdürlüğünden oluşmaktadır. Bankanın organizasyon şeması Şekil 1’de verilmektedir.

İller Bankası Genel Müdürlüğü görev ve sorumluluklarını halen 1170’i teknik personel, 1389’u idari personel ve 690’ı işçi olmak üzere toplam 3249 personel ile hizmet yapmaktadır. Bankada görev yapan personelin görev yerine ve istihdam durumuna göre dağılımı Tablo 2’de verilmektedir.

**Şekil 1: İller Bankası Teşkilat Şeması**



<b>Tablo 2:</b> 28.02.2006 tarihi itibariyle İller Bankası Genel Müdürlüğünde görev alan personelin görev yeri ve istihdam durumuna göre dağılımı				
Görev Yeri \ İstihdam durumu	Teknik Personel	İdari Personel	İşçi	Toplam
Merkez Teşkilatı	428	639	322	1389
Taşra Teşkilatı	742	750	368	1860
Toplam	1170	1389	690	3249

## 2 Durum analizi

### 2.1 İller Bankasının mevcut durumu

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

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

Bankanın belediyelerin taleplerini tam olarak karşılayabilmesi için öz kaynak yeterliliğinin ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Bunun için de öncelikle Bankanın ortak idarelerden alacağı olan yaklaşık 21 milyar YTL'nin (28.02.2006 tarihi itibariyle) tahsili önem arz etmektedir. Ayrıca, Bankanın hem açtığı her türlü kredinin, hem de ortaklık paylarının zamanında kesilmesini sağlayacak bağlayıcı düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Belediyelerin içinde bulunduğu mali durum ve İller Bankası'nın finansman imkânlarının kısıtlı olması, yaşam seviyesinin yükseltilmesinin vazgeçilmez unsuru olan kentsel teknik altyapı yatırımlarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesini

zorlaştırmaktadır. Belediyelerin içme suyu, kanalizasyon, imar planı ve harita gibi acil ve zaruri yatırım taleplerinin karşılanabilmesi için Banka, kendi kaynakları dışında yeni finans kaynaklarına da ihtiyaç duymaktadır.

İller Bankası, kendi kanununda belirtilen görevleri ile ilgili olan işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi tüzel kişiliğe haiz bir Banka olarak kurulduğu halde, buna uygun yapılanmaya gidememiş ve zamanla merkezi idareye bağlı konuma getirilmiştir. Personel rejimi de bu değişimden olumsuz olarak etkilenmiş, bu durum gün geçtikçe Bankada nitelikli eleman istihdamını engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır. İhtiyaç duyulan deneyimli personel takviyesinin mevzuat engelleri yüzünden yapılamaması ve nitelikli mevcut personelin uygulanan ücret politikası nedeniyle muhafazasının güçlüğü önümüze çıkan engeller arasındadır.

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

### **2.1.1 Bankanın yeni girişimleri ve öncelikleri**

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

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

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

Yeni yapıya uygun olarak Etüt, Plan ve Yol Dairesi Başkanlığı Proje Geliştirme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı'na dönüştürülmüştür. Proje kredilerinin bu daire bünyesinde teknik, ekonomik ve mali değerlendirilmesi yapılarak sonuçlandırılması uygulamasına başlanılmıştır.

Yerel yönetimlerin her türlü kredi ihtiyacını karşılayabilecek, yurtiçi ve yurt dışı müşavirlik ihalelerine katılan uzman bir müşavirlik kuruluşu olma hedefini benimseyen İller Bankası, yeni faaliyet yapısına uygun birimlerin kurulması, bu alanda uzman personel istihdamını gerektirmiş, bu ise Banka'nın Kuruluş Yasası'nda değişiklik yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu amaçla hazırlanan yasa taslağı Başbakanlığa gönderilmiştir.

Yerel yönetimlerin projelerinin uzun vadeli olarak finansmanı konusunda Banka kaynaklarının yanı sıra yurtiçi ve yurt dışı finans kurumlarının imkânlarından da daha etkin bir şekilde yararlanılması yolları araştırılmaktadır. Bu doğrultuda Banka'nın yeniden yapılanması kapsamında Dünya Bankası tarafından belediye hizmetleri için sağlanan 275 milyon \$'lık proje kredisinin belediyelere kullandırılması çalışmaları devam etmektedir.

Resmi Gazetede 30 Eylül 2003 tarihinde yayınlanarak 01.01.2004 tarihinde yürürlüğe giren İller Bankası Kanunu Uygulama Yönetmeliği aşağıda açıklanan değişiklikleri içermektedir;

- Banka, belediyeler adına yapım ihalelerinden çekilmiş olup, ihaleler belediyelerce gerçekleştirilecektir. İhale konusunda yardıma ihtiyaç duyan belediyelere eleman ve teknik destek sağlanacaktır. Ancak, hiçbir şartta ihale yapamayacak durumda olan belediyelerin ihaleleri ise bakanlık onayı ile yine Bankaca yapılabilecektir.
- Diğer taraftan Bankaca kredilendirilen işlerde, Banka ile ilgili idare müştereken kontrollük görevi yapacaktır. Asıl olan Banka ile idarenin müştereken kontrollük görevini yapması olmakla birlikte, yerel yönetimin hiçbir teknik imkânı olmaması durumunda, Banka yine eskiden olduğu gibi tam kontrollük hizmetini yürütebilecektir.
- Söz konusu uygulama yönetmeliği ile kredilerin vade, limit ve kullandırma şartları da yeniden düzenlenmiştir.

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

### **2.1.2 Eski ve yeni bankacılık uygulamalarının karşılaştırılması**

Yerel yönetimlerin kamu niteliği taşıyan her türlü kentsel alt ve üst yapı hizmetlerinin yerine getirilmesinde kullanılacak uzun vadeli proje kredi talepleri koşulları Yönetim Kurulu'nca belirlenmek üzere yerel yönetimlerin mali yapıları dikkate alınarak karşılanabilir hale getirilmiştir.

Kredilerle ilgili değişiklikler şunları kapsamaktadır:

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

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

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

### **2.1.3 Bankanın yeni çalışma alanları**

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

#### ***Kentsel Dönüşüm Projeleri***

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

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

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

#### ***Çevre Koruma Hizmetleri***

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

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

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

### ***e-dönüşüm Projesi***

İller Bankasının e-kuruma dönüşüm (İL-BİS) projesi 29.04.2004 tarihinde başlatılmıştır.

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

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

### ***Belediyeler Veri Bankası***

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

## **2.2 Paydaş analizi**

İl özel idareleri, belediyeler, su ve kanalizasyon idareleri ile belediye birliklerinden oluşan mahalli idareler İller Bankası'nın temel paydaşlarıdır. İller Bankası ile bu kurumlar arasındaki teknik ve mali ağırlıklı ilişkiler başta olmak üzere her alanda işbirliği yapılmaktadır.

Ülkemizdeki çevre politikalarını oluşturan ve bu konuda kurumlar arası koordinasyonu sağlayan Çevre ve Orman Bakanlığıdır. İller Bankası çevre sektöründe gerçekleştirdiği yatırımlarda standartları koyan ve yatırım önceliklendirilmesinde ana kriterleri belirleyen bir kurum olarak Çevre ve Orman Bakanlığı ile işbirliği içinde faaliyetlerini yürütmektedir.

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

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

Mahalli idarelere hizmet götürmek amacıyla kurulan Banka İçişleri Bakanlığı bünyesinde yer alan Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü ile yakın bir koordine içinde çalışmaktadır.

İller Bankası özel bütçeye sahip olmasına rağmen, genel bütçe vergi gelirlerinden belediyelere dağıtılan payların ve diğer kaynakların kullanılmasında görev aldığından Maliye Bakanlığı ile yakın işbirliği içinde olunmasını gerektirmektedir. Ayrıca, Banka Yönetim Kurulu üyelerinden biri Maliye Bakanı tarafından önerilir.

Hazine Müsteşarlığı belediyelere dış kredi temini ve bunların kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Uluslar arası finans kuruluşları ile yürütülen çalışmalarda Hazine Müsteşarlığı ile yakın bir işbirliği yapılmaktadır.

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

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

**Tablo 3:** İller Bankasının Hizmet-Paydaş Matrisi

Hizmetler	Paydaşlar												
	Belediyeler	İl Özel İdareleri	Su Kanalı İdareleri	Belediye Birlikleri	Köyler	Protokol Karşılığı Hizmet Verilenler	BDDK	DPT	Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	İç İşleri Bakanlığı M.I.G.M	Çevre ve Orman Bakanlığı	Maliye Bakanlığı	Hazine Müsteşarlığı
İçmesuyu projesi	X			X		X		!			!		!
Kanalizasyon projesi	X			X		X		!			!		!
Üst yapı projesi	X	X		X		X		!					!
Atıksu arıtma projeleri	X			X		X		!			!		!
Katı atıklar	X			X		X		!			!		!
İmar planları	X	X		X		X		!			!		
Jeolojik ve jeoteknik etüdler-onayı	X			X		X		!					
İçmesuyu arıtma projesi	X			X		X		!			!		!
Deniz deşarjı projeleri	X			X		X		!					!
Harita yapımı	X			X		X		!					
Jeotermal etütleri	X	X		X		X		!			!		
Su sondajı	X			X		X		!					
Altyapı ekipmanı temini	X			X		X							
Mekanik ekipman ve malzeme temini	X			X		X							
Teknik danışmanlık	X			X		X							
Kontrollük hizmetleri	X			X		X							
Yapım işleri	X	X	X	X		X		!					!
Hizmet alanları ile ilgili eğitim	X			X		X							
GBVG'den payların dağıtımı	X	X	X							X		X	
ÇED raporu hazırlanması	X			X		X					!		
Kısa vadeli nakit krediler	X		X					!					
Uzun vadeli malzeme temini ve yapım kredileri	X		X	X				!					
Bankacılık işlemleri	X	X	X	X				!					
Hibe nitelikli fonların dağıtımı	X								X			X	
AAT işletme giderlerinin sübvansiyonu	X			X					X		!	X	
Doğal kaynakların korunmasına yönelik projelerin hayata geçirilmesi	X			X					X		!	X	
Banka karından pay dağıtımı					X								

X : Doğrudan Kullanıcı

! : Dolaylı Kullanıcı

### 2.3 Kurum içi ve kurum dışı analiz

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

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

Bu kapsamda Bankamızın karşılaşacağı fırsatlar, tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi için öncelikle İller Bankasının en önemli paydaşı olan belediyelere ulaşılmıştır. Belediyelere anket formları gönderilmiş ve cevaplanan 899 form üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

*Anket sonuçlarına göre özetle aşağıdaki veriler elde edilmiştir:*

- Belediyelerin Bankadan beklentileri daha çok mali konulardadır. Belediyeler Bankanın bir şemsiye kuruluş olarak kendilerine destek olmasını, vadesi ve faiz oranları başta olmak üzere uygun şartlarda, farklı alanlara yönelik olarak kredi vermesini istemektedir. Bunun yanı sıra belediyeler İller Bankasının kontrollük ve danışmanlık hizmeti ile birlikte fon transferi yapmaya ve pay dağıtmaya devam etmesinden yana bir tavır ortaya koymaktadırlar. Ancak krediler konusunda farklı bir bakış açısı sergilenerek Banka kaynaklarının yetersiz olduğu düşünülmekte ve bu alanla ilgili yeni düzenlemeler istenmektedir.
- Belediyeler İller Bankası'nın bir kalkınma ve yatırım bankasına dönüşerek dış kredilerde garantör olmasını, dış kredi temininde yardımcı olmasını, danışmanlık yapmasını, teknik destek vererek özerk bir yapıya kavuşturulmasını ve mevzuatının değiştirilmesini istemektedirler.
- Banka personelinin gösterdiği performans ve teknik beceriden memnuluk duyan belediyeler, yatırım programına alınacak belediye projelerinin belirlenmesinde kriterler ve pay dağıtımında yeni düzenlemeler beklemektedirler.
- Kanalizasyon ve içme suyu temini belediyelerin en önemli sorunlarını oluşturmakta olup Bankadan bu alanlardaki ihtiyacın karşılanması konusunda yardım beklemektedirler.
- Yine danışmanlık, imar planı, harita ve proje gibi hizmetler, belediyelerin Bankadan en çok yararlandıkları alanlar olup bu hizmetlerin verilmeye devam edilmesini istemektedirler.

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

Hazırlanan stratejik planın gerçekçi, uygulanabilir ve şeffaf olabilmesi için geniş katılımlı olmasının öneminden hareketle, belediye anketlerinin yanı sıra, İller Bankası'nın merkez ve taşra teşkilatından oluşan iç paydaşlara ve dış paydaşlara, Banka hakkındaki görüş ve önerileri resmi yazışma ile sorulmuş ve alınan görüşler stratejik plana yansıtılmıştır.

Bu çalışmalara ek olarak grup çalışmasının gerekliliğinin bilinciyle gerek iç gerekse dış paydaşlarımızın yeterli sayı ve genişlikte katılımı ile bir çalıştay düzenlenmiştir. Bu çalışma toplantısında kurum içi ve dışı analizler ayrı gruplar halinde yapılmış, kurum içi analiz yapılırken faaliyetler ve hizmet tarzı, personel durumu ve kurumsal birikim, idari yapı ve yönetim sistemi, mali durum ve teknik altyapı ana başlıklarını değerlendirecek 4 grup; kurum dışı analiz yapılırken ise politik, ekonomik, sosyal yapı ile teknolojik ve bilimsel gelişmeler ana başlıklarını değerlendirecek 4 grup oluşturulmuştur.

Kurum içi analizde rotasyon usulü ile her bir grup diğer grubun yaptığı çalışma üzerinde devam ederek 4 ana başlıkta da çalışma yapması sağlanmış, aynı usul kurum dışı analiz yapılmasında da uygulanmış ve daha sonra kurum içi analiz yapan gruplar ile kurum dışı analiz yapan gruplar yer değiştirerek aynı işlemler tekrarlanarak Bankanın güçlü yanları ve zayıf yanları tespit edilmiştir. Yine aynı toplantıda tüm grubun katılması ile dünyadaki ve ülkemizdeki eğilimler ve bunlara bağlı olarak da Bankanın faaliyetlerine yönelik fırsat ve tehditler kart tekniği ile belirlenmiştir.

Belediye anket sonuçları, resmi yazışmalarla kurum ve kuruluşlardan alınan görüş ve öneriler ile çalıştay sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen veriler Bankamızın güçlü ve zayıf yanları ile dış etkenlerin de etkisiyle karşılaşılabilecek fırsat ve tehditleri (GZFT) içeren analiz sonuçlarını oluşturmuş olup bu tespitler Tablo 4 ve Tablo 5'de verilmektedir.

**Tablo 4:** İller Bankası'nın Güçlü ve Zayıf yönleri

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

**Tablo 5:** İller Bankası İçin Fırsatlar ve Tehditler

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

## 2.4 Risk Analizi

Bir kamu kuruluğu olarak görev yapan iller Bankasının kurumsal yapısında yapılacak köklü değişikliklerin kanunla belirlenmesi gerekmektedir. Bankanın yeniden yapılandırılması ile ilgili kanun çalışması hazırlanıp Başbakanlığa sunulduğu halde henüz yasalaşmamıştır.

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

Mevzuat engelleri yüzünden ihtiyaç duyulan deneyimli personel alımının yapılamadığı gibi uygulanan ücret politikası nedeniyle nitelikli mevcut personelin başka kuruluşlara geçmesi Bankanın yeniden yapılanmasında önemli bir engel olarak görölmektedir.

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

### 3 Temel değerlerimiz

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

<b>Ülke Yararı</b>	- Faaliyetlerinde, ülkenin sosyal ve ekonomik alanlardaki kalkınma projelerine öncelik vermek.
<b>Etkinlik</b>	- Kaynakları etkin ve verimli kullanmak.
<b>Güvenilirlik</b>	- Yurt içi ve dışında güvenilir ve itibarlı bir kurum olmak.
<b>Çevreye Duyarlılık</b>	- Sağlıklı bir çevre oluşumu için sürdürülebilir kentleşmeye katkıda bulunmak.
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	- Verdiği hizmetlerde sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmek.
<b>Değişime Açıklık</b>	- Değişime ve gelişime açık olmak.
<b>Katılımcılık</b>	- Yönetim ve karar alma süreçlerinde tutarlı, katılımcı ve modern bir anlayışla hareket etmek.
<b>İş Ahlakına Sahiplik</b>	- Yapılan iş ve işlemlerde ahlaki değerlere önem vermek.
<b>Şeffaflık</b>	- Hizmet alanlara şeffaf, tarafsız ve adil bir anlayışla yaklaşmak.
<b>Ekip Ruhu</b>	- İşini seven, özveri ile çalışan, ne yaptığını bilen ve çalışmalarını ekip ruhu içinde yürüten personele sahip olmak.
<b>Kalite</b>	- Hizmet alanların beklenti ve memnuniyetlerini ön planda tutarak hizmet vermek.

### 4 Misyonumuz

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

#### **İller Bankasının Misyonu:**

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

## 5 Vizyonumuz

Değişen ve gelişen dünyada ülkemizin gelişmesine ve çağdaş ülkeler arasında yer almasına uluslar arası standartlarda hizmet vererek katkı sağlamak amacıyla vizyonumuz aşağıda gibi belirlenmiştir.

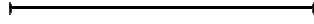
### İller Bankasının Vizyonu:

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

## 6 Amaçlarımız, hedeflerimiz ve stratejilerimiz

Stratejik plan çalışması kapsamında belirlenen misyonun yerine getirilebilmesi ve vizyona ulaşılabilmesi için temel amaçlar belirlenmiş, her bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik hedefler konulmuş ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde izlenecek olan stratejiler tespit edilmiştir.

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



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

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

Bankaca gerçekleştirilen tesislerin proje ve yapım aşamalarına yerel yönetimlerin daha etkin bir şekilde katılımları sağlanacaktır.

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

### **Hedefler:**

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

Hedef 1.2: 2006 yılı yatırım programında yer alan işlerin adet olarak % 95'i 2009 yılına kadar tamamlanacaktır.

Hedef 1.3: 2006 yılı sonuna kadar proje ve kredi müracaatlarının değerlendirilmesinde iş akış süreçleri tanımlanacaktır.

Hedef 1.4: 2010 yılı sonuna kadar, yerel yönetimlerin, yapılan anketle % 40 olarak belirlenen hizmet memnuniyetinin % 80'e çıkartılması sağlanacaktır.

## **İzlenecek stratejiler**

Birinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

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

stratejileri izlenecektir.



**Amaç 2: İç ve dış piyasalardan temin edilen hibe ve uygun koşullu kredilerin etkin bir şekilde kullanımı sağlanarak yatırım bankacılığı yapılacaktır.**

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

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

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

## **Hedefler**

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

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

## **İzlenecek stratejiler**

İkinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

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

stratejileri izlenecektir.

---

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

Gerçek bir yerel yönetim bankacılığının tesis edilmesi amacıyla; İller Bankası'nca ağırlıklı olarak sağlanan içmesuyu, kanalizasyon gibi hizmetler yanında, yerel yönetimlerin ihtiyaç duyduğu diğer alanlardaki kentsel hizmetler de sağlanarak, hizmet yelpazesi genişletilecektir.

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

## **Hedefler**

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

Hedef 3.2: 2007 yılına kadar şu an üretilen proje alanları dışında 5 farklı alanda en az 1 proje (Yenilenebilir enerji kaynakları, Coğrafi Bilgi Sistemleri vb.) üretilecektir.

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

## İzlenecek stratejiler

Üçüncü amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

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

stratejileri izlenecektir.



## **Amaç 4: İller Bankası'nın kurumsal kapasitesi geliştirilecektir.**

Yerel yönetimlerin ülkemizin her noktasında etkin, kaliteli ve hızlı bir şekilde hizmet alabilmeleri için Bankanın yeni bir yapıya kavuşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Yeniden yapılanma, süreklilik arz eden bir çalışma olup değişen şartlara bağlı olarak güncellenecektir.

Banka tarafından verilen hizmetlere ve tüm çalışanlarımızın düşünce tarzına kalite yönetim sistemi felsefesinin yansıtılması gerektiği düşünülmektedir.

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

## **Hedefler**

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

Hedef 4.2: 2006 yılında Bankanın yeni yapısının çerçevesi belirlenecek ve yeniden yapılandırma takvimi çıkarılacaktır.

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

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

## İzlenecek stratejiler

Dördüncü amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- En uygun ileri teknolojilerin kullanılması için proje geliştirmeye ağırlık verilmesi,
- Bankanın kurumsal olarak yeniden yapılandırılması,

stratejileri izlenecektir.



## **Amaç 5: *İnsan Kaynaklarının niteliği ve performansı yükseltilecektir.***

İller Bankası kuruluşundan bu yana, kentsel hizmetlerin karşılanmasında yerel yönetimler üzerinde eğitici ve yol gösterici bir konumda olmuştur. Bunun sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla, gelişen ve değişen şartlara uygun olarak kendisini yenilemeyi hedeflemektedir. Yenilenme ve gelişmenin temelini, yeterli nitelikteki insan gücü oluşturmaktadır. Bu nedenle öncelikle insan kaynaklarının niteliği ve performansının yükseltilmesi yönündeki çalışmalara önem verilecektir.

## **Hedefler**

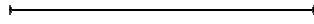
- Hedef 5.1: 2006 yılı sonuna kadar personel ücret durumu diğer kalkınma ve yatırım bankalarının seviyesine çıkartılacaktır.
- Hedef 5.2: 2007 yılı sonuna kadar performansa dayalı ücretlendirme sistemine geçilerek personelin motivasyonu arttırılacaktır.
- Hedef 5.3: 2007 yılı sonuna kadar tüm kadrolar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

## İzlenecek stratejiler

Çalışanlarımızın daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

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

stratejileri izlenecektir.



## **Amaç 6: Ülkemizin ikili işbirliği yapmaya önem verdiği ülkelerdeki projelerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunulacaktır.**

İller Bankası sahip olduğu bilgi birikimi ve gerçekleştirmiş olduğu hizmetleri önümüzdeki dönemde, ülke dışına da taşıyarak önemli kazanımlar elde etmeyi amaçlamaktadır.

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

## Hedefler

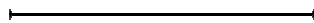
Hedef 6.1: 2010 yılı sonuna kadar en az 2 ülkedeki küçük ölçekli birer kentin imar, harita, içme suyu, kanalizasyon ve katı atık gibi alt yapı projeleri üretilecektir.

## İzlenecek stratejiler

Altıncı amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

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

stratejileri izlenecektir.



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

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

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

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

### **Hedefler**

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

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

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

### **İzlenecek stratejiler**

Yedinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

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

stratejileri izlenecektir.



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

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanarak yayınlanan 2006-2008 Dönemi Programı Kararnamesi'nde AB fonları dahil dış finansman kullanımı olan projelerin (Büyükşehir belediyeleri hariç) İller Bankası aracılığı ile teklif edilmesi ve DPT

Müşteriliği tarafından uygun görülenlerin İller Bankası Yatırım Programında yer alması gerektiği belirtilmiştir.

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

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

## **Hedefler**

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

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

## **İzlenecek stratejiler**

Sekizinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

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

stratejileri izlenecektir.

## 7 Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

### 7.1 Uygulama

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

Yıllık faaliyet planları, amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yapılacak faaliyetlerin ne zaman ve kimin tarafından yapılacağını gösteren bir iş planı olarak hazırlanacaktır.

Yıllık faaliyet planında yapılacak işlerin;

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

planda açıkça gösterecektir.

Yıllık faaliyet planının hazırlanması ile Bankadaki tüm çalışanlar kendilerine düşen görevlerin yanı sıra çalışmalarının, kurumun amaç ve hedeflerine nasıl katkıda bulunacağını da görebileceklerdir.

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

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

"Stratejik Plan Uygulama Ekibi:

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

Stratejik Plana ilişkin uygulama planlarının yapılması, yapılan planların yetkili mercilerden onayının alınması, uygulama için gerekli eşgüdümün sağlanması, sürecin kolaylaştırılması, uygulamada karşılaşılan sorunlar için çözüm önerileri geliştirilmesi, uygulamanın izlenmesi ve raporlanması görevleri APK Dairesi Başkanlığı koordinasyonunda yürütülecektir.

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

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

## **7.2 İzleme ve değerlendirme**

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

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

## 8 Ekler

### 8.1 EK-1: Stratejik plan hazırlanmasında izlenen yöntem

Bankamızın Stratejik Planlama Ekibi, DPT Müsteşarlığı'nın sekiz pilot kuruluş için düzenlemiş olduğu Stratejik Planlama Eğitim Programı çerçevesinde, 02-08 Nisan 2004 tarihleri arasında Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Enstitüsü'nün Gebze (Kocaeli) tesislerinde buluna Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nde (TÜSSİDE'de) eğitime katılmış ve bu eğitim kapsamında; kamu yönetiminde yeni uygulanmaya başlanan "Stratejik Planlama" yaklaşımı uygulamalı çalışmalar ile desteklenerek irdelenmiş ve stratejik planlama çalışmasının adımlarından biri olan "**Paydaş Analizi**" bölümü gerçekleştirilmiştir.

İller Bankası'nın bugünkü yapısını ve gelecekte alması istenilen konumu belirlemek, halen karşılaşılan sorunları ortaya koymak ve belediyelerin hizmetlerimiz hakkında görüşlerini almak amacıyla bir anket hazırlanmış ve posta yoluyla belediyelere gönderilmiştir (EK-1). Bankanın en önemli paydaşları olan belediyelerin 899'u anketleri doldurarak Bankaya ulaştırmış olup gelen anket sonuçları değerlendirilerek stratejik planlama çalışmasına yansıtılmıştır.

22-23 Haziran 2004 tarihleri arasında İller Bankası'nın paydaşları olan kurum ve kuruluşların yanı sıra merkez ve taşra teşkilatından temsilcilerin de katıldığı bir "çalıştay" düzenlenerek stratejik planlama çalışmasının temel adımlarından olan "**durum analizi**" yapılmış, "**misyon**" ifadesi belirlenmiş ve "**kurumsal ilkeler ve değerler**" tespit edilmiştir.

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

Bunu takiben, DPT Müsteşarlığınca 07-10 Temmuz 2004 tarihleri arasında düzenlenen çalışmada ise önceden belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda "**amaçlar ve hedefler**" ortaya konulmuştur.

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

## 8.2 EK-2: Stratejik plan hazırlama ekibi

Stratejik plan çalışmalarını Yönetim Kurulu'nun 10.03.2004 tarih ve 102 sayılı Kararı ile aşağıda isimleri yazılı ekip yürütmüştür.

- Genel Müdür Yardımcısı M. Bahaettin KAPTAN
- Teknik Danışma Kurulu Başkanı Muhittin ABACIOĞLU
- A.P.K. Dairesi Başkanı Adnan GÜMÜŞSOY
- A.P.K. Dairesi Başkan Yardımcısı Ayhan ATLI
- Çevre Mühendisi Ganime GÜZEL
- Çevre Y. Mühendisi Birol KAYRANLI
- İnşaat Mühendisi Ömer BULUT
- Jeoloji Y. Mühendisi Aslı OLGUN
- Teknik Danışma Kurul Üyesi M. Naci BULU
- Teknik Danışma Kurul Üyesi Şükrü ÖZER
- Teknik Danışma Kurul Üyesi Fazilet TANRIKULU
- Teknik Danışma Kurul Üyesi Mustafa İLHAN

### 8.3 EK–3: İller Bankası belediyeler anketi

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

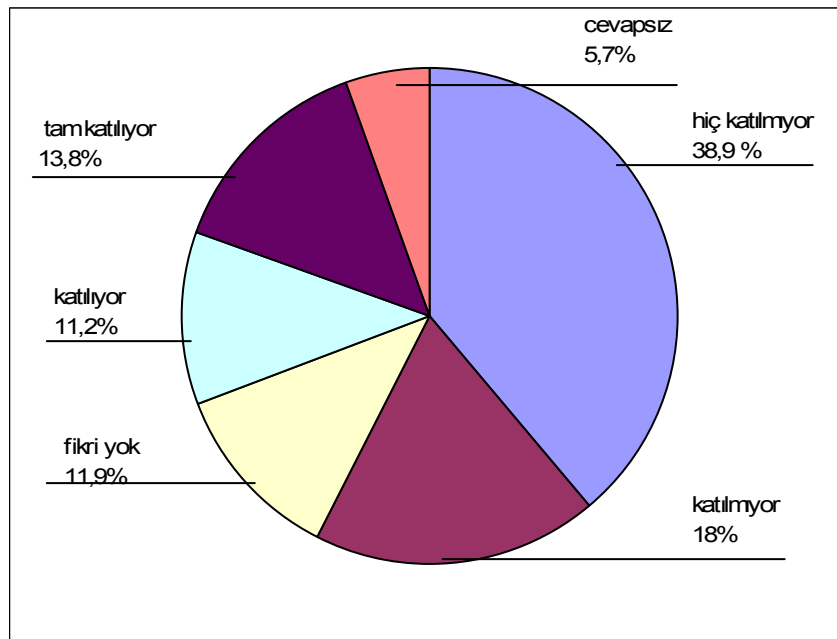
Anket sonuçlarına göre, İller Bankasının mevcut yapısının korunması hususunda sorulan soruya büyük çoğunluğun katılmadığı görülmektedir. Belediye başkanlarının %57,4'ü Bankanın mevcut yapısının aynen korunmasına karşı çıkarken, mevcut yapının korunmasını savunanların oranı %25'de kalmaktadır. Sonuçların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

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

**Tablo 6:** Bankanın Mevcut Yapısının Korunması Görüşüne Katılımın Sayısal Dağılımı

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

**Şekil 2:** Bankanın Mevcut Yapısının Korunması Görüşüne Katılımın Yüzde Dağılımı



### Başka alternatiflere yönelme fikrine katılma düzeyi

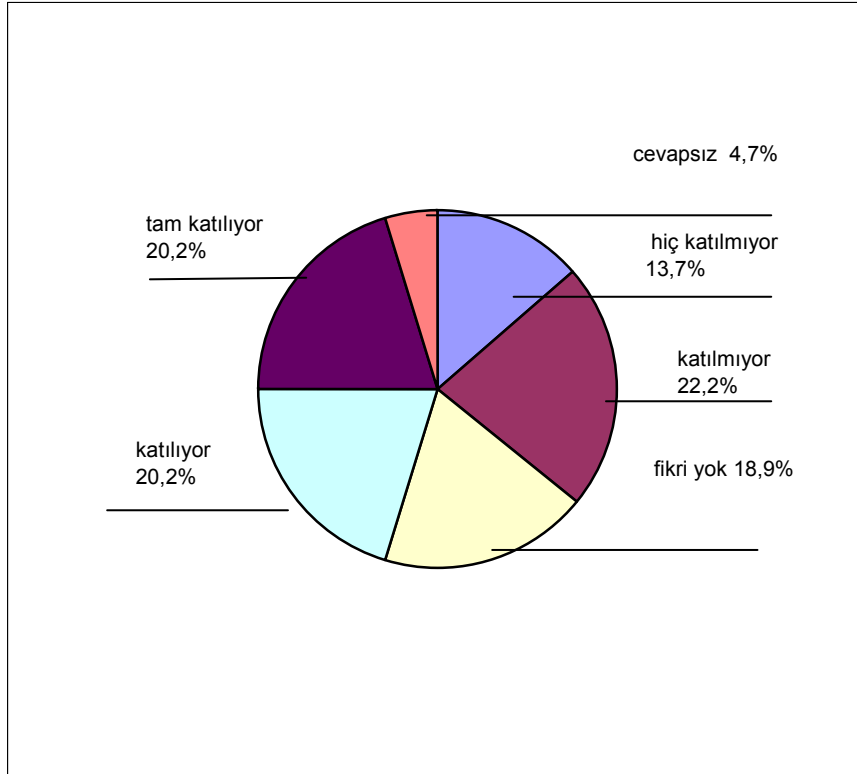
Anket sonuçlarından, Belediye Başkanlarının % 35.9'unun belediyelerin İller Bankası dışındaki alternatiflere yönelmelerinin daha avantajlı olduğuna inandıkları, % 40.4'ünün de bunun aksini savundukları görülmektedir. Anket verilerinin sayısal dağılımları Tablo 7'de, yüzde dağılımları ise Şekil 3'de gösterilmektedir.

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

**Tablo 7:** Başka Alternatiflere Yönelme Fikrine Katılımın Sayısal Dağılımı

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

**Şekli 3:** Başka Alternatiflere Yönelme Fikrine Katılımın Yüzde Dağılımı



### Kalkınma ve yatırım bankası olması fikrine katılma düzeyi

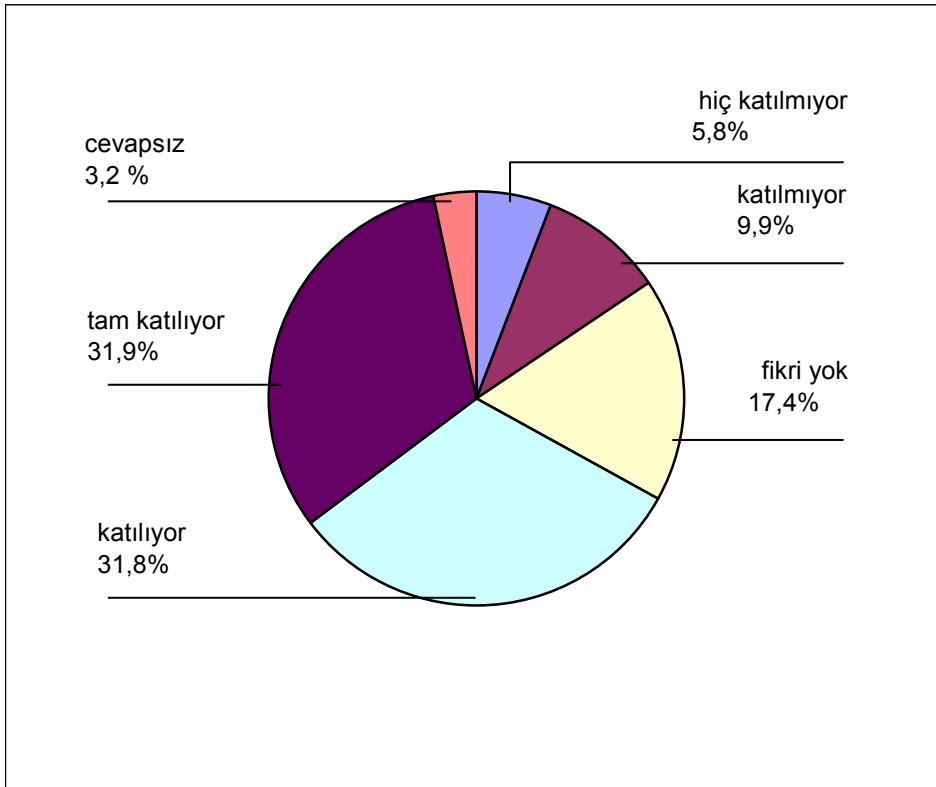
Anket sonuçlarından, Belediye Başkanlarının % 63,7'sinin yeni yapılanma ile İller Bankası'nın kalkınma ve yatırım bankasına dönüşmesini istedikleri, % 15,7'sinin ise bunun aksini savundukları görülmektedir. Kalkınma ve yatırım bankası olması fikrine katılımın sayısal dağılımı Tablo 8'de, katılımın yüzde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

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

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

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

**Şekil 4:** Kalkınma ve Yatırım Bankası Olması Fikrine Katılımın Yüzde Dağılımı



### Bankanın yerel teşkilatının hizmet alabilmeyi kolaylaştırdığı fikri

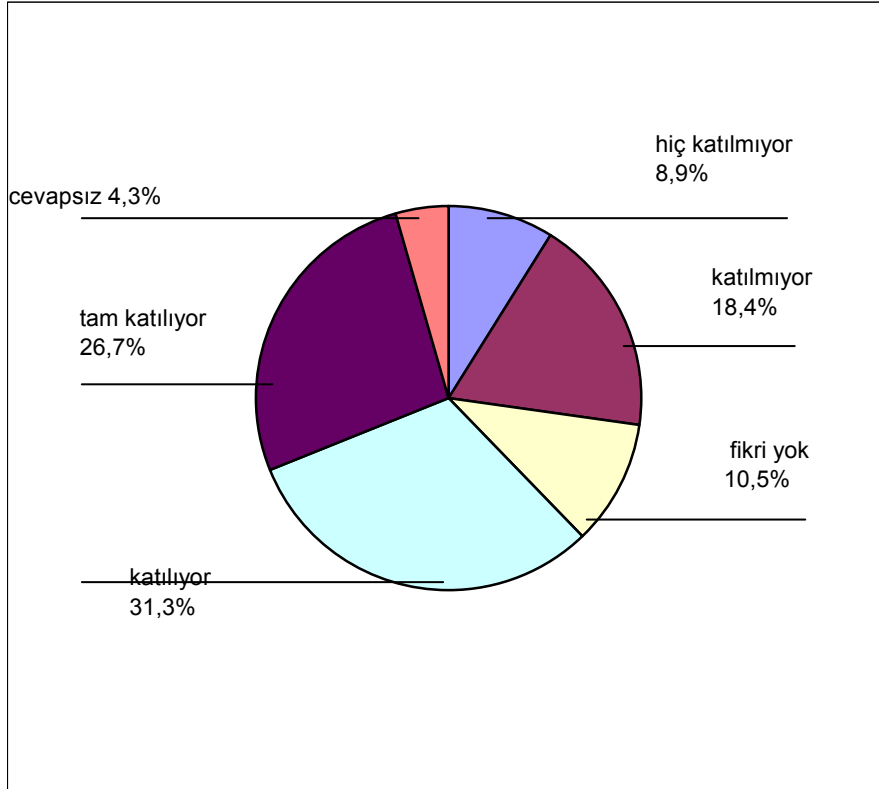
Anket sonuçlarından, Belediye Başkanlarının % 58'sinin İller Bankası'nın yerel teşkilatlarının belediyelerin hizmet alabilmesini kolaylaştırdığına inandıkları, % 27,3'ünün ise bunun aksini düşündükleri görülmektedir. Bankanın yerel teşkilatının hizmet alabilmeyi kolaylaştırdığı fikrine katılımın sayısal dağılımı Tablo 9'da, yüzde dağılımı ise Şekil 5'de verilmiştir.

Bu veriler doğrultusunda, İller Bankası Bölge Müdürlükleri'nin daha da güçlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 9:** Bankanın Yerel Teşkilatının Hizmet Alabilmeyi Kolaylaştırdığı Fikrine Katılımın Sayısal Dağılımı

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

**Şekli 5:** Bankanın Yerel Teşkilatının Hizmet Alabilmeyi Kolaylaştırdığı Fikrine Katılımın Yüzde Dağılımı



### İller Bankası'nın daha faydalı olması için öneriler

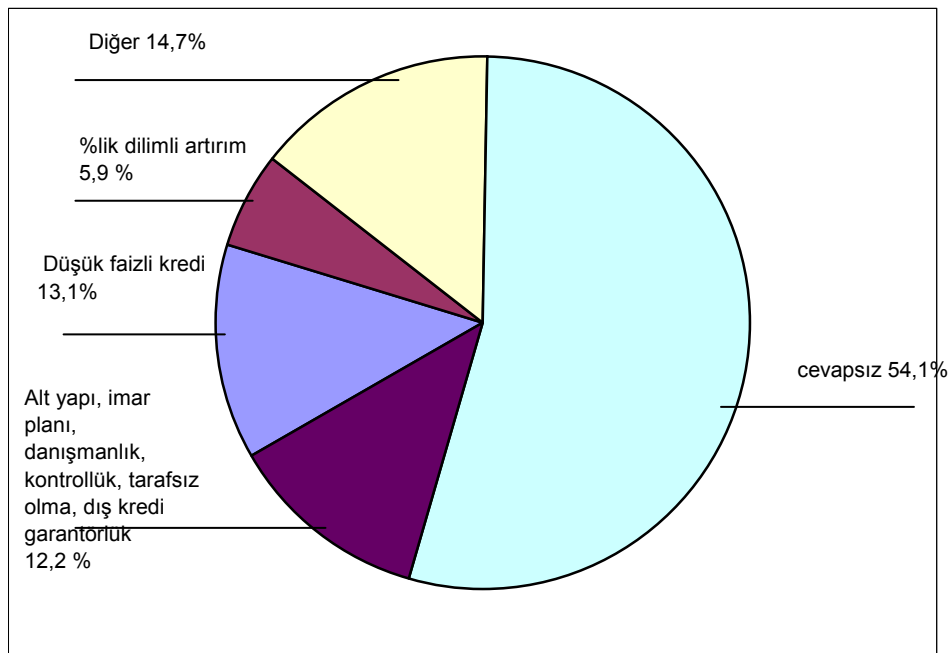
Anket sonuçlarından, Belediye Başkanlarının % 13,1'inin İller Bankası'nın düşük faizli kredi vermesini, % 5,9'unun yüzdeler dilimin artırılmasını, % 4,6'sının danışmanlık-kontrollük yapmasını, % 4,2'sinin tarafsız olmasını istedikleri görülmektedir. İller Bankası'nın daha faydalı olması için önerilere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

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

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

	Sayısal Dağılım
Geçerli alt yapı	41
Düşük faizli kredi	353
İmar planı	41
Danışmanlık-kontrollük	125
Tarafsız olmak.	112
Dış kredi.garantörlük.	12
%'lik dilimli Artırımı	158
Diğer	397
Toplam	1239
Kayıp cevapsız	1458
Toplam	2697

**Şekil 6:**İller Bankası'nın Daha Faydalı Olması İçin Önerilere Katılımın Yüzde Dağılımı



## 9 Kaynakça

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