

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İKTİSAT BİLİM DALI**



**AB MALİ YARDIMLARI VE İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

SERTAÇ GÜNGÖR

İstanbul - 2014

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMİ VE FİNANS ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI İKTİSAT BİLİM DALI**

***AB MALİ YARDIMLARI VE İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
UYGULAMASI***

Yüksek Lisans Tezi

SERTAÇ GÜNGÖR

Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Tevfik Ercüment İSTEMİ

İstanbul – 2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Ekonomi ve Finans Ana Bilim Dalı Uluslararası İktisat Tezli Yüksek Lisans Programı Y1112.090004 numaralı öğrencisi **Sertaç GÜNGÖR**'ün "AB MALİ YARDIMLARI VE İSTANBULBÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ UYGULAMASI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.08.2014 tarih ve 2014/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybırığı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :11/09/2014

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tefik Ercüment İSTEMİ

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ramazan KURTOĞLU

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Meral FIRAT

Elt

R. Kurtoglu

Meral

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın temel amacı; AB Mali yardımları ile ilgili olarak güncel gelişmeleri de dikkate alarak, Türkiye'nin Avrupa Birliği mali yardımlarından yeterince yararlanan bir ülke konumuna geldiğini bir yerel yönetim olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi özelinde gözler önüne sermeye çalışmaktır.

Günümüzde, AB'nin mali yardımlarını dağıtma aracı olarak kullandığı projeler bakımından gerek üye ülkeler gerek aday ülkeler ve gerekse işbirliği ülkeleri arasında ve hatta ülkelerin kendi kurum ve kuruluşları arasında çok ciddi bir rekabet ortamının oluştuğu ifade edilebilir. Bu rekabet ortamından dolayıdır ki AB mali destek sağlanacak projenin seçiminde daha nitelikli, uygulanabilir, daha etkili yâda etki alanı geniş olan, sonuçları ve sürdürülebilirliği açısından daha güçlü projeleri seçmektedir. Bu rekabetçi süreç de mali desteklerden yararlanmak isteyen kurum ve kuruluşları daha nitelikli projeler hazırlama konusunda teşvik edici bir rol üstlenmektedir.

AB ülkelerindeki yerel yönetimlerin hem işleyiş açısından önemli bir yere sahip olduğu hem de çok aktif roller üstlendiği bilinmektedir. Bu çerçevede; Türkiye'deki yerel yönetimlerin AB uyum sürecindeki rolü ve AB Mali yardımlarından yararlanma düzeylerini anlamak açısından İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) özelinde yürütülen AB çalışmaları önem arz etmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin, 2005 yılı Mart ayı itibari ile AB sürecindeki muhtemel gelişmelere paralel olarak bünyesinde kurmuş olduğu Müdürlük uhdesinde yürütülen AB mali yardımlarına yönelik çalışmalar, ülkemiz yerel yönetimleri açısından önemli bir yere sahiptir. Kurumsal yapıda oluşturulmuş bu "AB çalışmaları Modeli"; İBB için olduğu kadar diğer belediyeler ve ülkemiz açısından da önemlidir. Birçok belediyemize örnek olan çalışmalar yapılmış ve çeşitli projeler yürütülmüştür.

Bahsedilen AB modeli kurulmadan önce, İBB'nin AB projeleri ve AB çalışmaları ağır aksak devam etmiştir. Bu modelden önce ne AB projelerinde belli bir başarı düzeyi yakalanmış ne de bir veri tabanı ve tecrübe oluşmuştur. Fakat ilgili Müdürlük kurulduktan sonra, hem yapılan çalışmalarda gözle görülen düzeyde iyileşmeler yaşanmış hem de tecrübe ve kapasite artışı sağlanmış olmakla beraber ilgili AB projelerine ait kurumsal bir veri tabanı ya da arşiv oluşmuştur. Söz konusu yapılanmanın hemen ertesi yılında farklı projeler hazırlanmış ve yürütülmeye başlanmıştır. Düzgün işleyen bu model sayesinde, 2006-2014 yılları arasında İBB'nin içinde yer aldığı AB projesi sayısı 26'sı tamamlanmış ve 8'i halen yürütülen toplamda 34'ü bulmuştur. Bu modelle sadece AB kaynaklarından yararlanılmamaktadır. İstanbul Kalkınma Ajansı(İSTKA) tarafından yayınlanan ulusal kaynaklı hibelerden de yararlanılmaktadır. Proje mantığı aynı olduğundan ulusal kaynaklı hibelerden de gerektiği şekilde faydalanılmaktadır. İlk olarak 2010 yılında İSTKA mali desteklerinden 3 proje ile yararlanmaya başlanılmış ve içinde bulunduğumuz yıl itibari ile toplam proje sayısı 28'e ulaşmıştır.

İBB AB Modeli'nde süreç şöyle işlemiştir: Öncelikle İBB yapısında ilgili Müdürlük kurulmuş, personel ataması ve uzmanlaşmaları sağlanmıştır. Bu seviyeden sonra İBB'nin diğer birimleri, iştirakleri ve bağlı kurumlarında çalışanlara yönelik AB Müktesebatı, proje ve Proje Yönetim Döngüsü eğitimleri verilerek bu sürecin kurumsal olarak içselleştirilmesi sağlanmıştır. Bu aşamadan sonrası ise düzenli olarak çağrılarının ve gündemin takip edilmesi ve ilgili birimlerle teknik destek sağlayacak toplantıların ve çalışmalarının sistematikleştirilmesidir.

Yukarıda bahsedilen hususlar çerçevesinde görülmektedir ki kurulmuş İBB AB Modeli ile bir kısmı tamamlanmış bir kısmı da halen yürütülmekte olan toplam 62 adet proje çalışması yapılmıştır. Bu durumda göstermektedir ki; sistemli bir yaklaşımla proje kazanmak veya

mali desteklerden yararlanmak çok da zor değildir. Yeter ki bilgi ve tecrübe birikimi sağlansın ve önemli hususlar tam olarak kavransın.

“İBB AB Modeli” olarak ifade ettiğim bu örnek yapılanmanın çalışma sistematığı, kazanılmış tecrübeleri ve mali yardımlar çerçevesinde yürütülmüş proje çalışmaları incelenecek ve bu sistemin işlerliği gözler önüne serilmeye çalışılacaktır. Böylece, İBB'nin AB çalışmaları özelinde AB Mali yardımlarından yararlanma düzeyi ortaya konulacaktır.

Ayrıca, Avrupa Birliği denilince akla gelen “proje” kavramı ve Avrupa Birliği mali yardımlarından yararlanarak proje üretme ve yürütme kapasitesi İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin fon kullanım deneyimleri özelinde anlatılmaya çalışılacaktır. Böylelikle, bu çalışma sayesinde, AB sürecinin vazgeçilmezleri arasında yer alan, proje hazırlama, yürütme ve süreçte edinilen tecrübeler hakkında farkındalık oluşturulması da sağlanacaktır.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
1. AVRUPA BİRLİĞİ (AB) VE AVRUPA BİRLİĞİ MALİ YARDIMLARI.....	5
1.1. AB ve AB'nin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2. AB Mali Yardımları.....	10
1.2.1. Mali Yardım Kavramı, Tanımı ve Kapsamı.....	12
1.2.2. AB Bütçesi.....	13
1.2.3. AB Mali Yardımlarının Sınıflandırılması.....	17
1.2.4. Üye Ülkelere Yönelik Mali Yardımlar.....	18
1.2.5. AB Bütçesinden Yapılan Mali Yardımlar.....	18
1.2.5.1.1. Uyum Politikası Kapsamında Yapılan Yardımlar.....	18
1.2.5.1.2. Ortak Tarım Politikası Aracılığı ile Sağlanan Mali Yardımlar.....	21
1.2.4.1.3. Avrupa Yatırım Bankası Kredileri.....	22
1.2.5.1.3. Diğer Yardımlar.....	23
1.2.5. Üçüncü Ülkelere Yönelik Mali Yardımlar.....	24
1.2.6. Aday Ülkelere Yönelik Mali Yardımlar.....	25
1.2.6.1. Topluluk Programları.....	26
1.3. AB Mali Yardımları ve Türkiye.....	30
1.3.1. Adaylık Öncesi Mali Yardımlar.....	31
1.3.1.1. Gümrük Birliği Öncesi Dönem (1964–1995).....	31
1.3.1.2. Gümrük Birliği Sonrası Dönem (1996-1999).....	33
1.3.2. Adaylık Sonrası Mali Yardımlar (2000-2006).....	35
1.3.3 Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance - IPA).....	37

1.3.3.1. IPA Çerçevesinde Türkiye’de Oluşturulan Yapı ve Fonksiyonları	42
İKİNCİ BÖLÜM.....	44
2. AB MALİ YARDIMLARI İÇİN PROJE YÖNETİMİ	44
2.1. Proje Nedir?	44
2.1.1. Neden AB Projesi?	45
2.2. Makro ve Mikro Projelerin Programlama Süreci	46
2.3. Hibe Programlarına Nasıl Başvurulur?	50
2.4. Proje Yönetim Döngüsü (Project Cycle Management).....	52
2.4.1. Proje Kurgusu ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı	55
2.4.2. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları	56
2.4.2.1 Analiz Evresi	57
2.4.2.1.1. Paydaş Analizi	57
2.4.2.1.2. Sorun Analizi	59
2.4.2.1.3. Hedef Analizi	61
2.4.2.1.4. Strateji Analizi	63
2.4.2.2. Planlama Evresi	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	73
3. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ (İBB) VE AB PROJELERİ.....	73
3.1. İBB’nin Kurumsal Yapısı	76
3.2. İBB’nin Faaliyet ve Yetki Alanları	78
3.3. İBB’nin Misyon ve Vizyonu	78
3.4. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve AB Süreci.....	79
3.4.1. AB ve İFM Müdürlüğü’nün Stratejik Amaçları	80
3.4.2. AB ve İFM Müdürlüğü’nün Faaliyet Alanları ve Görevleri ...	80
3.4.3. AB ve İFM Müdürlüğü’nün Yapısı ve İşleyişi.....	82
3.5. İBB’nin Yer Aldığı AB Projeleri.....	91
3.5.1. Devam Eden AB Projeleri	94
3.5.2. Tamamlanan AB Projeleri.....	99
SONUÇ	111
KAYNAKÇA.....	116

ÖZET.....	123
ABSTRACT	126

SİMGELER VE KISALTMALAR

AA: Denetim Otoritesi

AB: Avrupa Birliği

ABGS: AVRUPA Birliği Genel Sekreterliği

AET: Avrupa Ekonomik Topluluğu

AKÇT: Avrupa Kömür Çelik Topluluğu

AT: Avrupa Topluluğu

AYB: Avrupa Yatırım Bankası

AYKOME: Altyapı Koordinasyon Merkezi

BİT: Bilgi ve İletişim Teknolojileri

CAO: Yetkili Akreditasyon Görevlisi

CARDS: Balkanlarda Yeniden Yapılanma, Kalkınma ve İstikrara Yönelik Topluluk Yardımı

ÇOP: Çevre Operasyonel Programı

ÇP: Çerçeve Programı

DTM: Dış Ticaret Müsteşarlığı

EC: Avrupa Komisyonu

EPB: Ekonomik ve Parasal Birlik

ERDF: Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu

ESF: Avrupa Sosyal Fonu

EU: Avrupa Birliği

EURATOM: Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu

GIS: Coğrafi Bilgi Sistemi

GSMH: Gayri Safi Milli Hâsıla

GSYİH: Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla

ICT: Bilgi ve İletişim Teknolojileri

IPA: Katılım Öncesi Yardım Aracı

ISPA: Katılım Öncesi Yapısal Politikalar Aracı

ITS: Akıllı Ulaşım Sistemleri

İBB: İstanbul Büyükşehir Belediyesi

İFM: İstanbul Uluslararası Finans Merkezi

İKV: İktisadi Kalkınma Vakfı

İSTKA: İstanbul Kalkınma Ajansı

KOBİ: Küçük ve Orta Boy İşletmeler

KPI: Anahtar Performans Göstergeleri

LLP: Hayat Boyu Öğrenme Programı

MEDA: Akdeniz Ekonomik Kalkınma Alanı

MFİB: Merkezi Finans ve İhale Birimi

NAO: Ulusal Yetkilendirme Görevlisi

NATO: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü

NF: Ulusal Fon

NIPAC: Ulusal IPA Koordinatörü

PCM: Proje Yönetim Döngüsü

PHARE: Polonya ve Macaristan Ekonomilerini Yapılandırmak için Yardım

PPP: Kamu-özel Ortaklığı

SAPARD: Tarımsal ve Kırsal Kalkınma İçin Özel Eylem Programı.

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TUBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

TUROB: Turistik Otelciler İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği

UKOME: Ulaşım Koordinasyon Merkezi

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: AB Mali Perspektifleri	15
Tablo 2: 2012 Yılı AB Bütçesi.....	16
Tablo 3: Ülkelere göre ESF (2007-2013).....	20
Tablo 4: AB 7.ÇP Kümülatif Veriler (Milyon Avro).....	29
Tablo 5: Türkiye'ye Yönelik Mali Yardımlar (Gümrük Birliği Öncesi 1964-1995)	32
Tablo 6: Türkiye'ye Yönelik Mali Yardımlar (Gümrük Birliği Sonrası 1996-1999).....	34
Tablo 7: Türkiye'nin Kullandığı AB Mali Yardımları (Milyon Euro)	36
Tablo 8: AB Mali Yardımlarının Ülkelere Göre Dağılımı (2007-2013).....	41
Tablo 9: 2007-2013 Döneminde Türkiye'ye Sağlanan Mali Yardım Miktarları (Milyon Avro)	42
Tablo 10: Merkezi Olmayan Yapılanma Yetkili ve Görevlileri.....	43
Tablo 11: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları	56
Tablo 12: Eğitim ve Bilinçlendirme Faaliyetleri (2005-2014).....	84
Tablo 13: İBB Proje İcmal Tablosu (2006-2014 Mart).....	85
Tablo 14: Müdürlük Personel Yapısı ve Sayısı	88
Tablo 15: 7. ÇP'den En Fazla Yararlanan İlk 50 Türk Kuruluşu .	93
Tablo 16: İBB'nin Devam Eden AB Projeleri.....	94
Tablo 17: İBB'nin Tamamlanan AB Projeleri.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: AB Bütçesi (2013).....	16
Şekil 2: Topluluk Programlarının Bütçesi	27
Şekil 3: IPA Bileşenleri (2007-2013).....	38
Şekil 4: Operasyonel Programlar (Çevre).....	40
Şekil 5: Projenin Kısıtları/Unsurları	45
Şekil 6: AB Projesinin Katkıları.....	46
Şekil 7: Makro Düzeyde Projelerin Programlama Süreci	48
Şekil 8: Makro Düzeyde Projelerin Uygulama Süreci.....	48
Şekil 9: Mikro Düzeyde Projeler (Hibe Programları).....	49
Şekil 10: Makro Projeden Mikro Projeye (Hibe) Geçiş.....	50
Şekil 11: Hibe Programlarına Başvuru Süreci	50
Şekil 12: Proje Yönetim Döngüsü(PCM)	55
Şekil 13: Sorun Ağacı ile Sorun Analizi	59
Şekil 14: Sorun Ağacı (Örnek).....	60
Şekil 15: Hedef Ağacı ile Hedef Analizi	61
Şekil 16: Hedef Ağacı (Örnek).....	62
Şekil 17: Strateji Analizi	64
Şekil 18: Strateji Ağacı (Örnek).....	65
Şekil 19: Mantıksal Çerçeve Matrisi	67
Şekil 20: Varsayımların Mantıksal Çerçeve Matrisine Yerleştirilmesi	71
Şekil 21:Mantıksal Çerçeveden Faaliyet Planı ve Bütçeye Geçiş	72
Şekil 22: İBB Yönetim Şeması	77
Şekil 23: AB ve İFM Müdürlüğü Proje Dağılımı(2006-Mart 2014)	85
Şekil 24: AB ve İFM Müdürlüğü (İdari Yapı).....	87

GİRİŞ

Avrupa Birliği'nin 2004 yılı Mayıs ayındaki son genişleme dalgası ile beraber AB'ye üye ülke sayısının çokça artmasına paralel olarak AB'nin önemli politika alanlarındaki reform süreci de hızlanmıştır. Bu reform süreci çerçevesinde; Avrupa Birliği'nin daha önce Birlik'e aday ve muhtemel aday ülkelere yönelik olarak oluşturmuş olduğu yardım programlarının tamamı "Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA)" olarak adlandırılan tek bir program altında birleştirilmiştir. Söz konusu mali yardımlar 2007–2013 dönemini kapsamaktadır.

IPA kapsamında sağlanan hibe nitelikli mali yardımlardan yararlanma şartı ise nitelikli projeler aracılığı ile mümkün olabilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere ülkeler ve projeler arasında çok rekabetçi bir süreç yaşanmaktadır. Dolayısıyla AB, aday ve potansiyel aday ülkelerin mali yardımlardan yararlanmak için hazırlayacakları projelerin belli niteliklere ve/veya standartlara sahip olmasını istemektedir. Söz konusu bu nitelik ve standartlar da geliştirilen bir takım araç ve yöntemlerle sağlanmaktadır. PCM (Project Cycle Management – Proje Yönetim Döngüsü) metodu çerçevesinde belirli standart ve niteliklere haiz projeler hazırlanmaktadır. Tüm Başvuru sahipleri (Kamu kurumları, yerel idareler, KOBİ'ler, STK'lar, Sanayi ve Ticaret Odaları, Üniversiteler gibi kurum ve kuruluşlar); hibe nitelikli AB yardımlarından yararlanmak üzere, proje yönetimi yaklaşımında önemli bir yere sahip yöntem ve araçlardan olan Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı dâhilinde Mantıksal Çerçeve Matrisi'ni, Proje Başvuru Formunu, bütçe formunu ve gerekli destekleyici belgeleri doldurmak suretiyle projeler hazırlamaktadırlar.

Başvuru sahiplerinin hazırlamış oldukları başvuru formu ve ekleri (bütçe formu, mantıksal çerçeve formu ve destekleyici belgeler), kabul veya red yönünde karar verilmesi üzerine bir değerlendirmeden geçirecek ilgili mekanizmaya sunması gerekmektedir. Değerlendirme süreci olarak adlandırılan bu sürenin sonunda kabul veya red cevabı

çerçevesinde başarılı ve başarısız projeler belirlenmekte ve ilan edilmektedir. Söz konusu program bütçesi çerçevesinde, belirli nitelik ve standartlara sahip başarılı projeler puanlama usulü ile en yüksekte düşüğe doğru sıralanarak finansman kararı verilmektedir.

21. yüzyılda Dünya’da yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci; ulaşım, iletişim ve bilgiye erişim başta olmak üzere her alanda yaşanan hızlı gelişmeler, merkezîyetçi yapılardan uzaklaşılmasını ve yerelleşmenin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Birçok Dünya ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de yerel yönetimlerin güçlendirilmesi konusu büyük önem arz etmektedir. Avrupa Birliği de bir yandan bütünlük anlayışını ön plana çıkarmaya çalışırken buna paralel olarak da “yerindenlik” ilkesi doğrultusunda hizmetlerin halka en yakın birimlerce sunulması durumunu özendirilmektedir. Bu durumda, Avrupa Birliği fonlarının önemli bir kısmının yerel ve bölgesel yönetimlerin daha iyi çalışabilmeleri için ayrılmış olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile yerel yönetimlerin bu mali kaynaklardan nasıl ve ne ölçüde yararlandıkları hususu önemlidir.

AB adaylık süreci ile beraber yerel yönetimlerimiz, AB tarafından sağlanan mali yardımlardan hem IPA’dan hem Topluluk Programlarından hem de Avrupa Yatırım Bankası Kredilerinden faydalanabilmektedir. Fakat söz konusu her bir kaynağın kendine has kuralları ve uygulama yöntemleri mevcuttur. Bu kapsamda; finansman kaynağı arayan yerel yönetimlerin farklı başlıklar altında aktarılan AB mali yardımlarının uygulama usul ve kurallarını bilmeleri ve yapacakları çalışmalara bu yönde devam etmeleri gerekmektedir.

Bu çerçevede İBB; 2005 yılında AB süreci ile ilgili olarak kurumsal yapılanmasına yeni bir birim ekleyerek başarılı çalışmalara imza atmıştır. Bu yapılanma diğer ilçe belediyeleri ölçeğinde de kabul görmüş ve kimi ilçe belediyeleri de aynı yapılanmayı kurmuş, AB ve İFM Müdürlüğü’nü ziyaret etmek şartıyla örnek teşkil eden yapılanma ile ilgili tecrübelerden faydalanmışlardır. Dolayısı ile Türkiye’nin öncü yerel yönetimi olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin AB mali

yardımlarından yararlanma durumu, yürütülen çalışmaların analiz edilmesi ve bu kapsamda kazanılmış tecrübelerden faydalanılması önemli bir çalışma olacaktır. Bu açıdan hareketle, İBB'de kullanılan yöntem veya sistemin ne olduğu, nasıl işlediği ve ölçüde başarılı olduğu gözler önüne serilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışma, Türkiye ve AB arasında cereyan eden mali işbirliği kapsamında, AB tarafından finanse edilen ya da AB ve Türkiye-ortak finansmanı ile yürütülen projeler, yerel yönetimler ölçeğinde (İstanbul Büyükşehir Belediyesi özelinde) incelenmeye çalışılacaktır. Ancak düşük faizli krediler şeklinde olduklarından hibelerden ayrı değerlendirilen Avrupa Yatırım Bankası kredileri bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılacaktır.

Bu çerçevede, Ülkemiz ve AB'nin mevzuatı çerçevesinde, projelerin yürütülmesinde takip edilen kurallar dahilinde, yürütülen projeler genel olarak incelenmiş ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin AB çalışmaları baz alınarak yerel yönetimlerin mali yardımlardan yararlanma durumları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bu alanda çalışmış kişilerle görüşmeler yapılmış, kişisel deneyimlerden yararlanılmış, meydana çıkan bulgular kişisel bilgi ve tecrübelerle karşılaştırılarak bu çalışmada kullanılmıştır.

Çalışma sonucu ulaşılan bulgular, günümüze kadar bahse konu mali yardımlardan bir şekilde yararlanıldığını göstermektedir. Fakat daha iyi bir düzeyde yararlanılamaması için hiçbir sebep yoktur. Mali yardımlardan istenildiği ölçüde yararlanılamamasının nedenlerini sıralamak gerekirse söz konusu nedenlerden en önemlileri şu şekilde ortaya çıkmaktadır: Mali yardımlar konusundaki yanlış düşünceler, projelerde görevlendirilen personelin yetersizliği, yabancı dil konusundaki eksiklikler, ar-ge çalışmalarındaki yetersizlikler, ilgili kurumlar arasındaki koordinasyon eksiklikleri, bürokrasi sarmalı ve AB fonlarının kullanım prensiplerine tam uyumun sağlanamaması...

Bu çalışmada; birinci bölümde AB ve AB tarafından sağlanan mali yardımlar üzerinde durulacak, ikinci bölümde AB mali yardımlarından yararlanmak için gerekli proje ve proje yönetimi anlatılacak, üçüncü bölümde ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin AB süreci ile ilgili kurumsal yapısında oluşturduğu birim/sistem üzerinden yapılan çalışmalar incelenerek, bugüne kadar yer aldığı AB Projeleri ve mevcut kapasite değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AVRUPA BİRLİĞİ (AB) VE AVRUPA BİRLİĞİ MALİ YARDIMLARI

1.1. AB ve AB'nin Tarihsel Gelişimi

Avrupa Birliği'ne baktığımızda; dönemin Fransız Dışişleri Bakanı Robert Schuman'ın Deklarasyonu ile başlayan sürecin Almanya'nın Essen-Ruhr bölgesinde çıkan kömür ve çeliğin endüstriyel anlamda denetim altına alınması, Almanya'nın Kıta Avrupa'sına yaşatmış olduğu savaşta zedelene ulusal ve uluslararası itibarını yeniden kazanmak istemesi (Kaya, 2011), Fransa'nın bölgede liderlik arayışı, yükselen Sovyetler Birliği dolayısı ile komünizm tehlikesi,...AB'nin ortaya çıkmasında ve dış politikasının oluşmasında etkili olan ABD'nin Avrupa'ya sağladığı ekonomik yardımların ayrıca Birlik üyelerinin ekonomik ve demokratik anlamda kalkınmalarına ve özellikle NATO kanadı üzerinden güvenliklerine olan katkısı sebebiyle, bugün gelinen noktada altı kurucu ülke ile başlayan yolculuğun, 28 üye ülke ve toplam 550 milyona yaklaşan nüfusa sahip bir yapı haline geldiği görülmektedir.

Avrupa'nın kıta olarak bir yapı oluşturması, II. Dünya Savaşı ardında Rusya üzerinden gelen Sovyet tehdidini durdurmak üzere bir düşünce olarak başlamıştır. 1946'da dönemin İngiltere Başbakanı Winston Churchill bu tehdide karşılık 'Avrupa Birleşik Devletleri'nin kurulması çağrısını yapmıştır. 1950 yılının 9 Mayıs'ında, Fransa Dışişleri Bakanlığı görevinde bulunan Robert Schuman ise yaptığı konuşmada Avrupa'nın kömür ve çelik üretimini yönetecek bir yapı çerçevesinde ekonomik birleşme temelinde bir araya gelmesi ve böylece ileride bir Avrupa Federasyonunun kurulması gerektiğini belirtmiştir. Schuman'ın önerileri doğrultusunda 1951 yılında Paris Anlaşması ile Almanya, İtalya, Fransa, Hollanda ve Belçika Avrupa

Kömür ve Çelik Topluluğu'nu (AKÇT) kurmuş ve kendi kömür ve çelik üretimlerini elli yıllık bir süre zarfında ortak bir ulusüstü kurum olacak AKÇT'ye devretmişlerdir. Fakat Schuman'ın federal bir Avrupa amacı terk edilmiştir (Mathieu, 2006). Elli yıllık sürenin dolması ile günümüzde bu kurum lav olmuştur.

Avrupa Birliği'nin temelleri Mart 1957'de AKÇT'nin kurucu ülkeleri olan Almanya, Fransa, Belçika, Hollanda ve İtalya Dışişleri Bakanları ve Başbakanlarının Roma Anlaşmaları'nı imzalaması ile atılmıştır. Roma Anlaşmaları ile Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ve Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu (EURATOM) kurulmuştur (Dinan, 2004; Pryce, 1973). AET; işlenmiş ürünler alanında ortak bir pazar kurulması için bir program olup, detayları daha sonra hükümetler arasında anlaşılmak üzere bırakılmıştır. Program ayrıca ortak bir tarım politikası kurulması için hükümler içermiştir. Euratom; nükleer maddelerde ortak bir Pazar olup uranyum 233 maddesine eşit erişim imkânını vermiştir (Dedman, 1996). Euratom kurulduktan kısa bir süre sonra gereksiz görüldü. Çünkü petrol daha ucuz ve daha kolay bulunan bir enerji kaynağı olarak tercih edilmiş, ayrıca insanlar nükleer enerjiye sıcak bakmamıştır. Üye ülkelerin kurulan Euratom'a ilgileri kaybolurken, AET beklenmedik bir başarıya ulaşmıştır (Dinan, 2004).

Roma Anlaşmaları AET'nin daha sonraki gelişimini etkileyecek bazı özelliklerini bu aşamada vurgulamak önemlidir. Anlaşmalar 'barış, zenginlik ve daha yakın bir birlik' üzerinde vurgu yapmakta ve bir Avrupa bütünleşmesi için yol açmaktaydılar (Dinan, 2004). Anlaşmalar, ortak pazarın kurulması dışında ayrıntılı hükümlere sahip değillerdi, daha çok eylem için birer çerçeve oluşturuyorlardı çünkü çok kısa zamanda hazırlanılmışlardı ve üye ülkeler arasında anlaşmazlıklar ayrıntıların belirlenmesini önlemişti. Anlaşmalar amaç ve niyetleri belirten ve ekonomik ve ticari çıkarları vurgulayan genel bildirimler olarak ortaya çıkmışlardı. Roma anlaşmaları AET'de kurumlara büyük bir rol yüklemekteydi (Dedman, 1996). Anlaşmalar amaçların genel bir deklarasyonu ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak mekanizmaların

sıralanmasıydı, dolayısı ile kurumlar bu amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken yolları ve uzlaşma olmayan konularda farklı üye ülkenin çıkarlarını nasıl karşılamaları gerektiğini kendileri bulma durumundaydı (Pryce, 1973). AET kurumları AKÇT kurumlarına benzemekteydi fakat üye ülkelerin hassasiyetleri çerçevesinde asıl karar alma mekanizmaları üye ülkelerde bırakılmış ve ulusüstü bir yapıya devredilmemiştir (Bache ve George, 2006).

AET'nin yürütücü organı olan Komisyon ulus üstü bir yapı olarak Roma Anlaşmaları'nın koruyucusu olmuş ve AET'nin ortak çıkarlarını gütmesi amaçlanmıştır. Her ülkenin en az bir Komisyon üyesi seçme hakkı verilmiştir (Dedman, 1996; Dinan, 2004). Komisyon'da her üyenin kendi portfolyosu olup AET kararları için politika taslakları hazırlamak başlıca sorumluluk alanları olarak tasarlanmıştır (Bache ve George, 2006). Bakanlar Konseyi AET'nin karar verme organı olup her üye ülkeden bir temsilcisi ve toplantıları yürüten dönüşümlü bir Başkanlık çerçevesinde, Komisyon'dan gelen taslakları karara bağlama mekanizması olarak kurgulanmıştır (Dinan, 2004). Kararlar ilk önce nitelikli oy çoğunluğu ile alınacakken, kısa sürede önemli alanlarda oybirliği ile karar almaya dönülmüştür (Bache ve George, 2006). Avrupa Parlamentosu AKÇT, AET ve Euratom'un ulus üstü ortak kurumu olarak ortaya çıkmıştır. Üye ülkelerin ulusal parlamentolarından görevlendirilmiş üyelerden oluşan bir danışma meclisi şeklinde planlanmıştır. Zaman içinde Parlamento kendisine biçilen kısıtlı yetkileri arttırmak için uğraşıp daha etkili bir kurum haline gelmiş ve doğrudan seçimle üye olarak daha demokratik bir yapıya kavuşmuştur (Dinan, 2004; Bache ve George, 2006). Son kurum olarak Avrupa Adalet Divanı her üye ülkeden bir adet ve Komisyon tarafından görevlendirilen bir adet yargıçtan oluşarak Roma Anlaşmaları'nın hükümlerini yorumlamak ve AET'nin kararları üzerindeki anlaşmazlıkları çözmek üzere kurulmuştur (Bache and George, 2006).

AET üye ülkeler arasında gümrük vergilerini ve miktar kısıtlamalarını kaldırmayı, ayrıca tel bir ortak pazarın kurulmasını

amaçlamıştır. Bu amaç üç aşamada gerçekleştirilmek üzere planlanmıştır. Her aşamanın dört yıl sürmesi düşünülmüştür. İlk aşamada gümrük vergilerinin yüzde otuz oranında düşürülmesi ve tüm ihracat destekleri, ihracat vergileri ve ithalat üzerindeki gelir gümrük harçlarının kaldırılması planlanmıştır. İkinci aşamada gümrük vergilerinin yüzde 60 oranında düşürülmesi ve üçüncü aşamada tamamen kaldırılması düşünülmüştür (Dedman, 1996).

AET 1 Ocak 1958'de yürürlüğe girmiş ve tam işlevine 31 Aralık 1969'da ulaşması planlanmıştır. 1959'da AET Avrupa'da ekonomik ve ticari genişleme için cesur bir plan ortaya atmış, ortak refah ve sosyal politika hedefleri de bu planın bir parçası olmuştur. Bu cesur plan özellikle Komisyon'un çalışmaları sonucu ortaya atılmıştır (Pryce, 1973; Bache ve George, 2006). İç ticaret konusunda ortak pazarın ilk aşamasında çetin müzakereler olsa da, ortak pazarın ilk hedefi olan gümrük verilerinin yüzde 10 oranında indirilmesine 1959'da ulaşılmış, ikinci hedef olan gümrük vergileri yüzde otuz seviyesine ulaşması da zamanından önce 1961'e kadar tutturulmuştur (Pryce, 1973; Bache ve George, 2006). Ortak tarım politikası konusunda Fransa'nın bazı karşı çıkımları sonucunda Fransa'yı memnun edecek bazı düzenlemeler eklenerek gümrük birliği roma Anlaşmaları'nda öngörülenden daha önce 1968'de gerçekleştirilmiştir (Dinan, 2004; Pryce, 1973). 1965'te AKÇT, AET ve Euratom bir anlaşma ile birleşmiş ve toplu olarak Avrupa Toplulukları (AT) olarak adlandırılmışlardır (AT) (Dinan, 2004; Bache ve George, 2006). 1970'te Avrupa Parasal Birliği'ne ulaşma hedefi konmuş ve böylece koordineli bir ekonomi politikasına sahip olunması planlanmıştır (Dinan, 2004; Dedman, 1996). Bu hedef üye ülkeler arasında olan büyük kur farklarının ortak pazarda ithalat ve ihracatta yarattığı büyük problemlere çözüm olma amacıyla ortaya atılmıştır. Parasal birlik ile rekabet önündeki engeller ortadan kalkacak ve ortak Pazar oluşacak, en son olarak da ortak bir para birimine ulaşılmış olacaktır (Dinan, 2004). 1970'te ayrıca Avrupa entegrasyonuna yeni bir perspektif eklenmiş ve coğrafi olarak genişleme tartışılmaya

başlanmıştır. Bu, AT'nin daha sonraki gelişimini önemli ölçüde etkilemiştir (Bache ve George, 2006).

AT'nin kısa süredeki inanılmaz başarısı başka ülkeleri de çekmiş ve üyelik başvuruları ile sonuçlanmıştır. İngiltere baştan beri AT'ye alternatif bir yapı oluşturmaya çalışsa da başarılı olamamış ve nihayet kendisi de üye olmak için başvurmuş, başta ret edilse de 1973'te Danimarka, İrlanda ve İngiltere yeni üyeler olmuştur. Ardından baskıcı rejimlerden kurtularak demokratikleşme yoluna giren ülkeler teker teker Avrupa'da sarsılmaz bir güce kavuşmuş olan AT'ye üyelik için başvurmuş, sırasıyla 1981'de Yunanistan, 1982'de ise Portekiz ve İspanya üye olmuşlardır (Mathieu, 2006).

Bu genişleme dalgalarından sonra AT kendi içine dönerek genişleyen yapısında oluşan yönetim problemlerini çözüme kavuşturmak üzere yeniden yapılanma sürecine girmiş ve 1992'de Maastricht Anlaşması ile AT, Euratom ve AKÇT Avrupa Birliği (AB) çatısı altına alınmıştır. AB üçayaklı bir yapıda, AT'nin mevcut yapısına içişleri ve adalet ile dış politika ve güvenlik eklenerek, AB tümünü kapsayan bir çatı olarak oluşturulmuştur. Ayrıca tek ortak para birimi olarak avro oluşturulmuş ve 2000'de tek para olarak kullanılması öngörülmüştür. Soğuk Savaş'ın bitimi ile AB'nin bu başarılı performansı daha önce nötr veya tarafsız dış siyaset izleyen ülkeler olan Avusturya, İsveç ve Finlandiya'nın üyelik isteklerini kamçulamış ve bu ülkeler 1995'te AB üyesi olmuşlardır. 1997'de son genişleme sonrası AB'nin ihtiyaçlarını düzenlemek amacıyla Amsterdam Anlaşması imzalanmış, fakat istenen değişiklikler elde edilemediği için 2000'de Nice Anlaşması ile yapısal problemler çözülmeye çalışılmıştır. Soğuk Savaş'ın bitimi ile özgürlüklerine kavuşan Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri hem güvenlikleri hem ekonomileri açısından bir güvence olarak gördükleri AB'ye üyelik için başvurmuşlardır. Siyasi, kurumsal ve mali yapılandırma ve müzakere süreçleri sonunda, belirli mali destek fonları ile birlikte bu ülkelerin AB'ye üyelik için yeterli olacak şekilde alt yapısı hazırlanıp 10 ülke 2004'te AB üyesi olmuştur. Doğu'ya genişleme olarak adlandırılan

bu genişleme ile Macaristan, Slovenya, Çek Cumhuriyeti, Slovak Cumhuriyeti, Malta Polonya, Estonya, Litvanya, Letonya ve Kıbrıs Rum Cumhuriyeti AB üyesi olmuş (Mathieu, 2006), 2007 yılında alt yapıları yeterince tamamlanan Romanya ve Bulgaristan da üye olmuştur.

Bu büyük genişlemenin ardından yeni gelen ülkelerle birlikte AB karar alma ve uygulama yapısında oluşan zorlukları, yeni yüzyılın gerekliliklerini görüşmek üzere bir Konvansiyon toplanmış ve bir AB Anayasa taslağı hazırlanmış ve her üye ülkede referanduma sunulmuştur. 2006'da İrlanda ve Danimarka'da yapılan referandumda bu anayasa taslağı reddedilmiştir. Bunun üzerine hükümleri yumuşatılarak 2007'de Lizbon Anlaşması ile AB'nin yeni yapısı oluşturulmuştur.

1.2. AB Mali Yardımları

Sürekli devam eden savaşlar ve bu savaşların yol açtığı yıkımlara maruz kalan Avrupa için bir barış umudu ve bir çıkış yolu olarak nitelendirebileceğimiz Avrupa Birliği; 6 devletin önderliğinde kurulan, hem yapısal hem de büyüklük açılarından zaman içerisinde gelişerek bugün 28 üyeli haliyle karşımızda duran ekonomik ve siyasi bir birliktir. 1950 yılının 9 Mayıs'ında dönemin Fransa Dışişleri Bakanı Robert Schuman'ın yapmış olduğu bildirgenin çekirdeğini oluşturduğu Avrupa Birliği'ne bakıldığında; denk olmayan birbirinden farklı ekonomilerin bir araya gelerek oluşturduğu büyük bir yapı göze çarpmaktadır. Bu kadar farklı yapının bir arada bulunduğu Avrupa Birliği; ülkelerin içsel ekonomik ve sosyal gelişmelerine destek olmak, gelişme farklarını dengelemek ve aday ve potansiyel aday ülkelerin nitelik ve standartlarını AB normlarına yakınlaştırmak üzere bir takım yöntemler/mali araçlar kullanmakta, önemli miktarda kaynak harcamaktadır. Söz konusu bu destekler mali yardımlar olarak adlandırılmaktadır. AB, ülkelerin kendi dinamikleriyle belli standartları ve gerekleri yerine getirebilmesinin kolay olmadığından hareketle,

kendisine ait kaynaklardan söz konusu ülkelere mali kaynak aktarmaktadır(Yıldız ve Yardımcıoğlu, 2005: 76).

Avrupa Birliği; kuruluş anından itibaren daha sürdürülebilir bir mali yapıya kavuşmak, Avrupa Vatandaşlığını özendirerek Birlik çerçevesinde uygulanan ortak politikaların finansmanını sağlamak amacıyla üye ve üye olmayan ülkelere yönelik olarak Birliği kuran antlaşmalarda bulunan gerekli şartlar ve maddelere ilaveten, 1 Ocak 1993 tarihinde yapılan Maastricht Zirvesi'nde Ekonomik ve Parasal Birlik (EPB)'nin kuruluş aşamaları ve geçiş koşulları için gerekli kriterler belirlenmiştir. Ayrıca, Kopenhag Zirvesi'nde (22 Haziran 1993), Avrupa Birliği'nin genişlemesi ve ülkelerin tam üyeliğe kabul edilmesi için sağlamaları gereken kriterler de belirlenmiştir (Polat, 2004: 61.). Bu kriterler sırasıyla; Siyasi Kriter, Ekonomik Kriter ve Topluluk Müktesebatının Benimsenmesi kriterleridir.

Avrupa Birliği'nin üye ve aday ülkelere hibe ve kredi gibi mali araçlarla destek sağlamasındaki en önemli amaç; söz konusu üye ve aday ülkeleri belirlenmiş eşik değerlerdeki kendi standartlarına yaklaştırmak suretiyle ortak bir AB farkındalığı ve benimsemesi oluşturmaktır. Bahse konu olup açıklamaya çalıştığımız bu mali yardım araçları, aday ülkelere yönelik olarak her yıl Avrupa Komisyonu tarafından belirlenerek verilen hibelerdir. Ayrıca söz konusu bu mali yardımlar nakdi olarak değil de, Komisyon ve aday ülkenin beraberce karar verdikleri proje ve programları desteklemek çerçevesinde uygulanmaktadır (ABGS, 2007: 3).

AB çerçevesinde mali yardım konusu Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'nun kurucu antlaşmasında (yürürlük tarihi 25 Temmuz 1952) ilk kez ayrı bir başlık olarak irdelenmiştir. Bu antlaşma çerçevesinde, Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu içinde cereyan eden girişimlere hibeler vererek yatırım programlarının yürütülmesine Komisyon tarafından destek olabilecektir. Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu'nu kuran antlaşmada (yürürlük tarihi 1 Ocak 1958) ise kapsanan konularla ilgili araştırma, geliştirme yâda bu alanlarda yapılacak yatırımlara

yönelik kredi desteği sağlanabileceği vurgulanmıştır. Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kurucu antlaşmasında da aday ve üye ülkelerin standartlarının birbirine yaklaştırılması ve var olan dengesizliklerin ortadan kaldırılması yönündeki amaçlara ulaşmak adına Avrupa Sosyal Fonu'nun kurulması gerektiği beyan edilmiştir. Bu anlaşmada ayrıca, kaynak yaratılması için de Avrupa Yatırım Bankası (AYB)'nin kurulması kararlaştırılmıştır (Karabacak, 2004: 69-70).

Avrupa Birliği, 28 üye ülkesi başta olmak üzere, Birlik çatısı altına katılmaya aday olan ülkelere ve aday olma potansiyeline sahip ülkelere mali araçlarıyla destek sağladığı gibi kendisiyle adaylık ve üyelik ilişkisi noktasında bir bağ bulunmayan, farklı sebeplerden dolayı ilişki içerisinde bulunduğu üçüncü ülkelere yönelik olarak da mali destek olanakları sağlamaktadır. Bu mali yardımların "Üye ülke"lere yönelik olanları, gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelikken, aday ülkelere yönelik olanları ise söz konusu bu aday ülkelerin yapılarının Avrupa Birliği norm ve standartlarına yakınlaştırılmasını ve uyumlaştırılmasını sağlamaya yöneliktir (Gösterici ve Ormanoğlu, 2007:163).

1.2.1. Mali Yardım Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

"Aid" (İngilizce), "aide" (Fransızca), "hilfe" (Almanca), "ayuda" (İspanyolca) ve "aiuta" (İtalyanca) kelimeleri ile ifade edilen "yardım" kavramı ekonomik açıdan düşünülürse "maddi açıdan iyi durumda olan bir ülkenin maddi açıdan daha düşük seviyedeki bir ülkeye parasal olarak yaptığı yardım" olarak tanımlanabilir (Hançerlioğlu,1993: 459).

AB'nin mali yardımlarını, AB'nin kuruluş sebeplerinden yola çıkarak hedeflere ulaşmak adına; gelişme, büyüme, kalkınma ve refahı karşılıklı dayanışma içinde bütün üye, aday ülke ve ilişkide olduğu ülkelere yaymayı amaçlayan faaliyet ve mekanizmalar bütünü olarak tanımlayabiliriz (Süngü, 2004: 78).

AB yapmış olduğu mali yardımlarla; bölgesel kalkınmışlık farklarının giderilmesi, büyüme, kalkınma ve bütünleşmenin

sağlanması, rekabet gücünün artırılmasının yanında tarım, eğitim, ticaret, sanayi gibi çeşitli AB politikalarını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Niteliğine bakıldığında, AB'nin mali yardım mekanizmasının güçlü ekonomiye sahip ülkelere zayıf ekonomiye sahip ülkelere doğru olduğu görülebileceği gibi üye ve aday ülke olma durumuna göre de gerek miktar bakımından gerekse içerik bakımından farklılık gösterdiği de görülmektedir. Yardımların miktarı; ekonomik kalkınmışlık seviyesi, nüfus, işsizlik seviyesi gibi ülke veya bölgelerin çeşitli kriterlerine göre belirlenmektedir.

1.2.2. AB Bütçesi

Avrupa Birliği; Birliğin gelişmesi ve bütünlüğün sağlanması için Müktesebat ile düzenlemeler çerçevesinde ortaya konulmuş politikaları uygulamak ve her alanda belirlenmiş hedeflere ulaşmak adına sahip olduğu en önemli mali araç olan AB Bütçesini kullanmaktadır. AB bütçesi; yıllık periyotta AB'nin gelirlerini, gider ve harcamalarını belirleyerek, faaliyetler ile bu faaliyetleri gerçekleştirecek birimlere gerekli kaynak tahsislerini yapan bir mali araçtır (Bilge ve Çelikay, 2010).

AB bütçesi tanımlanırken aşağıda belirtilen unsurlar dikkat çekmektedir. AB'nin gelir – gider dengesinin yıllık bazda planlanması, bütçenin üyelere temin edilen gelirlerden oluşturulması ve sonrasında mali araçlarla üyelere yeniden dağıtılması, AB Konseyi ve AB Parlamentosu gibi ulus üstü kurumlar tarafından onaylanıp yürütülmesi önemli özellikler arasında sayılabilir (Sancak, 2009: 71).

AB bütçesi üye ülkelerin bütçeleri ile karşılaştırıldığında oldukça küçük olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca topluluk harcamalarının AB'nin toplam GSMH' sinin %1'inin biraz üzerinde oluşu da dikkat çekicidir. Ayrıca, ulusal bütçeler daha işlevsel iken, AB bütçesinin denk olması ve denetim bakımından diğer bütçelere göre daha ön planda

olan bir bütçe olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilge ve Çelikay, 2009: 152).

AB bütçesi, birlik, genellik, yıllık olma, denklik ve şeffaflık gibi temel ilkelere bağlı kalarak oluşturulmaktadır (Erdem ve Aykın, 2003: 100-102). AB Bütçesinin ihtiyaç duyduğu parasal miktarlar öz kaynaklar sistemi ile karşılanmaktadır. 1970 yılına kadar Birliğe üye olan ülkelerin her yıl yapmış oldukları desteklerle sürdürülen Bütçe, kabul edilerek 1971 yılında yürürlüğe giren öz kaynaklar sistemi ile devam ettirilmiştir. Bu sistem ile öncelikle gümrük ve tarımsal vergiler öz kaynak olarak değerlendirilmiş, ardından katma değer vergisine dayalı kaynaklar öz kaynak sistemi olarak kullanılmış en nihayetinde AB üyesi ülkelerin Gayri Safi Milli Hâsıllarından belirli bir oran dahilinde kaynak aktarmalarını içeren öz kaynaklar sistemi kabul görerek kullanılmaya başlanmıştır (Ormanoğlu ve Çalış, 2008: 29). AB üye ülkelerinin Gayri Safi Milli Hâsıllarına uygulanacak bu oran Konsey kararı ile belirlenmekle beraber, bu oran 2010 yılına kadar %1,27 olarak, 2010 yılından sonra ise %1,23 olarak uygulanmaktadır (Karataş, 2010 ve Avrupa Komisyonu, http://ec.europa.eu/budget/mff/resources/index_en.cfm (31.01.2014)).

AB Bütçesi de genel bütçe mantığından hareketle her bütçe gibi gelir ve giderlerden oluşmaktadır. Gelir kalemleri yukarıda öz kaynak sistemi olarak değindiğimiz gelişimle paralel olarak tarım ve şeker ürünleri ithalat vergileri, gümrük ve katma değer vergisi ile üye ülkelerin GSYİH' sinin belirli bir oranında AB Bütçesine aktarılan kaynaklardan oluşmaktadır.

Avrupa Birliği çok yıllık olarak planlamalar yapmakta ve yapılacak harcamaların sınırlarını belirlemektedir. Bu sayede hem etkin bir bütçe yönetimi sağlamış olmakta hem de harcamalar üzerinde kontrol ve disiplin sağlanarak geleceğe yönelik perspektif oluşturmaktadır. Söz konusu bu çok yıllık çalışmalar Mali perspektif olarak ifade edilir. AB'nin bu mali perspektiflerine ait tablo aşağıda yer almaktadır.

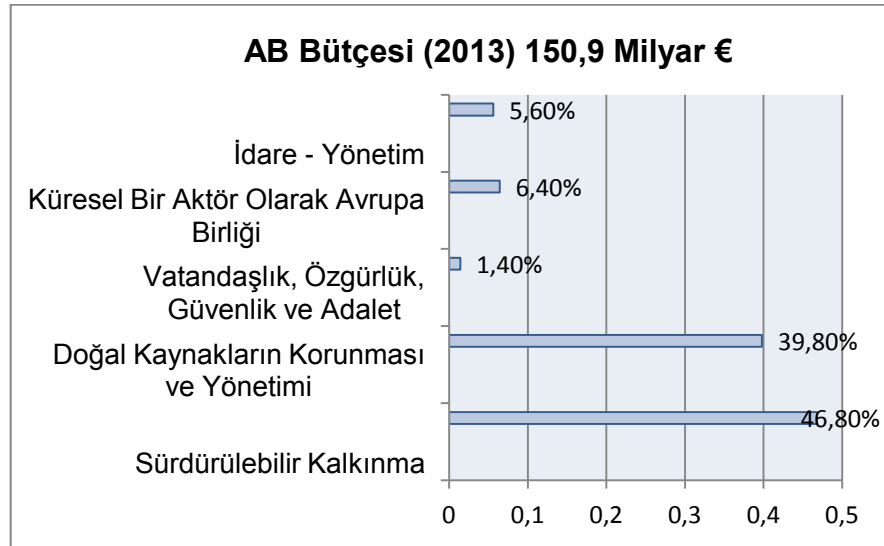
Tablo 1: AB Mali Perspektifleri

Adı	Dönemi	Toplam Büyüküğü (Milyar Euro)
1.Mali Perspektif	1988-1992	264
2.Mali Perspektif	1993-1999	505
3.Mali Perspektif	2000-2006	640
4. Mali Perspektif	2007-2013	862
5. Mali Perspektif	2014-2020	960

Kaynak: İkbâl Yeğen, “**AB Mali Yardımları ve AB’nin Yeni Üye Ülkeleriyle Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme**”, Yüksek Lisans Tezi, 2009, Isparta, s.18.

AB Bütçesinin harcama kalemleri ise genellikle ortak politikaların geliştirilip gerçekleştirilmesi, iç işleyişin sağlanması, yapısal düzenlemelerin yapılması, tarımsal düzenlemelerin geliştirilmesi yönündeki idari harcamalardan oluşmaktadır (Yılmazcan,1999: 30). Üye ve üye olmayan ülkelere yönelik sağlanan hibeler de Bütçenin harcama kalemleri arasında yer almaktadır. Bu açıdan önemli bir mali araçtır. AB hazırladığı 10 birimlik bütçenin 9 birimini üyelerine yönelik, 1 birimini de üye olmayan ülkelere yönelik hazırlamaktadır (Atak, 2009: 9).

Bütçe başlıkları incelendiğinde Yönetim, Küresel bir Aktör olarak AB, Vatandaşlık, Özgürlük, güvenlik ve adalet, Doğal kaynakların korunması ve yönetimi, sürdürülebilir kalkınma başlıklarının olduğu görülür. AB bu başlıklar altında gerekli harcamalar yaparak hedefleri sağlamaya çalışmaktadır. 2010 yılı AB bütçesi incelendiğinde; bütçenin %90’ının üzerindeki kısmının üye ülkelere yönelik harcamalar olduğu, hibe niteliğindeki yardımların ise %5 ila % 8 civarındaki kısmının AB üyesi olmayan ülkelere yönelik olduğu görülmektedir. (Bilge ve Çelikay, 2010).

Şekil 1: AB Bütçesi (2013)

Kaynak: Avrupa Komisyonu, http://ec.europa.eu/budget/figures/2013/2013_en.cfm (10.03.2014)

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi 2013 AB bütçesinde en büyük pay Sürdürülebilir Kalkınma başlıklı kaleme ardından da Doğal Kaynakların Korunması ve Yönetimi bütçe kalemine ayrılmıştır. %1,40 ile en düşük bütçe payı da Vatandaşlık, Özgürlük, Güvenlik ve Adalet bütçe kalemine ayrılmıştır. Buna ek olarak, 2012 yılı bütçesi ve 2011 yılı bütçesine göre değişimi ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: 2012 Yılı AB Bütçesi

Bütçe Kalemleri	Bütçe (Milyar €)		Toplam Bütçe Oranı (%)	Değişim %'si (2011)	
	Taahhüt Tahsisatı (CA)	Ödeme Tahsisatı (PA)		Taahhüt Tahsisatı (CA)	Ödeme Tahsisatı (PA)
1. Sürdürülebilir Kalkınma	67.5	55.3	45.9	+4.7	+3.2
Büyüme ve İstihdam için Rekabet Edebilirlik	14,7	11,5	10.0	+9.1	-0.2
Büyüme ve	52.7	43.8	35.8	+3.5	+4.1

İstihdam için Uyum					
2. Doğal Kaynakların Korunması ve Yönetimi	60.0	57.0	40.8	+2.2	+1.9
Piyasaya Destek Yardımları ve Doğrudan Ödemeler	44.0	43.9	29,9	+2.6	+2.5
Kırsal Kalkınma, Çevre ve Balıkçılık	15,9	13,1	10,8	-1.3	-0.1
3. Vatandaşlık, Özgürlük, Güvenlik ve Adalet	2,1	1,5	1,4	(*) +10.9	(*) -1.3
Özgürlük, Güvenlik ve Adalet	1,4	0.8	0.9	+15.9	-2.5
Vatandaşlık	0.7	0.6	0.5	(*) +2.1	(*) 0.4
4. Küresel Bir Aktör Olarak Avrupa Birliği	9,4	6,9	6,4	+7.4	-4.0
5. İdare - Yönetim	8,3	8,3	5,6	+1.3	+1.3
6. Telafiler	3,3	3,3	2,3	+0.2	+0.2
Toplam	147.2	129.1	100		
EU-27 GSMH (%)	1.12	0,98			

(*) AB Dayanışma Fonu hariç)

Kaynak: Avrupa Komisyonu, http://ec.europa.eu/budget/figures/2012/2012_en.cfm, (10.03.2014).

1.2.3. AB Mali Yardımlarının Sınıflandırılması

AB mali yardımları birçok açıdan tasnif edilebilir. Yardımı alan ülkelere göre bir sınıflandırma yapacak olursak, AB mali yardımlarını üç başlık altında inceleyebiliriz. AB'nin gelişme farkları ile nitelik ve standartları dengelemek adına yapmış olduğu bu mali yardımlar; üye

ülke, aday ülke ve 3. Ükelere sağlanan yardımlardan oluşur (Yıldız ve Yardımcıoğlu, 2005: 76).

Mali yardımları, yardım verilmiş şart, kapsam ve usullerine göre de hibeler, krediler ve Topluluk programları gibi bir başka sınıflandırmaya tabi tutabiliriz. Hibeler; projeler aracılığı ile dağıtılmakta ve finansmanı AB Bütçesinden yapılmaktadır. Krediler; düşük faizli olarak Avrupa Yatırım Bankası tarafından verilmektedir. Topluluk programları da aday ve üçüncü ülkelerin yıllık olarak bir aidat bedeli ödeyerek katılabildikleri bir fon havuzundan karşılanmaktadır (Özpençe, 2009: 197).

1.2.4. Üye Ükelere Yönelik Mali Yardımlar

AB'nin; Birliğin geleceği ve uyumu için oluşturduğu ortak politikaların gerçekleştirilmesi ve üye ülkeler arasındaki farklılıkların giderilmesine yönelik olarak daha önceki kısımlarda da ifade edildiği gibi çeşitli mali yardımlarda bulunmaktadır. Avrupa Birliği tarafından üye ülkelere yapılan yardımları kaynağına göre üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; AB bütçesinden sağlanan mali yardımlar, Avrupa Yatırım Bankası Kredileri ve Diğer olarak ifade edilebilir.

1.2.5. AB Bütçesinden Yapılan Mali Yardımlar

AB Bütçesinden üye ülkelere yönelik olarak Uyum ve Ortak Tarım Politikası çerçevesinde mali yardımlar yapılmaktadır (Şahin, 2007: 6). Bu yardımları aşağıda birer birer açıklayalım.

1.2.5.1.1. Uyum Politikası Kapsamında Yapılan Yardımlar

Uyum Politikası'nın temel amacı Avrupa Birliği bütünündeki ülkeler arasındaki ekonomik ve sosyal ayrılıkları azaltmak yâda sınırlamaktır. AB, söz konusu bu amaçları sağlamak üzere Yapısal Fonlar ve Uyum Fonu gibi iki temel araç geliştirmiştir. Bu fonlar bölgesel

farklılıklarla başa çıkarak, büyüme ve kalkınmayı desteklemek üzere dağıtılmaktadır. 2007-2013 döneminde AB yeni bir döneme girmiş ve mevcut yapılarda değişikliğe gitmiştir. 2007 öncesinde daha fazla bileşenden oluşan Yapısal Fonlar altında sadece Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu ve Avrupa Sosyal Fonu yer almaktadır (Karataş, 2010: 25).

Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF); AB Bölgesel Politikası kapsamında değerlendirilen yapısal fonların önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Ekonomik ve sosyal açılardan geride kalmış bölgelerin kalkındırılmasını sağlamak bu fonun temel amacı ile 1975 yılında kurulmuştur. (Sülün, 2005: 37).

İstihdam yaratılması nihai amacına yönelik olarak; KOBİ'lerin desteklenmesi, istihdam yaratılmasını sağlayacak yeni yatırımların teşvik edilmesi, yerel ölçekte kalkınmanın hızlandırılması ve alt yapıların iyileştirilmesi alanlarında hazırlanacak projelere ERDF ile kaynak aktarılmaktadır.

Avrupa Sosyal Fonu (ESF); genel olarak işgücü piyasasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılmasına yönelik projeler geliştirilmesi ve bu projelerin mali olarak desteklenmesi için oluşturulmuştur. Fon; Topluluk içinde istidam imkânlarını arttırmak suretiyle, işçilerin coğrafi ve mesleki hareketlerini geliştirerek sanayi değişimlerine ve üretim sistemlerinin evrimine, mesleki eğitim ve yönlendirme yolu ile uyum sağlamaları amacıyla kurulmuştur (Karluk, 2007: 379).

Topluluğun ekonomik ve sosyal uyum politikasının temel parçalarından biri olup, sadece kişiler arasında gelir farklılıklarını değil zengin ve geri kalmış bölgeler arasındaki gelir farklılıklarını da azaltmayı amaçlar. AB'de 1992 tarihli Maastricht Antlaşmanının 146. Maddesi ESF'nin işlevini tanımlamaktadır (Ataman, 2009: 11).

Yapısal işsizlikle mücadele, çalışma ve yaşam koşul ve standartlarını yükseltme, mesleki eğitimlerin verilmesi temel amaçlarına yönelik olarak; Birlik kapsamında yakınlaşmaların sağlanması, etkili ve etkin istihdam politikalarının oluşturulması yönünde işlemektedir.

Aşağıda yer alan tablo (Tablo:3) incelendiğinde, en büyük ESF dağılım toplamının Almanya ve ardından da İtalya'ya ait olduğu görülmektedir. En büyük AB eş finansman tutarının ise Polonya'ya olduğu görülmektedir. Bu açıdan, bu tablo, gelişmişlik düzeylerini ve bu çerçevede ayrılan bütçeleri gayet güzel ortaya koymaktadır.

Tablo 3: Ükelere göre ESF (2007-2013)

	ESF Eş finansman Dağılımı			Toplam (€)
	AB (€)	Ulusal (€)	Özel* (€)	
Avusturya	524.412.560	556.090.082	80.000.000	1.160.502.642
Belçika	1.073.217.594	1.163.472.928	92.532.777	2.329.223.299
Bulgaristan	1.185.459.863	209.198.799	0	1.394.658.662
G.Kıbrıs	119.769.154	21.135.734	0	140.904.888
Çek Cumh.	3.787.795.992	663.601.856	0	4.451.397.848
Almanya	9.380.654.763	5.020.074.825	1.545.395.172	15.946.124.760
Danimarka	254.788.619	175.229.442	79.559.177	509.577.238
Estonya	391.517.329	52.642.230	17.178.031	461.337.590
İspanya	8.053.022.222	3.089.313.422	129.465.396	11.271.801.040
Finlandiya	618.564.064	801.836.655	0	1.420.400.719
Fransa	5.394.547.990	3.657.166.820	1.175.457.945	10.227.172.755
Yunanistan	4.363.800.403	770.082.816	0	5.133.883.219
Hırvatistan	152.413.106	25.621.018	1.275.467	179.309.591
Macaristan	3.626.879.916	637.943.411	2.094.225	4.266.917.552
İrlanda	375.362.370	372.362.370	3.000.000	750.724.740
İtalya	6.930.542.469	7.444.669.870	0	14.375.212.339
Litvanya	1.028.306.727	119.392.408	62.073.486	1.209.772.621
Lüksemb.	25.243.666	25.243.666	0	50.487.332
Letonya	583.103.717	70.210.559	32.690.097	686.004.373
Malta	112.000.000	19.764.707	0	131.764.707
Hollanda	830.002.737	728.844.717	400.985.149	1.959.832.603
Polonya	10.007.397.937	1.766.011.401	0	11.773.409.338
Portekiz	6.853.387.865	2.391.629.981	0	9.245.017.846
Romanya	3.684.147.618	649.920.063	0	4.334.067.681
İsveç	691.551.158	691.551.158	0	1.383.102.316

Slovenya	755.699.370	133.358.718	0	889.058.088
Slovakya	1.497.739.439	264.306.965	0	1.762.046.404
İngiltere	4.498.917.728	4.050.113.275	106.280.008	8.655.311.011
Toplam	76.800.246.376	35.570.789.896	3.727.986.930	116.099.023.202

Kaynak: Avrupa Komisyonu, <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=443&langId=en> (17/01/2014).

1.2.5.1.2. Ortak Tarım Politikası Aracılığı ile Sağlanan Mali Yardımlar

Ortak Tarım Politikası, Avrupa Birliği'nde en önemli ortak politika konusudur. Tarım ürünlerinin “tarladan çatala” denilen üretimin en başından tüketime kadar geçen tüm süreci düzenleyen kuralların yer aldığı AB ortak politikasıdır. Ortak tarım politikası kapsamında Tarımsal Garanti ve Yönverme, Tarımsal Kırsal Kalkınma ve Balıkçılık Yönlendirme mali araçları yer almaktadır. Bu mali araçlara aşağıda kısaca değinelim.

Avrupa Tarımsal Garanti ve Yönlendirme Fonu; savaş dönemlerinde kıtlık yaşayan AB ülkeleri, bir daha gıda konusunda sıkıntı çekilmesini önlemek üzere geçmiş tecrübelerinden ders alarak tarımsal verimliliğin artırılması adına 1962'de bir Ortak Tarım Politikası benimsemiştir (Karluk, 2005). Ortak Tarım Politikası, AB'nin en çok önem verdiği politika olmakla beraber, verilen bu öneme paralel olarak da bütçeden en büyük payı almaktadır. AB'nin kırsal kalkınma yolunda tarımsal üretim ve tarımsal alanda yapılan yapısal düzenlemelere yönelik olarak kaynak sağlanmaktadır (Yeğen, 2009: 29).

Avrupa Kırsal Kalkınma Tarımsal Fonu; Tarım sektörünün rekabet edebilirlik düzeyinin artırılması, çevrenin korunması ve kırsal bölgelerdeki hayat standartlarının yükseltilmesi hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik kaynak sağlanmaktadır.

Balıkçılık Yönlendirme Mali Aracı ise kıyı şeridinde sahip bölgelerde balıkçılık ile ilgili olarak sektörün rekabet gücünün artırılmasını ve balıkçılığın geliştirilmesini sağlayacak çalışmalara kaynak aktarmaktadır. Balık filolarının modernizasyonu, denizlerin ve deniz canlılarının korunması, hijyen şartları ve standartların yükseltilmesi, ürünlerin işlenmesi, pazarlanması ve tanıtımı gibi faaliyetler bu fon aracılığıyla finanse edilmektedir (Özgür ve Parlak, 2006: 18 ve Dabak, 2006: 98).

2012 yılına ait AB bütçesini incelediğimizde, “Doğal Kaynakların Yönetimi ve Korunması” başlıklı kalem altında yer alan Kırsal Kalkınma, Çevre ve Balıkçılık bütçe kalemine 15,9 milyar kaynak ayrıldığı görülmektedir. Ayrıca söz konusu kalemin toplam bütçe içindeki oranı 10,8 olmuştur.

1.2.4.1.3. Avrupa Yatırım Bankası Kredileri

Roma Antlaşması ile 1958 yılında kurulan Avrupa Yatırım Bankası (AYB), öncelikle AB oluşumunun tümünün dengeli bir şekilde kalkınmasını sağlayacak yatırımları destekleyici ve bu yatırım projelerini finanse edici fonlar sağlamaktadır (Köstepen, 2001: 2).

AYB; AB'nin dengeli bir şekilde gelişimine ve büyümesine katkı sağlamak amacıyla, herhangi bir ticari kaygı gütmeyen, az gelişmiş sektörlerin ve bölgelerin kalkınmasına yönelik projeleri krediler ve teminatlar sağlamak suretiyle desteklemektedir. Lüksemburg merkezli AYB, AB üyesi ülkeler tarafından yönetilmektedir. Tüm üye ülkelerin Maliye Bakanlarından bir kurul oluşturulmuştur. AYB içindeki bu kurul Governorler Kurulu olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu bu kurul kredilerin verilmesinde karar vericidir (Yeğen, 2009: 25).

AYB'nin; mevcut rezerv ve fonlarından oluşan kendi sermayesi, sermaye piyasaları aracılığı ile yapılan borçlanmaları ve AB bütçesinden sağladığı uygun koşullu kredileri gibi üç temel kaynağının mevcut olduğu görülmektedir (Özpençe, 2009: 43).

Avrupa Yatırım Bankası kredileri, daha çok düşük faizli kredi verme şeklinde işlediğinden hibelerden farklıdır ve dolayısıyla bu çalışmada üzerinde durulmayacaktır.

1.2.5.1.3. Diğer Yardımlar

Avrupa Birliği üye ülkelere, Birlik bütçesi ve Avrupa Yatırım Bankası yardımlarının haricinde de çeşitli küçük yardım araçlarıyla destek sağlamaktadır. Konsey tarafından denetime tabi tutulan, Komisyon tarafından yönetilen bu küçük yardım mekanizmalarında AYB de kredilendirmenin çeşitli aşamalarında üye ülkelere teknik destek sağlamak da rol üstlenmektedir.

Bahse konu olan bu küçük yardım mekanizmalarını birer paragrafta özetleyecek olursak:

Yeni Topluluk Aracı Kredileri genellikle işsizlikle, bölgenin kalkınmasını desteklemek, alt yapıların geliştirilmesi ve enerji kaynaklarının geliştirilip güçlendirilmesi gibi önemli konulardaki yatırımlara destek sağlanmaktadır (DTM, 2002: 70).

Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu Kredileri adından da anlaşılacağı üzere kömür ve çelik sektörünün tüm tamamlayıcı unsurları ile geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak destekler sağlanmaktadır (DTM, a.g.e., s.69-70).

EUROTOM Kredileri ile de nükleer enerji ve diğer enerji türlerine yönelik sektördeki yatırımların belli bir orandaki finansmanına destek sağlanmaktadır. Burada amaç, Avrupa Birliği'nin ithal enerjiye duyduğu bağımlılığı azaltmak ve çeşitli kaynaklardan enerji üretimini teşvik etmektir (Erkman, 1995: 24).

Ödemeler Dengesi Kredileri ile AB'ye üye olan ülkelerin bütçesel açıdan yaşadıkları dış ödeme sıkıntılarının giderilmesine yönelik destekler sağlanmaktadır. Bundaki amaç ülke de yaşanan büyüme ivmesinin sürdürülebilirliğini sağlamaktır.

Edinburg Kredi Mekanizması ve Avrupa Yatırım Fonu ile de KOBİ'ler ve Trans-Avrupa ağlarıyla ilgili alt yapıların oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik yatırımların desteklenmesi amacıyla yönelik finansman sağlanmaktadır.

Avrupa Parasal İşbirliği Fonu ise Avrupa'nın Parasal Birlik çalışmasına destek olmak üzere kurulmuş olmakla beraber özellikle dış borçları ödemede sıkıntı yaşayan üye ülkelere kredi sağlanmaktadır (Seyidoğlu, 1996: 222).

1.2.5. Üçüncü Ülkelere Yönelik Mali Yardımlar

Avrupa Birliği aday ve üyelik ilişkisinin dışında farklı sebeplerle iletişim içerisinde olduğu bir takım ülkelere de mali açıdan çeşitli desteklerde bulunmaktadır. Çeşitli sebeplerden dolayı AB ile ilişki içerisinde olup yapılan yardımlardan yararlanan ülkeleri sıraladığımızda bu ülkeler arasında Asya ve Latin Amerika Ülkeleri, Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkeleri, Karayipler ve Pasifik Ülkeleri, Akdeniz Ülkeleri ve Bağımsız Devletler Topluluğu Ülkeleri olduğu gözükmektedir.

AB'nin hibe olarak yaptığı yardımların %7 ile %10'u civarındaki kısmı AB'ye üye olmayan ülkelere yapılmaktadır. Kredilerin de %7 ile %12 civarındaki bir bölümü üçüncü ülkelere genel bütçe garantisi altında verilmektedir. Yani, yardımda bulunulan üçüncü ülkenin söz konusu yardımı AB'ye geri ödeyememesi halinde, ödeme genel bütçe kaynaklarından gerçekleştirilmektedir (Bilici, 2010: 77).

Aday ülkelere yönelik yardımlar ile diğer üçüncü ülkelere sağlanan yardımlar, AB bütçesinde adından da kolayca anlaşılabilceği üzere, "Küresel Bir Aktör Olarak AB" bütçe kalemi çerçevesinde sağlanmaktadır.

1.2.6. Aday Ülkelere Yönelik Mali Yardımlar

AB, mali ve teknik araçları kullanarak birliğe aday ülkelerin ekonomik ve sosyal boyutlardaki eksiklerini kapatmaya çalışmaktadır. Böylece kaybolan etkinliği yeniden sağlayarak aday ülkelerin AB'ye uyum süreci hızlanacak ve çeşitli alanlarda sahip oldukları eksikleri mali araçlarla kazanacaklardır. Bu bağlamda Çerçeve Tüzükler, aday ülkelerin öncelik seviyelerine bağlı olarak mali kaynak sağlamakta ve üyeliğe daha hızlı hazırlanmalarına yardım etmektedir.

AB katılım öncesi mali yardımları, adaylık sürecine giren ülkelerin, AB müktesebatına ve AB ortak politikalarına uyum sağlamalarına, kurumsal ve idari kapasiteyi arttırarak aday ülkelerin de üye ülkeler düzeyine çıkarılmasını sağlamak üzere kullanılmaktadır. Kısacası, aday statüsünde bulunan ülkelerin AB üyeliğe hazırlanması için gerekli mali yardım aracıdır. Aday ülkelerdeki yapısal sorunlar, ihtiyaçlar ve bu ülkenin uyum sağlama ve bütünleşme süreci gibi farklı konularda aday ülkelerin AB'ye katılım sürecini kolaylaştırmak üzere çeşitli yardım programları oluşturmuştur. Bu yardımları; IPA Öncesi Mali Yardımlar (Katılım öncesi mali yardımlar) ve IPA (Katılım Öncesi Yardım Aracı) olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz (Karataş, 2010: 47).

Avrupa Birliği tarafından 2007 yılına kadar aday ülkelere yönelik olarak; PHARE, ISPA, SAPARD, CARDS gibi Programlar ile Türkiye İçin Katılım Öncesi Mali Araç oluşturulmuş ve bu yardımlar aday ülkelerce kullanılmıştır. 2007 yılından itibaren ise bu programlar IPA adlı yeni bir mali araç altında toplanmıştır. IPA'ya 2007- 2013 dönemi için toplam 11,5 milyar Avro bütçe ayrılmıştır (AB Bakanlığı, 2012: 5). IPA ile ilgili ayrıntılı bilgiler, ilerideki bölümlerde, AB Mali Yardımları ve Türkiye başlığı altında verilecektir.

Aday ülkeler, söz konusu katılım öncesi mali yardımlarından faydalanmanın yanında AB'nin Topluluk programlarından da yararlanabilmektedirler. Topluluk programları ile aday ülkeler, üye ülkelerle aynı sosyal veya teknik projede yer alarak farklı konularda

işbirliği yapma imkânı bulmaktadır. Pek çok alanda Topluluk programı uygulanmaktadır (Yücesoy, 2009: 24-25).

1.2.6.1. Topluluk Programları

AB Topluluk Programları, AB'nin belirlemiş olduğu politikaların uygulanmasını sağlayan, söz konusu politika ve uygulamaların çok ortaklı projeler aracılığı ile paydaşlara aktarılmasını sağlayan programlardır. Aday ülkeleri, işbirliği ülkeleri ve üye ülkeler arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, ülkelerin uyum sağlama kapasitelerinin artırılması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlamanın yanında sorunlara çözümler üretilmesi noktasında da ülkeleri teşvik etmektedir.

Kamu kurumlarından tutun da kar amacı güden işletmelere, Vatandaşlardan tutun da STK'lara kadar geniş bir yelpazede kurum ve kişiler Birlik Programları'na katılabilmektedirler. AB müktesebatının içselleştirilmesi, uyumun sağlanarak uygulanması kapsamında da önemli katkılar yapmaktadır.

Topluluk Programlarının işleyiş düzenine baktığımızda; proje çağrıları yayınlamak suretiyle başvuru yapabileceklerden proje teklif ve önerileri beklenmektedir. Bu programlar, Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi'nin onayı ile yürürlüğe girmekte ve her bir programın ve bu programlara bağlı işleyen süreçler Genel Müdürlükler aracılığı ile yürütülmektedir. Topluluk Programların bütçesel durumları ise programlara katılan ülkelerin AB Bütçesinden programlara özel olarak ayrılan tutara ek olarak yapmış oldukları ödemelerden oluşturulmaktadır.

Şekil 2: Topluluk Programlarının Bütçesi



Topluluk Programlarına proje başvurusu yapılırken genellikle projeler Avrupa Komisyonu'na gönderilmekte, Gençlik programları gibi bazı programlarda ise başvurular ülke Ulusal Ajans'larına yapılmaktadır. Başvuru aşamasından sonraki süreç değerlendirme sürecidir ve bu süreçte gelen başvurular bağımsız değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Söz konusu tüm süreçlerin sevk ve idaresi genellikle Avrupa Komisyonu tarafından yapılırken merkezi olmayan programlarda da Ulusal Ajans'lar tarafından yapılmaktadır.

Topluluk Programları ile işbirliği ülkeleri de dahil olmak üzere üye ve aday ülkelerden farklı ülkelerden kurum ve kuruluşlardan 30'lu ve 40'lı konsorsiyumlar oluşturulmakta ve bu çerçevede işbirliği geliştirilmektedir. Zaten proje başvurularında farklı ülkelerden ortakların bulunması şarttır. Topluluk Programları'nın koordinasyonu ülkemizde AB Bakanlığı'na ait olmakla beraber her program konusu çerçevesinde ilgili kurumlarımızın sorumluluğu altındadır.

Topluluk Programları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (AB Bakanlığı, 2010: 2-3):

- **Hayatboyu Öğrenme Programı** (Yeni adıyla Erasmus+)
- **Gençlik Programı** (Yeni adıyla Erasmus+)
- **Yedinci Çerçeve Programı** (Yeni adıyla Horizon 2020)
- **Rekabet Edebilirlik ve Yenilik Programı**
- **Progress Programı**
- **Kültür Programı**
- **2007 – 2019 Yılları için Avrupa Kültür Başkentleri**

Eylemi

- **Fiscalis 2013 Programı**
- **Gümrük 2013 Programı**
- EURATOM Yedinci Çerçeve Programı
- **Güvenli İnternet Programı**
- ISA Programı
- Tüketici Politikası Alanında Topluluk Eylemi
- Marco Polo II Programı
- Pericles Programı
- Vatandaşlar için Avrupa Programı
- Medya 2007 Programı
- Medya Mundus
- Güvenlik ve Özgürlüklerin Korunması Çerçeve Programı
- Temel Haklar ve Adalet Çerçeve Programı
- Dayanışma ve Göç Hareketleri Yönetimi ÇP
- Sivil Koruma Mali Aracı
- LIFE + (Çevre Mali Aracı)
- Kamu Sağlığı Programı
- Erasmus Mundus Programı
- Hercule II Programı

Topluluk Programları listesi 2013 yılı baz alınarak oluşturulmuştur. Fakat içinde bulunduğumuz 2014 yılından 2020 yılına kadar olan süre zarfında program isimlerinde ve kapsamlarında bir takım değişiklikler olması muhtemeldir. Örneğin, AB'nin 2007-2013 yılları arasında; eğitim ve gençlik çerçevesinde uyguladığı Hayatboyu Öğrenme Programı ile Gençlik Programının, 2014-2020 yılları arasında Erasmus+ Programı olarak, araştırma ve geliştirme çerçevesinde uyguladığı Yedinci Çerçeve Programının ise 2014-2020 yılları arasında Horizon 2020 adı altında devam etmesi gibi.

Yukarıda sıralanan Programlar arasında ülkemizin katılım sağladığı Programlar ilk olarak verilmiş ve devamında ise diğer

Programlar sıralanmıştır. Türkiye, yukarıdaki listede yer alan ilk 9 Birlik Programı'na katılım sağlamakta ve 11 numaralı Güvenli İnternet Programı ile de ilgili katılım süreci Avrupa Komisyonu ile devam ettirilmektedir.

Topluluk Programları içinde önemli bir bütçe Avrupa Birliği (AB) Çerçeve Programları (ÇP)'na ayrılmıştır. 1984 yılında 1. Çerçeve programı ile başlatılan ve dünyanın en yüksek bütçeli projelerinin desteklendiği 7.ÇP, araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinin desteklendiği en temel Birlik programıdır. Türkiye; AB Çerçeve Programı sistemi ile 5. Çerçeve Programı (5.ÇP)'nda proje bazlı işbirlikleri çerçevesinde tanışmış, 6. Çerçeve Programı (6.ÇP) ve 7. Çerçeve Programı (7.ÇP)'na asosiyе ülke statüsünde katılmıştır.

Tablo 4'te de görüleceği üzere, Türk kuruluşların içinde bulunduğu projelerin portföy büyüklüğü programa sağlanan katkının çok üzerindedir. Mevcut durumda üretim sürecinde Türk ortakların içinde yer aldığı yeni bilimsel ve teknolojik bilginin harcamalar yönünden değeri Türkiye'nin ödediği katkı payının 10 katı mertebesindedir (TÜBİTAK, 2012: 8).

Tablo 4: AB 7.ÇP Kümülatif Veriler (Milyon Avro)

Katkı Payı (Ulusal Fon)	Katkı Payı (AB Hibesi)	Toplam Katkı Payı	Türk Ortakların Aldığı Fon Miktarı	Desteklenen Türk Ortak Sayısı
165,3	80,2	245,5	145,1 (*)	879
Türk ortakların yer aldığı projelerin toplam portföy büyüklüğü				2,5 Milyar Avro

* Ocak 2007- Haziran 2012 verilerini kapsamaktadır.

Topluluk Programları ile Avrupa Yatırım Bankası kredilerinin kimi zaman hibelerle karıştırıldığı görülmektedir. AB Mali Yardımları, Avrupa

Komisyonu aracılığı ile Türkiye gibi aday ülkelere yönelik olarak projelerin desteklenmesi suretiyle sunulan hibe özellikli yardımlardır. Bu mali desteklerin hangi program ve projelere aktarılacağı eski adı Avrupa Birliği Genel Sekreterliği olan AB Bakanlığı koordinasyonunda yürütülmektedir.

Bütün Birlik Programları'na katılım mümkün olmamaktadır. "Adalet" ve "İçişleri" gibi başlıkları taşıyan Birlik Programları'nın önemli bir bölümü sadece üye devletlere açık bulunmaktadır. Burada şunu da ifade etmek gerekir ki; Katılım Öncesi Mali Yardımlar hibe niteliğindedir ve tüm aday ülkelere yöneliktir. Topluluk programlarına bir aday ülkenin katılması için ise katılım genel çerçevesini belirleyen bir "Çerçeve Anlaşma" imzalaması ve ülke olarak bu yönde bir takım kararlar alması gerekmektedir. Ayrıca topluluk programlarına katılmak isteyen aday ülkelerin, her bir topluluk programı için ayrı olarak belirlenmiş olan topluluk aidatını ödemesi de gerekmektedir.

1.3. AB Mali Yardımları ve Türkiye

Türkiye, uluslararası arenada 1940'lı yılların sonu itibari ile Batı'ya dönük olarak bir takım çalışmalar yürütmüştür. Bu çalışmalar çerçevesinde; Avrupa Konseyi ve Kuzey Atlantik İttifakı Örgütü (NATO) 'ne üye olmuş ve 31 Temmuz 1959 tarihinde de Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET)'na ortaklık başvurusu yapmıştır. Yapılan ortaklık başvurusu, AET Bakanlar Konseyi tarafından kabul edilmiş ve 12 Eylül 1963'te Ankara Anlaşması imzalanmıştır. İşte söz konusu imzalanan Ankara Anlaşması'nın 1 Aralık 1964 tarihinde yürürlüğe girmesi Türkiye-AB ortaklık ilişkisinin başlaması olarak karşımıza çıkmaktadır (İKV, <http://www.ikv.org.tr/icerik.asp?konu=tarihce&baslik=Tarih%E7e>, (05.02.2014)).

Taraflara arasında imzalanan Ankara Anlaşması'nın yürürlüğe girmesiyle, Türkiye'ye yönelik olarak AB mali desteği de başlamıştır. Çünkü bu anlaşma gereğince, AET, Türkiye'ye destek olmak amacıyla mali yardımda bulunma taahhüdünde bulunmuştur. Böylece, Ankara

Anlaşması'nın gereklerinin yerine getirilmesi sürecinin 1990'lı yılların sonunda tamamlanması ve Helsinki Zirvesi'nde Türkiye için AB'ye aday ülke statüsünün tanınmasıyla Türkiye-AB ilişkilerinde yeni bir sürece girilmiştir. Türkiye'nin statüsündeki bu değişiklik yapılan yardımlara da yansıyor, nitelik ve miktar açısından bazı farklılaşmalara sebebiyet vermiştir. Bu açıdan Helsinki Zirvesi Türkiye açısından önemli bir adımı simgelemektedir (Karabacak, 2008: 5).

2001 yılında 2005/2001/EC koduyla taraflar arasında kabul edilen "Türkiye İçin Katılım Öncesi Mali Yardıma Yönelik Çerçeve Tüzük" ile yapılacak mali yardımlar tek bir çatı altında toplamıştır. AB ile Türkiye arasındaki mali işbirliği ilişkisini daha iyi anlamak adına süregelen süreci adaylık öncesi ve adaylık sonrası olmak üzere iki ayrı süreçte değerlendirmemiz faydalı olacaktır.

1.3.1. Adaylık Öncesi Mali Yardımlar

2007-2013 yılları arasında uygulanan IPA dönemi öncesinde AB'nin Türkiye'ye sağladığı mali yardımlar; 1964-1996 yıllarını kapsayan Gümrük Birliği öncesi dönem ve 1996-1999 Gümrük Birliği sonrası dönemi olarak iki dönem halinde incelenecektir.

1.3.1.1. Gümrük Birliği Öncesi Dönem (1964–1995)

1963 tarihli Türkiye-AT Ortaklık Anlaşması'ndan 1996 yılında imzalanan Gümrük Birliği'ne kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Bu dönem zarfında Türkiye, AB nazarında üçüncü ülke olarak görülmüştür. Mali protokoller oluşturulmuş ve Türkiye mali yardımlardan bu şekilde yararlanmıştır.

Türkiye bu dönemde, aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere; çoğu kredi niteliğinde olmakla beraber toplam 1 milyar Euro kullanılmıştır. Bu toplamın 880 milyon Euro'su kredi ve 125 milyon Euro'su da hibe nitelikli yardımdan oluşmaktadır.

Tablo 5: Türkiye'ye Yönelik Mali Yardımlar (Gümrük Birliği Öncesi 1964-1995)

Kaynağı	Şekli	Dönemi	Taahhüt	Tutar (Milyon Euro)
1.mali protokol	Kredi	1964 – 1969	175	175
2.mali protokol	Kredi	1971 – 1977	220	220
Tamamlayıcı protokol	Hibe	1971 – 1977	47	47
3.mali protokol	Kredi	1979 – 1982	310	310
Özel Yardım Paketi	Hibe	1982 – 1986	75	75
4.mali protokol	Kredi: 225 Hibe: 375	1982 - 1986	600	Yunanistan'ın Vetosu nedeniyle kullanılmadı
Körfez Savaşı	Kredi	1991	175	175
Özel Mali İşbirliği	Hibe	1993	3	3
Gümrük Birliği Öncesi Toplam			1.605	1.005

*1 ECU= 1 EURO

Kaynak: İkbal YEĞEN, “AB Mali Yardımları ve AB'nin Yeni Üye Ülkeleriyle Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, s.67, 2009.

Bu süreçte yürütülen mali yardımlar Türkiye'nin ekonomik ve sosyal bakımdan gelişmesini teşvik etmek amacıyla taşımaktadır. Ancak bu dönemlerde, öngörülen hedeflere ulaşabilmek için yapılan mali yardımların miktarı ve niteliği oldukça yetersiz kalmıştır. Gümrük Birliğinden önce yapılan yardımlar, AB'nin aynı dönemde diğer Akdeniz

ülkelerine yaptığı yardımlarla kıyaslandığında, ortaya oldukça çarpıcı farklar çıkmaktadır. Örneğin Mısır, bu dönemdeki hibe nitelikli toplam fonların %25'ini, Fas %19,2'sini ve Tunus %10,5'ini almışken, Türkiye fonların sadece %3,4'ünden yararlanabilmiştir (Gençkol, 2003: 186–190).

1.3.1.2. Gümrük Birliği Sonrası Dönem (1996-1999)

Türkiye, Geçiş Dönemi ile ilgili kural ve usulleri belirleyen Katma Protokol'de öngörülen takvim çerçevesinde 1976 yılına kadar gümrük vergisi indirimlerini yerine getirmiştir. Bu dönemde Türkiye ile ilişkiler çeşitli sebeplerle kesintiye uğrayarak durma noktasına gelmiştir. Türkiye'nin 1987 yılında tam üyelik başvurusu yapmasının ardından ilişkiler yeniden başlamıştır. Bu süreç çerçevesinde Türkiye'nin başvurusu kabul edilmemiş ve hazırlanan İşbirliği Programında ilişkilerin güçlendirilmesi için başta "Gümrük Birliği" şart koşulmuş ve dolayısı ile Gümrük Birliği'nin tamamlanmasına yönelik çalışmalara hız verilmiştir. Türkiye ile AB arasında, hukuki temelleri Ankara Anlaşması ve Katma Protokol'e dayanan Gümrük Birliği 1996 yılından itibaren yürürlüğe girmiştir (AB Bakanlığı, <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=46234&l=1>, (11.02.2014))

Gümrük Birliği Sonrası Dönemi kapsayan bu mali yardımlar; 1996 yılında Türkiye ile AT arasında Gümrük Birliği tesis edilmesinden Türkiye'nin 1999 yılında adaylık statüsü kazanmasına kadar geçen dönem arasındaki yardımları kapsamaktadır. Bu dönemde Tablo:6'da da görüleceği üzere çoğunluğu kredi şeklinde kullanılmış olan yardımların toplamı 755 milyon Euro olarak gerçekleşmiştir. Bu toplam yardım tutarınının 198,3 Milyon Euro'su hibe, 557 Milyon Euro'su da kredi olarak kullanmıştır (AB Bakanlığı, <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=5>, (11.02.2014)).

Türkiye bu dönemde ayrıca, MEDA (Mediterranean Economic Development Area) programı kapsamındaki hibelerden de

yararlanmıştır. MEDA-I Programı kapsamında Türkiye'ye 376 milyon Euro taahhüt edilmiştir. EUROMED sistemi altında ise Türkiye'ye 205 milyon Euro tutarında kredi sağlanmıştır.

Tablo 6: Türkiye'ye Yönelik Mali Yardımlar (Gümrük Birliği Sonrası 1996-1999)

Kaynağı	Şekli	Dönemi	Taahhüt	Tutar (Milyon Euro)
Avrupa Akdeniz Süreci(MEDA I)	Hibe	1995 - 1999	376*	181,3
Bütçe Kaynaklı	Hibe	1996 – 2000	375	Yunanistan vetosu
İdari İşbirliği	Hibe	1996 – 2000	3	3
Çeşitli Yardımlar (AIDS, uyuşturucuyla mücadele, vs.)	Hibe	1992 – 1999	-	14
Avrupa Yatırım Bankası	Kredi	1996 – 2000	750	Yunanistan vetosu
Yenileştirilmiş Akdeniz Programı	Kredi	1992 -1996	340	340
Avrupa Akdeniz Süreci	Kredi	1997- 1999	205	205
Risk Sermayesi	Kredi	1999	12	12
Makro Ekonomik Yardım	Kredi	Gereksinim Halinde		200
Gümrük Birliği Toplam			2,061	755,3

*12 Milyon Euro Mayıs 2000'den itibaren idari işbirliği programına tahsis edilmiştir.

Kaynak: DTM, 2007: s.450.

Gümrük Birliği Sonrası Dönemde yürütölen mali yardımların hedefi, Gümrük Birliği'nin Türk ekonomisi üzerindeki olası etkilerini “telafi mekanizması” ile bertaraf etmek olmuştur. Gümrük Birliği döneminde sağlanan mali yardımlar, Gümrük Birliğinden sonra Türkiye'nin AB'ye karşı ortaya çıkan dış ticaret açığı'nın sadece 2.57'si kadar olmuştur (Gençkol, 2003: 186–190).

Tabloda da açıkça göröldüğü gibi Türkiye'ye taahhüt edilen yardımların bazıları Yunanistan'ın vetosu nedeniyle engele takılmış ve Türkiye tarafından kullanılamamıştır. Uygulamasına başlanan yardımlar konusunda ise sadece Türkiye'ye diğer ölkelerden farklı bir yaklaşımla yaklaşılmaması, projeler için Avrupa Parlamentosu onayı şart koşulması ve proje konularının kısıtlanması gibi olumsuzluklardan dolayı uygulamalar aksamış ve yardımlar gecikmiştir (DTM, 2007: 424).

1.3.2. Adaylık Sonrası Mali Yardımlar (2000-2006)

Helsinki Zirvesi (10-11 Aralık 1999), Türkiye-AB ilişkilerinde çok önemli bir dönüm noktasıdır. Artık bu dönem Türkiye için yeni ve daha zorlu bir sürecin de başlangıcı olmuştur. Türkiye'ye bu zirvede, resmi olarak “adaylık statüsü” verilmiş ve Türkiye'nin de artık diğer aday ölkelere uygulanan kriterler çerçevesinde değerendirileceği ve diğer aday ölkelerle eşit haklara sahip olacağı belirtilmiştir.

Bu doğrultuda kapsamlı bir şekilde adaylık süreci için yapılması gerekenlerin genel çerçevesi çizilmiştir. Katılım sürecinde, Türkiye'nin Topluluk programlarından yararlandırılacağı ve Aday ölkelerle AB arasında yapılacak toplantılara dahil edileceği belirtilmiştir. Ayrıca, AB'ye katılım yolunda müktesebatın uyumlaştırılmasına yönelik olarak bir Ulusal Program'ın hazırlaması; AB Komisyonu'ndan ise mevzuata ve katılım öncesi sağlanacak tüm mali yardımların koordinasyonuna ilişkin bir çerçeve hazırlaması talep edilmiştir (Özer, 2006: 74).

1999 yılında yapılan Helsinki Zirvesi; Türkiye'ye, diğer aday ölkelerle aynı hak ve eşit şartlara sahip olma, AB'nin Topluluk

Programlarından faydalanma, Kopenhag Kriterlerinin uygulanması ve adaylık sürecindeki AB Mali yardımları noktasında getirileri özetlenebilir. Helsinki Zirvesi, Avrupa Birliği mali işbirliği çerçevesinde Türkiye'ye sağlanan yardımlar, Türkiye'nin AB'ye katılımını hedeflemesi bakımından önemli bir ilki oluşturmaktadır (Karabacak, 2004: 5).

Tablo 7: Türkiye'nin Kullandığı AB Mali Yardımları (Milyon Euro)

Yıl	2002	2003	2004	2005	2006	TOPLAM
Bütçe	126	144	250	300	500	1.320
Proje Sayısı	18	28	38	35	45	164

Kaynak: AB Bakanlığı, <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=5>, (17.02.2014).

Adaylık statüsünü 1999 yılında alan Türkiye, AB hibelerini, 17 Aralık 2001 tarihli Türkiye için Katılım Öncesi Mali Yardıma Dair Çerçeve Tüzük ile beraber tek bir çerçeve altında kullanmaya başlamıştır. Tablo 7'de de görüleceği üzere, 2002-2006 döneminde Türkiye 164 proje bu kaynaklardan faydalanmıştır. Türkiye tarafından kullanılan yaklaşık 1,3 milyar Euro'luk bu fonların %30'u kurumsal yapılanma, % 35'i AB müktesebatına uyum ve %35'i ekonomik ve sosyal uyumun temini için kullanılmıştır.

Avrupa-Akdeniz ortak işbirliği kapsamında yürütülen MEDA-II Programı bu süreçte belli bir süre devam etmiş, Türkiye'ye adaylık statüsü verildikten kısa bir süre sonra da (2002 yılından itibaren) MEDA Programı dışında bırakılmıştır. 2000–2006 dönemi içinde ve MEDA-II kapsamında kullanılmak üzere Türkiye'ye ayrılan miktar 890 milyon Euro'dur (AB Bakanlığı, <http://www.abqs.gov.tr/index.php?p=5>, (17.02.2014)).

1.3.3 Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance - IPA)

Yapılan mali yardımların asıl amacı, yardım yapılan ülkenin üyeliğe hazırlamak adına söz konusu ülkenin var olan idari ve hukuksal altyapısının AB standartlarına yaklaştırılması aynı zamanda da AB Müktesebatının üstlenilmesi meselesidir. Bakıldığında bu süreçte, ülkelerin AB müktesebatına ve AB politikalarına uyum sağlamaları için bir dizi ekonomik, siyasal, sosyal ve kurumsal reformlar gerektirmektedir. Netice itibari ile bu reformların gerçekleştirilmesi aday ülkeye önemli mali külfetler de getirmektedir. Aday konumunda bulunan ülkede çoğunlukla bu maliyetleri tek başına karşılayamadığından ve ortaya çıkan mali kaynak ihtiyacı belirli miktarlarda AB tarafından katılım öncesi yardım adı altında karşılanmaktadır.

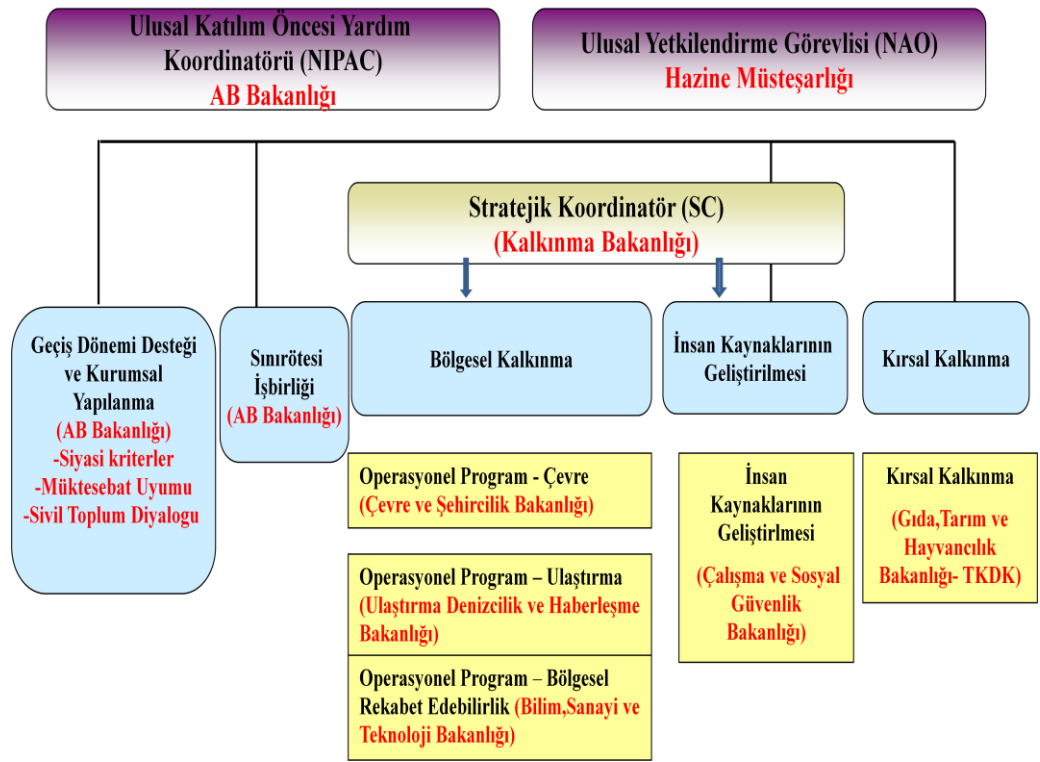
Avrupa Birliği genişleme süreci çerçevesinde, kendisine üye olabilecek ülkelere yardım etmek amacıyla destek araç ve mekanizmaları geliştirmiştir. Böylelikle, bu ülkeler daha üye olmadan AB standart ve normlarına yönelik olarak hazırlanması sağlanmaktadır. Bu durum bir nevi deneme ve oryantasyon sürecidir ve bu süreci başarı ile tamamlayan ülkeler AB üyesi olabilmektedir. Bu sayede hem aday ülkenin yapması gereken reformlara mali kaynak sağlamakta hem de katılım öncesi strateji çerçevesinde aday ülkeleri üyeliğe hazırlamaktadır. AB'nin bu çerçevede vermiş olduğu yardımlardan PHARE, ISPA, SAPARD ve CARDS Programları Merkezi ve Doğu Avrupa ülkeleri ile Balkan ülkelerine yönelik olarak oluşturulmuşken aynı zamanda Türkiye için Katılım Öncesi Mali Araç oluşturulmuştur. Söz konusu bu mali araçlar 2007 yılına kadar kullanımda kalmıştır. 2007 yılına gelindiğinde ise bütün bu katılım öncesi mali yardım araçları tedavülden kaldırılmış ve yerine IPA Programı uygulanmaya başlamış (Gösterici ve Ormanoğlu, 2007: 163).

Uygulamaya konan bu IPA adlı yeni mali aracın eski dönemdeki katılım öncesi mali yardımlardan farkı, mali yardımların yararlanıcı

ülkelerin hazırlayacakları programlar ile belirlenen öncelikler çerçevesinde kullanılmasıdır (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Soru 3, <http://ipa.sanayi.gov.tr/tr/content/sss/58> (02.02.2014)).

IPA; Geçiş Dönemi Yardımı ve Kurumsal Yapılanma, Sınır Ötesi İşbirliği, Bölgesel Kalkınma, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Kırsal Kalkınma adlı beş bileşenden oluşmaktadır (Karabacak, 2011: 11)

Şekil 3: IPA Bileşenleri (2007-2013)



Kaynak: Derya Balyan, İBB AB Müktesebat Eğitimleri Semineri, Türkiye - AB Mali İşbirliği sunumu, s.4, 20 Mart 2014.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, her bir bileşenle ilgili bir birim mevcut olmakla beraber ilgili bileşen teklif çağrılarında yerel yerel yönetimlerden STK'lara, Derneklerden Vakıflara, KOBİ'lerden üniversitelere ve meslek örgütlerine kadar çok geniş bir çerçevede kurum ve kuruluşlar faydalanabilmektedir.

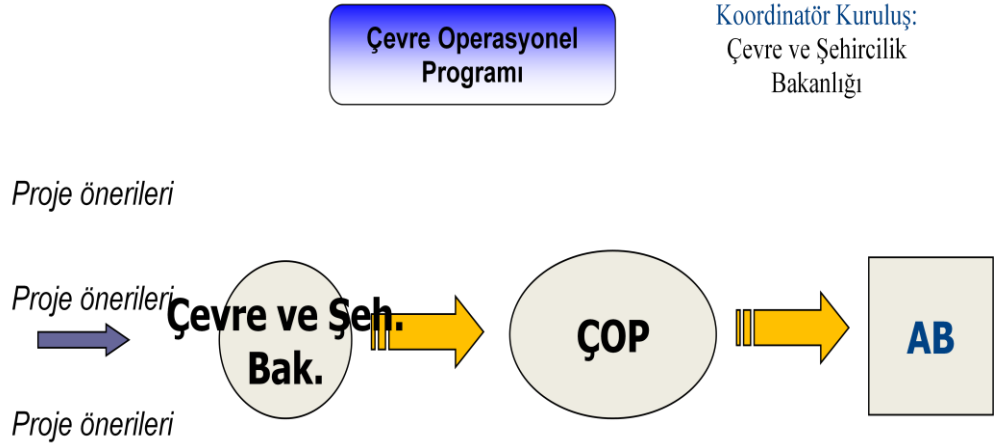
Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma bileşeninden adından da anlaşılacağı üzere adaylıktan üyeliğe geçiş sürecinde kamu kurum ve kuruluşlarına destek sağlamak, kurumsal ve idari yapılanmalarını güçlendirmek amacı taşımaktadır. Bu amaçla projeler aracılığı ile AB Müktesebatının uyumlaştırılması, çeşitli reformların gerçekleştirilmesi, sivil toplumun geliştirilmesi, yolsuzluğa karşı etkili mücadele ve mali kontrol gibi konular finanse edilmektedir (AB Bakanlığı, <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=5>, (02.02.2014)).

Sınır Ötesi İşbirliği Programı bileşeni ise daha güçlü bölgesel işbirliklerinin kurulması ve ortaklık sağlanması hedefler. Kültür, eğitim, ortak çevre, ekonomik ve sosyal kalkınma için sınır ötesi işbirliklerinin desteklenmesiyle kaynakların ve tecrübelerin paylaşılması konularına yönelik olarak projeler finanse edilmektedir.

Bölgesel Kalkınma bileşeni ile aday ülkeler Çevre, Ulaştırma ve Bölgesel Rekabet Edebilirlik ana başlıklarından oluşan önceliklere yönelik olarak projeler hazırlamakta ve bu projelere finansman desteği sağlanmaktadır.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı amaç ve öncelikler çerçevesinde proje önerilerini toplayıp, eldeki proje önerilerinden bir Çevre Operasyonel Programı (ÇOP) oluşturmaktadır. Oluşturulan bu program sonrasında AB'ye sunulmaktadır. AB ile yapılan görüşmelerin ve ardından gelen onayın sonrasında 2 yıllık ÇOP uygulamaya konmaktadır.

Şekil 4: Operasyonel Programlar (Çevre)



İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi bileşeni kapsamında ise İstihdam, eğitim ve sosyal içirme öncelikleri çerçevesinde geliştirilen projeler finanse edilmektedir.

Kırsal Kalkınma bileşeni kapsamında tarım, hayvancılık, gıda ve balıkçılık gibi konulara hibe programları aracılığı ile finansman desteği sağlanmaktadır.

Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma ve Sınır Ötesi İşbirliği Programı adlı iki bileşenden Türkiye, İzlanda, Karadağ, Sırbistan ve Makedonya'dan oluşan aday ülkeler ile Arnavutluk, Bosna-Hersek ve Kosova'dan oluşan potansiyel aday ülkeler yararlanabilmektedir. Bölgesel Kalkınma, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Kırsal Kalkınma bileşenlerinden ise sadece aday ülkeler yararlanabilmektedir.

IPA ile Avrupa Birliği aday ülkeleri her alanda destekleyerek üyeliğe hazır hale getirmek istemektedir. AB Bakanlığı verileri ile oluşturulmuş Tablo 8'e bakacak olursak; 2007-2013 dönemi için ülkelere tahsis edilen fon tutarının yaklaşık 9.95 milyar avro tutarında olduğunu görürüz. Türkiye'ye ise toplamda ayrılmış bu tutarın %48,2'si ayrılmıştır.

Tablo 8: AB Mali Yardımlarının Ükelere Göre Dağılımı (2007-2013)

Ülke	Yüzölçüm (km ²)	Avro/ km ²	Nüfus- 2006	Avro/ Kişi	TOPLAM 2007-2013 Milyon Avro	Oran (%)
Hırvatistan	56,594	17,634	4.443.000	224.6	998	10
Makedonya	25,713	23,918	2.039.000	301.6	615	6.2
Türkiye	783,562	6,119	72.520.000	66.1	4795	48.2
Arnavutluk	2,875	206,957	3.149.000	188.9	595	6
Bosna Hersek	1,209	12,810	3.843.000	170.7	656	6.6
Karadağ	13,812	17,087	624,000	378.2	236	2.4
Sırbistan	77,474	17,890	7.425.000	186.7	1386	13.9
Kosova	10,887	58,326	2.070.000	306.8	635	6.4
İzlanda*					30	0.3
TOPLAM	1.022.126	9,489	96.113.000	103.5	9.944	100

*İzlanda yardımlardan 2011 yılında faydalanmaya başlamıştır.

Kaynak: AB Bakanlığı, <http://www.abqs.gov.tr/index.php?p=5> (03.02.2014)

Türkiye ve AB arasında Ankara Anlaşması ile başlayan ve günümüze kadar devam eden sürece baktığımızda; AB tarafından Türkiye'ye sağlanan yardımların hem yapısının, hem miktarının hem de kullanım özelliklerinin, sürecin gidişatına göre, sürekli gelişip değiştiğini söyleyebiliriz. Bu durumun doğal olarak sebepleri vardır. Bu sebepler arasında mali yardım sisteminin değişmesi, Türkiye'nin Gümrük Birliğine girmesi ve Türkiye'nin adaylık statüsünün değişmesi sayılabilir.

IPA kapsamında 2007-2013 döneminde Türkiye'ye sağlanan yardımları bileşen bazında inceleyecek olursak; Tablo 9'da da görüleceği gibi en çok destek Bölgesel Kalkınma ve Geçiş Dönemi

Desteği ve Kurumsal Yapılanma bileşenlerinden sağlanmıştır. En düşük mali yardım ise IPA'nın Sınırötesi İşbirliği bileşeni kapsamında sağlanmıştır.

Tablo 9: 2007-2013 Döneminde Türkiye'ye Sağlanan Mali Yardım Miktarları (Milyon Avro)

BİLEŞEN	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOPLAM
I.Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma	256,7	256,1	239,5	217,8	231,2	227,4	246,2	1.675,2
II. Sınır Ötesi İşbirliği	2,09	2,87	3,04	3,09	5,13	2,1	2,21	20,6
III. Bölgesel Kalkınma	167,5	173,8	182,7	238,1	293,4	356,8	378	1.790,3
IV. İnsan Kayn. Geliştirilmesi	50,2	52,9	55,6	63,4	77,6	83,9	96	479,6
V. Kırsal Kalkınma	20,7	53,0	85,5	131,3	172,5	189,7	213	865,8
TOPLAM	497,2	538,7	566,4	653,7	779,9	860,2	935,5	4.831,6

Kaynak: AB Bakanlığı, <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=5>, (25.02.2014) ve **Türkiye - AB Mali İşbirliği**, Avrupa Birliği Bakanlığı, No:08.

1.3.3.1. IPA Çerçevesinde Türkiye'de Oluşturulan Yapı ve Fonksiyonları

AB tarafından aday ülkelere yönelik olarak sağlanan IPA yardımlarından yararlanabilmek için söz konusu üyeliğe talip olan aday ülkelerin kendi içlerinde bir yapılanma, bir mekanizma kurması şarttır. Böylelikle yapılan yardımların etkinliğini sağlamak ve gerekli izleme ve denetlemeyi kolaylıkla yapabilmek adına AB, IPA Uygulama Tüzüğü

çerçevesinde Merkezi Olmayan Uygulama Sisteminin kurulmasını istemiştir. 2008 yılında imzalanan Çerçeve Anlaşma ile bu sistemin yeniden işleyişi revize edilmiştir. Bu yeniden düzenleme 2011/15 sayılı bir genelge ile duyurulmuştur. Söz konusu düzenlemeler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (AB Bakanlığı, <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=5>, (10.03.2014)):

Tablo 10: Merkezi Olmayan Yapılanma Yetkili ve Görevlileri

MERKEZİ OLMAYAN YAPILANMA (DIS)	
Yetkili Akreditasyon Görevlisi (CAO) - Hazine Müsteşarlığından sorumlu Başbakan Yardımcısıdır.	Yetkili Akreditasyon Görevlisinin sekretarya hizmetleri Hazine Müsteşarlığı tarafından yürütülür.
Ulusal IPA Koordinatörü (NIPAC) - Avrupa Birliği Bakanlığı Müsteşarı	Tüm bileşenlerin genel koordinasyonu, IPA I. bileşenin programlaması, izlenmesi ve değerlendirilmesi.
Ulusal Yetkilendirme Görevlisi (NAO) Hazine Müsteşarı	AB yardımlarının mali yönetimi (Ulusal Fon aracılığıyla).
Ulusal Fon (NF) - Hazine Müsteşarlığı	IPA çerçevesinde sağlanacak yardımların mali yönetimi.
Stratejik Koordinatör - Kalkınma Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı	IPA III. ve IV. bileşenleri kapsamında sağlanacak yardımların koordinasyonu.
Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB)	Projelerin Avrupa Komisyonu tarafından belirlenen usul ve esaslara uygun olarak ihale, sözleşme, ödeme ve raporlama işlemleri.
Program Otoritesi	IPA III., IV. ve V. bileşenlerin Operasyonel Programlarının hazırlanması ve uygulaması.
Denetim Otoritesi (AA) - Hazine Kontrolörleri Kurulu	IPA'ya ilişkin tüm yönetim ve kontrol sistemlerinin ve faaliyetlerinin denetlenmesi.
Yararlanıcı Kurumlar	Proje faaliyetlerinin yürütülmesi.

İKİNCİ BÖLÜM

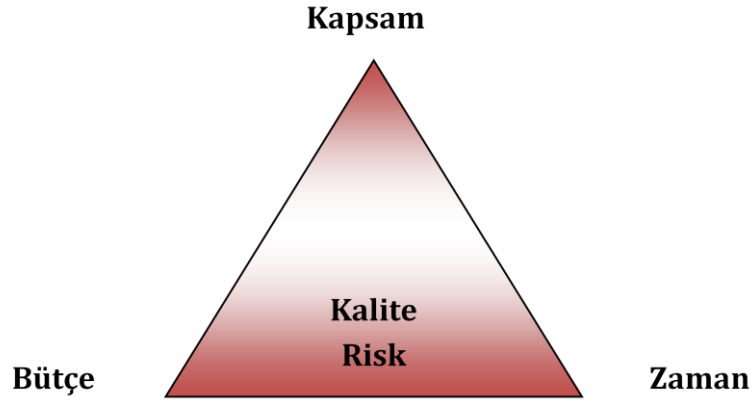
2. AB MALİ YARDIMLARI İÇİN PROJE YÖNETİMİ

2.1. Proje Nedir?

Avrupa Birliği mali yardımlarını projeler aracılığı ile dağıtmaktadır. Bu projelerin de AB'nin istediği belli şart ve standartları taşıması gerekmektedir. Dolayısı ile projenin ne olduğu ve hangi şart ve standartları taşıması gerektiği konusu mali yardımdan yararlanmak isteyenler için büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü istenilenlerden birinin eksik ya da yeterli olmaması durumunda, büyük emekle hazırlanan proje başarılı olamayacak ve mali destekten mahrum olunacaktır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında Proje; belirlenmiş **bir hedef, sonuç veya çözüme** ulaşmak için belirli bir **süre, yer** ve **bütçe** kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir. Proje de önemli olan husus; sınırlı zaman ve kaynaklarla sağlanabilecek en yüksek faydanın sağlanmasıdır (Odabaşı, 2004: 38). Projelerde olmazsa olmaz üç ana kısıt mevcuttur. Bu kısıtları; belirlenmiş hedefler, başlama ve bitiş zaman aralığının belirli olması ve belirlenmiş bir bütçe çerçevesinde faaliyetlerin tamamlanması olarak sıralanabilir. Fakat zaman içerisinde **Kalite** ve **Risk** unsurlarını da bu kısıtlar arasında sayanlar mevcuttur (DeLeeuw International, Proje Yönetim Döngüsü Sunumu, 2006, s.131-132).

Şekil 5: Projenin Kısıtları/Unsurları



AB açısından bir projenin; Stratejik amaçlara ve AB standartlarına uygun, yenilikçi, hedef ve beklentilerin gerçekçi, uygulanabilir, ulaşılabilir ve sürdürülebilir bir yapıda olması gerekmektedir. AB mali yardımlarının çoğunluğu kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlara yöneliktir. Bunun yanında bazı programlar özelinde özel kişiler ve şirketler de proje sunabilmektedirler(Şahin, 2007: 69).

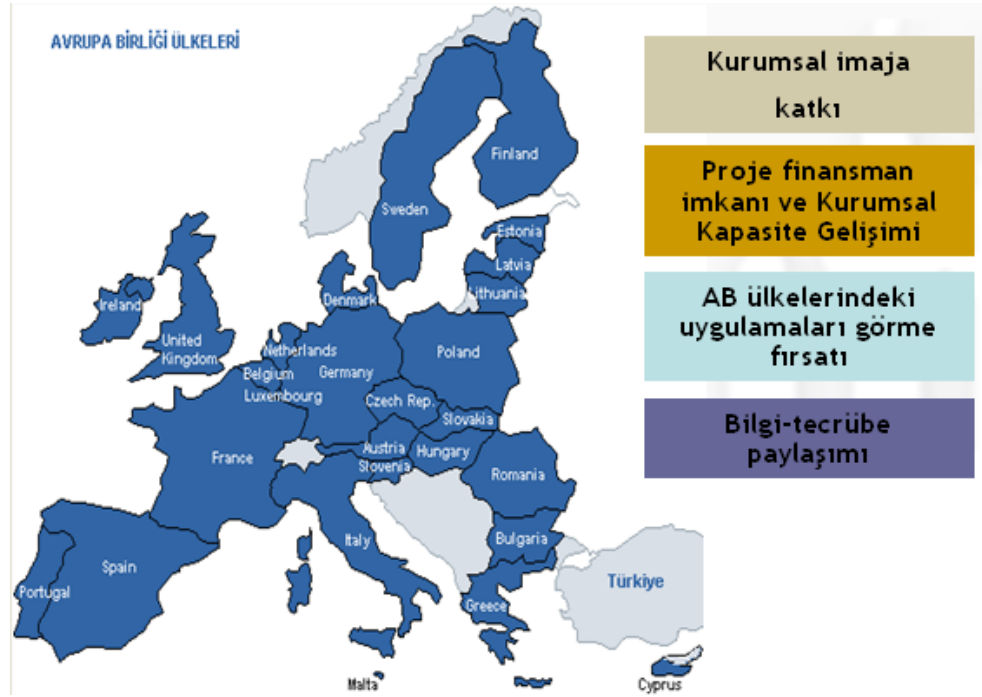
2.1.1. Neden AB Projesi?

AB'nin mali yardımlarından projeler çerçevesinde yararlanılabilmektedir gerçeğinden hareketle, ayakları yere basan sağlam projelerle kurumsal olarak AB mali yardımlarından faydalanabilmekteyiz.

Proje hazırlama ve uygulama; bürokrasi ve içerisinde barındırdığı ayrıntılar bakımından yoğun çaba gerektiren bir süreç olduğundan neden böyle bir sürece girerek fazla efor sarf edelim ki? Şeklinde kurumlarda bir temayül oluşması doğaldır. Ama aşağıdaki tabloda da özetlenmeye çalışıldığı gibi AB Projesi yapmanın getirileri de yabana atılmayacak derecede önemlidir. Çünkü AB projeleri sayesinde; AB ülkelerindeki iyi uygulamaları görüp karşılıklı olarak bilgi ve tecrübe paylaşımında bulunabilir, uygulamaların transferini sağlayarak AB

Ülkeleri ile aramızdaki mesafeleri daha kısa zamanda kapatabiliriz. Aynı zamanda kurumsal kapasite gelişimini de sağlayabiliriz. Kendi öz kaynağımız dışında bir kaynaktan projemizi finanse etme imkânı bularak kaynak etkinliğimizi de arttırabiliriz. En nihayetinde, AB projeleri sayesinde ülkemizin ve kurumumuzun tanınırlığını arttırarak kurumsal imajımıza da katkı sağlamış oluruz.

Şekil 6: AB Projesinin Katkıları



2.2. Makro ve Mikro Projelerin Programlama Süreci

AB Hibe veya fonlarının dağıtılması ve kullanılması AB Bakanlığı (eski adıyla Avrupa Birliği Genel Sekreterliği)'nin koordinasyon ve yürütümünde ilerleyen ve genellikle bütün kamu kurum ve kuruluşlarının da görüş ve fikir beyanında bulunduğu uzun uzadıya bir süreç olan programlama ile belirlenmektedir. Buradan hareketle; AB ile Türkiye arasında cereyan eden AB finansman desteği ile uygulanıp yürütülen

projelerin belirlendiği sürecin kısaca programlama olarak ifade edilebileceğini söyleyebiliriz.

Bu süreçteki en önemli başlangıç noktası, AB tarafından sağlanan yardımların AB üyeliğine uyum sağlama çerçevesinde kullanılması gerektiğidir. Bu gereklilikten hareketle, AB süreci çerçevesinde, Türkiye ve AB tarafından hazırlanan Ön Ulusal Kalkınma Planı, Ulusal Program ile Katılım Ortaklığı Belgesi ve İlerleme Raporu'nda belirtilen önceliklere dikkat edilmesi gerekmekte ve bu öncelik ve hedefler çerçevesinde projelerin belirlenerek geliştirilmesi gerekmektedir.

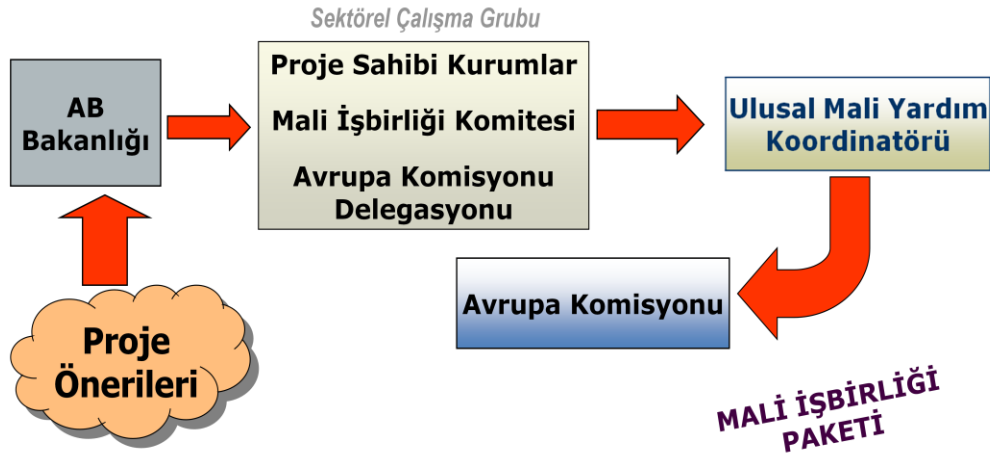
Mali yardımlar çerçevesinde desteklenecek projelerin seçimi Avrupa Komisyonu ve Türk Hükümetinin ortak kararıyla gerçekleşmektedir. Seçim aşamasında önceliklendirilmiş yatırım alanları ve yatırım ihtiyaçları, teklif edilen projelerin kalitesi, AB finansmanı için başvuran Kurumların kurumsal ve mali açılarından uygulama kapasiteleri gibi faktörler göz önünde bulundurulur (Aktaşoğlu, 2011: 11)

AB mali yardımları ile finanse edilen projeler, Makro düzeyde ve Mikro düzeyde projeler olmak üzere ikiye ayrılır. Hedef ve öncelikler çerçevesinde, AB Bakanlığı koordinasyonunda, Kamu kurum ve kuruluşlarına açık olup, yüksek bütçeye sahip olanlar makro proje olarak ifade edilirken; STK'lar, Odalar, KOBİ'ler ve yerel yönetimlerin hibe programları aracılığı ile başvurabildiği ve göreceli olarak çok daha düşük bütçeli projeler mikro projeler olarak adlandırılmaktadır.

Makro düzeyde projeler oluşturulurken; kamu kurum ve kuruluşları, amaçlar ve öncelikler çerçevesinde, Eylül ayında proje önerilerini AB Bakanlığı'na iletirler. İçerisinde proje sahibi kurumların, Avrupa Komisyonu Delegasyonu ve Mali İşbirliği Komitesinin yer aldığı Sektörel Çalışma Grubu tarafından görüşülür ve karar Ulusal Mali Yardım Koordinatörü'ne iletilir. Ulusal Mali Yardım Koordinatörü bu projeyi Avrupa Komisyonu ile görüşür. Eğer Avrupa Komisyonu ile anlaşma sağlanırsa mali işbirliği paketi imzalanır ve ardından proje

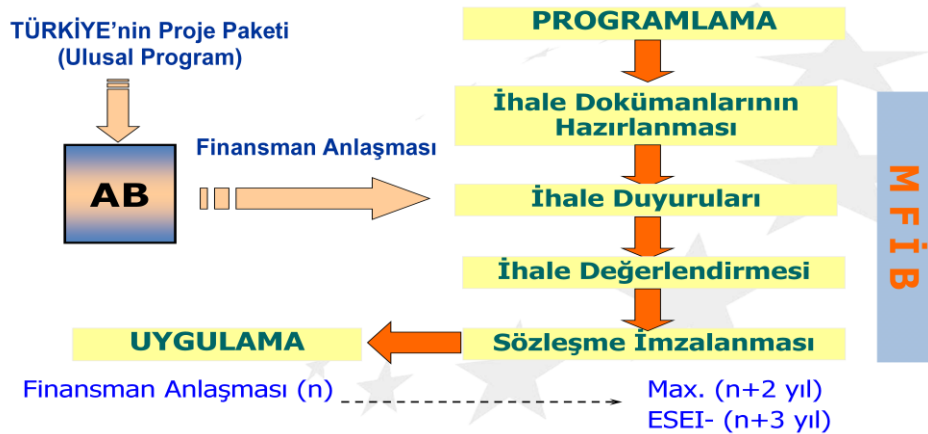
uygulamaya konar. Avrupa Komisyonu'ndan olumsuz sonuç çıkması halinde ise süreç tekrar başa döner. Görüldüğü gibi makro projelerin programlanması yaklaşık bir yıllık bir süreyi kapsayan meşakkatli bir süreçtir.

Şekil 7: Makro Düzeyde Projelerin Programlama Süreci



Kaynak: Bülent Özcan, İBB AB Müktesebat Eğitimleri Semineri, AB Mali Yardımları sunumu 2011, s.7.

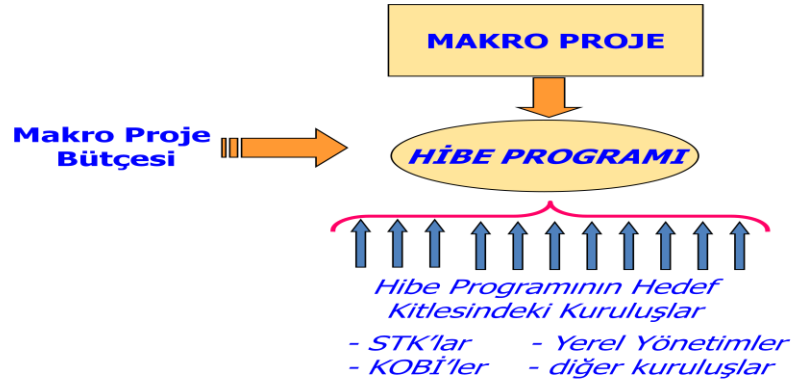
Şekil 8: Makro Düzeyde Projelerin Uygulama Süreci



Kaynak: Derya BALYAN, Avrupa Birliği Bakanlığı, İBB Seminer Sunumu, 20 Mart 2014, s.16,

Mikro projeler; ilgili kamu kurumunun veya AB Bakanlığı'nın, programlanan makro projelerini aynı amaç ve önceliklere hizmet eden hibe programları aracılığı ile dağıtması durumudur. Aşağıdaki şekilde de görüleceği gibi, mali kaynak, makro proje ve bu proje için tahsis edilmiş bütçenin tek bir proje yerine, amaçlar ve hedefler çerçevesinde oluşturulan hibe programları aracılığı ile hedef kitlesinde bulunan farklı kurumlar tarafından onlarca veya yüzlerce mikro proje başvurusu ile de gerçekleştirilmektedir.

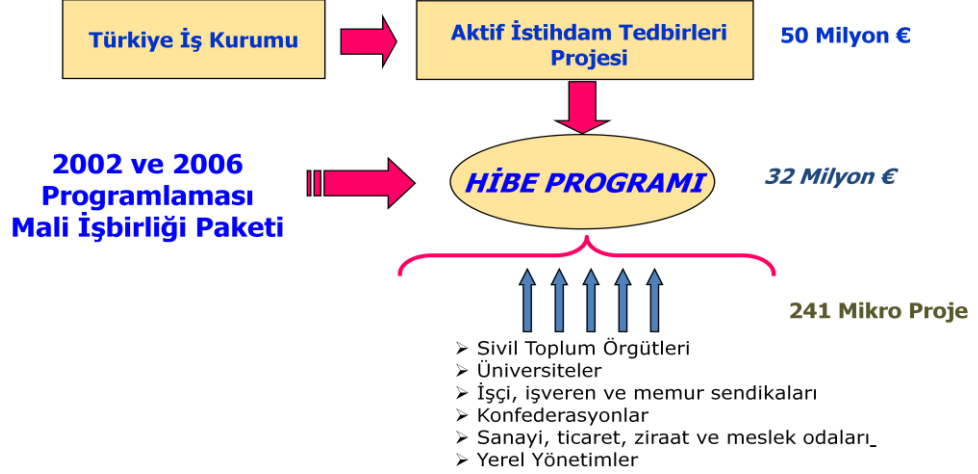
Şekil 9: Mikro Düzeyde Projeler (Hibe Programları)



Kaynak: Bülent Özcan, AB Mali Yardımları Sunumu, 2011, s.13.

Bir diğer şekilde göreceğimiz üzere, Türkiye İş Kurumu'nun "Aktif İstihdam Tedbirleri" adlı 50 Milyon Euro'luk makro projesi, 2002 ve 2006 Programlaması çerçevesinde, 32 Milyon Euro'luk bir hibe Programı aracılığı ile dağıtılmıştır. Bu hibe programı çerçevesinde; hedef kitlesi olan (STK, Üniversite, yerel yönetim, Konfederasyon, ...vb) kurum ve kuruluşlardan proje teklifi alınmış ve 241 mikro proje desteklenmiştir. Böylece daha fazla kurum ve kuruluşun amaç ve öncelikler çerçevesinde hazırlamış oldukları projesine destek sağlanmıştır.

Şekil 10: Makro Projeden Mikro Projeye (Hibe) Geçiş

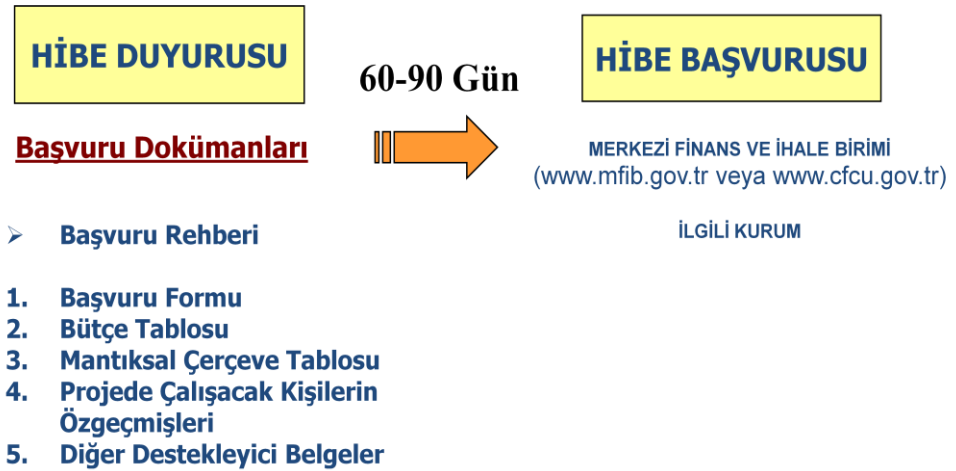


Kaynak: Bülent Özcan, İBB AB Müktesebat Eğitimleri Semineri, AB Mali Yardımları sunumu, 2011, s.14.

2.3. Hibe Programlarına Nasıl Başvurulur?

Hibe Programlarına başvuru yapılması hususunda belirli bir döngü vardır ve bu döngünün adım adım, doğru ve eksiksiz olarak takip edilmesi ile bu süreç ancak tamamlanabilmektedir.

Şekil 11: Hibe Programlarına Başvuru Süreci



Kaynak: Bülent Özcan, İBB AB Müktesebat Eğitimleri Semineri, AB Mali Yardımları sunumu, 2011, s.16-17.

Projenin hangi amaç ve önceliklere yönelik olarak hazırlanması gerektiğinin, bütçesel tutarının ne kadar olacağı ve kimlerin ne şartlarla başvuru yapabileceğinin öncelikle bilinmesi gerekmektedir. Bu bilgilere ancak oluşturulan Hibe Programlarının duyurularının yapılması sırasında ulaşılabilmektedir. Söz konusu Hibe Programlarına ait duyurular:

- Merkezi Finans ve İhale Birimi (www.mfib.gov.tr veya www.cfcu.gov.tr)
 - Hibe Programı Sahibi Kuruluş (TUBİTAK, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, ...vb)
 - Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu (www.avrupa.info.tr)
 - Avrupa Komisyonu (<http://ec.europa.eu>) ve ilgili Genel Müdürlükleri
 - AB Bakanlığı (www.abgs.gov.tr veya www.ab.gov.tr)

sayfalarından duyurulmaktadır. Yapılan bu duyuru ile beraber, Programın kaynağına göre, İngilizce veya Türkçe olarak başvuru rehberi ve başvuru dokümanları yayınlanmaktadır.

Yayınlanan başvuru rehberinde tüm şartlar açıkça belirtildiğinden başvuru yapacak yararlanıcılar tarafından iyice okunarak anlaşılmalı ve proje bu rehber dikkate alınarak hazırlanmalıdır.

Hibe Programı duyurularının yapılması ve Başvuru Rehberi adlı amaç ve önceliklerin neler olduğu, kimlerin ve hangi şartlarda başvuru yapabileceği, başvurunun nereye ve ne zamana kadar yapılabildiği konularını ayrıntılı olarak anlatan dokümanın incelenmesinin ardından, edinilen bilgiler doğrultusunda proje ve gerekli dokümanların hazırlanmasına başlanılır. Hibe Programı duyurusu ile son başvuru tarihi arasında 60 ile 90 gün arasında bir süre verilmektedir. Hibelerden yararlanmak için tüm şartları taşıyan ve eksiksiz olarak hazırlanan projenin başvuru makamına yapılması gerekmektedir (DeLeeuw International, Proje Yönetim Döngüsü Eğitimi, 2006).

Hibe Programı Başvuru Rehberine göre hazırlanan ve doldurulan proje ve dokümanların, son başvuru tarihine kadar, istenildiği şekilde posta veya elden Başvuru makamına teslim edilmesi gerekmektedir. Söz konusu başvuru dokümanları;

- Ek A - Başvuru Formu
- Ek B – Bütçe
- Ek C – Mantıksal Çerçeve
- Kilit Personel Özgeçmişleri
- Diğer Destekleyici Belgeler

olarak maddeler halinde sıralanabilir. Başvurunun ardından proje bağımsız denetleyiciler tarafından incelenir ve puanlanır. Proje başarılı bulunursa yararlanıcı ile hibe sözleşmesi imzalanır ve proje uygulanmaya başlanır. Projenin başarısız olması halinde herhangi bir destek söz konusu olmaz. Projenin hazırlanması ile ilgili ayrıntılı bilgi daha sonraki bölümde verileceği için bu kısımda çok genel anlamda sürecin işleyişinden bahsedilmiştir.

2.4. Proje Yönetim Döngüsü (Project Cycle Management)

Proje Yönetim Döngüsü (PCM); mantıksal çerçeve denilen yapıya binaen program ve projelerin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde kullanılan bir sistematiksel yöntemdir. Avrupa Komisyonu; 1992 yılında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı temelli proje tasarım ve yönetim araçlarını "Proje Döngüsü Yönetimi (PCM)" kabul etmiştir. İlk PCM kılavuzu 1991 yılında üretilmiş ve sonrasında kısa bir süre sonra 2001 yılında güncellenmiştir. Son olarak 2003 yılında bir kararla beraber tekrar güncellenmiştir (European Commission, Aid Delivery Methods Volume 1: Project Cycle Management Guidelines, 2004).

PCM; bir projenin fikir olarak belirmesinden başlayarak projenin nihayete erdirilmesine kadarki zaman içindeki tüm süreçlerin

yönetilmesini kapsamaktadır. Avrupa Komisyonu, projelerde karşılaşılan ve başarıyı etkileyen bazı unsurları belli bir standarda bağlamak ve kaliteli proje oluşturma prensibinin yerleşmesini sağlamak üzere PCM metodunu kabul etmiştir.

Projeler hazırlanırken içinde bulunulan durumun gerektiği gibi iyi analiz edilmemesi veya eksik analiz edilmesi, ilgililik kısmının zayıf kalması, risk olabilecek unsurların yeterli düzeyde dikkate alınmaması, tecrübelerin yeni projelerde kullanılamaması, dar kapsamlı faaliyet ve planların yapılması ve proje dokümanlarının yetersiz olması gibi sorunların varlığı PCM'i gerekli ve elzem kılmıştır. Çünkü PCM bir yöntem ve aynı zamanda sistematik bir bütün olduğu için bahsedilen bu sorunların elemine edilmesi için adım adım işlemektedir. PCM tek başına projede başarıyı garanti edemez, sadece başarı için yapılması gereken minimum gereksinimleri ortaya koyar (Tekindağ, 2005: 19).

Proje döngüsünde genel prensip olarak her aşamanın bir sonraki aşamanın kaynağı olması durumu vardır. Örneğin, aşağıdaki şekilde de görüleceği gibi altı aşamalı bir döngü olan PCM de; ilk aşama (Proje fikrini belirleme), ikinci aşama (Proje fikrinin analizi) için temel oluşturmaktadır. Proje herhangi bir aşamada soruya cevap veremez ise ya kurgu değiştirilir ya da tekrar ilk aşamaya geçilerek proje yeniden kurgulanır. Projelerin kurgusu, aşağıda kısaca açıklanan ve maddeler halinde sunulan 6 aşamada tamamlanmaktadır. Bunlar:

1 - Proje Fikrinin Belirlenmesi: Hazırlanacak projeye ilgili olarak fikirlerin ortaya konarak proje fikrinin tasarlandığı ilk hareket noktasıdır. Sorunun ortaya atılarak bu sorunun çözümüne yönelik bir projenin ihtiyaç olduğu fikrinin ilk olarak belirttiği aşamadır.

2 - Proje Fikrinin Analiz Edilmesi: Projenin yapılabilirlik ve uygulanabilirlik açılarından teferruatlı bir şekilde tasarlandığı, kapsamının belirlenerek planlamasının yapıldığı, faaliyetlerin ve bu faaliyetler çerçevesinde gerekli bütçenin hazırlandığı aşamadır. Bu aşamada; projenin yapılabilirliği üzerine çeşitli analizler yapılmaktadır.

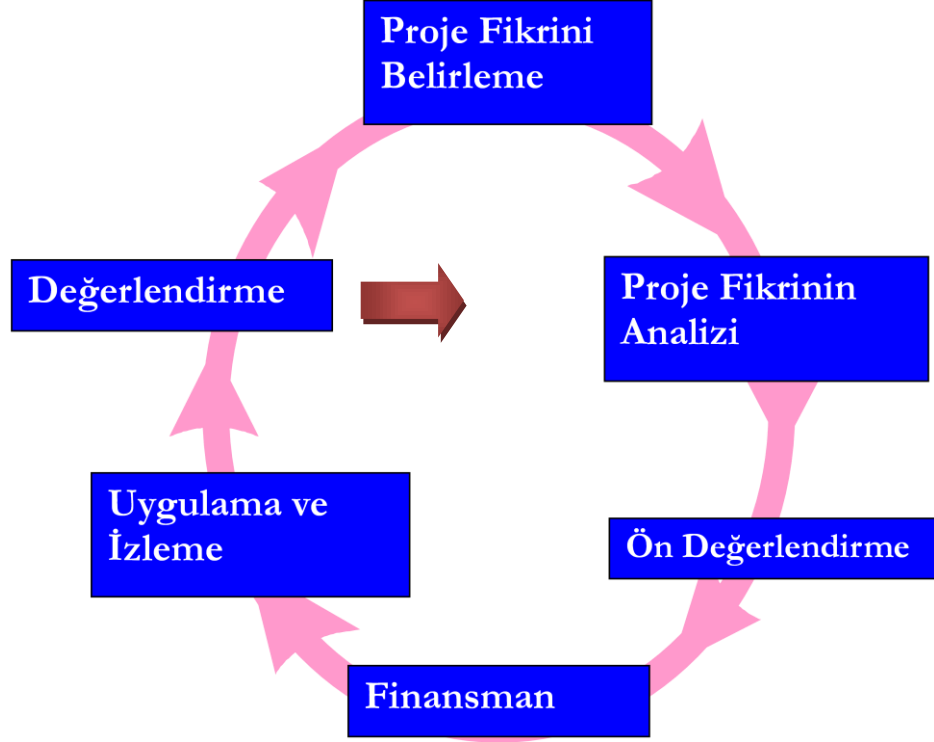
3 - Ön Değerlendirme: Faaliyetleri ve bütçesi taslak olarak hazırlanan ve bu doğrultuda planlanan projenin; bir bütün olarak sosyal, kültürel, teknik ve mali açılarından tutarlılığının değerlendirildiği aşamadır.

4 - Finansman: Buraya kadar izah edilmeye çalışılan ilk üç aşaması tamamlanmış ve finansman sağlayacak kurum/kuruluşa başvurusu yapılan projenin, ilgili kurum/kuruluş tarafından çeşitli kriterlere göre değerlendirilmesi ve eşik değerleri geçen başarılı projelere finansman desteğinin sağlandığı aşamasıdır.

5 - Uygulama ve İzleme: Finansman desteği almaya hak kazanan projenin, başvuru formunda öngörüldüğü gibi tüm faaliyet ve çalışmanın gerçekleştirilmeye başlandığı ve bu uygulama sürecinde gerekli izleme ve denetimlerin yapıldığı aşamasıdır.

6 - Değerlendirme: Devam eden veya tamamlanmış olan projenin elde edilen sonuçlarının tarafsız ve bağımsız değerlendirme uzmanlarınca gözden geçirildiği aşamadır. Değerlendirme ile projenin hedeflere ulaşip ulaşmadığı, uygulamadaki etkinlik ve verimliliğin, etki ve sürdürülebilirliğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Devam eden projenin değerlendirilmesi durumunda bazen proje fikrinin tekrardan analiz edilmesini ve yeniden kurgulanmasını gerektirebilir. Aynı zamanda değerlendirme aşamasında elde edilen sonuçlar benzer projelerin geliştirilmesinde kullanılır. Değerlendirme sürecinden sonra döngünün devam etmesinin mantığı da budur (Tekindağ, 2005: 18)

Şekil 12: Proje Yönetim Döngüsü(PCM)



Kaynak: Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, s.16, Mayıs 2005, Ankara

2.4.1. Proje Kurgusu ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Bir proje planlama ve uygulama aracı olan Proje Döngüsü Yönetimi boyunca Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı kullanılmaktadır. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı da, projeye ilgili tarafların, problemleri belirleyerek analiz etmelerini ve bu problemlerin çözülmesi için atılacak adımları, yapılacak faaliyetleri ve nihayetinde ulaşılabilecek amaçları tanımlamalarını mümkün kılmaktadır.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, 1970'li yıllarda ABD'nin uluslararası yardım kuruluşu USAID tarafından geliştirilerek kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde ise, Birleşmiş Milletlerden AB'ye, OECD'den Dünya Bankası'na, birçok uluslararası yardım

kuruluşu ve ülke kuruluşları proje uygulamalarında “Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı”nı kullanmaktadır (Tekindağ, a.g.e., 23).

Projenin kurgulanmasında önemli bir yere sahip olan Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı proje tasarlanırken bir yönetim aracı olarak aşağıda maddelenmiş hususlarda kolaylıklar sağlamaktadır:

- Mevcut durumun ve paydaşların analizi,
- Analizler ışığında hedeflerin ortaya konularak proje kapsamının belirlenmesi,
- Farklı düzeylerde yer alan hedefler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin kurulması,
- Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının kontrol edilmesi,
- Kontrolümüz dışında olan ve projenin başarısını etkileyen dış faktörlerin (risk) tanımlanması ve dikkate alınması,
- Projenin başarısının nasıl değerlendirildiğinin belirlenmesi,
- Tüm çalışmaların standart bir formatta sunulması.

2.4.2. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı iki ana aşama çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Proje ile ilgili çeşitli analizlerin yapılmasını içeren “Analiz Evresi” bu aşamaların ilkinin oluştururken; faaliyet, bütçe ve matrisin oluşturulduğu “Planlama Evresi” ise ikinci aşamayı oluşturmaktadır.

Tablo 11: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları

ANALİZ EVRESİ	PLANLAMA EVRESİ
1. Paydaş Analizi	5. Mantıksal Çerçeve Matrisi
2. Sorun Analizi	6. Faaliyet Planı
3. Hedef Analizi	7. Bütçe
4. Strateji Analizi	

Kaynak: DeLeeuw International, Proje Yönetim Döngüsü Eğitimi, İstanbul (İBB), 2006, s.138.

2.4.2.1 Analiz Evresi

Analiz evresi; yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, projenin paydaşlarının, var olan ana sorunun, projeye bu sorunun çözümüne yönelik atanacak hedeflerin ve projede kullanılacak stratejinin belirlenmesi olmak üzere toplamda dört başlıkta yapılacak analiz çalışmasını kapsamaktadır.

2.4.2.1.1. Paydaş Analizi

Paydaş Analizi, proje ile ilgilerine göre; şahısları, grupları ve organizasyonları belirleyerek, proje için katkı ve riskleri ile beklentilerini tanımlamak amacıyla yapılmaktadır. Paydaş analiziyle proje tarafları belirlenir ve düşünceleri alınır. Bu sayede, paydaşların düşünce katkılarının projeye yansması ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi yolunda önemli bir adım atılmış olmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi çeşitli sebeplerle proje ile ilgili olan şahıs, organizasyon, kurum ve kuruluşlar “Paydaş” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, Paydaşlar, herhangi bir şekilde projeden pozitif veya negatif olarak etkilenenlerdir (Bayrambey, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, 2013: 12)

Bu aşamada projelerde sürekli karşımıza çıkan bazı ifadeleri de tanımlayarak oluşacak karışıklıkları ortadan kaldırabiliriz. Bunlar:

Faydalanıcılar; projenin uygulamasından herhangi bir şekilde etkilenecek olanlardır. Bu noktada faydalanıcıları; doğrudan ve nihai faydalanıcılar olarak iki başlıkta incelemek mümkündür.

Proje ve proje kapsamında yapılan çalışmaların direkt olarak etkilediği grup, kimse, kurum ve kuruluşlar **Doğrudan faydalanıcılar**

olarak ifade edilirken; projeden uzun vadede, olumlu yönde ve dolaylı olarak etkilenecek toplumsal kesimler veya sektörler de **Nihai Faydalanıcılar** olarak ifade edilmektedir. Burada doğrudan faydalanıcıların, **hedef grup** olarak ta ifade edildiğini belirtmek gerekir. Ayrıca, finansman desteği sağlanan projelerin tasarlayıp yürüten kurum ve kuruluşlar (kısacası, projeyi uygulayan taraflar) da **Proje Ortakları** olarak da tanımlanmaktadır.

Paydaş Analizi yapılırken, projeden olumlu veya olumsuz etkilenen tüm tarafların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Dolayısı ile ilk aşamada; soruna ilişkin olarak etkilenebilecek olanlar ile projeyi etkileyebilme ihtimali olan tüm paydaşların eksiksiz olarak belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir.

İkinci aşamada ise belirlenen bu paydaşlar, projeden etkilenme veya projeyi etkileme özelliklerine göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu aşamada söz konusu grupların/kişilerin karakteristikleri, projedeki rolleri, faydaları, katılım sağlamadaki güç ve kapasitelerinin araştırılarak belirlenmesi analiz edilmektedir. Paydaş Analizi yapılırken;

- Paydaşlar arasındaki ilişkileri gösteren Venn Diyagramları,

- Güçlü-zayıf yönler ile fırsatlar- tehditler konusundaki durumu gözler önüne seren SWOT Analizi,

- Teknik olarak kurumsal kapasiteyi anlatan Spider Diyagramları,

kullanılarak analiz çerçevesi tamamlanmaktadır (DeLeeuw International, Proje Yönetim Döngüsü Eğitimi, 2006: 141). Projeye Paydaşların katılımı;

- Birçok açıdan reel dünyaya uygun olarak proje geliştirilmesini sağlar.

- Sivil toplumu ve demokratik süreçleri güçlendirir.

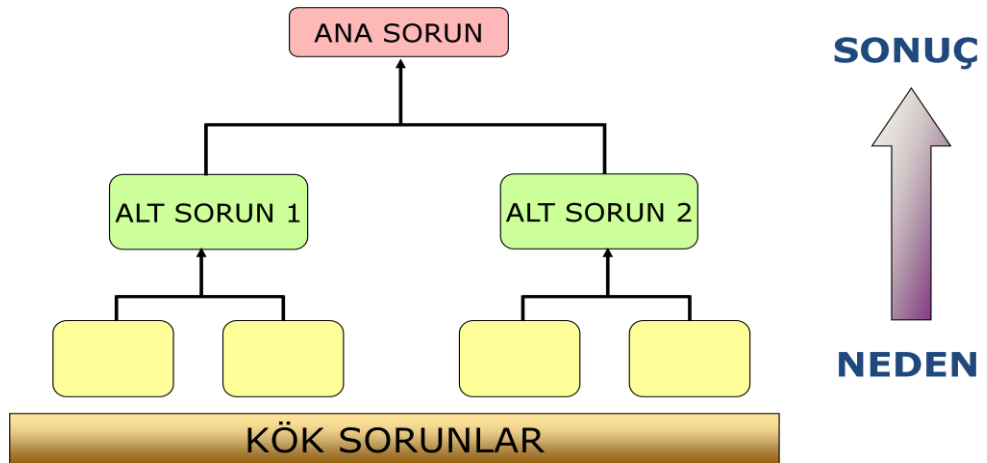
- Paydaşların projeyi sahiplenmesini ve etkisini arttırabilmesini sağlar.
- Projenin paydaşlar tarafından daha çok sahiplenilmesi ve proje tamamlandıktan sonra sürdürülebilirliğine katkı sağlar.
- Muhtemel çatışma ve riskleri tanımlamaya yardımcı olur.

2.4.2.1.2. Sorun Analizi

Proje konusu olacak kök sorunun ve bu kök sorunun oluşmasına katkı sağlayan daha alt seviyedeki sorunların belirlenmesi ve projenin bu doğrultuda oluşturulmasını sağlamak adına yapılır.

Sorun Analizinde; proje çalışmasında yer alacak kişilerin/kurumların perspektiflerinden önemli olan ana sorunlar enine boyuna tartışılarak belirlenir. Hem fikir olunan sorunlardan biri kök sorun olarak seçilerek aşağıdaki şekilde gösterildiği haliyle **Sorun Ağacı** ile gösterilir.

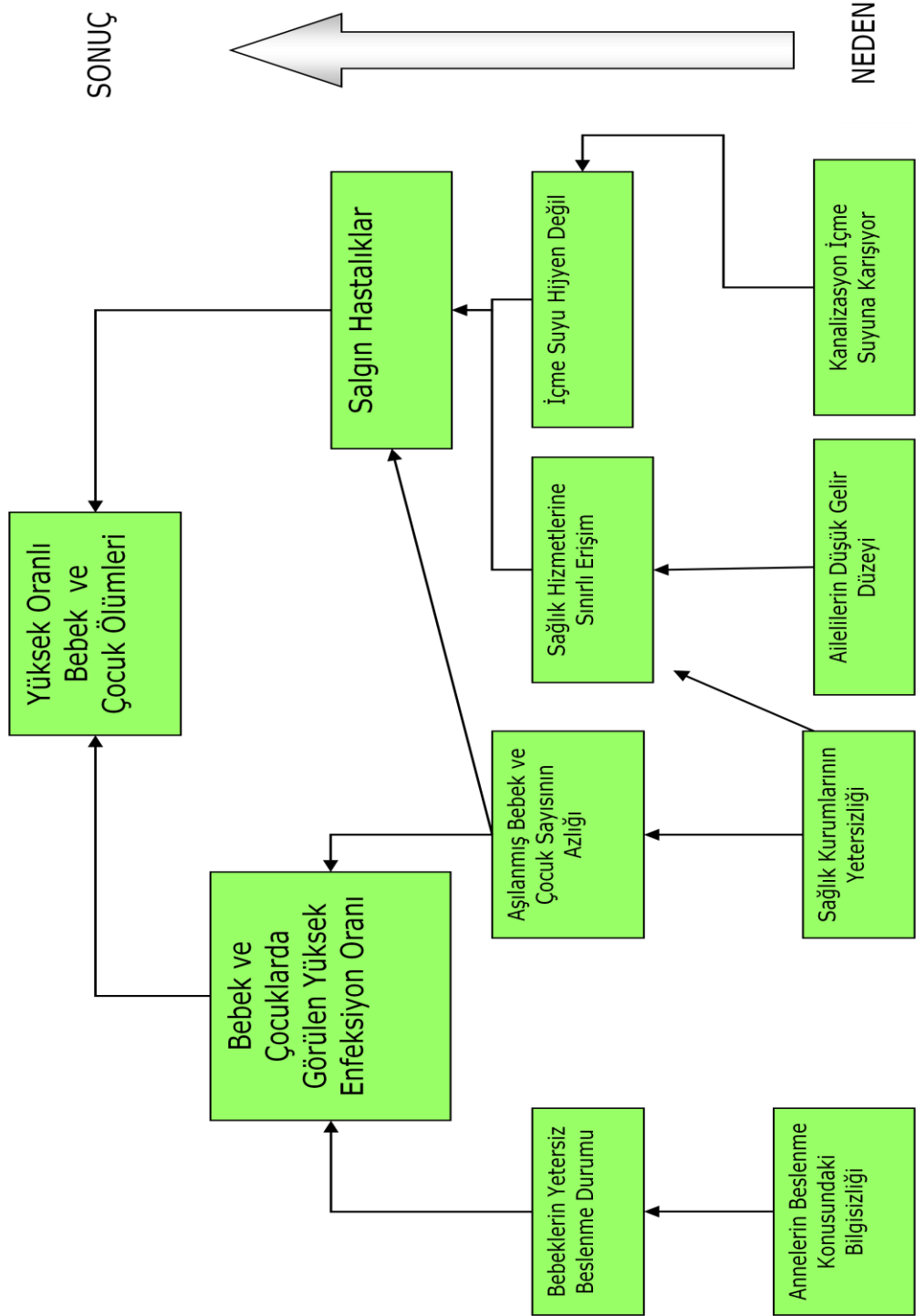
Şekil 13: Sorun Ağacı ile Sorun Analizi



Kaynak: Meltem Bektaş Bayrambey, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, 22 Ocak 2013 tarihli İBB Sunumu, s.17.

Bu doğrultuda hazırlanan örnek bir sorun ağacı aşağıdaki Şekil 14'te gösterilmektedir.

Şekil 14: Sorun Ağacı (Örnek)



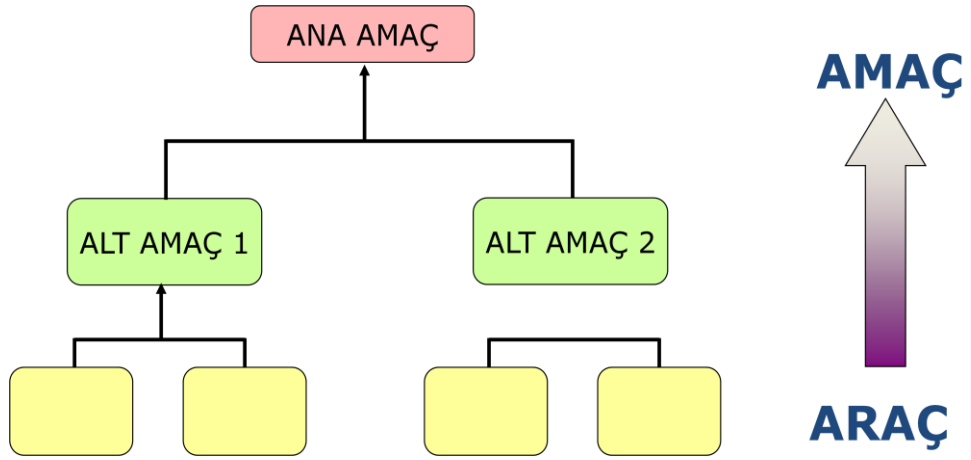
Kaynak: DeLeeuw International, Proje Yönetim Döngüsü Eğitimi, İstanbul (İBB), 2006, s.147.

2.4.2.1.3. Hedef Analizi

Hedef Analizi; projenin ileride başarmak istedikleri ile ilgili gerekli çözüm ve hedeflerin analiz edilmesi durumudur.

Hedef Analizinde, bir önceki aşamada oluşturulan Sorun ağacındaki olumsuz yapı olumlu olarak tekrar dile getirilir. Bu aşamada gerekli olan ekleme - çıkarmalar gerçeklere uygun ve tutarlı bir şekilde tamamlanır. En nihayetinde bir “**Hedef Ağacı**” oluşturulur. Hedef Ağacı, Sorun Ağacındaki olumsuz durumların araç-amaç sarmalında pozitif bir yapıya çevrilmesidir (DeLeeuw International, Proje Yönetim Döngüsü Eğitimi, 2006: 149).

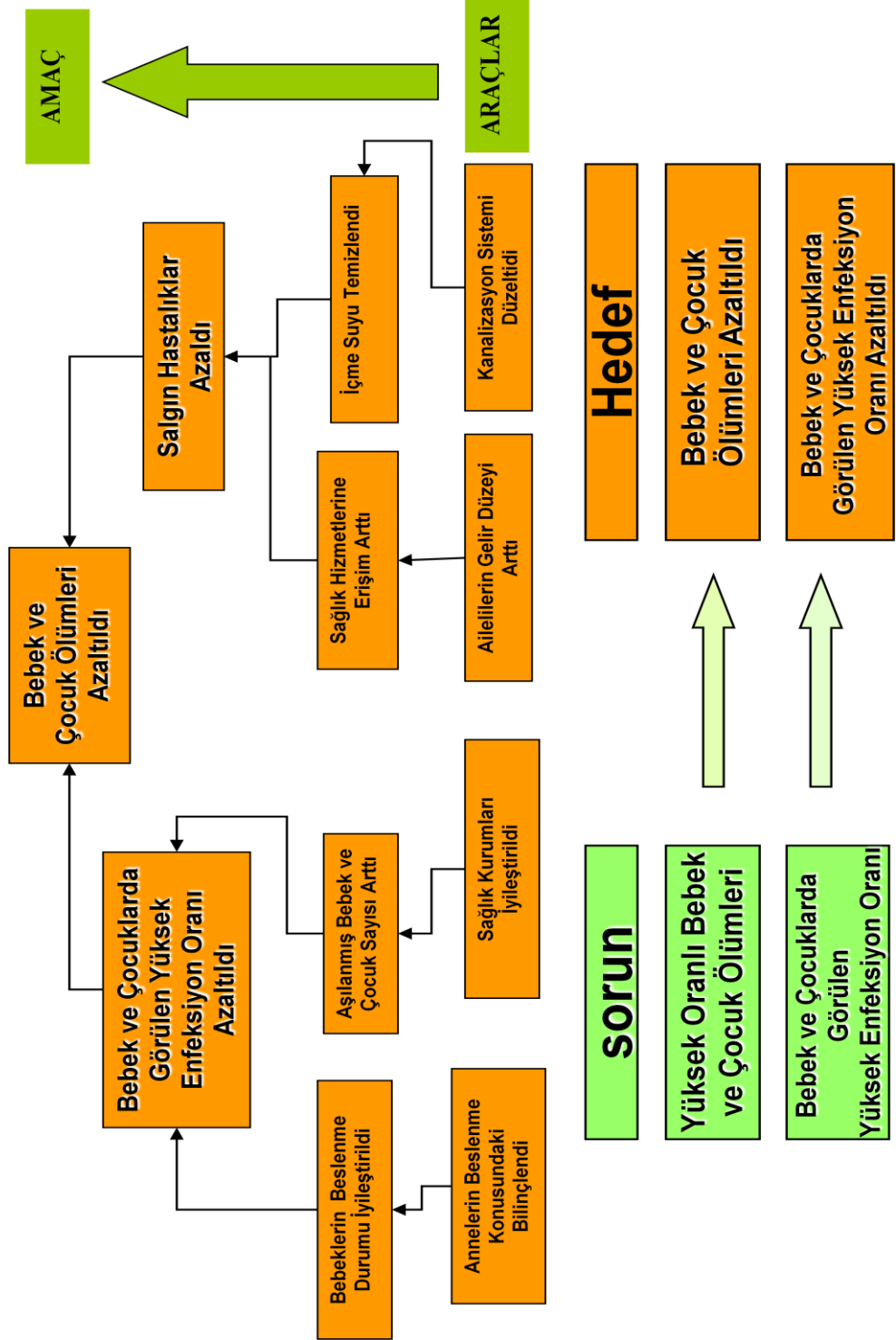
Şekil 15: Hedef Ağacı ile Hedef Analizi



Kaynak: Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Mayıs 2005, s.55.

Doldurulmuş örnek bir Hedef Ağacı aşağıdaki Şekil:16'da gösterilmektedir.

Şekil 16: Hedef Ağacı (Örnek)



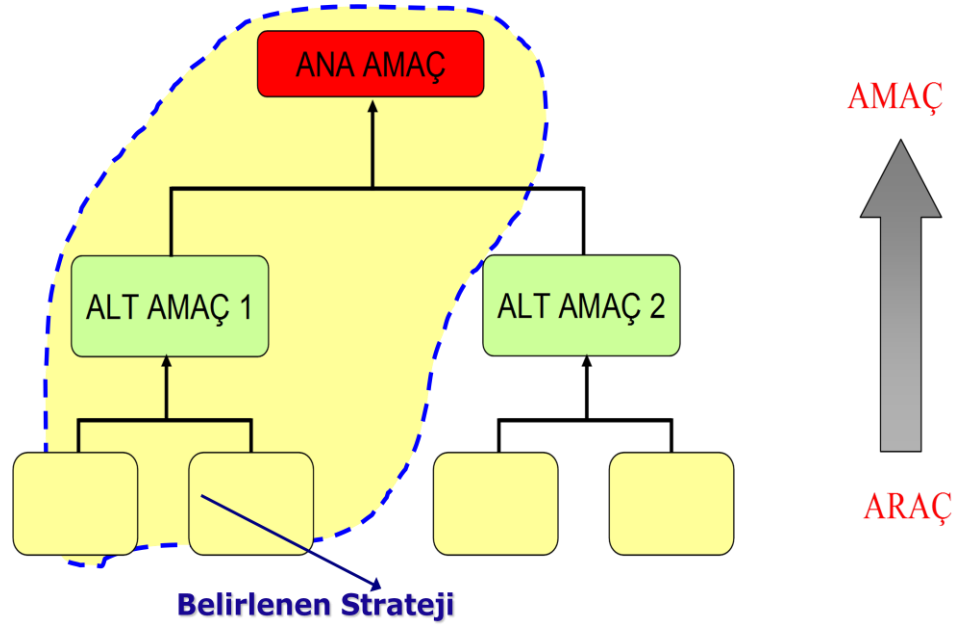
Kaynak: Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Mayıs 2005, s.56.

2.4.2.1.4. Strateji Analizi

Strateji kısa ve öz olarak bizi hedefe ulaştıran yol olarak ifade edilebilir. Bir önceki başlıkta ele aldığımız Hedef Analizi çerçevesinde oluşturulan ve Hedef Ağacında yer alan aynı türden hedef kümeleri proje terminolojisinde “**stratejiler**” olarak tanımlanır. Strateji analizi aşaması; güçlü ve zayıf yönlerimizi belirterek kendi kapasitemizi tanımladığımız bir aşamadır.

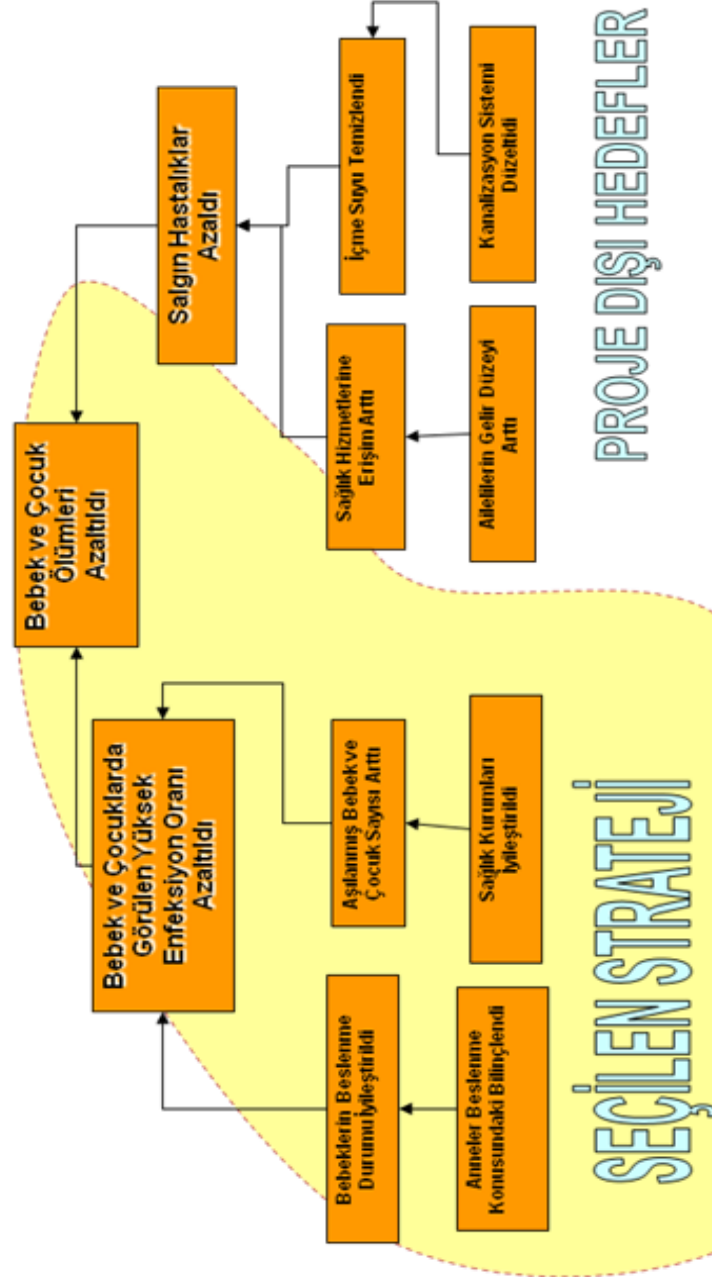
Strateji Analizine temel oluşturan diğer analizler sonucunda ortaya çıkan Hedef Ağacından, istemediğimiz veya projemiz için gerçekçi gözükmeyen hedeflerin elenmesi işlemi yapılır. Ardından projeyi oluşturacak olası alternatif stratejiler ortaya konularak, Hedef Ağacındaki dizilim ve stratejiler çerçevesinde, bunlardan uygunluğa ve proje çapına göre biri veya bir kaç seçilir. Öncelik, maliyet, mevcut kaynaklara uygunluk, sosyal kabul edilebilirlik, ilgililik teknik uygulanabilirlik, politik durum, eşitsizliklere katkı durumu, paydaşların bakış açıları, tamamlayıcılık vb. kriterlere göre, proje için en uygun stratejinin hangisi olduğu değerlendirilir. Yapılan değerlendirme sonucu projenin bina edileceği strateji kararlaştırılır. Seçilen strateji çerçevesinde; projenin amaçları ve kapsamı açıkça belirlenerek söz konusu Analiz evresi tamamlanır (Tekindağ, 2005 : 58-67).

Strateji Analizi, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Analiz evresinin son aşamasıdır. Strateji Analizi çalışması sonrasında proje ile ilgili tüm analizler yapılarak paydaşlardan tutun da proje hedefleri ve stratejilerine kadar birçok unsur belirlenmiş ve tamamlanmış olacağından, bundan sonra, Planlama evresi denilen ikinci aşamaya geçilmekte ve tüm analizler ışığında Mantıksal Çerçeve Matrisi, faaliyetler ve bütçe gibi projenin unsurları planlanmaktadır.

Şekil 17: Strateji Analizi

Kaynak: DeLeeuw International, Proje Yönetim Döngüsü Eğitimi, İstanbul (İBB), 2006, s.154.

Şekil 18: Strateji Ağacı (Örnek)



Kaynak: Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Ankara, Mayıs 2005, s. 68.

2.4.2.2. Planlama Evresi

Analiz Evresi sonunda oluşturmak istenen projenin amaç, hedef ve izlenecek stratejisi net bir şekilde ortaya çıkmış ve tamamlanmıştır. Dolayısı ile bundan sonraki süreçte belirlenen strateji çerçevesinin uygulamaya yönelik olarak geliştirilmesi ve işlevsel olacak bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede de Proje Yönetim Döngüsü'nde planlama için kullanılan araç "**Mantıksal Çerçeve Matrisi**"dir. Analiz aşamasında elde edilen veriler uygun bir şekilde Mantıksal Çerçeve Matrisine aktarılır ve ardından faaliyet planı ve bütçesi hazırlanarak proje uygulanabilir hale gelmesi sağlanır.

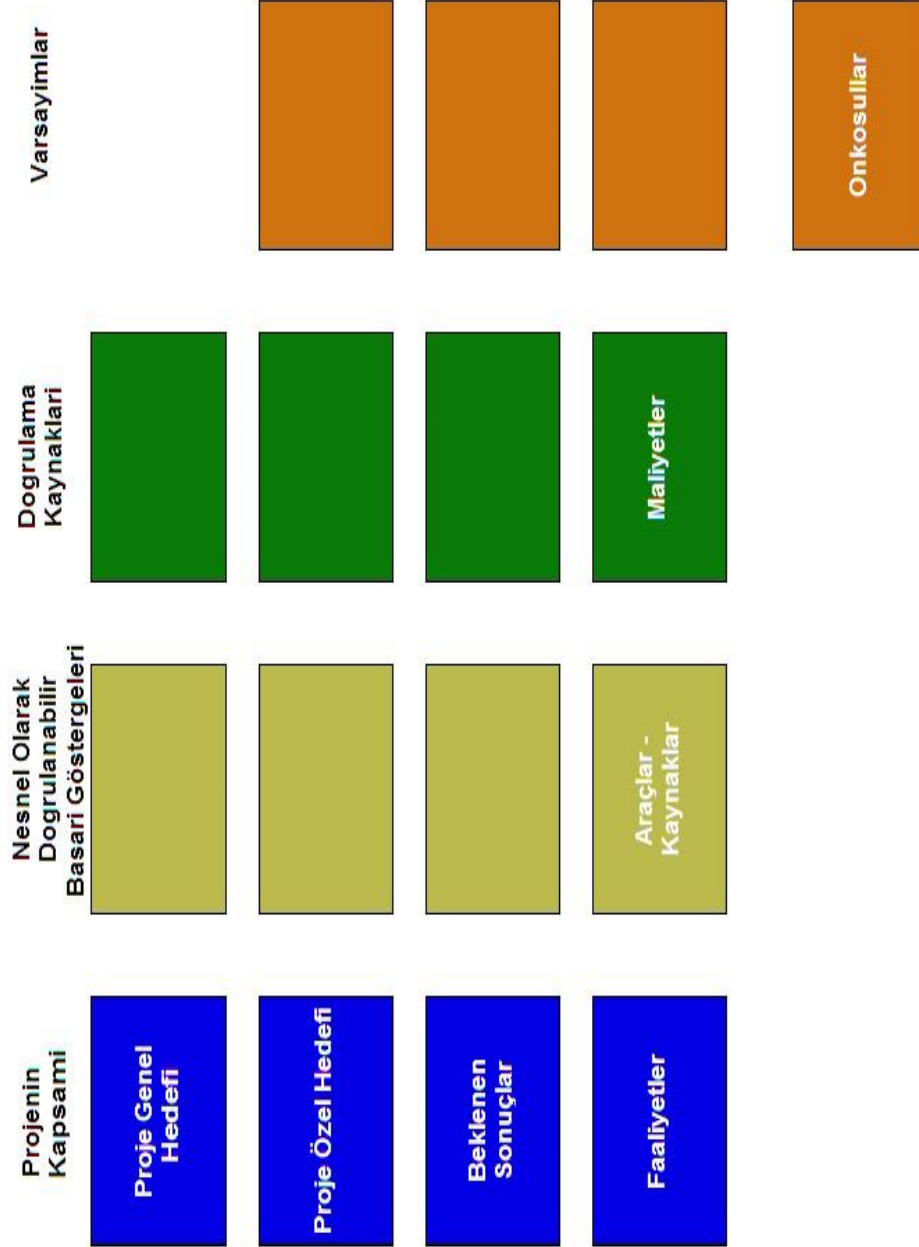
Mantıksal Çerçeve Matrisi şekil itibari ile yatay dört, dikey dört olmak üzere toplam 16 kutucuktan oluşan bir formata sahiptir. Yatay kutucuklar sırasıyla; Projenin kapsamı, Doğrulanabilir başarı göstergeleri, Doğrulama kaynakları ve Varsayımlar başlıklarını içerirken, dikey sıralamada Proje genel hedefi, Özel hedefi, Beklenen sonuçlar ve Faaliyetler olarak sıralanmaktadır.

Matrisin ilk sütunu; "Projenin Kapsamı" veya "Müdahale Mantığı" olarak adlandırılır. Bu sütunda projenin temelini teşkil eden proje ile ilgili strateji yani kapsam yer alır. Bu sütün değiştirilmek istenen duruma müdahaleyi ifade ettiğinden Müdahale Mantığı olarak da adlandırılmaktadır. Mantıksal Çerçeve Matrisinin ilk sütunu yukarıdan aşağıya doğru doldurulmalıdır (Tekindağ, a.g.e. : 73).

Genel Hedef; projenin katkıda bulunacağı yüksek seviyedeki hedeftir. Projenin sonunda ulaşılabilecek daha geniş kapsamlı ulusal ya da sektörel amacı ifade eder. Genel hedefe ulaşmak uzun dönemde gerçekleşmektedir.

Özel Hedef/Özel Amaç; projenin ana amacı olup projenin sonucunda ulaşılan, özgün, ölçülebilir, ulaşılabilir ve gerçekçi olan hedefleri ifade eder. Bu hedefler, belli bir zaman dilimi ve belli bir yere göre ifade edilmelidir.

Şekil 19: Mantıksal Çerçeve Matrisi



Beklenen Sonuçlar; Proje neticesinde elde edilen somut hizmet ve çıktılardır. Proje kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetlerin ürünleri olarak da ifade edilebilir.

Faaliyetler; proje içerisinde uygulanarak istenilen amaç ve hedeflere ulaşmamızı sağlayacak görevler veya uygulamalardır. Belirli

bir sistematik içerisinde önceden belirlenmiş bütçe çerçevesinde gerçekleştirilmesi sürecini kapsamaktadır.

Mantıksal Çerçeve Matrisinin ikinci sütunu “Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri” olarak ifade edilir. Bu sütunda; bir önceki sütunda belirtilen unsurların performansının ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesini sağlayacak göstergeler atanır. Bu kısımda atanacak göstergelerin nicelik, nitelik, zaman ve yer konusunda bilgi içerecek şekilde ifade edilmesi önemlidir. Göstergeler; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanlı olmalıdır.

Mantıksal Çerçeve Matrisinin üçüncü sütunu da “Doğrulama Kaynakları” başlığını taşımaktadır. Adından da anlaşılacağı üzere bu sütunda da bir önceki sütunda atanmış olan göstergelerin gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşiyse de ne oranda gerçekleştiği konusunda bilgi alabileceğimiz kaynakların ifade edildiği sütundur. Bu sütunda ifade edilecek doğrulama kaynakları; bilginin sağlanacağı format(rapor, kayıt, istatistik vb...), bilgiyi kimin sağlayacağı ve ne sıklıkla sağlanacağı hususlarında bilgiler içermelidir.

Mantıksal Çerçeve Matrisinin son sütunu ise “Varsayımlar” başlığını taşımaktadır. Varsayımlar sütunu aşağıdan Ön koşuldan başlanarak seviye seviye yukarıya doğru doldurulmalıdır. Bir proje hiçbir zaman dışsal olaylardan soyutlanamayacağından yöneticilerin kontrolünün dışındaki faktörlerin etkisine maruz kalırlar. bu durum da projenin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Projenin başarısı için önemli olan dışsal faktörlerin olumsuz etkilerinin tümü “**risk**” olarak ifade edilir. Projemizin başarısına gölge düşürmek adına söz konusu bu riskleri hesaba katarak, bu riskleri elemine etmenin yollarını aramak gerekmektedir. İşte proje terminolojisinde bu risklerin olumlu olarak ifade edilmiş hali “**Varsayım**” olarak ifade edilir.

Bütün varsayımları matris sütununa yerleştirmek olası olmadığından aşağıdaki üç varsayım arasından uygun olanı seçilerek matrise yerleştirilebilir (Bayrambey, 2013: 37):

- Gerçekleşmesi muhtemel olan ya da çok önemli olmayan küçük varsayımlara yer verilmez.
- Önemli ve gerçekleşme durumu belirsiz olan varsayımlara matriste yer verilir.
- Projenin başarısı için önemli fakat gerçekleşme olasılığı olmayan varsayımlar projenin başarısında önemli rol oynamaktadır. Söz konusu bu varsayımlar projeyi ya yeniden dizayn etmemizi yada tamamen vazgeçmemize sebep olabilir.

Mantıksal Çerçeve Matrisinde Varsayımlar sütununun en altında bulunan “**Ön Koşul**” ise faaliyetler başlamadan önce aşılması gereken koşulları ifade etmektedir. Projede uygulamaya başlanabilmesi için gerekli, olmazsa olmaz koşuldur. Her proje için ön koşula gerek yoktur.

Mantıksal Çerçeve Matrisi ile ilgili tüm sütunları doldurduktan sonra, projenin Mantıksal Çerçevesini tekrar bir nitelik değerlendirmesinden geçirmek gerekir. Yapılan bu son nitelik değerlendirmesinde;

- Göstergelerin ve doğrulama kaynaklarının erişilebilir ve güvenilir olup olmadığını,
- Projenin uygulanması için sunduğumuz ön koşulların gerçekçi olup olmadığını,
- Varsayımların gerçekçi ve tam olup olmadığını,
- Risklerin kabul edilebilir seviyede olup olmadığını,
- Projenin başarı olasılığının yeterince kuvvetli olup olmadığını,
- Uygun faaliyetler, sonuçlar ve varsayımlar atanıp atanmadığı,
- Elde edilen faydaların maliyete uygun olup olmadığını,
- İlave araştırmalara gerek duyulup duyulmadığı,

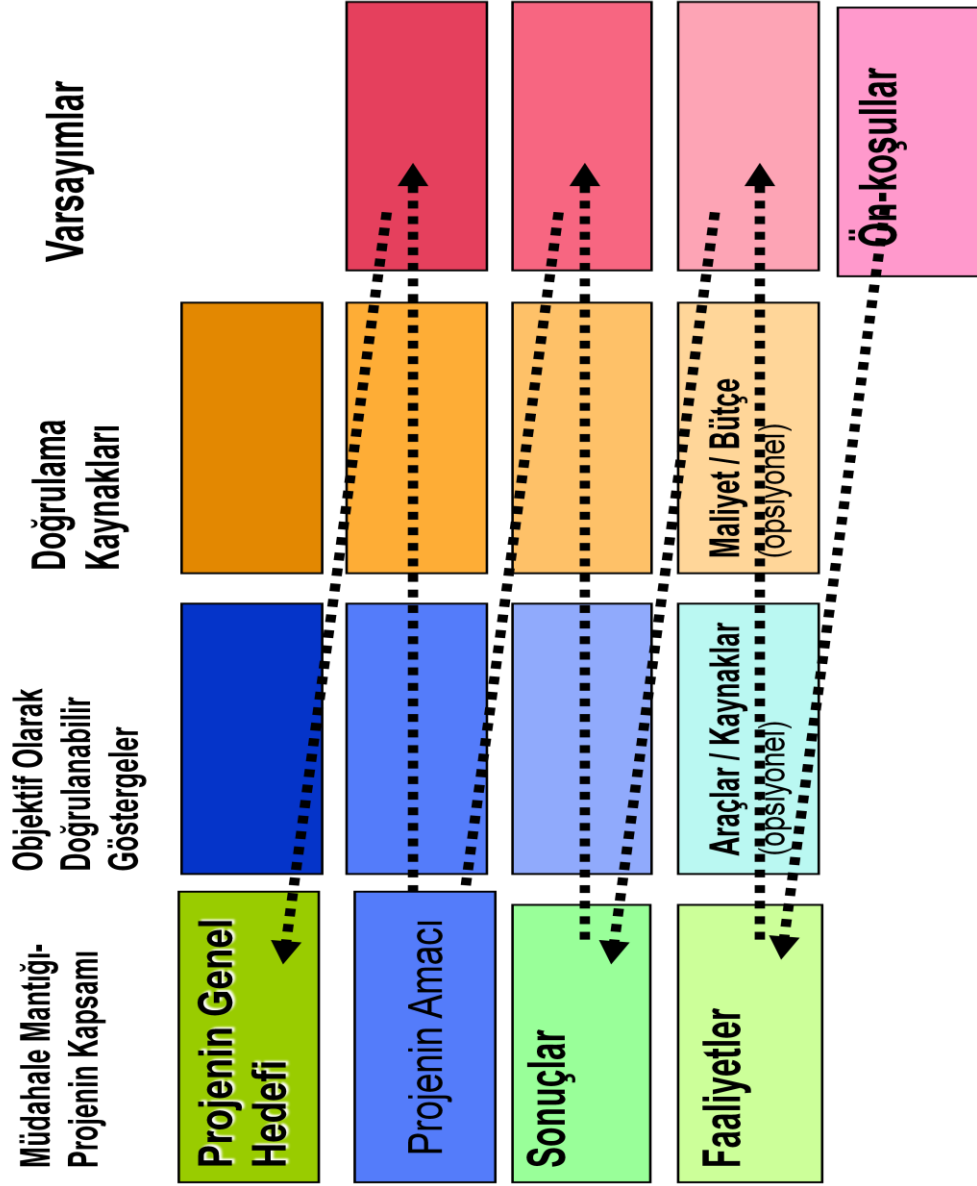
konuları tekrar gözden geçirilmelidir. Eğer yukarıdaki konularla ilgili tüm noktaların uygun ve tamam olduğu kanaatine varılır ise Faaliyet Planı ve Bütçe hazırlanmaya başlanır.

Faaliyet Planında; atamış olduğumuz faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli tüm detaylar tanımlanır. Faaliyetlerin önceliği, gerçekleştirilme sırası ve süresi belirlenir. Ayrıca, uygulama ve yönetim sorumlulukları da oluşturulacak Faaliyet Planına atanır. Böylece gerçekleştirilecek faaliyetlerle ilgili olarak tüm ayrıntılar tanımlanmış olacağından, uygulamada hangi faaliyetin nasıl, kim tarafından ve ne zaman gerçekleştirileceği konusunda tüm belirsizlikler ortadan kalkmış olacaktır.

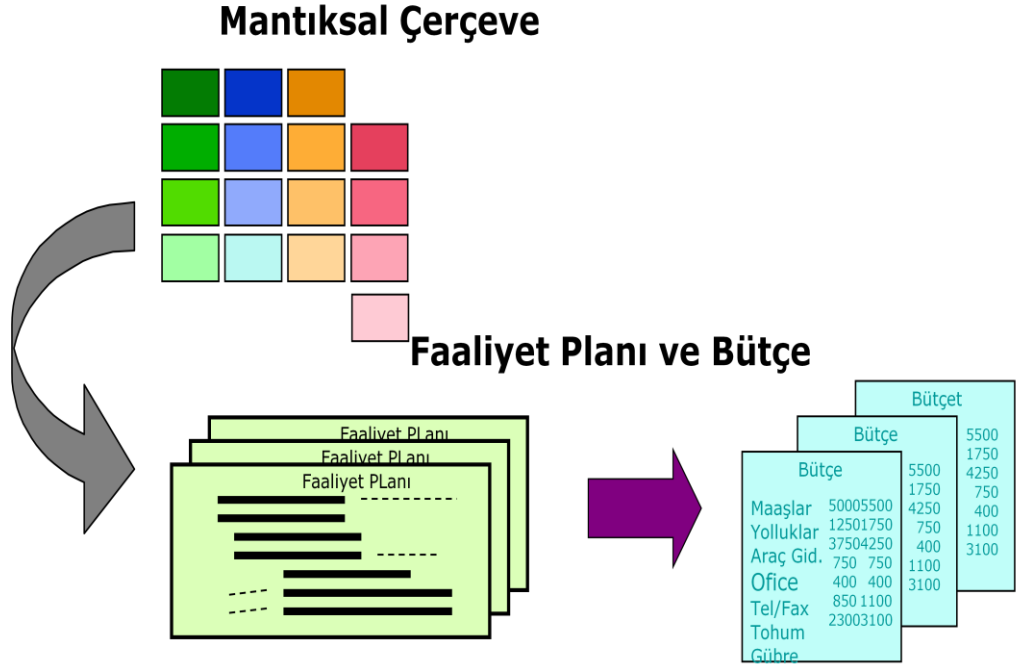
Tüm bilgiler ışığında; proje ve proje faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli idari ve teknik personel, ekipman, seyahat ve tanıtım gibi unsurların adet, süre ve maliyetlerinin hesaplanarak yazıldığı bütçe formata uygun bir şekilde oluşturulur.

Proje konusunda yapılan bu analiz ve planlama çalışmaları, duyurusu yapılan Hibe Programının Başvuru Rehberinde belirtildiği şekilde uygun bir dille "Başvuru Formu"na aktarılır. Projede çalışacak kilit personelin özgeçmişleri, ortaklıklar için gerekli imzalar ve resmi onaylar ile destekleyici belgeler tamamlanır. Proje Başvuru Formunun sonunda yer alan Kontrol Listesi herhangi bir eksik hususun kalmaması için gözden geçirilerek tüm çalışmalar tamamlanır. Başvuru Rehberindeki yönlendirmeler çerçevesinde bir ile 3 kopya olarak Başvuru paketi hazırlanarak, son başvuru tarihi ve saati dikkate alınarak, Başvuru makamına elden veya posta ile teslim edilir.

Şekil 20: Varsayımların Mantıksal Çerçeve Matrisine Yerleştirilmesi



Şekil 21: Mantıksal Çerçeveden Faaliyet Planı ve Bütçeye Geçiş



Söz konusu tüm başvurular, bağımsız değerlendiriciler tarafından kontrol edilerek başarı düzeyine göre puanlanır. Hibe Programının toplam bütçesi de dikkate alınarak en yüksek puanlı projeden başlanarak desteklenecek projeler belirlenir. Başvuru makamı başarılı bulunarak fon desteği alacak projeleri ilan eder. Ardından faydalanıcı kurumlarla bir sözleşme imzalar. Sözleşmenin ardından projenin uygulamasına resmi ve fiili olarak başlanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ (İBB) VE AB PROJELERİ

Bilişim ve bilgi toplumu diyerek adlandırdığımız günümüzde küreselleşme süreci ile Dünya’da gerçekleşen gelişim ve değişimler merkezci yapıların giderek yerini yerel oluşumlara bırakması durumunu incelemiştir. Burada iletişim ve teknoloji alanlarında yaşanan hızlı gelişmelerin etkisi büyüktür. Bu gelişme ve değişimlerle mesafeler kısalmış, sınırlar ortadan kalkmış ve bilgi çok büyük ölçüde ulaşılabilir ve erişilebilir olmuştur. Günümüzde yerelleşme ve yerel yönetimlerin kuvvetlendirilerek desteklenmesi hususu önem arz etmektedir. Avrupa Birliği de bir yandan bütünlük anlayışını ön plana çıkarmaya çalışırken buna paralel olarak da “yerindenlik” ilkesi doğrultusunda hizmetlerin halka en yakın birimlerce sunulması durumunu özendirilmektedir.

Türkiye’deki yerel yönetimler, merkezîyetçilik fikri ile uyumlu olarak hizmet görmüştür. Değişen dünya koşulları karşısında yerel yönetimlerle ilgili çeşitli kanunlar çıkarılmış ve bu suretle kamu anlayışında dünyadaki trendlere paralel değişimler gerçekleşmiştir. Bu değişimler kapsamında yerel ihtiyaçların karşılanmasında yerel yönetimlerin daha yetkili hale gelmesi ve bu alanda desteklenmesi önem arz etmektedir (Yerel Yönetimler ve AB Hibe Programları, <http://www.mahalliidarelerdergisi.org/index.php?p=icerik&id=341> (04.04.2014)).

Türkiye’nin 1998 yılında imza attığı Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ile sunulan kamu hizmetlerinin halka en yakın yerel otoritelerin sorumluluğuna verilmesi ve ilgili hizmetlerin yerel halkın lehine yürütülmesi imkânını tanımaktadır (TBB, http://www.tbb.gov.tr/mevzuat/kanunlar/Avrupa_Yerel_Yonetimler_ozerklik_Sarti.pdf, (04.04.2013)).

Bu bilgilerle, Avrupa Birliği içerisinde ye ülke yerel otoriteleri arasında yoğun ađ ve işbirliklerinden söz edilebilir. Bu işbirlikleri sosyal, idari ve teknik gibi birçok farklı amaç doğrultusunda oluşturulan projeler ve bu projelere sağlanan finansman desteği açısından da önemlidir. Geçmiş rnekler incelendiğinde yerel yönetimlerin projeler aracılığı ile mali destek sağlamada başarılı olduğu görülecektir. Aynı zamanda, bu süreçlerde son derece yararlı olarak çıktıkları da yadsınamaz bir gerçektir. AB mali yardım ve kaynaklarından yerel yönetimlerin ne lde faydalandıklarını belirleyen kilit nokta; yerel yönetimlerin fonlar konusundaki kuralları anlamaları ve Avrupa Birliği'nin önceliklerini doğru anlayarak kendi öncelikleri ile ilgisini çok iyi kurmayı başarmaktır. Kurumsal kapasite arttıa, AB fonları daha odaklanmış hale geldikçe; yerel otoritelerin uluslararası çerçevede de daha fazla işbirliği kurmaları kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (AB Uyum Sürecinde Yerel Yönetimlerin nemi, <http://www.serapfirat.com/bildiriler/yerel9a.htm>, (04.04.2014)).

AB politikalarından yerelleşme ilkesine verilen önem çerçevesinde, yerel ve bölgesel düzeydeki yönetimlerin geliştirilmesi ve desteklenmesi adına önemli miktarlarda mali yardımın ayrılmış olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile yerel yönetimlerin bu mali kaynaklardan nasıl ve ne lde yararlandıkları hususu önemlidir.

Buraya kadar aktarılan bilgiler işığında; yerel yönetimlerimiz AB tarafından sağlanan mali yardımlardan hem IPA hem Topluluk Programları hem de Avrupa Yatırım Bankası Kredilerinden faydalanabilmektedir. Fakat söz konusu her bir kaynağın kendine has kuralları ve uygulama yöntemleri mevcuttur. Bu kapsamda; finansman kaynağı arayan yerel yönetimlerin farklı başlıklar altında aktarılan AB mali yardımlarının uygulama usul ve kurallarını bilmeleri ve yapacakları çalışmalara bu yönde devam etmeleri gerekmektedir.

AB mali yardımları ve kullanılmasına yönelik sistemin iyi anlaşılması ve geliştirilecek projelerin bu bilgi ve tecrübelere binaen oluşturulması ve sunulması başarılı olmak için izlenecek yoldur. Bu

çerçeve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yapmış olduğu çalışmalar incelendiğinde; AB sürecini yerel düzeyde gerçekleştirmek üzere; hem ilçe Belediyelerine destek ve örnek olmak hem AB süreci çerçevesinde müktesebatın yerel düzeyde uyumlaştırılmasını sağlamak hem de AB süreci ile ilgili bilgi açığını kapatarak kurumsal kapasiteyi arttırmak adına başarılı bir model geliştirmiş olduğu görülmektedir. İBB; 2005 yılında AB süreci ile ilgili olarak kurumsal yapılanmasına yeni bir birim ekleyerek başarılı çalışmalara imza atmıştır. Bu yapılanma diğer ilçe belediyeleri ölçeğinde de kabul görmüş ve kimi ilçe belediyeleri de aynı yapılanmayı kurmuş ve AB ve İFM Müdürlüğü'nü ziyaret etmek şartıyla örnek teşkil eden yapılanma ile ilgili tecrübelerden faydalanmışlardır.

AB mali yardımlarından faydalanma durumuna bakıldığında da birçok farklı program ve hibelerden projelerin yer aldığı görülmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi hem yapısal büyüklüğü hem mali büyüklüğü hem de hizmetlerin sunulduğu nüfus büyüklüğü bakımından devasa bir yapıdır. Bu anlamda da İBB yapmış olduğu tüm çalışmalarda öncü ve lider konumda yer almaktadır. İBB; bu çerçevede katıldığı projelerde önemli bir uygulama ve gösterim alanı olmaktadır. Büyüklüğü ve teknik kapasitesi açısından İstanbul'un projelerde yer alması tercih edilmektedir. Yenilikçi teknoloji ve uygulamaların geliştirildiği 7. Çerçeve Programı, Rekabet Edebilirlik ve Yenilikçilik Programı ve yerel yönetimlerin katılabildiği diğer hibeler açısından çok önemli ve gözde bir uygulama sahası ve yayılım alanı görmektedir.

Dolayısı ile Türkiye'nin öncü yerel yönetimi olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin AB mali yardımlarından yararlanma durumu, yürütülen çalışmaların analiz edilmesi ve bu kapsamda kazanılmış tecrübelerden faydalanılması önemli bir çalışma olacaktır. Bu açıdan hareketle, bu bölümde, İBB'de kullanılan yöntem veya sistemin ne olduğu, nasıl işlediği ve ölçüde başarılı olduğu gözler önüne serilmeye çalışılacaktır.

3.1. İBB'nin Kurumsal Yapısı

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 5216 Sayılı Kanun çerçevesinde kurulmuştur. İstanbul Büyükşehir Belediyesi gerek bütçesi ve faaliyetleri ve gerekse hizmet alanının büyüklüğüne bağlı olarak faaliyetleri ve hizmet çeşitliliği açısından dev bir organizasyon olarak göze çarpmaktadır. Bünyesinde barındırdığı 28 iştirak, 2 bağlı kuruluş (İSKİ, İETT), 22 Daire Başkanlığı ve bu daire Başkanlıklarına bağlı 88 Müdürlük bu organizasyonun büyüklüğünü gözlerimiz önüne sermektedir (İBB, <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Pages/YonetimSemasi.aspx>, (05.04.2014)).

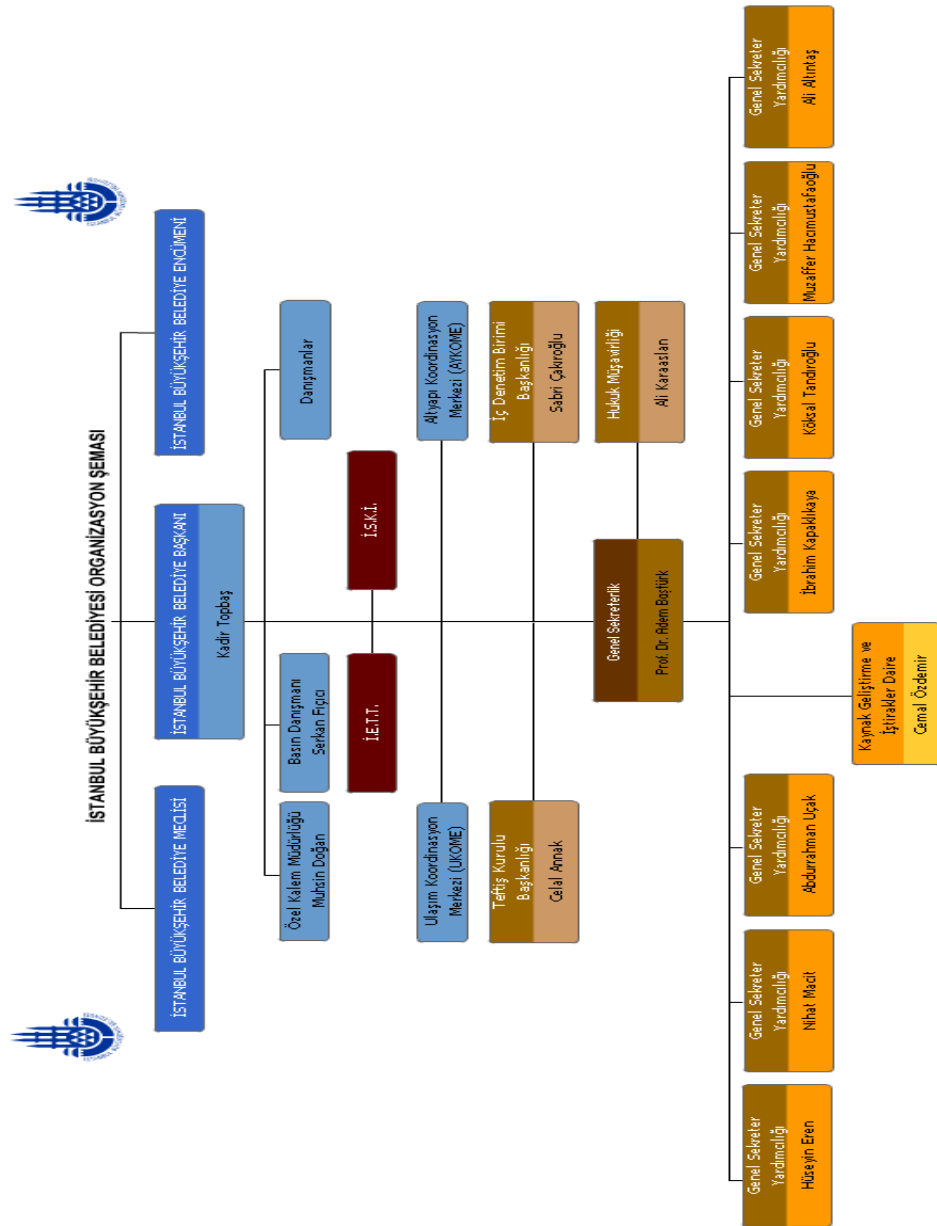
İBB gibi büyüklükte bir kurumun Yönetim Şeması incelendiğinde; şemanın en üstünde Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Başkanı ve Belediye Encümeni'nin aynı yatay sıralamada yer aldığı görülür. Bu durum da Büyükşehir Belediye Başkanı'nın Belediye Meclisi ve Encümeni'nin kararlarına bağlı olduğunu göstermektedir. Şemada alta inildiğinde, sırasıyla Özel Kalem Müdürlüğü, Basın Danışmanı ve Danışmanlar grubunun yer aldığı görülmektedir. Bu yatay sıralama da Büyükşehir Belediye Başkanının dahil olduğu/olacağı organizasyonların planlandığı ve danışman ekibinin olduğu merciler yer almaktadır.

Şemada bir basamak daha aşağıya inildiğinde bağlı kuruluşlar (İSKİ, İETT) ve altında Ulaşım Koordinasyon Merkezi (UKOME) ve Altyapı Koordinasyon Merkezi (AYKOME) gibi ulaşım ve altyapı çerçevesinde üst ölçekte karar mercilerinin yer aldığı görülmektedir. Teftiş Kurulu ve İç Denetim Birimi de bu alanda yer almaktadır. Yukarıda açıklananlar Büyükşehir Belediyesi Başkanı ile Büyükşehir Genel Sekreteri arasında yer alan mercilerdir. Genel Sekreterlik makamı ile aynı yatay düzlemde Hukuk Müşavirliği ve Genel Sekreterlik makamı altında ise 7 Genel Sekreter Yardımcısı yer almaktadır.

Yapısı ve görevleri itibari ile Kaynak Geliştirme ve İştirakler Daire Başkanlığı da bir alt seviyede bulunmaktadır. Genel Sekreter Yardımcıları altında Daire Başkanlıkları ve Daire Başkanlıkları altında

Müdürlükler yer almaktadır. Bu çerçevede Yönetim Şeması alttan üste doğru sıralanıp özetlenecek olursa; Şef, Müdür Yardımcısı, Müdür, Daire Başkanı, Genel Sekreter Yardımcısı, Genel Sekreter ve Belediye Başkanı olarak ifade edilebilir. Bu sıralama da işlerin yürütülmesinde kamu bürokrasisi konusunda bize bilgi vermektedir.

Şekil 222: İBB Yönetim Şeması



Kaynak: İBB, <http://www.ibb.gov.tr/trTR/kurumsal/Pages/YonetimSemasi.aspx>, (05.04.2014)

3.2. İBB'nin Faaliyet ve Yetki Alanları

İBB Stratejik Planı hazırlıkları çerçevesinde çeşitli süreç analizleri ve SWOT analizleri yapılmış ve İBB'nin paydaşlarına hizmet sunarken izlediği etkileşim adımları belirlenmiştir. Belirlenen bu etkileşim adımları çerçevesinde İBB'nin faaliyet alanları 9 ana başlıkta toplanmıştır. 2010-2014 Stratejik Planı'nda İBB'nin faaliyet alanlarının; İmar, Ulaşım, Sosyal Destek, Sağlık, Çevre, Afet, Kültür, Kent ve Toplum Düzeni ve son olarak Genel Yönetim olarak sıralandığını görebiliriz (2010-2014 İBB Stratejik Planı, <http://www.ibb.gov.tr/trTR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Pages/2010-2014StratejikPlan.aspx>, (04.04.2014)). İBB'nin bütün faaliyetleri bu 9 başlık altında toplanmış ve başlıklara göre tasnif edilmiştir.

Büyükşehir Belediyelerinin görev ve yetki alanlarını düzenleyen Kanun, 2004 yılında kabul edilen 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'dur. Bu kanunla beraber İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yetki alanı 5.461 km² (5.343 km² kara alanı + 118 km² gölalanı)'ye çıkmıştır(<http://www.ibb.gov.tr/trTR/kurumsal/YetkiAlani/Pages/AnaSayfa.aspx>, (05.04.2014)).

3.3. İBB'nin Misyon ve Vizyonu

İstanbul'un gelişmesi, kalkınması ve dünya şehri olması adına; kalite ve verimlilik esaslı, adil ve etkin bir yönetimle yerel hizmetler üretmeyi misyon olarak benimseyen İBB; eşsiz tarihi ve kültürü ile yaşam kalitesi yüksek aynı zamanda İstanbul'u bir dünya şehri yapan lider belediye ifadesini de kendisine vizyon olarak tanımlamıştır (İBB, <http://www.ibb.gov.tr/trTR/kurumsal/VizyonIlkeler/Pages/VizyonMisyonIlke.aspx>, (05.04.2014)).

3.4. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve AB Süreci

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılma sürecinde Türk yerel yönetimlerinin demokratik yapısının güçlendirilmesi, kurumsal, idari ve mali kapasitelerinin, dolayısı ile hizmet sunmada etkinliklerinin arttırılması hayati önem taşımaktadır. AB müktesebatının ve bu müktesebatın uygulamasında yerel yönetimler önemli ve etkin görevler üstlenmişlerdir. Yerindenlik ilkesi çerçevesinde de birçok uygulama halka hizmet sunmaya en yakın noktada bulunan yerel yönetimler tarafından yerine getirilmektedir. Dolayısı ile AB'de yerel yönetimlerin ne kadar etkin ve ne kadar önemli olduğu anlayabiliriz.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, yerel yönetimlerin AB standartlarında hizmet vermesi, demokratik katılım mekanizmalarının geliştirilmesi ve "*yönetişim*" ilkelerinin hayata geçirilmesi için bir yerel yönetim olarak sürekli öncü çalışmalar yürütmüştür. AB katılım sürecinde de AB'nin çeşitli programlarına katılmak, çeşitli hibe programlarına proje sunmak, projeleri AB normlarına uygun olarak yürütebilmek için gerekli insan kaynağını sağlayarak kapasite oluşturulması ve geliştirilmesi için öncü çalışmalar yürütmüştür.

Adaylık süreci ve müzakerelerin başlaması ile ülkemizde AB çalışmalarına hız verilmiştir. Bu çalışmalar merkezi olduğu gibi yerel düzeyde de belediyeler ve taşra teşkilatlarını etkilemiştir. Bu çerçevede İBB de AB sürecinde gerekli çalışmalara destek olmak, AB ile ilgili çalışanlarını bilgilendirmek, yaşanan gelişmeleri takip etmek, yerel yönetimlerin AB Müktesebatının üstlenilmesi noktasında yapması gereken hususlar hakkında farkındalık oluşturmak ve bu çalışmalarını yaparken de sağlanan AB mali yardımlarından en iyi şekilde yararlanmak adına bir yapılanma arayışına gitmiş ve bu doğrultuda yeni bir birim (Müdürlük) kurulması öngörülmüştür.

İBB, bu çerçevede, Avrupa Birliği üyelik sürecinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin rolünü, sorumluluklarını, görevlerini ve ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu ihtiyaçları karşılamak amacı ile çeşitli

faaliyetleri yürütmek üzere, Şubat 2005'te oluşturulmuş yönetmelik (<http://abifm.ibb.gov.tr/kurumsal/mudurluk-yonetmeligi/>, (09.04.2014) çerçevesinde, 2005 yılı Mart ayında 206 sayılı Meclis Kararı ile Avrupa Birliği İlişkileri Müdürlüğü'nü kurmuştur (<http://abifm.ibb.gov.tr/kurumsal/mudurlugun-tarihcesi/>, (09.04.2014)).

AB İlişkileri Müdürlüğü, 2012 yılında İstanbul'un bir "Finans Merkezi" haline getirilmesine yönelik çalışmaları da bünyesine katarak "Avrupa Birliği (AB) ve İstanbul Uluslararası Finans Merkezi (İFM) Müdürlüğü" ismini almıştır.

3.4.1. AB ve İFM Müdürlüğü'nün Stratejik Amaçları

AB ve İFM Müdürlüğü'ne de tüm Müdürlüklerde olduğu gibi İBB kurumsal Stratejik Planında faaliyet alanları ile ilgili olarak bir takım stratejik amaçlar belirlemiştir. Söz konusu stratejik amaç ve hedefler aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (<http://abifm.ibb.gov.tr/kurumsal/ibb-kurumsal-stratejik-plani/>, (09.04.2014)).

2010-2014 Stratejik Planında; Avrupa Birliği ile alakalı tüm hususlarda bilgi düzeyinin artırılmasını sağlamak, İBB'nin AB Projeleri yazma, dahil olma ve yürütme hususlarında kurumsal kapasitesini artırmak ve AB ülkeleri ile işbirliği faaliyetlerini geliştirmek amaçları yer almaktadır. AB ve İFM Müdürlüğü yapmış olduğu tüm çalışmaları yukarıda ifade edilen stratejik hedefler doğrultusunda yürütmektedir.

3.4.2. AB ve İFM Müdürlüğü'nün Faaliyet Alanları ve Görevleri

AB ve İFM Müdürlüğü; ilk olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na bağlı bir birim olarak kurulmuştur. Bu Daire Başkanlığının yasal süreçten kaynaklı olarak kapatılmasının ardından belirli bir süre İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı'na bağlı olarak çalışmalarını sürdürmüş ve nihayetinde, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler

Daire Başkanlığı'na bağlanarak görev ve faaliyetlerini sürdürmesi sağlanmıştır (İBB, <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Pages/YonetimSemasi.aspx>, (05.04.2014)).

AB ve İFM Müdürlüğü'nün temel faaliyet alanlarını; Eğitim ve Bilinçlendirme Faaliyetleri, Müktesebat Faaliyetleri, Tanıtım ve İşbirliği Faaliyetleri, Proje Faaliyetleri ve İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Projesi Faaliyetleri olmak üzere 5 ana başlıkta faaliyet gösterdiğini ifade edebiliriz(<http://abifm.ibb.gov.tr/kurumsal/faaliyet-alanlari/>, (09.04.2014)).

Eğitim ve Bilinçlendirme Faaliyetleri kapsamında İBB ve İştirakleri ile bağlı kurumların(İSKİ ve İETT) kurumsal ve beşeri kapasitesinin artırılmasına yönelik olarak; AB, AB'nin yapısı ve işleyişi, AB Müktesebatı, Mali yardımlar ve proje yazma ve yürütme ile ilgili eğitimlerin planlanması ve uygulanması çerçevesinde çalışmalar yürütülmektedir.

Müktesebat Faaliyetleri, AB Müktesebatının yerel yönetimleri ilgilendiren başlıklarında idari kapasitenin artırılmasına yönelik çalışmaları içermektedir.

Müdürlüğün bir diğer faaliyet alanı olan Tanıtım ve İşbirliği Faaliyetleri kapsamında da AB ile ilgili kurum ve kuruluşlarla çeşitli işbirlikleri geliştirilmekte ve çeşitli tanıtım çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Müdürlüğün en önemli faaliyet alanlarından biri olan Proje Faaliyetleri çerçevesinde ise İBB'nin faaliyet alanları çerçevesinde, Katılım Öncesi Mali Yardımlar, Topluluk Programları ve ulusal ve uluslararası diğer kaynaklara yönelik olarak proje teklifinde bulunmak, öncelikler çerçevesinde projelerin ilgili birimlerle beraber koordinasyon halinde hazırlanması ve sunulması ile ilgili birimlerin ihtiyaç duydukları her türlü teknik desteğin sağlanması yönünde çalışmalar yürütülmektedir.

Müdürlüğe sonradan eklenmiş İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Projesi Faaliyetleri kapsamında ise İstanbul'un bir finans

merkezi haline getirilmesine yönelik olarak İBB'nin üzerine düşen altyapı, araştırma ve düzenleme çalışmaları yürütülmektedir.

Temel faaliyet alanları çerçevesinde Müdürlüğün yerine getirmeye çalıştığı başlıca görevleri ise (<http://abifm.ibb.gov.tr/kurumsal/faaliyet-alanlari/>, (09.04.2014));

- AB ve yerel kaynakların kullanımı için İBB birimlerini, projelerin başvuru aşamasından tamamlanıncaya kadar bütün süreçlerde desteklemek,
 - Projeler aracılığı ile iyi uygulama ve tecrübelerin İBB'ye aktarılması veya uyarlanması sağlamak,
 - Faaliyet alanları çerçevesinde ilgili ve sorumlu bakanlıklar, kamu kurumları ve üniversiteler ile işbirliği geliştirmek, ortak çalışmalar yürütmek,
 - AB ve yerli kaynakların kullanımı konularında bilgilendirme çalışmaları (çalıştay, seminer, eğitim vb.) düzenleyerek idari ve kurumsal kapasiteyi arttırmak,
 - Projeler yoluyla AB mevzuatı konusunda İBB Birimlerinde farkındalık oluşturmak,
 - İFM Projesi kapsamında İBB sorumluluğundaki iş ve işlemlerin yürütülmesi ve takibini yapmak.
- olarak ifade edilmektedir.

3.4.3. AB ve İFM Müdürlüğü'nün Yapısı ve İşleyişi

AB ve İFM Müdürlüğü, İBB içinde yer alan koordinasyon Müdürlüklerinden biridir. Görev ve faaliyet alanları çerçevesinde sürecin ilgili birimlerle koordinasyon halinde yürütülmesinden sorumludur, yani tek başına icracı bir yapısı yoktur. Müdürlük; AB süreci ile uluslararası ve ulusal fon çalışmaları kapsamında yürütülecek tüm çalışmalarda İBB birimleri arasında koordinasyonu sağlamanın yanında ilgili Müdürlüklerin bu süreçte başından sonuna kadar yapmaları

gerekenlerin takibini yaparak gerekli desteği vermekten, kısacası sürecin yönetiminden sorumludur.

AB ve İFM Müdürlüğü; AB Bakanlığı, TÜBİTAK, Üniversite ve AB süreci ile ilgili aktörlerle işbirliği yaparak çeşitli eğitim, seminer ve bilgilendirme programları düzenlemiştir. Bu programlar yıllık bazda ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki amaç; İBB'nin her bir birim ve iştirakinde AB süreci ile ilgili ve bilgili, proje çağrılarını ve yaşanan gelişmeleri takip edebilecek bir veya iki personelin yetiştirilmesinin sağlanmasıdır. Bugüne kadar bu çalışmada hedeflenen amaçlara birçok birim ve iştirakte ulaşılmış olduğu görülmektedir. Ama bu hedefe İBB'nin her biriminde ulaşılamamıştır. Çünkü İBB'nin çevre ve ulaşım gibi bazı birimleri, AB öncelikleri ile paralel görev ve faaliyetlerinden dolayı bu süreçte aktif çalışmalar yürütebilmektedir. Bunun yanında bütçe, satın alma, finansman ve bunun gibi bazı İBB birimlerinde ise iş yoğunluğuna binaen AB süreci içselleştirilememiştir. Bu birimlerde dolayısı ile proje çağrılarını takip ederek proje hazırlayacak ve Müdürlük faaliyet alanları ile ilgili AB sürecini takip edecek personel yetiştirilememiştir. AB ve İFM Müdürlüğü tarafından hazırlanan aylık faaliyet raporları çerçevesinde oluşturulan aşağıdaki tabloya bakıldığında; Müdürlüğün kurulduğu günden bugüne kadar (2005-2014 Şubat) toplamda 80 program gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu çerçevede 9.950 kişi verilen eğitim ve seminerlere katılmıştır. Programlarla ilgili olarak Adam*saat hesabı yapıldığında ise 85.622 gibi çok ciddi bir rakama ulaşıldığı göze çarpmaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde yer alan AB ve İFM Müdürlüğü; AB uyum sürecinde yerel yönetimler tarafından sürecin takip edilip içselleştirilmesi ve gerekli standart ve müktesebatın takibinin yapılması için atılan önemli bir adımdır. İBB kurmuş olduğu bu Müdürlük ile tüm yerel yönetimlere örnek olmuş yaptığı çalışmalar ve yürüttüğü projeler çerçevesinde de yerel düzeyde AB farkındalığının oluşmasına liderlik etmiştir.

Tablo 122: Eğitim ve Bilinçlendirme Faaliyetleri (2005-2014)

Türü	Yılı	Toplam Eğitim Sayısı (Adet)	Toplam Katılımcı (Kişi)	Toplam Katılan Adam*Saat
Eğitim, Çalıştay ve Bilinçlendirme Çalışmaları	2005-2013	77	9.950	85.118
	2014	3	168	504
	Toplam	80	10.118	85.622

Kaynak: AB ve İFM Müdürlüğü Faaliyet Raporu (Mart 2014)

İBB'nin ilgili müdürlük, bağlı kurum ve iştiraklerinin AB Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) başta olmak üzere, Topluluk Programları, Sınır Ötesi İşbirliği Programları ve diğer uluslararası programlar ile İstanbul Kalkınma Ajansı gibi ulusal fonlara yönelik proje başvuruları AB ve İFM Müdürlüğü koordinasyonunda yapılmaktadır. Aynı zamanda, İBB birimleri tarafından hazırlanan ve yürütülen projelere sürecin her aşamasında gereken desteği vermektedir.

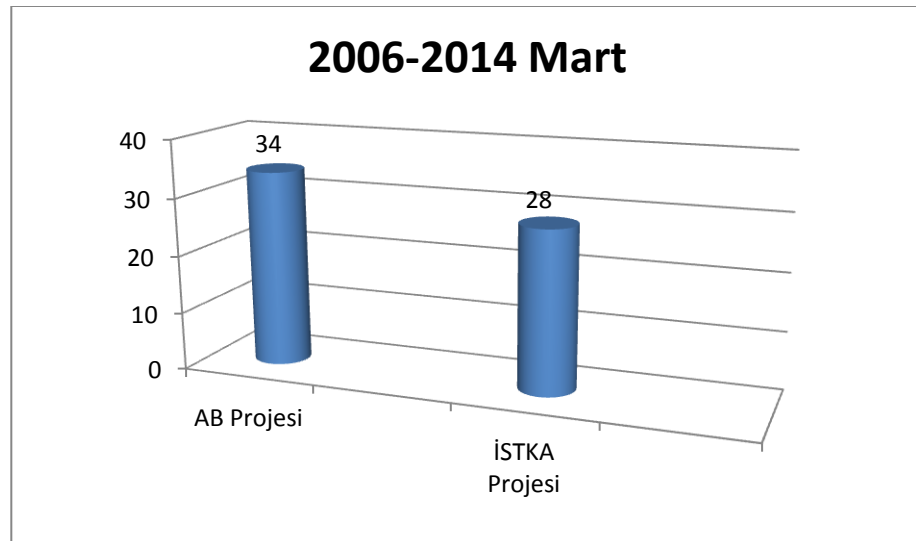
AB ve İFM Müdürlüğü, kendi koordinasyonunda yürütülen AB proje çalışmaları kapsamında, kurulduğu günden bugüne kadar, 48 proje tamamlamış, 14 projeyi de yürütmeye devam etmektedir. Söz konusu 62 projeden yarısına yakın bir kısmı ulusal kaynaklardan destek alınarak gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilmeye devam etmektedir. Ulusal kaynaklardan faydalanmak için izlenen prosedürler ve proje süreçleri de AB ile benzer olmasına rağmen ulusal kaynaklardan temin edildiği için bu çalışmada üzerinde durulmamış ve ulusal kaynaklı projeler kapsam dışında bırakılmıştır.

Tablo 133: İBB Proje İcral Tablosu (2006-2014 Mart)

Durum	Proje (Sayı)	Bütçe				
		Projenin İBB Bütçesi			Bütçeye AB/İSTKA Katkısı (Euro)	Toplam Bütçe (Euro)
		AB/İSTKA Hibesi (Euro)	İBB Katkısı (Euro)	Toplam (Euro)		
Biten	48	11.932.437	3.199.513	15.115.955	35.407.719	47.779.058
Devam Eden	14	3.954.242	1.256.000	5.146.951	27.418.070	45.529.241
Toplam	62	15.886.679	4.455.513	20.262.906	62.825.789	93.308.299

Kaynak: AB ve İFM Müdürlüğü Faaliyet Raporu (Mart 2014)

AB ve İFM Müdürlüğü kurulduğu günden bu yana; 26'sı tamamlanan ve 8'i yürütülen olmak üzere toplam 34 AB Projesi ile 28 adet İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) projesi yürütmüş ve yürütmeye devam etmektedir.

Şekil 23: AB ve İFM Müdürlüğü Proje Dağılımı(2006-Mart 2014)

Kaynak: AB ve İFM Müdürlüğü Faaliyet Raporu (Mart 2014)

İstanbul Kalkınma Ajansı çağrılarına yönelik olarak 2010 yılında başlayan çalışmalar hemen hemen AB proje çalışmalarını sayı olarak yakalamış seviyededir. Buradaki asıl nokta, İSTKA çağrılarında proje hazırlama dilinin Türkçe olmasıdır. AB projelerinde hem projeler hem de diğer çalışmalar İngilizce olarak yapıldığından ve her İBB biriminde İngilizce bilen ve proje çalışmalarına ilgi duyan personel bulmakta zorluk çekildiğinden, AB proje sayısı İSTKA proje sayısındaki artışla aynı hızda artmamıştır. İBB Birimleri; bürokratik sürecin etkisi, hâlihazırda mevcut iş yoğunluğuna artı yoğunluk olarak proje çalışmalarının eklenmesine bazı birimler tarafından çok sıcak bakılmaması, İngilizceye ve proje diline hakim personelin bazı birimlerde bulunmaması ve diğer bazı sıkıntılardan dolayı AB projelerine dahil olamamaktadır. AB ve İFM Müdürlüğü; hem İBB birim ve iştiraklerine yönelik verdiği eğitim ve seminer hem de proje hazırlama, yazma ve yürütme konularında birimlere sağladığı gerekli teknik ve idari desteği ile sürekli AB projelerine yeni birimlerin katılması için çalışmalar yürütmektedir. Fakat bu durum daha öncede ifade edildiği gibi bazı birimler tarafından olumlu karşılanırken bazı birimler tarafından aynı kayıtsızlık durumları devam etmektedir.

Ayrıca söz konusu bu projeler ile İBB'ye fon sağlanmasının yanında İBB birim ve iştiraklerinin teknik ve idari kapasitelerinin geliştirilmesi ve iyi uygulama örneklerine sahip yurtdışı kentleri ile İBB arasında karşılıklı tecrübe ve iyi uygulamaların paylaşılması da sağlanmaktadır.

AB Müktesebatı ile ilgili çalışmalarda ise, İBB, AB Bakanlığı (eski adıyla AB Genel Sekreterliği (ABGS) ile 2008-2009 yıllarında bir ilki gerçekleştirerek protokol imzalanmış ve Bakanlık uzmanlarından yerel yönetimler bağlamında AB Müktesebatı hakkında düzenli periyotlarda eğitimler alınması sağlanmıştır. Söz konusu protokol çerçevesinde bu programlar hemen hemen her yıl düzenli olarak tekrarlanmıştır.

Buraya kadarki bölümde AB ve İFM Müdürlüğü'nün çalışmalarından bahsedilmiştir. Bundan sonraki kısımda ise Müdürlüğün

bu çalışmalarını yürüten personeli, karar alma –verme mekanizmasının nasıl işlediği ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

Müdürlüğün idari yapılanması incelendiğinde; Müdür, Müdür Yardımcısı, Şef-Koordinatör ve uzmanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu yapılanma aynı zamanda hiyerarşik düzeni de gözler önüne sermektedir.

Müdürlüğün personel yapısı incelendiğinde; personel yaş düzeyinin genç ve değişik disiplinlerden kişilerin bir araya getirilmesi ile oluştuğu göze çarpmaktadır. İngilizce ve ilave yabancı dil bilmek Müdürlüğün çalışmaları açısından olmaz şart olmakla beraber, Müdürlükte Yüksek Lisans ve Doktora yapmış ve/veya yapan personel sayısı fazladır. Belirtilen tüm bu hususlar çok önemlidir. Çünkü çalışanların hem genç hem de değişik disiplinlerden olmasının büyük faydaları mevcuttur.

Şekil 24: AB ve İFM Müdürlüğü (İdari Yapı)



AB'nin sağlamış olduğu mali yardımlar çok çeşitlidir. Sosyal çerçevede olabildiği gibi hem teknik hem de çok disiplinli görüşleri barındıran kapsamlı proje çağrıları da mevcuttur. Dolayısı ile bir proje oluşturulurken sadece tek bir açıdan değil birçok farklı bilim dalı

açısından da bakılarak kapsamlı projelerin oluşturulması başarı için gerekli bir unsurdur. Bu noktada AB ve İFM Müdürlüğü'nün; AB projelerinin hazırlanması, sunulması ve uygulanması için çalışma esasları ve bağlı olarak personel yapısında önemli bir yapılanmaya gittiği ve bu yapılanmanın da başarılı olduğu ifade edilebilir.

AB ve İFM Müdürlüğü bünyesinde, aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere, 2014 yılı Şubat ayı itibari ile 25 Memur ve 4 işçi olmak üzere toplam 29 personel görev yapmaktadır. Söz konusu 25 memur personel, Müdürlük içi işleyiş çerçevesinde ilgi alanları ve istekleri doğrultusunda belirli konularda uzmanlaşmalarını sağlamak üzere bölümlendirilmiştir. Bu çerçevede, hem kapasite artırımı gerçekleştirilmekte hem de uzmanlaşma teşvik edilmektedir. Söz konusu bölümlendirme aşağıdaki ana faaliyet alanları ve içerikleriyle bağlantılı olarak yapılmaktadır.

Tablo 144: Müdürlük Personel Yapısı ve Sayısı

2014	Memur	İşçi	Toplam
Şubat	25	4	29
Toplam %	86,2 %	13,8%	100%

Kaynak: AB ve İFM Müdürlüğü Faaliyet Raporu (Mart 2014)

AB ve ulusal kaynaklı herhangi bir proje çağrısı yapıldığında öncelikle ilgili Müdürlük personeli tarafından incelenmeye başlanır. Öncelikler, başvuru koşulları ve ortaklık konuları duyurusu yapılan çağrının Başvuru rehberi incelenerek belirlenmektedir. Eğer söz konusu rehberde İBB uygun başvuru sahibi olarak tanımlanmış ise; öncelikler ve konu bakımından proje hazırlayabilecek tüm İBB birimleri belirlenerek listelenmektedir. Söz konusu inceleme ve listeleme işlemlerinin tamamlanmasının ardından, ilgili uzman/koordinatör tarafından konu Müdür Yardımcısı ve Müdüre sunulmaktadır.

Proje duyurusu ile ilgili olarak kimi zaman ilgili birimlere bilgilendirici bir resmi yazılar yazılmakta, kimi zaman da resmi yazıya gerek duyulmadan ilgili birimlerde eğitim ve seminerler sürecinde bilgilendirilmiş Müdürlük proje irtibat kişileri aracılığı ile söz konusu proje hazırlama çalışmalarına başlanmaktadır. İBB'nin ilgili birimlerinde oluşturulmuş irtibat kişileri hem konuyu hem de süreci bildiklerinden dolayı çalışmalarda hızlı hareket edilmesini sağlamaktadırlar. Kendi birimlerindeki hiyerarşik bilgilendirmeleri ve görüşmeleri gerçekleştirerek karar alma süreç ve mekanizmalarını hızlandırıcı bir rol üstlenmektedirler.

Proje çağrılarına yönelik olarak proje oluşturulmasına ilgili birim yönetiminden onay çıkmasının ardından konu, bu çerçevede hazırlanacak proje fikri veya ortaklık durumu ilgili Birimin bir üst yetkilisi olan Daire Başkanı makamına iletilmektedir. Daire Başkanlığı makamından da onay verilmesinin ardından İlgili Genel Sekreter Yardımcılığı ve buradan da Genel Sekreterlik makamına kadar aynı süreç takip edilmektedir. Söz konusu bu hiyerarşik süreç proje hazırlıklarının tamamlanması ve başvurunun yapılması sırasında bir kez daha tekrarlanmaktadır. Fakat bu kez ilgili proje ile ilgili başvurunun onaylanması ve ilgili proje başvuru veya ortaklık belgelerinin imzalanması için yapılmaktadır.

Projeler genelde eş finansman yöntemiyle bütçelendirildiğinden, başvuru yapan kurumunda, finansman destek oranına bağlı olarak, belirli bir oranda katkı yapması gerekmektedir. Bu durum da kamu kurumları çalışan memurların maaşlarını eş finansman olarak saydırabilmektedirler. Söz konusu eş finansmanın yeterli olmaması durumunda yani İBB'nin bütçesinden ek maddi kaynak sağlaması da gerekmektedir. Bu çerçevede, İBB olarak söz konusu projede yer alınması ve eş finansman tutarı olarak ne kadar maddi katkı yapılacağı ile ilgili İBB Meclisi'nden onay alınması gerekmektedir.

Bu anlatılanlar çerçevesinde İBB'de işleyen sürecin bürokrasinin yoğun yaşandığı bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Onay alınması

gereken birim ve yetkili sayısı çok fazladır. Bu durumda zaman sıkıntısı olan çalışmalarda gecikmeler yaşanmakta ve söz konusu kaynaklardan gereği kadar yararlanılamamaktadır.

Proje başvurusu tamamlandıktan sonra, proje, başvuru makamı tarafından teknik, idari ve mali açılardan bir değerlendirme sürecine tabi tutulur. Değerlendirme aşamasında proje farklı iki bağımsız değerlendirici tarafından değerlendirilir. Bu aşamada projenin çağrının önceliği ile ilgililiği, uygulanabilirliği ile projenin gerekçelendirilmesi ve sürdürülebilirliği çok büyük önem taşımaktadır. Bahsi geçen bu kısımlardaki gerekçelendirmeler projenin desteklenmesi için gerekli puanlamaya etki etmektedir. Zaten bu kısımlarda eşik puanlama vardır ve herhangi birinde belirtilen eşik değeri tutturamayan proje puanlamada yüksek bir başarı elde etse de başarılı projeler arasında yer alamaz ve fon desteği alamaz.

Değerlendirme sonucunda başarılı bulunan projeler duyurulduktan sonra, İBB'nin yer aldığı projenin de yer alması halinde, proje ile ilgili sözleşmeler imzalanır. Bu sözleşmeleri imzalamaya yetkili kişi ise kurumun en üst yetkilisi olan Belediye Başkanı'dır. Fakat Belediye Başkanının tüm belgeleri imzalamasının çok gerçekçi olmadığından, Meclis kararı sonrası, bu yetkiyi ilgili Genel Sekreter veya Genel Sekreter Yardımcısına devredebilmektedir.

Söz konusu bürokratik işlerin tamamlanmasının ardından, proje ilgili Müdürlük tarafından yürütülmeye başlanmaktadır. Proje uygulama sürecinde, AB ve İFM Müdürlüğü ilgili Müdürlük ile koordinasyon halinde çalışmalarını sürdürmeye devam etmektedir. Proje ile ilgili işlerin takibi, tamamlanması, raporlanması hususlarında yani kısacası projenin başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen süre de AB ve İFM Müdürlüğü ilgili yürütücü Müdürlüğe destek vermeyi sürdürmektedir.

AB ve İFM Müdürlüğü'nün bu çalışmalar sayesinde hem kendi içinde bir tecrübe havuzu oluşturmakta hem de yeni proje hazırlayacak veya yürütecek birimlere bu tecrübeleri aktarmaktadır. Bu sayede

yapılacak çalışmalar daha pratik ve daha kaliteli bir şekilde sürdürülmektedir.

3.5. İBB'nin Yer Aldığı AB Projeleri

İBB gerek hizmet alanı ve görevleri gerek kurumsal kapasite ve mali büyüklüğü açısından çok çeşitli projelerde yer almıştır. İBB şimdiye kadar; IPA, Çerçeve Programlar (ÇP), Rekabet Edebilirlik ve Yenilikçilik Programı, Gençlik Programı, Hayatboyu Öğrenme Programı ve direk AB Komisyonu çağrıları kapsamında çeşitli projeler tamamlamış ve bazı projelerin uygulama süreci de halen devam etmektedir.

İBB'nin yer alarak çeşitli tematik alanlarında projeler yürüttüğü 7. Çerçeve Programı gibi Çerçeve programlara katılımı, hem İBB açısından hem de Türkiye açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu programlara katılmakla İBB ile beraber Türkiye'nin de bilim, teknoloji, araştırma, geliştirme ve yenilik kapasitesi artırılmış olmaktadır. Bu tür Programlara katılım sağlandıkça, hem Türkiye'nin hem de ilgili kurumların uluslararası arenada beraber çalışma ve beraber proje üretme kültürünü geliştirmesine katkı yapılmaktadır. Bunların yanında, söz konusu Çerçeve Programlara katılım, ülkemizin araştırma ve geliştirme konusunda çalışan insan kaynağının da oluşmasına katkı sağlayacaktır. Avrupa Komisyonu'nun yayımladığı 2011 yılına ait Türkiye İlerleme Raporu'nda, Türkiye'nin araştırma ve teknolojik gelişme alanındaki 7. ÇP'ye katılım düzeyinin artmaya devam ettiği ve bu çerçevede, TÜBİTAK tarafından yürütülen Ulusal Koordinasyon Sisteminin idari kapasitesinin geliştiği ve ulusal irtibat noktası ağının çok iyi işlediği ifade edilmektedir.

Ülkemiz performansı incelenirken Türk kuruluşlarının diğer proje ortaklarına göre bütçelerinin nispeten daha düşük seviyede olması dikkat çeken unsurlardan biridir. Birçok projede benzer proje faaliyetleri sürdürülmesine rağmen Türk ortaklar daha düşük bütçelere sahip olmaktadır. Bu noktada en dikkat çeken husus personel bütçeleridir. AB

7.ÇP projelerinin bütçelerinin ortalama %60'ını personel kalemi oluşturmaktadır. Projeler incelendiğinde, Türk proje ortaklarının ortalama personel masrafı aylık 2.500 Avro iken bu rakam örneğin Norveç için 8.000 Avro mertebesindedir (TÜBİTAK, AB 7. Çerçeve Programı Ara Değerlendirme Raporu (1 Ocak 2007-30 Haziran 2012), s.46).

Aşağıda yer alan Tablo:15, İBB'nin 7. Çerçeve Programına katılım durumunu gözler önüne sermektedir. Tabloda, İBB'nin dahil olduğu 7.Çerçeve Programı projeleri ile Türkiye'deki ilk 50 kurum arasından 48. sırada yer aldığı görülmektedir.

IPA projelerinden yararlanma durumu incelendiğinde ise birçok projenin varlığı söz konusudur. Fakat bu projeler İBB için yeterli değildir. Bu çerçevede yayınlanan çağrının hedef bölgesi, gelişmişlik durumu bu çağrılardan yararlanma noktasında etkili olan faktörler olarak göze çarpmaktadır. Yayınlanan çağrılarının çoğunda, gelişmişlik ve büyüklük düzeyinden dolayı İstanbul kapsam dışı bırakılmıştır. Kimi çağrılarda ise kişi başına düşen Milli gelir açısından %75'in altında kalan şehirler ve bölgeler desteklenmiştir. Ayrıca bunlara ilave olarak yayınlanan birçok çağrıda da Belediyeler kapsam dışı bırakılmıştır. Dolayısı ile bu çerçevede İBB'nin IPA desteklerinden yararlanma durumunu başarısız olarak ifade etmek çok doğru olmayacaktır. Bu bilgiler çerçevesinde; İBB'nin AB mali yardımlarından yararlanmak üzere geliştirdiği projeleri "Devam Eden AB Projeleri" ve "Tamamlanan AB Projeleri" olmak üzere iki başlıkta inceleyebiliriz.

Tablo 155: 7. ÇP'den En Fazla Yararlanan İlk 50 Türk Kuruluşu

NO	KURUM ADI	O	KURUM ADI
1	TÜBİTAK	26	Türkiye Süt, Et ve Gıda Sanayicileri ve Üret. Birliği
2	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	27	Akdeniz Üniversitesi
3	Sabancı Üniversitesi	28	Bahçeşehir Üniversitesi
4	Koç Üniversitesi	29	LNL Elektrik Elektronik Bilişim ve Dan. Ltd. Sti
5	Boğaziçi Üniversitesi	30	Pars Makina San. Tic. Ltd. Sti.
6	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	31	ATARD
7	İstanbul Teknik Üniversitesi	32	Karadeniz Komisyonu
8	Hacettepe Üniversitesi	33	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
9	Ege Üniversitesi	34	Gökser Makine Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi
10	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	35	İstanbul Bilgi Üniversitesi
11	Özyeğin Üniversitesi	36	İstanbul Şehir Üniversitesi
12	Dokuz Eylül Üniversitesi	37	Karadeniz Teknik Üniversitesi
13	İstanbul Üniversitesi	38	Marmara Üniversitesi
14	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı- TAGEM	39	Sampas Nanoteknoloji Ar & Ge ve Paz. Ltd. Sti.
15	Arcelik A.S.	40	Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.
16	Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.S.	41	Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
17	SRDC Yazılım Ar-Ge ve Danışmanlık Tic. Ltd. Sti.	42	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Genel Müd.
18	Yeditepe Üniversitesi	43	Yıldız Teknik Üniversitesi
19	Ankara Üniversitesi	44	Acil Ambulans Hekimleri Derneği
20	Gazi Üniversitesi	45	Biyomedtek
21	Kadir Has Üniversitesi	46	Fame-Med Medikal Tic. Ltd. Sti
22	Çukurova Üniversitesi	47	Gaziantep Üniversitesi

23	Selçuk Üniversitesi	48	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
24	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	49	Kalite Sistem Laboratuvarları Anonim Şirketi
25	Troyka Mak. Gıda San. Tic. Dan. ve Paz. Ltd. Şti.	50	Kartaş Kontrplak San.Tic.Ltd.Şti

Kaynak: AB 7. Çerçeve Programı Ara Değerlendirme Raporu (1 Ocak 2007-30 Haziran 2012), s.44

3.5.1. Devam Eden AB Projeleri

İBB'nin yer aldığı AB projelerinden 8 tanesi yürütülmeye devam etmektedir. Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere, İBB, 1.316.178 €'luk bir bütçeyi kullanmakla beraber, yürüttüğü bu projelerin toplam bütçesi de 41.698.467 € olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 166: İBB'nin Devam Eden AB Projeleri

Proje Adı	İBB/İştirak Bütçesi (€)	Proje Toplam Bütçesi (€)
İSTANBUL AB'YE HAZIRLANIYOR	0	254.036
PREPARED ENABLING CHANGE PROJESİ	5.000	10.660.000
CITY SDK	122.538	6.840.000
SMART SPACES	388.280	6.977.197
VİTAL PROJESİ	108.540	2.695.962
VİAJEO PROJESİ	27.600	2.104.972
LOG4 GREEN PROJESİ	188.520	3.330.777
OSIRIS PROJESİ	475.700	8.835.523
TOPLAM	1.316.178	41.698.467

Kaynak: AB ve İFM Müdürlüğü Verileri ve 2005-2013 AB Projeleri Kataloğu

Aşağıda söz konusu projeler ile ilgili olarak, AB ve İFM Müdürlüğü yetkilileri ile yapılan görüşmeler ile proje dokümanları incelenerek hazırlanan, kısa bilgiler sunulmaktadır.

- **İstanbul AB'ye Hazırlanıyor Projesi**

Proje; İllerimiz Avrupa Birliğine Hazırlanıyor Programı öncelikleri çerçevesinde oluşturulmuş ve AB Bakanlığı'na sunulmuştur.

Projenin genel amacı; İstanbul'daki yerel yönetimlerin, AB süreci kapsamında, alt yapılarını güçlendirmek ve teknik kapasitelerini arttırmak üzerine bina edilmiştir. Bu çerçevede AB süreci hakkında farkındalık oluşturacak faaliyetler gerçekleştirmek amaçlanmıştır. Proje genel amacın yanında aşağıda yer alan 3 özel amacı gerçekleştirmek üzere tasarlanmıştır.

- İstanbul Valiliği, Kaymakamlıklar, İBB ve ilçe belediyelerindeki AB konusunda çalışan birimlerin idari ve teknik kapasitesini artırmak,

- Şehir eşleştirme programı ile İstanbul ilindeki yerel yönetimler ve AB ülkelerindeki muadilleri arasında sürdürülebilir bağlantılar kurulmasını sağlamak,

- Bilgilendirme ve eğitim faaliyetleriyle AB fon ve kaynaklarından azami ölçüde faydalanılmasını ve AB müktesebatının yerelde uygulanmasına yönelik olarak bilgi ve becerilerinin artırılmasını sağlamak.

İstanbul Valiliği projenin lideri olmakla beraber, İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB), Türkiye Belediyeler Birliği (TBB), İstanbul İl Özel İdaresi, Marmara Belediyeler Birliği (MBB), İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi ve İktisadi Kalkınma Vakfı projede ortak konumunda bulunmaktadır.

AB Bakanlığı Koordinasyonunda oluşturulan projenin bütçesi 600.000 TL civarında olmakla beraber, İBB'nin projeye 150.000 TL katkısı öngörülmüştür. 2012 yılında yürütülmeye başlanan projenin süresi 24 ay olarak planlanmıştır.

- **CITYSDK Projesi**

Proje, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Politika Destek Programı (ICT PSP)'na sunulmuştur.

Rekabet Edebilirlik ve Yenilik Çerçeve Programı (CIP) altındaki programlardan biri olan ICT PSP'nin Türkiye'deki genel koordinasyonunu Kalkınma Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Bu Programın temel amacı; bilgi toplumunun rekabet edebilir, yenilik üretebilen hale dönüştürülmesini sağlamak ve bu gelişmeleri tüm topluma ulaştırılmasını sağlayarak etkin olarak kullanılması yönünde çalışmalar yapmaktır (AB Bakanlığı, <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=47272&l=1>, 16.04.2014).

Proje kapsamında; Amsterdam, Roma Lizbon, Helsinki, Manchester, Barselona ve İstanbul'da katılım, turizm ve hareketlilik temalarında akıllı kent uygulamaları geliştirilecektir. İBB, hareketlilik teması çerçevesinde bir uygulamaya ev sahipliği yapmaktadır.

İBB'nin yer aldığı projelerin özetlendiği Proje kataloğunda yer alan verilere göre; Finlandiya'nın liderlik ettiği projenin konsorsiyumunda İspanya, İngiltere, İtalya, Yunanistan, Belçika, Portekiz, Türkiye ve Hollanda'dan toplam 22 kuruluş bulunmaktadır. 7.345.895 € bütçeye sahip Projede İBB'nin kullanacağı bütçe 122.538 € olarak görülmektedir.

- **SmartSpaces Projesi**

SmartSpaces Projesi de "ICT PSP" programına sunulmuştur. Proje, özellikle kamu kullanımında olan yapılarda enerjinin tasarrufu ve verimliliği konusunda çeşitli ülkelerdeki çeşitli kamu binalarında pilot uygulamalar yapmayı amaçlamaktadır.

Smartspaces Projesinde; İBB'nin iştiraki olan Spor A.Ş. ortak olarak yer almakta ve Spor A.Ş.'nin Genel Müdürlüğün de bulunduğu Fatih Spor Kompleksi' tamamen elden geçirilerek enerji açısından tasarruflar ve kullanım açısından da enerji verimliliği sağlayacak bilgi ve iletişim teknolojileri destekli pilot uygulamalar gerçekleştirilecektir.

Almanya'nın liderliğinde yürüyen projede; farklı AB ülkelerinden toplam da yirmi yedi ortak yer almaktadır. 6.977.197 € bütçesi olan proje 3 yıllık bir süre boyunca uygulanacaktır. İBB Spor A.Ş.'nin bu projede kullandığı bütçe ise 388.280 €'dur.

- **LOG4GREEN Projesi**

Proje, ulaşımın sürdürülebilirliği ve lojistik çerçevesinde bir platform oluşturulması amacıyla hazırlanmış ve 7. Çerçeve Programı'na sunulmuştur.

LOG4GREEN Projesi ile konsorsiyum ortakları arasında danışmanlık ve rehberlik yapılması, mevcut kapasitelerin geliştirilmesi, rekabetçi yaklaşımın desteklenmesi ve benzeri eklemlenebilecek araştırma ve geliştirme çalışmalarının desteklenmesi amacını taşımaktadır.

Avusturya'nın liderliğini yaptığı projede; Almanya, Belçika, Fransa, Türkiye ve Ukrayna'dan çeşitli kurumlar proje konsorsiyumunda ortak konumda bulunmaktadır. Projede, Türkiye Konsorsiyumunda Bimtaş A.Ş., Koç Üniversitesi ve Uluslararası Nakliyeciler Derneği bulunmaktadır. Üç yıllık proje 3.330.772 €'luk toplam bütçeye sahiptir. İBB iştiraki olan BİMTAŞ'ın proje bütçesi ise 188.520 €'dur.

- **OSIRIS Projesi**

Proje, kent içi raylı sistemlerin kullanımında enerji tasarrufu sağlanması amacıyla Ulaştırma tematik alanı çerçevesinde 7. Çerçeve Programı'na sunulmuştur.

Proje iş ya da çalışma paketleri dediğimiz parçalar halinde etkin enerji yönetimi, enerjisel veri tabanı oluşturmak, enerjinin etkinliğini ve kullanımını düzenleyecek çalışmalar yürütülmesini kapsamakta en nihayetinde de kullanılan enerji miktarından %10 gibi bir oranda tasarruf amaçlanmaktadır.

Belçika'nın liderliğini yaptığı projenin konsorsiyumunda Fransa, İtalya, Almanya, Türkiye ve İngiltere gibi ülkelere gibi çeşitli ortaklar

bulunmaktadır. İBB iştiraki olan Ulaşım A.Ş.'nin yer aldığı 8.835.523 € bütçeli projede Ulaşım A.Ş. 475.700 €'luk bir bütçeye sahiptir.

- **VİTAL Projesi**

Vital Projesi; 7 Çerçeve Programı ICT tematik alanına yönelik olarak hazırlanmıştır. Fiziksel ve görsel sensörlere bağlı olarak "Akıllı Trafik Yönetim Sitemi"ni desteklemek, çevresel performansları geliştirmek ve ulaşım ağında verimliliği optimize etmek amaçlanmaktadır.

İspanya'nın lideri olduğu projede; İngiltere, İtalya, Fransa, Yunanistan ve Türkiye'den çeşitli kurum ve kuruluşlar ortak olarak yer almaktadır. Projenin Türkiye ayağında İstanbul Teknik Üniversitesi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi yer almaktadır.

Projede yer alan Türk ortaklardan İTÜ ile İBB; mevcut olan trafik verilerini akıllı ve yönetilebilir veri haline getirerek bir pilot uygulama geliştirecektir. Toplam Bütçesi 2.696.760 € olan projede, Türk ortakların bütçesi 335.000 € olarak planlanmıştır.

- **VIAJEO PLUS Projesi**

Proje 7 Çerçeve Programı Ulaşım alanına yönelik olarak hazırlanmıştır. Viajeo PLUS projesinin ana hedefi Avrupa, Latin Amerika, Çin ve Singapur'da ve akabinde farklı bölgelerde uygulanabilecek yenilikçi ve yeşil kentsel ulaşım çözümlerinin oluşturulması için benchmark yapmaktır.

Projenin konsorsiyumunda; Avrupa'nın inovasyon firmaları ve akademik kurumlar lider olarak yer alırken Avrupa, Latin Amerika, Çin, Singapur ve Ortadoğu ülkelerinden şehirler ortak olarak yer almaktadır. Proje ortakları arasında iyi uygulama örnekleri paylaşılacak, yenilikçi çözümlerin uygulama ve gösterimleri yapılacaktır. Toplam bütçesi 2.104.972,38 € olan projenin süresi 36 ay olarak planlanmıştır. İBB'nin ortak olarak yer aldığı projedeki bütçesi ise 27.600 € olacaktır.

- **Prepared Enabling Change Projesi**

Proje; 7. Çerçeve Programı Çevre tematik alanına yönelik olarak hazırlanarak sunulmuştur.

Bu projede; yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmesi üzerine çalışmalar yürütülmesi amaçlanmaktadır. İBB'nin iki bağlı Genel Müdürlüğü'nden biri olan İSKİ bu projede ortak olarak yer almaktadır.

3.5.2. Tamamlanan AB Projeleri

İBB ve iştirakleri, yer aldığı 26 AB projesini tamamlamıştır. Birçok farklı programa ve çağrıya yönelik olarak hazırlayıp, yürüttüğü ve en nihayetinde tamamladığı bu projeler hem kapasite ve tecrübe açısından hem de AB sürecinin üstlenilmesi noktasında büyük kazanımları olmuştur.

Tablo 18'de görüldüğü üzere, İBB'nin tamamladığı projelerde kullandığı toplam bütçe **5.171.898 €** olarak gerçekleşmiştir. Aynı zamanda tamamladığı projelerin toplam bütçesi de **38.022.312 €** olmuştur. Aşağıda söz konusu tamamlanan projeler ile ilgili olarak kısaca bilgiler sunulmaktadır.

Aşağıda söz konusu projeler ile ilgili olarak, AB ve İFM Müdürlüğü yetkilileri ile yapılan görüşmeler ile proje dokümanları incelenerek hazırlanan, kısa bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 177: İBB'nin Tamamlanan AB Projeleri

Proje Adı	İBB Bütçesi (€)	Toplam Bütçe (€)
SUMPA MED	0	812.500
MEVCUT OLUMLU DENEYİMLER İLE KİŞİNEV VE SIVASTOPOL BELEDİYELERİNDE ENERJİ VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASI PROJESİ	0	672.956
OUT SMART	0	7.603.473
INSTANT MOBILITY	35.980	8.015.659
JADE	56.928	3.202.785
CONDUITS	43.326	947.915
SANAT HERKES İÇİN	57.300	57.300
KONUŞAN PARMAKLAR	14.667	14.667
HERKES İÇİN DEMOKRASİ	49.600	49.600
SİHİRLİ ELLER	18.050	18.050
BU YAZ BİRLİKTE GÜLELİM	16.900	16.900
ASJİP	40.000	76.944
AB YOLUNDA YEREL YÖNETİMLERİN GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ	50.000	50.000
ISTSHARE	120.000	205.600
ADAME	58.063	235.000
İSATİST	225.022	225.022
EĞİTİM YUVADA BAŞLAR PROJESİ	30.414	68.114
İGEP	3.509.185	12.886.975
AB FARKINDALIĞI İSTANBUL'DA ŞEKİLLENİYOR	0	46.363
AB CANLI PERFORMANS SEKTÖRÜNDE SOSYAL DİYALOG	-	-
SMILE	463.999	739.899
GIS	148.465	314.535
MOVILISE	62.014	160.891
RING	20.000	340.000
LEARNINC	41.291	526.987
ARCHIMEDES	110.694	734.177
TOPLAM	5.171.898	38.022.312

Kaynak: AB ve İFM Müdürlüğü Verileri ve 2005-2013 AB Projeleri Kataloğu

- **OUTSMART Projesi**

Proje; 7. Çerçeve Programı ICT tematik alanı Kamu-özel Ortaklığı (PPP) başlığına sunulmuştur.

Kamu tarafından sağlanan hizmetlerin bilgi ve iletişim teknolojileri desteği ile daha verimli ve akıllı duruma getirilmesi için çeşitli yazılımlar geliştirilerek çeşitli uygulamaların yürütülmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda proje ile katılımcı kentlerin atık, enerji, parklanma, hava ve içme suyu kalitesi ve afet gibi hususlarda ihtiyaç olarak tabir edilecek çeşitli program ve uygulamalar geliştirilecektir. Helsinki, İstanbul, Milano, Berlin, Nice, Santander, Lüksemburg gibi kentlerde akıllı uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

İBB ve bağlı Genel Müdürlük olan İSKİ projede beraber yer alarak atık suların dönüşümü ve arıtılması çerçevesinde bir pilot uygulama yapmıştır.

- **Instant Mobility Projesi**

Proje; ICT tematik alanı çerçevesinde 7. Çerçeve Programı'na sunulmuştur.

Sistematize edilmiş gerçek zamanlı trafik ve seyahat önerilerini içeren, aynı zamanda yolcuların konfor ve bilgiye ulaşım noktalarında deneyimlerini arttıran çeşitli senaryolar gerçekleştirilmiştir. Fransa'nın liderliğinde yürütülen projenin konsorsiyumunda yirmi bir ortak ve dokuz iştirakçi yer almıştır. İBB'nin de iştirakçi konumunda bulunduğu projede İSBAK ortak olarak yer almıştır.

- **Mevcut Olumlu Deneyimlerle Kişinev ve Sivastopol Belediyelerinde Enerji Verimliliğinin Artırılması Projesi**

Proje, AB'nin karşılıklı diyalog ve anlayışın desteklediği CIUDAD Programına sunulmuştur.

Proje kapsamında Kişinev ve Sivastopol Belediyelerinde enerji konusunda farkındalık oluşturulması, enerji altyapılarının iyileştirilmesi,

vatandaşların enerji verimliliği konusunda teşvik edilmesi ve belediye gibi kamu kurumlarında konunun öneminin gün yüzüne çıkarılması yönünde faaliyetler yürütülmüştür. Kişinev Belediyesi liderliğinde yürütülen projede İBB iştirakçi konumundadır. İki buçuk yıl süren proje toplamda 672.956 € bütçe ile e gerçekleştirilmiştir.

- **SUMPA-MED Projesi**

SUMPA-MED projesi de bir önceki proje gibi CUIDAD Programı'na sunulmuştur. Proje ile katılımcı kent ve ülkeler dahilinde ulaşım konusunda hem deneyimlerden faydalanmak hem de geleceğe yönelik strateji ve yol haritası belirlenmesi çerçevesinde çeşitli faaliyetler yürütülmüştür.

Suriye ve Ürdün'ün ulaşımdan sorumlu yerel otoritelerine; Avrupa ve Türkiye'de bulunan kentsel ulaşım sistem ve tecrübelerinin aktarımına yönelik çalışmalar yürütülmüştür.

Gaziantep Belediyesi liderliğinde yürütölüp tamamlanan projeye İBB iştirakçi rolünde katılım sağlamıştır. SUMPA-MED Projesi'nin toplam bütçesi 812.500 € ve süresi 36 ay olarak gerçekleşmiştir.

- **JADE Projesi**

Jade Projesi de teknik anlamda araştırma ve geliştirme projelerinin desteklendiği 7. Çerçeve Programı kapsamında ayrı bir tematik program olan Kapasiteler Programına sunulmuştur.

Proje kapsamında oluşturulan işbirliği ve bilgi kümeleri ile sağlık hizmetlerinde stratejik eylem planları oluşturulması, sağlık alanında ülke bazlı analiz çalışmasının yapılması, yaşlanma ve yaşlılara yönelik hizmetlerde kapasite artırılması ve sosyal destek hizmetlerinde bilgilerin ve tecrübelerin paylaşımını sağlamak üzere çalışmalar yürütülmüştür.

İtalya'nın liderliğini yaptığı proje, İtalya, Fransa, İngiltere, Finlandiya ve Türkiye'den toplam 33 ortaklı bir konsorsiyumdan

oluşturulmuştur. Toplam bütçesi 2.867.292 € olan proje 36 ay boyunca yürütülmüştür.

- **Avrupa Birliği Canlı Performans Sektöründe Sosyal Diyalog Projesi**

Proje; AB Komisyonu'nun Endüstri İlişkileri Hibe Programına sunulmuştur. Sahne sanatları konusunda çalışan STK ve sanatçılar arasındaki ilişki ve işbirliklerini geliştirmek üzere geliştirilmiş koordinasyon sağlayıcı bir projedir.

Bu proje ile Avrupa'daki tecrübeler ve iyi uygulamalar İBB'ye aktarılmaya çalışılmıştır.

- **Sanat Herkes İçindir Projesi**

Söz konusu Proje; Ulusal Ajans'lar aracılığı ile yürütülen Gençlik Programına sunulmuştur.

Burada amaç proje isminden de anlaşılacağı üzere sanat yoluyla engellilerin toplumda farkındalık oluşturması ve sanat aracılığı ile tüm gençlere pozitif mesajlar vermesini sağlamaktır. Engelli gençler sanatsal konularda çeşitli eğitimlerden geçmiş, duygu ve düşüncelerini sanatla ifade etmeleri sağlanmıştır.

İBB'nin Engelliler Müdürlüğü tarafından yürütülen proje; 57.300 € bütçeye sahip olmakla beraber, İBB'ye AB'den yapılan mali katkı ise 42.950 € olarak gerçekleşmiştir.

- **Eğitim Yuvada Başlar Projesi**

Eğitim Yuvada Başlar projesi "Okul Öncesi Eğitimin Güçlendirilmesi Hibe Programı"na sunulmuştur.

Projede; pilot bölge olarak seçilen Sultanbeyli ilçesi özelinde yaşayan ilçe halkında okul öncesi eğitim konusunda farkındalık oluşturmak ve konunun önemini halka aktarılmasına yönelik çeşitli

faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Sultanbeyli ilçesinde bir ana sınıfı AB'de uygulanan standartlara göre bütünüyle yeniden düzenlenmiştir.

İBB, projenin lideri olarak ortaklarla işbirliği halinde 68.114 € bütçeli projeyi yürütmüştür.

- **RING Projesi**

Proje, Hayat Boyu Öğrenme Programı (LLP) kapsamında yürütülmüştür. Alzheimer hastalarının ve yaşlıların bakımı ile ilgili olarak bir eğitim içeriği oluşturulması, hastalara bakım yapanların nasıl davranmaları gerektiği noktasında da bilinçlenmelerini sağlayan faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Kısacası bakıcıların eğitimi de diyebiliriz.

İBB, Torino Belediyesi liderliğinde yürütülen projenin ortağıdır. 2011 yılında tamamlanan Projenin toplam bütçesi 340.000 €'dur.

- **Avrupa Birliği Farkındalığı İstanbul'da Şekilleniyor Projesi**

Proje, AB Bakanlığı'na sunulmuştur. Projede; AB ve AB süreci konusunda kamu kurumları ve STK'larda var olan kapasiteyi arttırmak ve İstanbullularda da farkındalık yaratmak amaçlanmıştır.

Proje kapsamında, Avrupa Birliği ve AB Projeleri temalı "9 Mayıs Avrupa Günü" etkinlikleri düzenlenerek, İstanbul'daki tüm kesim ve vatandaşların AB ve üyelik sürecimiz hakkında doğru bilgilendirilmesi ve AB konusundaki bilgi eksikliklerinin giderilerek önyargıların ve yanlış algılamaların ortadan kaldırılması hedeflenmiştir.

İstanbul Valiliği liderliğinde yürütülen projede, İstanbul İBB ortak olarak yer almıştır. AB Bakanlığı'nın koordine ettiği projenin toplam bütçesi 63.224 TL olmuştur.

- **MOVILISE Projesi**

Movilise Projesi de Hayatboyu Öğrenme Programı (LLP)'na sunulmuştur. Proje ile hem Sporcuların dil noktasındaki yetersizliklerin

ortadan kaldırılması ile seyahat edebilirlikleri arttırılmış hem de İngilizce eğitim modül ve araçları geliştirilmiştir.

İBB'nin lider olduğu proje 18 ay boyunca yürütülmüştür. Projenin bütçesi 160.891 € olarak tamamlanmıştır.

- **CONDUITS Projesi**

Proje, 2007'de hazırlanarak 7. Çerçeve Programı'na sunulmuştur. Conduits Projesi ile kentlerin ihtiyaç duyduğu akıllı ulaşım sistem ve ağların koordinasyonunu sağlayacak çalışmalar yürütülmüştür.

Proje ile Avrupa çapındaki belediyelerden akıllı ulaşım sistemleri konusunda tecrübe aktarımı sağlanmasının yanında, karar vermede kolaylık sağlayan kilit performans göstergeleri belirlenmiştir. İtalya liderliğinde yürütülen olduğu 1.056.073 € bütçeli projede; İBB proje ortağı konumundadır.

- **Herkes için Demokrasi Projesi**

Proje, Gençlik Programı kapsamında Ulusal Ajans'a sunulmuştur. Engellilerin yasal hakları konusunda bilgi edinmeleri sağlanmış ve engelli hakları konusunda toplumda bilinç uyandırmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür.

İBB'nin liderliğinde yürütülen proje 49.600 €'luk bütçeye sahiptir. Proje kapsamında 8 ay boyunca; tiyatro etkinlikleri, bilgilendirici seminerler, eğitimler ve konferanslar düzenlenmiştir.

- **LEARNINC Projesi**

Learninc Projesi de tarihi alan, mekân ve şehirlerde yaratıcı endüstrilerin geliştirilmesi ve bu noktada girişimcilerin desteklenmesi için Hayat Boyu Öğrenme Programı dahilinde yer alan Leonardo da Vinci programına sunulmuştur.

Proje de tarihi yarımada içerisinde yer alan Eminönü'nde tarih ve kültür turizminin geliştirilmesi için bir eylem planı hazırlanmış, bölgede faaliyet gösteren işyeri sahiplerine eğitimler verilmiştir. İtalya liderliğinde yürütülen projede İBB ortak olarak yer almıştır. İki yıl boyunca yürütülen proje 526.987 €'luk bütçe ile gerçekleştirilmiştir.

- **Bu Yaz Birlikte Gülelim Projesi**

İBB Engelliler Müdürlüğü'nün Gençlik Programı kapsamında yürüttüğü bir diğer projedir. Projede çeşitli engel durumlarına sahip ilk ve ortaokul çağındaki çocukların çeşitli faaliyetlerde hem kendilerini tanımaları sağlanmış hem de eğlenerek öğrenme yönünde pratik yöntemler geliştirilmiştir. 4,5 ay olarak planlanmış proje 16.900€'luk bütçe ile gerçekleştirilmiştir.

- **İç Göç Entegrasyon Projesi (İGEP)**

İGEP; göç temelli sorunların azaltılarak projede yer alan 4 Büyükşehir belediyesinde kapasitenin artırılması ve geleceğe yönelik olarak göç eksenli eylem planlarının oluşturulması amacıyla IPA kapsamında sunulmuştur.

Projede yer alan bu dört büyükşehir belediyesi sırasıyla; İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa Büyükşehir Belediyeleridir. İstanbul'da pilot bölge olarak göçün en yoğun yaşandığı yerler arasında bulunan Sultanbeyli ilçesi seçilmiştir. Aynı zamanda proje kapsamında Sultanbeyli İlçesinde sokağa düşme tehlikesinde bulunan çocukların rehabilite edileceği bir merkez kurulmuş, tefrişatı yapılmış ve bu merkezde çocuklara ve ailelerine çeşitli eğitimler verilmiştir.

İBB; 12.886.975€'luk bütçenin 3.509.185€'luk kısmını kullanmıştır.

- **ISTSHARE Projesi**

ISTSHARE Projesi de Avrupa Birliği tarafından sivil toplum diyalogunun desteklenmesine yönelik olarak IPA kapsamındaki Kentler ve Belediyeler Hibe Programı'na sunulmuş ve proje başarılı bulunarak 12 aylık süre boyunca yürütölmüştür.

Proje kapsamında Avrupa'daki belediye iştirakleri ile İBB iştirakleri arasında AB müktesebatı ve yürürlükteki mevzuat işleyişı konusunda inceleme ve analizler yapılmış ve iyi deneyimler paylaşılmıştır.

İBB liderliğinde yürütölen 12 aylık proje 205.600€'luk bütçe ile gerçekleştirilmiştir.

- **Turizm Sektörü İçin Kapasite Artırımı ve Nitelikli Ara Eleman Yetiştirilmesi Projesi**

Söz konusu proje İŞKUR tarafından açılan Aktif İstihdam Tedbirleri Hibe Planı proje çağrısına yönelik olarak hazırlanmış ve Fatih ilçesinde gerçekleştirilmiştir.

Proje kapsamında çeşitli mesleki eğitimler verilmiş ve turizm sektörü için hizmet kalitesini arttıracak nitelikli ara eleman yetiştirilmiştir. İBB'nin liderliğinde 12 ay boyunca yürütölen proje 225.022 €'luk bütçe ile gerçekleştirilmiştir.

- **Konutların Isı Rehabilitasyonu İçin Gaz Tüketiminin İzlenmesi Projesi**

Bu proje de Kentler ve Belediyeler Hibe Programına sunulmuştur. Meskenlerde ısınmak için kullanılan gaz kullanım oran ve miktarları 18 aylık süre zarfında izlenmiş ve incelenmiştir. Çevre duyarlılığı ile karbon salınımının azaltılması, enerjinin etkin ve verimli kullanımı, maliyetlerin düşürölmesi konularında Fransa ile teknik işbirliği ve tecrübe paylaşımı gerçekleştirilmiştir.

Sivas Belediyesi liderliğinde yürütölen projede İBB proje ortağı olarak yer almıştır. Proje 235.000 €'luk bütçe ile gerçekleştirilmiştir.

- **S.M.I.L.E Projesi**

SMILE Projesi; AB'nin çevre konusundaki mali yardım araçlarından biri olan Life-III Programı'na 2006 yılında sunulmuş bir projedir.

İBB liderliğinde yürütülen projede elektrik ve elektronik atıkların geri dönüşümü ve depolanması ile ilgili olarak; plan, proje ve uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Proje, 739.899 €'luk bütçesi ile 18 ay boyunca İBB Atık Yönetim Müdürlüğü tarafından yürütülmüştür.

- **ARCHIMEDES Projesi**

Archimedes Projesi; Avrupa Birliği'nin Akdeniz ülkelerine yönelik olarak mali yardım sağlayan MEDA programına kapsamında yürütülmüştür.

Proje ile yerel kurumlar arasında işbirliğinin artırılması, turizmin sürdürülebilirliğinin sağlanması, unutulmaya yüz tutmuş yâda gözden uzak kalmış tarihi - kültürel miras değerlerinin yeniden gün yüzüne çıkarılması noktasında çeşitli faaliyetler yürütülmüştür. Aynı zamanda proje ortakları arasında söz konusu alanlarda iyi uygulama ve deneyimler de paylaşılmıştır. İBB projede Venedik Belediyesi ile beraber eş lider olarak yer almıştır. İBB; pilot olarak belirlenen Eminönü bölgesinde tarihi ve turistik güzergâhları belirten yönlendirici tabelalar hazırlamış, İstanbul ile ilgili efsanelerin yer aldığı bir eser oluşturmuş ve bölgedeki tarihi bir Hanın fizibilite çalışmasını gerçekleştirmiştir.

İki yıl boyunca yürütülen projede İBB'nin kullandığı bütçe 110.694€ iken toplam bütçe ise 734.000 € olarak gerçekleşmiştir.

- **AB Yolunda Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Projesi**

Bu proje de Sivil Toplum Diyalogunun Güçlendirilmesi Programı'na sunulmuş olan bir projedir.

Proje kapsamında; İstanbul'daki ilçe belediyeleri, İBB liderliğinde, tüm yönleriyle Avrupa Birliği ve işleyen süreç hakkında hazırlanan eğitim kitleri ve seminer aracılığı ile bilgilendirilmiş ve belediyelerde AB konusunda farkındalık uyandırarak kapasite artırımı sağlanmıştır.

10 aylık periyotta toplantılar, seminerler ve eğitimler gerçekleştirilmiştir. Eğitim sonrasında katılımcılar bir sınava tabi tutulmuş ve başarı gösteren belli sayıdaki çalışanla Fransa'ya bir çalışma ziyareti düzenlenmiştir.

- **GIS Projesi**

İBB'nin çevre alanında ve Life-III Programı kapsamında yürüttüğü bir diğer proje ise GIS Projesi'dir. 2006 yılı çağrısına yönelik hazırlanmıştır. İstanbul'da kirlilik kaynaklarının envanter çalışması yapılmış, GIS desteği ile bir program geliştirilerek hava kirliliği yönetimi adına karar destek sistemi geliştirilmiştir.

İki yıl boyunca yürütülen 314.635 €'luk bütçeye sahip projede, İBB'nin kullandığı bütçe miktarı ise 139.840 € olarak gerçekleşmiştir.

- **Sihirli Eller Projesi**

İBB Engelliler Müdürlüğü tarafından yürütülen 6 aylık süreyi kapsayan proje Gençlik Programı kapsamında uygulanmıştır.

Projede farklı ülke ve farklı kültürlerden engelli gençler buluşturulmuş, karşılıklı dayanışma ve hoşgörü ortamı oluşturularak sosyal ve kültürel kaynaşma yönünde önemli aşamalar kat edilmiştir. Projede Hollanda'dan bir kurum da ortak olarak yer almıştır.

- **Konuşan Parmaklar Projesi**

Gençlik Programı'na sunulmuş bir diğer proje de Konuşan Parmaklar projesidir. İBB Engelliler Müdürlüğü tarafından yürütülen projede engelli çocuk ve gençlerin iletişim kurmalarına yönelik olarak

İşaret dilinin kullanılması ve toplumda bu konuda farkındalık oluşturulması yönünde faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

Konuşan Parmaklar Projesi 14.667€ bütçe ile 5 ay boyunca yürütülmüştür.

- **ASJİP Projesi**

Proje, Sivil Toplum Diyalogunun Geliştirilmesi Hibe Programı'na yönelik olarak hazırlanmış ve sunulmuştur.

Türkiye'de sosyal diyalogun yerel seviyede geliştirilmesine katkı sağlamak üzere hazırlanan ASJİP Projesi kapsamında; İstanbul'un afet durumlarına hazırlıklı olmasını sağlamak adına bir afet stratejisi oluşturulmuş, İETT şoförleri bu strateji çerçevesinde çeşitli eğitimlerden geçirilmiştir. 8 ay boyunca yürütülen proje de İBB iştirakçi olarak yer almıştır.

SONUÇ

Bilişim ve bilgi toplumu diyerek adlandırdığımız günümüzde küreselleşme süreci ile Dünya’da gerçekleşen gelişim ve değişimler merkezci yapıların giderek yerini yerel oluşumlara bırakması durumunu incelemiştir. Burada iletişim ve teknoloji alanlarında yaşanan hızlı gelişmelerin etkisi büyüktür. Bu gelişme ve değişimlerle mesafeler kısalmış, sınırlar ortadan kalkmış ve bilgi çok büyük ölçüde ulaşılabilir ve erişilebilir olmuştur. Günümüzde yerelleşme ve yerel yönetimlerin kuvvetlendirilerek desteklenmesi hususu önem arz etmektedir. Avrupa Birliği de bir yandan bütünlük anlayışını ön plana çıkarmaya çalışırken buna paralel olarak da “yerindenlik” ilkesi doğrultusunda hizmetlerin halka en yakın birimlerce sunulması durumunu özendirilmektedir. Bu çerçevede; AB fonlarının kayda değer bir bölümünün yerel ve bölgesel yönetimlerin daha iyi çalışabilmeleri için ayrılmış olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile Türkiye’deki yerel yönetimlerin bu mali kaynaklardan nasıl ve ne ölçüde yararlandıkları hususu önemlidir.

Türkiye’nin 3 Ekim 2005’te Avrupa Birliği sürecinde katılım müzakerelerine resmen başlaması ile Türkiye-AB ilişkileri süreci yeni bir boyut kazanmıştır. Türkiye- AB ilişkilerinde yaşanan bu gelişmeler neticesinde; Ülkemizde olumlu bir hava oluşmuş, süreçle ilgili yüksek bir benimsenme ve memnuniyet düzeyi oluşmuştur. Bu sayede, bugüne kadar, kurumların yeniden yapılanması, yasalarda yapılan düzenleme ve AB müktesebatının içselleştirilmesi/ uyumlaştırılması gibi birçok alanda hızlı bir gelişme yaşanmıştır. Bu çerçevede AB süreci ile ilgili çalışmalara hız verilmiş ve bu süreçten en üst düzeyde fayda sağlamak isteyen her kesim bu yolda çeşitli atılımlar yapılması gerektiğini anlamıştır. Bu kapsamda süreci özümsemek adına tüm ilgili kesimlerde yeni çalışmalar ve yeniden yapılanmalar gündeme gelmiştir.

AB adaylık süreci ile beraber yerel yönetimlerimiz, AB tarafından sağlanan mali yardımlar kapsamında hem IPA, hem Topluluk

Programları hem de Avrupa Yatırım Bankası Kredileri'nden faydalanabilmektedir. Fakat söz konusu her bir kaynağın kendine has kuralları ve uygulama yöntemleri mevcuttur. Bu kapsamda; finansman kaynağı arayan yerel yönetimlerin farklı başlıklar altında aktarılan AB mali yardımlarının uygulama usul ve kurallarını bilmeleri ve yapacakları çalışmalara bu yönde devam etmeleri gerekmektedir.

Avrupa Birliği'nin son genişleme dalgası ile beraber AB'ye üye ülke sayısının çokça artmasına paralel olarak reform süreci de hızlanmıştır. Bu reform süreci çerçevesinde; Avrupa Birliği tarafından aday ve potansiyel aday ülkelere yönelik olarak 2007 yılına kadar oluşturulmuş tüm yardım programları, 2007–2013 dönemi için sağlanacak tüm mali yardım araçlarını kapsayacak şekilde "Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı" olarak adlandırılan tek bir program altında birleştirilmiştir.

IPA ve diğer hibe nitelikli mali yardımlardan yararlanma şartı ise nitelikli projeler aracılığı ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla AB, aday ve potansiyel aday ülkelerin mali yardımlardan yararlanmak için hazırlayacakları projelerin belli niteliklere ve/veya standartlara sahip olmasını istemektedir. Söz konusu bu nitelik ve standartlar da geliştirilen bir takım araç ve yöntemlerle sağlanmaktadır. PCM (Project Cycle Management – Proje Yönetim Döngüsü) metodu çerçevesinde belirli standart ve niteliklere haiz projeler hazırlanmaktadır. Türkiye, bu süreçten maksimum düzeyde faydalanmak adına kolları sıvamış ve AB mali yardımlarından yararlanmak için de "Proje" kavramını hızla benimsemeye çalışmıştır. Ama küreselleşme, bilgi çağı ve teknolojiye yaşanan gelişmeler, her alanda olduğu gibi projelerde de çok sıkı bir rekabet ortamı oluşmasını sağlamıştır. Rekabetçiliğin doğası gereği daha nitelikli ve daha verimli ürünler ortaya çıkaranlar sürekli başarılı olmuşlardır.

Türkiye, ilk zamanlarda proje konusunda çok bilgi ve tecrübe sahibi olmadığı için bazı sıkıntılar yaşamış ve bu durum oluşturulan proje sayısı ve niteliğine yansımış ve mali yardımlardan yararlanma

düzeyi düşük seviyede kalmıştır. Zamanla süreç işledikçe ve proje kavramı doğru anlaşıldıkça, edinilen bilgi ve tecrübe sayesinde kurumlarda kapasite artışı yaşanmış ve projelerin başarısında da bir artış görülmüştür. Artık Türkiye eskiye nazaran çok daha nitelikli projeler hazırlayarak AB mali yardımlarından daha iyi bir oranda faydalanır hale gelmiştir. Ama bu demek değildir ki Türkiye bu konuda kat be kat daha iyi bir seviyede olamaz. Sistemi daha iyi içselleştirerek, bilgi ve tecrübeleri paylaşarak, akademik alandaki çalışmalarımızı ve ar-ge çalışmalarımızı arttırarak ve dil konusundaki eksikliğimizi gidererek her alanda en üst seviyelere ulaşmamız mümkün gözükmemektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında; AB çalışmaları kapsamında İstanbul Büyükşehir Belediyesi örnek diyebileceğimiz bir çalışmaya 2005 yılında imza atmış ve AB'yi doğru anlamak ve AB sürecini yerelde etkin olarak yürüterek AB mali yardımlarından en iyi düzeyde yararlanmak adına AB İlişkileri Müdürlüğü'nü kurmuştur. Bu Müdürlük; kuruluşunun ilk yıllarında personel temininin yanında AB sürecinin işleyişi ve AB müktesebatı konusunda bilgi birikimi ve kapasite artırımı sağlamıştır. İBB'nin bir bütün olarak hem birimlerinde hem iştiraklerinde hem de İSKİ ve İETT gibi bağlı kurumlarında AB konusuna hâkim ve mali yardımlardan yararlanmak üzere proje hazırlayabilecek "İBB AB Yerel Takımı" olarak adlandırılan bir ekip oluşturulmuştur.

Bu süreci takiben yıllık olarak sürekli AB, AB Müktesebatı ve proje çağrıları konusundaki bilgiler ile gelişmeleri güncellemek adına AB Bakanlığı, IPA'dan sorumlu diğer Bakanlıklar, Çerçeve Projelerinden sorumlu TÜBİTAK ve bu alanda çalışan kurumlardan eğitimler tertip edilmiştir. Böylelikle hem AB süreci ile ilgili çalışmaların sürekli gündemde kalması sağlanmış hem de AB ve projeler konusundaki ilgi canlı tutulmaya çalışılmıştır.

Yapılan çalışmalar, verilen eğitimler ve oluşturulan ekip ile belli bir çalışma sistemi oluşturulmaya çalışılmış ve bu konuda başarı sağlanmıştır. 2006 yılı itibari ile çalışmalar meyvesini vermiş ve AB projeleri noktasında İBB genelinde bir artış yaşanmıştır. Günümüze

gelindiğinde ise İBB'nin yer aldığı AB proje sayısının 34'ü bulunduğu görülmektedir. Söz konusu bu 34 projenin 26'sının tamamlanmış olduğu ve 8 tanesinin de halen yürütülmekte olduğu görülmektedir. Bu projeler AB'nin farklı programlarına yönelik hazırlanmış ve çeşitli tecrübeler ile 6.488.076 Euro'luk da mali destek temin edilmiştir. İBB'nin içinde yer aldığı projelerin toplam bütçesi ise 79.720.779 Euro olarak gerçekleşmiştir.

AB'nin sağlamış olduğu birçok mali yardım aracı düşünüldüğünde, İBB gibi dev bir yapı için söz tutarların çok büyük tutarlar olmadığı kimileri tarafından ifade edilebilir. Burada da birkaç hususa dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususlardan biri, İstanbul'un gelişmişlik düzeyi ile alakalıdır. Birçok kalkınma öncelikli hibelerde, İstanbul kapsam dışında bırakılmaktadır. Aynı zamanda IPA ve bazı mali yardım çağrılarında da yerel yönetimler kapsam dışında bırakılmaktadır. Bu durum da İBB'nin yer aldığı proje sayısını ve mali yardım tutarını negatif yönde etkilemektedir.

Mali yardım tutarına yönelik olarak dikkat edilmesi gereken bir husus da bütçede İnsan kaynakları kalemi altında yer alan proje personeli çalışanlarının maaşlarıdır. Ülkelerin refah seviyesine göre maaş düzeyleri doğal olarak farklılık göstermektedir. Özellikle 3-5 yıl sonrasının teknolojisinin geliştirildiği ar-ge programlarında bu maaş farkları daha ciddi olarak görülmektedir. Şöyle ki birçok projede benzer proje faaliyetleri sürdürülmesine rağmen Türk ortaklar daha düşük bütçelere sahip olmaktadır. AB 7.ÇP projelerinin bütçelerinin ortalama %60'ını personel kalemi oluşturmaktadır. Projeler incelendiğinde, Türk proje ortaklarının ortalama personel masrafı aylık 2.500 Avro iken bu rakam örneğin Norveç için 8.000 Avro mertebesindedir. Bunun yanında özellikle ar-ge projelerinde, ar-ge alanında yapılan çalışmaların azlığından ve Avrupa'dan geride kalındığından İBB bu tip projelerde lider olamamakta ve bu durum da bütçesel kayıplara sebebiyet vermektedir. Bu açıdan ar-ge

çalışmalarına yeni kaynaklar ayrılmalı, araştırmacılar ve akademisyenler yetiştirilmelidir.

Şimdiye kadar anlatılanlar ve yapılan çalışmalarda elde edilen veriler bugüne kadar söz konusu mali yardımlardan kimi zaman sistemli kimi zaman ise karma mekanizmalar aracılığı ile yararlanıldığını göstermektedir. Fakat daha iyi bir düzeyde yararlanılamaması için hiçbir sebep olmadığı da açıktır. Türkiye'de tam manası ile AB Mali yardımlarından fayda sağlanamamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir: Mali yardımlar konusundaki doğru olarak bilinmeyen mevzular, proje deneyimine sahip personelin azlığı, birimlerde yabancı dil bilen personelin az olması, günlük iş yükünün fazla olması ve bu sebeple projelere gereken önemin verilememesi, ilgili kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliği, bürokrasi sarmalı ve AB fonlarının kullanım prensiplerine tam uyumun sağlanamaması...

Bu çalışmada buraya kadar anlatılar göstermektedir ki AB mali yardımlarından yararlanılması için işleyen bir sistemin kurulması ve sürekli beslenmesi gerekmektedir. İBB bünyesinde bu bağlamda oluşturulan yapılanma ve kurulan sistem düzgün olarak işlemektedir. Kurum bünyesinde belirli bir tecrübe birikimi sağlanmış, kapasite artırımı olmuştur. Fakat bu sistemin kurum içinden hem üst düzey yönetim kademesi tarafından hem de yatay da diğer birimlerden sürekli beslenmesi gerekmektedir. Söz konusu yapı her iki yerden de beslenemediğinde problemler ortaya çıkacak ve sistemin işlerliğini yitirmesine sebebiyet verecektir. Bu açıdan üst yönetim kademesi tarafından gerekli kolaylık ve bürokrasiyi azaltıcı yeni yaklaşımlar geliştirilmesi, paralel düzeyde de tamamlayıcı unsur olan diğer birimlerin gereken özeni göstererek önceliklere yönelik kaliteli ve vizyonel projeler üretilmesine destek vermesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AB ve İFM Müdürlüğü, **İBB Avrupa Birliği Projeleri Katalogu 2005-2013**, İstanbul, 2013.

AKTAŞOĞLU, Esat; **Avrupa Birliği Desteğiyle Türkiye’de Yürütülen Projelerin Genel Bir Değerlendirmesi ve Projelerde Çalışan Personelin Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, 2011, s.11.

AKTAŞOĞLU, Esat; **Avrupa Birliği Desteğiyle Türkiye’de Yürütülen Projelerin Genel Bir Değerlendirmesi ve Projelerde Çalışan Personelin Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Fonları Koordinasyon ve Uygulama Merkezi, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2007.

ATAK, Barış; **Avrupa Birliği’nde Yapısal Fonlar: Türkiye ile Üye Ülkelerin Karşılaştırılması Üzerine Bir İnceleme**, Trakya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2009.

ATAMAN, Berrin; **Avrupa Birliği Sosyal Politikası Avrupa Sosyal Fonu ve Sosyal Diyalog**, İstanbul, Eurochamber Projesi sunumu, 10 Eylül 2009.

BACHE, Ian, GEORGE, Stephen; **Politics in the European Union**, Second Edition, Oxford, Oxford University Press, 2006.

BALYAN, Derya; **Türkiye - AB Mali İşbirliği**, İBB AB Müktesebat Eğitimleri Seminer sunumu, 20 Mart 2014.

BAYRAMBEY, Meltem Bektaş; **Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Sunumu**, AB Bakanlığı, İstanbul, 22 Ocak 2013.

BİLGİ, Semih, ÇELİKAY, Ferdi; **“Avrupa Birliği Bütçe Harcamaları ve 2007–2010 Dönemi AB Bütçe Harcamalarının Analizi”**, İ.İ.B.F. Dergisi C.X II, S I, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2010.

- BİLGE, Semih, ÇELİKAY, Ferdi; **“Avrupa Birliği Bütçe Harcamaları ve 2007–2010 Dönemi AB Bütçe Harcamalarının Analizi”**, İ.İ.B.F. Dergisi, C.X II, S I, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2010.
- BİLGE, Semih, ÇELİKAY, Ferdi; **“Avrupa Birliği Bütçesinin Geleceği: Bütçe Revizyon Çalışmaları”**, Maliye Dergisi, Sayı: 157, Ankara, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları, Temmuz-Aralık 2009.
- BİLİCİ, Nurettin; **Türkiye-Avrupa Birliği İlişkileri (Genel Bilgiler, İktisadi- Mali Konular, Vergilendirme)**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.4. Basım, 2010.
- DABAK, Hansa, **Avrupa Birliği Bölgesel Politikaları Kapsamındaki Yapısal Fonlar ve Türkiye**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- DEDMAN, Martin J.; **The Origins and Development of the European Union 1945-1995, a History of the European Integration**, London and New York, Routledge, 1996.
- DeLeeuw International, **Proje Yönetim Döngüsü**, İstanbul, İBB Sunumu, 2006, s.131-132.
- DIRAOR, Burcu Miraç; **Katılım Öncesi AB Fonları ve Kırsal Kalkınma**, DPT Uzmanlık Tezi, Ankara, 2008
- Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, **Avrupa Birliği ve Türkiye**, 5. Basım, Ankara, Doğuşum Matbaacılık, Kasım 2002, s. 70.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı, **Avrupa Birliği ve Türkiye**, DTM Yayınları, Ankara, 2007.
- DİNAN, Desmond; **Europe Recast, A History of European Union**, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2004.
- DOĞAN, Tayyar; **AB Yapısal Fonlarının Mali Yönetimi ve Türkiye İçin Öneriler**, DPT Uzmanlık Tezi, Ankara, 2010
- ERKMAN, Kaan; **Avrupa Birliği'nin Mali Mekanizması ve Türkiye Avrupa Birliği Mali İlişkileri**, Ankara, DTM Yayınları, Temmuz 1995.

European Commission (EC), **General Budget of The European Union For The Financial Year 2010**, s. 12.

European Commission (EC), **The European Union Budget at a Glance, Office for Official Publications of the European Communities**, Belgium, 2007.

European Commission, **Aid Delivery Methods Volume 1: Project Cycle Management Guidelines**, 2004.

Faaliyet Raporu, İBB AB ve İFM Müdürlüğü, Mart 2014, İstanbul.

FIRAT, A.Serap; **AB Uyum Sürecinde Yerel Yönetimlerin Önemi**, Avrupa Birliği Hukuku ve Türkiye Sempozyumu'na sunulan Bildiri, Çağ Üniversitesi, Mersin Nisan 2008.

GENÇKOL, Metin; **Avrupa Birliği Mali İşbirliği Politikaları ve Türkiye**, Basılmış Uzmanlık Tezi, DPT Yayın No:2679, Ankara, 2003, s. 186–190.

GÖSTERİCİ, Hüseyin, ORMANOĞLU, Burhan; **“AB Mali Yardımları ve IPA Uygulamasına Geçiş”**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 456, s.163-193, 2007.

HANÇERLİOĞLU, Orhan; **Ekonomi Sözlüğü**, 5.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993, s.459.

KARABACAK, Hakan; **“Avrupa Birliği Mali Yardımları ve Türkiye ile Mali İşbirliği”**, Maliye Dergisi, Sayı:146, Mayıs-Ağustos 2004, s.69-70.

KARABACAK, Hakan; **“Katılım Öncesi Mali Yardımların Ön Koşulu-Merkezi Olmayan Yapılanma”**, T.C. Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Bülteni, Sayı:1, Yıl: 2008, Ankara, s. 5.

KARABACAK, Hakan; **Avrupa Birliği ve Fonları İçin Proje Yönetimi**, T.C. Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi, Ankara, 2011.

KARABACAK, Hakan; **Türkiye-Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali İşbirliği ve Proje Yönetimi Yaklaşımı**, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı, Ankara, Ayrıntı Basımevi, 2004.

KARATAŞ, Halil; **Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardımları**, Ankara, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No:2010/409, 2010.

- KARLUK, Rıdvan, **Avrupa Birliği ve Türkiye**, 8.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002.
- KARLUK, Rıdvan, **Avrupa Birliği ve Türkiye**, 9.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007.
- KAYA, Ayhan; **Avrupa Birliği'ne Giriş, Tarih, Kurumlar ve Politikalar**, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2011.
- KÖSTEPEN, Can; **Avrupa Yatırım Bankası ve Türkiye'ye Sağlanan Kredi İmkânları**, İstanbul, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Ekim 2001.
- MATIHEU, Jean-Luc.; **Avrupa Birliği**, Ankara, Dost Yayınları, 2006.
- ORMANOĞLU, Burhan, ÇALIŞ, Hilal; **"Avrupa Birliği Bütçesinin Finansmanı: Öz Kaynaklar Sistemi"**, Bütçe Dünyası, Cilt: 3, Sayı: 30, Ankara, Devlet Bütçe Uzmanları Derneği Yayını, 2008, s. 29.
- ÖZCAN, Bülent; **AB Mali Yardımları**, İBB AB Müktesebat Eğitimleri Seminer sunumu, 2011.
- ÖZER, M.Akif; **"Avrupa Birliğine Tam Üyelik Yolunda Son Gelişmeler"**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 453, 2006, s. 69-100.
- ÖZGÜR, Hüseyin, PARLAK, Bekir; **Avrupa Perspektifinde Yerel Yönetimler**, Alfa Aktüel Kitabevi, İstanbul, 2006.
- ÖZPENÇE, Özay; **Avrupa Parasal Birliği'nde Maliye Politikası Koordinasyonu ve Türkiye Analizi**, Yayın No: 2009/391, Ankara, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları, 2009, s. 197.
- POLAT, Necip; **"Avrupa Birliği - Türkiye Mali İşbirliği ve Sayıştay'ın Topluluk Kaynakları Üzerindeki Denetimi"**, Sayıştay Dergisi, Sayı 52, 2004.
- PRYCE, Roy; **The Politics of the European Community**, London, Butterworths, 1973.
- SEYİDOĞLU, Halil; **Uluslararası İktisat**, Geliştirilmiş 11. Basım, İstanbul, Güzem Yayınları, 1996.
- SÜLÜN, Dilara; **Avrupa Birliği Bölgesel Politikası'nın Esasları**, İzmir, İzmir Ticaret Odası, 2005.

SÜNGÜ, Serdar; **“Avrupa Birliği Mali Yardımlarının Topluluğa Yeni Katılmış ve Katılacak Olan Ülkelerle Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”**, Sayıştay Dergisi, Sayı 54, 2004.

ŞAHİN, Sedef; **Avrupa Birliği Fonları ve Türkiye'nin Kullanabileceği Mali Kaynaklar**, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007.

TEKİNDAĞ, Faruk Cengiz; **Proje Döngüsü Yönetimi Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı**, Ankara, Mayıs 2005.

“Türk ve AB Bütçelendirme Süreçlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi Projesi Sonuç Raporu”, Ed. Ercan Sancak, Ankara, Gazi Kitabevi, Ekim 2009.

Türkiye Belediyeler Birliği, **Avrupa Birliği Mali Yardımları ve Belediyelere Sağlanan Destekler**, Ankara, Aralık 2010.

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, **AB 7. Çerçeve Programı Ara Değerlendirme Raporu (1 Ocak 2007-30 Haziran 2012)**, Uluslararası İşbirliği Daire Başkanlığı, Avrupa Birliği Çerçeve Programları Ulusal Koordinasyon Ofisi, Ankara, Temmuz 2012.

ULUTÜRK, Süleyman; **Avrupa Birliği Bütçesi**, Avrupa Birliği ve Türkiye, Ed. M. Şükrü Erdem, Sibel Mehter Aykın, Bursa, Ezgi Kitabevi, Ağustos 2003, s. 100-102.

YEĞEN, İkbâl, **AB Mali Yardımları ve AB'nin Yeni Üye Ülkeleriyle Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme**, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2009. s.67.

YILDIZ, Habib, YARDIMCIOĞLU, Fatih; **“Türkiye'ye Yönelik Avrupa Birliği Mali Yardımları ve Aday Ülkelerle Karşılaştırılması”**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005, s.76.

YILMAZCAN, Dilek; Avrupa Topluluğu Bütçe Politikası, M.Ü. Maliye Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını, İstanbul, 1999, s.30.

YÜCESOY, Duygu; **“Türkiye'nin Topluluk Programlarına Katılımı”**, T.C. Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Bülteni, Sayı: 12, Ankara, 2009,s. 24-25.

İNTERNET KAYNAKLARI

AB Bakanlığı, “**AB Programları**”, http://www.ab.gov.tr/files/rehber/09_rehber.pdf, AB Bakanlığı Yayın No:9, Ankara, (10.03.2014).

AB Bakanlığı, **Avrupa Birliği – Türkiye Mali İşbirliği**, http://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/3_ab_bakanligi_yayinlari/ab_turkiye_mali_isbirligi.pdf, (10.03.2014).

AB Bakanlığı, **Türkiye-AB Mali İşbirliği**, http://www.abgs.gov.tr/files/rehber/08_rehber.pdf, AB Bakanlığı Yayın No:08, (10.03.2014).

AB ve İFM Müdürlüğü, **Müdürlük Yönetmeliği**, <http://abifm.ibb.gov.tr/kurumsal/mudurluk-yonetmeliği/>, (09.04.2014).

Avrupa Birliği Bakanlığı, **Türkiye - AB İlişkileri**, http://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/3_ab_bakanligi_yayinlari/AB_Rehberleri/03_rehber.pdf, No:3, (10.03.2014).

Avrupa Birliği web sitesi, http://europa.eu/index_en.htm, (31.01.2014)

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, <http://www.ikg.gov.tr/tr-tr/ipa/ipaivikg.aspx>, (10.03.2014)

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, <http://www.ipa.gov.tr>, (04.02.2014).

DEMİR, Yeter; **Yerel Yönetimler ve AB Hibe Programları**, İller Bankası Genel Müdürlüğü, <http://www.mahallidarelerdergisi.org/index.php?p=icerik&id=341>, (04.04.2014).

Hazine Bakanlığı, www.hazine.gov.tr, (02.04.2014).

İBB, **2010-2014 İBB Stratejik Planı**, <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Pages/2010-2014StratejikPlan.aspx>, (04.04.2014).

İktisadi Kalkınma Vakfı, **Türkiye Avrupa Birliği İlişkileri**, <http://www.ikv.org.tr/icerik.asp?konu=tarihce&baslik=Tarih%E7e>, (05.02.2014)

Merkezi Finans ve İhale Birimi, www.mfib.gov.tr, (05.02.2014).

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Katılım **Öncesi Yardım Aracı-IPA ve Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programına İlişkin Sıkça Sorulan Sorular**, Soru 3, <http://ipa.sanayi.gov.tr/tr/content/sss/58>, (02.02.2014).

Tarımsal ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu, <http://www.tkd.gov.tr>, (05.02.2014).

Türkiye Belediyeler Birliği, **Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı**, http://www.tbb.gov.tr/mevzuat/kanunlar/Avrupa_Yerel_Yonetimler_ozerklik_Sarti.pdf, (04.04.2013).

ÖZET

(GÜNGÖR, Sertaç). (AB Mali Yardımları ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Uygulaması), (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, (2014).

Avrupa Birliği; ülkeler ve bölgeler arasındaki gelişme farklılıklarını azaltmak ve ülkelerin kalkınmasına yardımcı olmak adına hem üye ülkelere hem aday ülkelere hem de işbirliği sağladığı ülkelere yönelik olarak çeşitli yardım mekanizmaları geliştirmiştir. Bu mekanizmalar üyelik durumuna göre değiştiği gibi zaman içerisindeki gelişmelere paralel olarak revize edilmiştir.

Türkiye aday ülke statüsünden dolayı; IPA, Topluluk Programları ve Avrupa Yatırım Bankası Kredileri mali yardım araçlarından yararlanabilmektedir. Bu mali yardımlardan ülkemizin kurum ve kuruluşları yararlanabilmektedir. Ayrıca yerindenlik ilkesi çerçevesinde yerel yönetimlere de önemli miktarlarda kaynaklar sağlanmaktadır. Fakat söz konusu her bir kaynağın kendine has kuralları ve uygulama yöntemleri mevcuttur. Bu kapsamda; finansman kaynağı arayan diğer kurumlar gibi yerel yönetimlerin de farklı başlıklar altında aktarılan AB mali yardımlarının uygulama usul ve kurallarını bilmeleri gerekmektedir.

AB mali yardımlarını projeler aracılığı ile dağıtmaktadır. Projeler ile beraber ülkeler, ülkelerle beraber kurumlar yarışmakta ve ciddi bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Dolayısı ile AB mali destek sağlanacak projeleri seçerken; nitelik ve uygulanabilirlik açısından daha etkili, sonuçları ve sürdürülebilirliği daha güçlü olan daha geniş etki alanına sahip projeleri tercih etmektedir. Bu rekabetçi süreç de mali desteklerden yararlanmak isteyen kurum ve kuruluşları daha nitelikli projeler hazırlama konusunda teşvik edici bir rol üstlenmektedir.

AB ülkelerindeki yerel yönetimlerin işleyiş açısından önemli bir yere sahip olduğu ve aynı zamanda çok aktif roller üstlendiği bilinmektedir. Bu çerçevede; Türkiye'deki yerel yönetimlerin AB uyum

sürecindeki rolü ve AB Mali yardımlarından yararlanma düzeylerini anlamak açısından ülkemizde öncü konumda bulunan İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) tarafından yürütülen AB çalışmaları önem arz ettiğinden işleyen yapı incelenmiştir.

AB çalışmaları kapsamında İstanbul Büyükşehir Belediyesi örnek diyebileceğimiz bir çalışmaya 2005 yılında imza atmış ve AB'yi doğru anlamak ve AB sürecini yerelde etkin olarak yürüterek AB mali yardımlarından en iyi düzeyde yararlanmak adına AB İlişkileri Müdürlüğü'nü kurmuştur. Bu Müdürlük; kuruluşunun ilk yıllarında personel temininin yanında AB sürecinin işleyişi ve AB müktesebatı konusunda bilgi birikimi ve kapasite artırımı sağlamıştır. İBB'nin bir bütün olarak hem birimlerinde hem iştiraklerinde hem de İSKİ ve İETT gibi bağlı kurumlarında AB konusuna hâkim ve mali yardımlardan yararlanmak üzere proje hazırlayabilecek "İBB AB Yerel Takımı" olarak adlandırılan bir ekip oluşturulmuştur. İBB'nin AB Modeli olarak ifade edebileceğimiz yapı çerçevesinde yapılan çalışmalar, verilen eğitimler ve oluşturulan ekip ile belli bir çalışma sistematiği oluşturulmuş ve bu konuda başarı sağlanmıştır. 2006 yılı itibari ile çalışmalar meyvesini vermiş ve AB projeleri noktasında İBB genelinde bir artış yaşanmıştır.

Şimdiye kadar anlatılanlar ve yapılan çalışmalarda elde edilen veriler bugüne kadar söz konusu mali yardımlardan kimi zaman sistemli kimi zaman ise karma mekanizmalar aracılığı ile yararlanıldığını göstermektedir. Fakat daha iyi bir düzeyde yararlanılamaması için hiçbir sebep olmadığı da açıktır. Türkiye'de tam manası ile AB Mali yardımlarından fayda sağlanamamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir: Mali yardımlar konusundaki doğru olarak bilinmeyen mevzular, proje deneyimine sahip personelin azlığı, birimlerde yabancı dil bilen personelin az olması, günlük iş yükünün fazla olması ve bu sebeple projelere gereken önemin verilememesi, ilgili kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliği, bürokrasi sarmalı ve AB fonlarının kullanım prensiplerine tam uyumun sağlanamaması...

AB mali yardımlarından yararlanılması için işleyen bir sistemin kurulması ve sürekli beslenmesi gerekmektedir. Fakat bu sistemin kurum içinden hem üst düzey yönetim kademesi tarafından hem de yatay da diğer birimlerden sürekli beslenmesi gerekmektedir. Söz konusu yapı her iki yerden de beslenemediğinde problemler ortaya çıkacak ve sistemin işlerliğini yitirmesine sebebiyet verecektir. Bu açıdan üst yönetim kademesi tarafından gerekli kolaylık ve bürokrasiyi azaltıcı yeni yaklaşımlar geliştirilmesi, paralel düzeyde de tamamlayıcı unsur olan diğer birimlerin gereken özeni göstererek önceliklere yönelik kaliteli ve vizyonel projeler üretilmesine destek vermesi gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler:

1. Avrupa Birliği
2. Mali Yardım
3. Proje
4. Proje Yönetim Döngüsü
5. Mantıksal Çerçeve
6. İstanbul Büyükşehir Belediyesi
7. Yerel Yönetim

ABSTRACT

(GÜNGÖR, Sertaç). (European Union Financial Assistance and İstanbul Metropolitan Municipality as Implementation), (Master's Thesis), İstanbul, (2014).

European Union has developed different aid mechanisms to contribute to diminish differences in the levels of development and to boost development for member countries, for candidate countries and for countries with which it has cooperation. These mechanisms change according to the membership status but also have been revised in time in line with current developments.

Turkey can benefit from the Instrument for Pre-Accession, Community Programmes and the European Investment Bank due to its candidate status. Turkish institutions and establishments can benefit from these financial instruments. Additionally, a substantial amount of resources is allocated to local administrations due to the subsidiarity principle. However each financial instrument has its own rules and implementation methods. In this respect, just as other institutions searching for financement, local administrations should know the implementation methods and rules applying to each different financial instrument.

European Union distributes financial assistance through projects. Countries compete with projects, and institutions compete within countries, creating a fierce competition environment. Thus, when projects that will receive European Union financial assistance are selected, projects that are more qualified and are more effective in terms of applicability, projects with stronger results and sustainability prospects, and projects with a wider sphere of influence are preferred over the others. This competitive process plays an incentive role in

urging the institutions and establishments seeking financial assistance to prepare more qualified projects.

It is a known fact that the local administrations in the European Union have an important role in terms of application and at the same time these administrations take on significant roles. In this respect, in order to understand the role of the Turkish local administrations in the European Union alignment process and the level of they benefit European Union Financial Assistance, the system in use for European Union studies and Works implemented by Istanbul Metropolitan Municipality which is a leading institution in these issues has been analysed.

Istanbul Metropolitan Municipality has started an exemplary initiative within the framework of European Union studies in 2005 by establishing a European Union Relations Directorate with the purpose of understanding European Union properly and making the utmost use of the European Union financial assistance through an effective implementation of the European Union candidacy process at the local level. In the first few years after its establishment, this Directorate accumulated knowledge and built capacity in the areas of the European Union candidacy process implementation and European Union *acquis communautaire*, as well as gathering skilled personnel. Istanbul Metropolitan Municipality has developed a group of experts under the name "Istanbul Metropolitan Municipality European Union Local Team". This team would be composed of experts well informed on the European Union matters and that could prepare Project proposals to apply for European Union funding as a team or as individuals within their respective directorates, the subsidiary companies of the municipality, and the affiliated companies of the municipality such as İSKİ and İETT. The works undergone within what can be called the Istanbul Metropolitan Municipality European Union Model, the trainings provided and the team composed have ended up in a successful work system. As early as 2006 the studies provided fruitful and an increase has been

achieved with respect to European Union projects in Istanbul Metropolitan Municipality.

The evidence gathered suggests that Istanbul Metropolitan Municipality is benefitting from the financial assistance instruments in question. Yet, there are no obstacles for a better and more use of these financial assistance. The outstanding reasons for the inadequate use of the financial assistance instruments available are the following: Wrong mentality with respect to financial assistance, inadequate number of personnel working on projects, inadequate number of personnel fluent in foreign languages, less importance given to projects due to Daily workload, lack of coordination within relevant institutions, extensive bureaucracy, inadequate compliance with the rules of the EU financial assistance implementation.

Establishment and constant update of a working system for the use of European Union financial assistance is a necessity. However this system should be constantly updated and supported by the top management of the institution at stake and also by other structures within the institution. Such a system would fail if not supported both by the management and by the other units of the institution and this will result in the system losing its functionality. From this perspective, it is necessary the top management develops new approaches that would decrease the bureaucratic formalities, will facilitate the processes, it is also necessary that the other units that are complementary in the Project implementation show caution and support in the development of qualified and visionary projects.

Key Words:

1. European Union
2. Financial Assistance
3. Project
4. Project Cycle Management
5. Logical Framework

6. Istanbul Metropolitan Municipality
7. Local Government

