

E-ISSN: 2792-0828

DOI: 10.55094/hoec

# HOLSTIC ECONOMICS

International Peer-Reviewed and Open Access Electronic Journal

Uluslararası Hakemli ve Açık Erişimli Elektronik Dergi



**HOLISTENCE**  
publications



Volume/Cilt:2  
Year/Yıl: 2023  
Issue/Sayı:1



**HOLISTENCE**  
publications

# HOLISTIC ECONOMICS

E-ISSN: 2792-0828  
DOI: 10.55094/hoec

International Peer-Reviewed and Open Access Electronic Journal  
Uluslararası Hakemli ve Açık Erişimli Elektronik Dergi

Volume/Cilt: 2  
Issue/Sayı: 1  
March/Mart 2023

<https://journals.gen.tr/index.php/holistecon/index>

holistecon@gmail.com

Address: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi, Teknopark, No: 29, D.119  
Çanakkale / Türkiye

# EDITORS/EDİTÖRLER

## EDITOR IN CHIEFS/ BAŞ EDİTÖRLER

*İ. Melih BAŞ*

Prof. Dr., Istanbul Arel University, Turkey  
e-mail: eisme56@yahoo.com.tr

*Orhan ELMACI*

Prof. Dr., Dumlupınar University, Turkey  
e-mail: oelmaci@gmail.com

## LANGUAGE EDITOR(S) / DİL EDİTÖRLERİ

*Nesrin YAVAŞ*

Assist. Prof. Dr., Ege University, Faculty of Letters, Department of American Culture And Literature, Izmir, TURKEY, e-mail: nesrinyavas@yahoo.com

## TECHNICAL EDITOR/ TEKNİK EDİTÖR

*Cumali YAŞAR*

Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University, Education Faculty, Department of Computer and Instructional Technology Education, Çanakkale, TURKEY,

## MANAGING EDITOR/SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

*Laura AGOLLI*

Oakland University Masters in Public Administration with specialization in Healthcare Administration, USA,  
e-mail: agolli@oakland.edu

## DESIGNER/TASARIM

*İlknur HERSEK SARI*

Holistence Academy, TURKEY  
e-mail: holistence.dizgi@gmail.com

## Sahibi/ Owner

Holistence Publications

## İletişim Bilgileri / Contact

Adress: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi No: 29, D.119, Merkez-Çanakkale / TÜRKİYE

WEB : <https://journals.gen.tr/index.php/holistecon/index>

E-mail: jarts.editorial@gmail.com

GSM: +90 530 638 7017 / WhatsApp

## EDITORIAL BOARD/ EDİTORYAL KURUL

### *Ezendu Ariwa*

Prof. Dr., University of Bedfordshire, United Kingdom  
e-mail: ezenduariwa@yahoo.co.uk

### *Ali Alagöz*

Prof. Dr., Selçuk University, Turkey  
e-mail: aalagoz@selcuk.edu.tr

### *Ahmet Vecdi Can*

Prof. Dr., Sakarya University, Turkey  
e-mail: acan@sakarya.edu.tr

### *Yusuf Gümüř*

Prof. Dr., Dokuz Eylül University, Turkey  
e-mail: yusuf.gumus@deu.edu.tr

### *Gülizar Kurt Gümüř*

Prof. Dr., Dokuz Eylül University, Turkey  
e-mail: guluzar.kurt@deu.edu.tr

### *Supriti Mishra*

Prof. Dr., International Management Institute (IMI),  
India  
e-mail: mishrasupriti@imibh.edu.in

### *Tunga Bozdoğan*

Assoc. Prof. Dr., Osmangazi University, Turkey  
e-mail: tunga.bozdogan26@gmail.com

### *Graham Gal*

Assoc. Prof. Dr., University of Massachusetts  
Amherst, USA  
e-mail: gfgal@som.umass.edu

### *Simon Grima*

Assoc. Prof. Dr., University of Malta, Malta  
e-mail: simon.grima@um.edu.mt

### *Kadir Tutkavul*

Assoc. Prof. Dr., Dumlupınar University, Turkey  
e-mail: kadirtutkavul@hotmail.com

### *Irum Saba*

Dr., Institute of Business Administration Karachi,  
Pakistan,  
e-mail: isaba@iba.edu.pk

## REFEREES IN THIS ISSUE/ BU SAYININ HAKEMLERİ

### *Turgay Berksoy*

Prof. Dr. (Retired), Marmara University, Türkiye

### *Özge Uysal Şahin*

Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University, Türkiye

### *Mehmet Şahin*

Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University, Türkiye

### *Nilay Köleoğlu*

Assoc. Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University,  
Türkiye

### *Gülgin Erkan*

Assist. Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University,  
Türkiye

## ABOUT THE JOURNAL

Holistic Economics (E-ISSN: 2792-0828) refers to approaches to addressing the economy in an integrated way and with all its connections on the basis of sustainability. Together with Holistics Economics, economic theory will both express a more sustainable economic approach and better analyze real life. Based on this reality, our journal will include articles on holistic approaches to the economy. The aim is to bring together studies that deal with the economy in all its dimensions on the basis of sustainability, and to provide an academic framework in which holistic economic theories are formed and integrated together.

The scope of the journal is all fields related to economics such as economy, finance, accounting, finance, management, business, marketing ... with a holistic approach to understanding the economy. It aims to publish original and high quality articles in all these fields. The journal also accepts case study articles written for both developing and developed countries.

We receive six types of posts:

- 1- Regular applications (open applications)
- 2- A special topic

- a) Consisting of selected full-text articles from national/international conferences, symposiums or workshops on Holistic Economics.
  - b) By a guest editor invited by the editor-in-chief focusing on a particular area of research at Holistic Economics.
- 3-Criticism of Previously Published Research Papers
  - 4-Case Study Articles
  - 5-Book Review
  - 6-Letter to the Editor

HOLISTIC ECONOMICS (E-ISSN:2792-0828) & Doi Prefix:10.55094 ) is open access electronic journal, international peer-reviewed and periodical journal. The journal is published twice a year, in March and September. Each paper published in the Journal is assigned a DOI® number, which appears beneath the author's affiliation in the published paper.

Papers are welcomed both in English and Turkish.

No fee is charged at any stage from the authors who submit their manuscripts.

Manuscripts are sent to online Manuscript Submission System. Send your manuscript to the editor at <https://journals.gen.tr/holistecon/index>

For any additional information, please contact with the editors at [holistecon@gmail.com](mailto:holistecon@gmail.com)

**Owner**

HOLISTENCE PUBLICATIONS

**Contact**

Adress: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi No:29,  
D.119, Merkez-Çanakkale / TÜRKİYE  
Tel: +90 530 638 7017

WEB : <https://journals.gen.tr/holistecon/index>

E-mail : [journals@holistence.com](mailto:journals@holistence.com)

GSM 2: +90 530 638 7017 / WhatsApp

## DERGİ HAKKINDA

Holistic Economics (E-ISSN: 2792-0828), sürdürülebilirlik temelinde ekonomiyi entegre ve bütün bağlantılarıyla ele almaya yönelik yaklaşımları ifade eder. Holistics Economics ile birlikte ekonomi teorisi hem daha sürdürülebilir bir ekonomik yaklaşımı ifade edecek hem de gerçek yaşamı daha iyi çözümlenebilecektir. Dergimizde, bu gerçeklikten hareketle, ekonomi ile ilgili bütüncül yaklaşımların yer alacağı makalelere yer verilecektir. Amaç, sürdürülebilirlik temelinde ekonomiyi bütün boyutlarıyla ele alan çalışmalarını bir araya getirerek, bütüncül ekonomi teorilerinin oluştuğu ve bir arada bütünleştiği bir akademik çerçeveye oluşumunu sağlamaktır.

Derginin kapsamı, bütüncül yaklaşımlarla ekonomiyi anlamaya yönelik olarak, ekonomi, maliye, muhasebe, finansman, yönetim, işletme, pazarlama ... gibi ekonomi ile ilgili bütün alanlardır. Bütün bu alanlardaki orijinal ve yüksek kalitedeki makaleleri yayınlamayı amaçlamaktadır. Dergi ayrıca hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkeler için yazılmış vaka incelemesi makalelerini kabul etmektedir.

Altı tür gönderi alıyoruz:

- 1- Düzenli başvurular (açık başvurular)
- 2- Özel bir konu

- a) Holistic Economics üzerine ulusal/uluslararası konferans, sempozyum veya çalıştaylardan seçilmiş tam metin makalelerden oluşan.
- b) Holistic Economics'de belirli bir araştırma alanına odaklanan baş editör tarafından davet edilen bir konuk editör tarafından.

- 3-Daha Önce Yayımlanmış Araştırma Makalelerinin Eleştirisi
- 4-Vaka Çalışması Makaleleri
- 5-Kitap İnceleme
- 6-Editöre Mektup

HOLISTIC ECONOMICS (E-ISSN: 2792-0828) & Doi Prefix: 10.55094 ), açık erişimli elektronik , uluslararası hakemli ve süreli bir dergidir. Dergi, Mart ve Eylül ayları olmak üzere yılda 2 sayı olarak yayımlanmaktadır. Dergide yayımlanan tüm makalelere DOI numarası atanmaktadır.

Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizce'dir.

Yazılar, Makale Takip Sistemi üzerinden elektronik ortamda gönderilmektedir.

Makalelerinizi, <https://journals.gen.tr/holistecon/index> adresinden online olarak yükleyebilirsiniz.

Ayrıntılı bilgi için: [holistecon@gmail.com](mailto:holistecon@gmail.com) adresine mail atabilirsiniz.

**Sahibi**

HOLISTENCE PUBLICATIONS

**İletişim Bilgileri**

Adress: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi No:29,  
D.119, Merkez-Çanakkale / TÜRKİYE  
Tel: +90 530 638 7017

WEB : <https://journals.gen.tr/holistecon/index>

E-mail: [holistecon@gmail.com](mailto:holistecon@gmail.com)

GSM 2: +90 530 638 7017 / WhatsApp

# CONTENTS/İÇİNDEKİLER

## ORIGINAL ARTICLE

Aile şirketlerinin analizi ve  
çözüm önerileri

1

*Analysis of the family business  
and advices for solutions*

*Haldun Turan*

## ORIGINAL ARTICLE

The coping mechanism by  
yazidi female survivors and  
their problems inside camps-  
Duhok

11

*Jabbar Abdulrahman Qahar*

## ORIGINAL ARTICLE

Kamu kaynağı yaratma ve verimli  
kullanımında Belediye İktisadi  
Teşebbüsleri (BİT)'nin değerlendirilmesi

21

*Evaluation of Municipal Economic  
enterprises (ICT) in creating and efficient  
use of public resources*

*Ahmet Baybars Göğez*

*“This page is left blank for typesetting”*



**HOLISTENCE**  
publications

*Bu sayfa dizgiden dolayı boş bırakılmıştır*





# Aile şirketlerinin analizi ve çözüm önerileri

## *Analysis of the family business and advices for solutions*

Haldun Turan 

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Türkiye,  
e-mail: [haldun.turan@rumeli.edu.tr](mailto:haldun.turan@rumeli.edu.tr)

### Öz

Aile işletmelerinin en önemli kuruluş amaçları arasında kuşaklar boyunca aktarılacak bir aile ismi bırakmak vardır. Fakat, aile işletmeleri bu konuda birçok sorunla karşılaşmaktadır ve karşılaştıkları bu sorunlar aile isimlerini tehdit etmektedir. Aile işletmelerinin devamlılıklarını etkileyen çeşitli iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Bahse konu harici etmenler; piyasa koşulları, ekonomik durum, politik duruş, savaşlar, bölgesel gerilimler, emtia, enerji fiyatlarındaki ani değişimler, finansal sıkıntılar, dış pazar ve iç pazarlar koşullardaki değişimler gibi çevresel koşullar ile ilgili olan parametrelerden oluşmaktadır. Fakat, aile işletmelerindeki asıl sorunlar harici etmenlerden çok dahili etmenler olduğu görülmektedir. Dahili etmenlerin hangi sebeplerden kaynaklandığı incelendiğinde; duygusal kimliğe sahip olma durumu ve bu sebeple duyguları esas alarak alınan kararlar, profesyonel kadrolardaki eksiklikler, profesyonel kadroların karar alma mekanizmalarında pasif duruma düşmeleri, nesiller arasındaki kuşak çatışmaları, şirket yönetiminde liyakat yerine yakınlık ve yaş kriterlerine göre yönetimin oluşturulması, kurucuların kişisel özelliklerinin ve aile işletmesinin kavradığı, sahiplendiği aile ve iş değerleri rol çatışması, kuşaklar arası devir süreci, aile içerisindeki diğer fertlerin şirket işleyişine müdahaleleri, aile içi anlaşmazlıklar vb. gibi sorunlar ile karşılaşıldığı, dolayısıyla da karlılık, devamlılık ve sürdürülebilirlik üzerinde etkili bir rol oynadığı görülmektedir.

Aile işletmelerinin yönetimi, çoğunlukla aile bireylerinden oluşur. Belirli büyüklüğe ulaşan aile işletmelerin de ise profesyonel bir yönetici bulundurma zorunluluk haline gelmektedir. Fakat, aile işletmeleri profesyonel yöneticileri istihdam etmekte zorluklar yaşamaktadır. Çünkü profesyonel anlamda yöneticilik yapan kişiler, aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar, anlaşmazlıklar, duyguları ön plana alınarak alınan kararlar, alınan bu kararlarda pasif duruma düşürülmeleri ve başarısızlıklarda günah keçisi ilan edilmeleri gibi sebepler yüzünden bu şekilde bir kurumun

**Citation:** TURAN, H. (2023). Aile şirketlerinin analizi ve çözüm önerileri. *Holistic Economics*. 2(1): 1-9. DOI: 10.55094/hoec.1940

**Corresponding Author:**  
Haldun Turan  
E-mail: [haldun.turan@rumeli.edu.tr](mailto:haldun.turan@rumeli.edu.tr)



Bu çalışma, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

içinde yer almak istemeyeceklerdir. Profesyonel yöneticiler, hem aile çevresinde hem de iş çevresinde işletmelere bağlı kalmak zorundadır. Bu sebepten, profesyonel yöneticilerinin, iş portföyünde aile işletmelerinden gelecek iş tekliflerine çok da açık olmadıkları bilinmektedir. Şirket yönetiminde verimlilik sağlaması, uzun vadede işletmenin daha başarılı olabilmesi, karlılığın artırılması, dengeli bir büyümenin sağlanabilmesi için aile üyesi yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin beraber çalışabilmesi ve ortaklaşa görev dağılımı, misyon ve vizyon oluşturmasıyla mümkün olabilecektir.

**Anahtar kelimeler:** Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, İşletme Yönetimi, Yönetim Sorunları

**JEL Kodları:** D21, L22

### Abstract

One of the most important establishment purposes in family businesses is to leave a family name that will be passed down through generations. However, family businesses face many problems in this regard and these problems threaten their family names. There are various internal and external factors that affect the continuity of family businesses. The external factors in question; It consists of parameters related to environmental conditions such as market conditions, economic situation, political stance, foreign market and domestic market. However, the main problems in family businesses seem to be internal rather than external factors. This problem, like having an emotional identity at the beginning, is also seen to be caused by some characteristics of family businesses when looked carefully. When the reasons for these factors are examined, the personal characteristics of the founders and the family and business values that the family business grasps and owns, role conflict, transfer process, disagreement, etc. It has been seen that family businesses are an effective way on continuity and sustainability.

Family businesses mostly consist of family members in management. In family businesses that reach a certain size, it becomes a necessity to have a professional manager. However, family businesses have difficulties in recruiting professional managers. Because professional managers will not want to take part in such an institution because of conflicts and disagreements in family businesses. Professional managers must remain committed to businesses in both the family and business environment. For this reason, it is known that professional managers are not very open to job offers from family businesses in their business portfolio. The efficiency of the management and the success of the business in the long run will only be possible if family member managers and professional managers can work together and jointly create a mission and vision.

**Keywords:** Family businesses, Institutionalization, Business Management, Management Problems

**JEL Codes:** D21, L22

## 1. GİRİŞ

Aile işletmelerinde varsayımlar; yönetim şekli, değerler ve amaçlara sahip yönetici tarafından şekillendirilmektedir. Dolayısı ile işletmeler içerisinde yöneticinin hırsı ve kararlılığı, amaçları ve niyetleri, varsayımları, kişilik yapısı ve ahlaki değerleri işletme büyümesinde de önemli rol oynayacaktır.

Aile işletmelerinde bütün yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmasının bazı avantajları olduğu gibi dezavantajları da olacaktır. Bunlardan en önemlisi, işletme fonksiyonlarının çeşitlenerek karmaşık hale geldiği zaman yöneticilerin yetersiz kalmasıdır. Bu durumlarda yönetici, satış elemanı, muhasebeci, üretim tek-

nisyeni, personel yöneticisi, finansal uzman vb. gibi rolleri de üstlenmek durumundadır. Pek çok şirket sahibi yönetici, bu durumun gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yeteneğe her koşulda sahip olamamaktadır. Bundan dolayı, pek çok işletme başarısız sonuçlar ile karşılaşmaktadır. Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesi karşısında, yöneticilerin yetki devretmemesi ve yetersizleşmesi nedeni ile kapanma, bağımsızlığını kaybetme, kontrolsüz borçlanma veya yok olma tehlikesi ile karşılaşabilmektedir.

## 2. ORGANİZASYON SORUNLARI

Organizasyon, belirli amaçlar doğrultusunda yapılması öngörölmüş işlerin tanımlanan görevler

halinde düzenlenerek ve bu görevlere uygun, kalifiye kişilerin getirilmesiyle ortaya çıkan yapısal süreç olarak tanımlanabilir.

Organizasyon yapısı; işletmelerin amaçları doğrultusunda da organizasyon içinde oluşan yetki, karşılıklı ilişkilerin ve sorumlulukların oluşturduğu yapıdır. Organizasyon yapısı, emir, karar, bilgi ve rapor akışlarının gerçekleştiği formel haberleşme kanallarını kapsamaktadır. Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formel (resmi veya biçimsel) organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Organizasyon şemaları bu şekilde yapıları gösterir. Öte yandan, kendiliğinden gelişen ilişkiler sonunda oluşabilen, katı iş bölümü içermeyen, karşılıklı güven odaklı ve sözlü kurallarla çalışan organizasyon yapısına da informal ya da biçimsel olmayan organizasyon adı verilir. Bu ilişkiler organizasyon şemasında gösterilmez. Şayet, formel organizasyon tarafından öngörülen ilişkilerle informal organizasyonda kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişkiler ya da çatışmalar yoksa formel yapı planlanabilen şekilde işleyebilir. Yöneticiler ise, informal organizasyon üzerinde durmalı, kesinlikle bu ilişkilerin önünü açmalı, engellemeye çalışmamalıdır.

### 3. PLANLAMA SORUNLARI

Aile işletmelerinde planlama konusunda gereken önem verilememektedir. Gerçekte ise planlama, büyük işletmeler göz önüne alındığında, bu tür işletmelerde daha da önemli yerlere sahiptir. Çünkü işletmeler planlama sonucu ortaya çıkan hataları ortadan kaldıracak yeterli kaynağa çoğu zaman sahip olmadığından veya kaynaklarının tamamını kullandığından iflasın eşğine gelebilmektedir. Günümüzde aile işletmeleri daha kuruluş aşamasında eksik, yanlış ve ucuz bilgiyle işe başlamakta, fizibilite etütleri yeterli bilgiye dayanmadığından geriye dönüşü mümkün olmayan ya da telafisi çok zor hatalar yapılmakta ve işletmeler uzun süre bu gibi hataları sırtlarında taşımaya mecbur kalmaktadırlar.

### 4. İNSAN KAYNAKLARI SORUNLARI

Aile işletmelerinde emek, hızla ilerleyen teknolojilerin daha ağırlıklı olmasının da doğal bir sonucu olarak insan faktörü çok daha fazla önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde genellikle az uzmanlaşabilmiş işgörenler istihdam edilmek-

tedir. Çünkü aile işletmeleri pazarlama, muhasebe, ARGE, finansman gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilmek için yeterli maddi kaynak ve güce sahip değildirler. Aile işletmeleri sahipleri, çoğunlukla yöneticilik vasfına da sahip değildirler. İşgörenlerini yönlendirmeleri gerekirken, işleri kendileri halletmeye kalkarlar. Halbuki, işletmeyi işler hale getirebilecek olan kişiler, işgörenlerdir. Bir işletmenin sahibi olmak, yönetici sayılmak için tek kriter olamaz. Bununla birlikte, aile işletmelerinde insan kaynaklarının yönetimi "parayı verir çalıştırırım" düşüncesi ile hafife alınmaktadır. İşletme faaliyetlerinin eş güdüm içerisinde yürütülebilmesi açısından yöneticilerin liderlik yeteneğine de sahip olmaları gerekmektedir.

### 5. EĞİTİM KONULARINDA YAŞANAN SORUNLAR

İşletmelerde, gerek yöneticiler gerekse işgörenlerin eğitimleri konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar işletmeler açısından da mesleki eğitim olarak büyük önem taşımaktadır. Ancak işletmelerin finansal problemleri, eğitime bakış açıları nedeni ile personel eğitimlerine önem veremedikleri ya da eğitim imkanlarına sahip olamadıkları gözlenmektedir. İşinde çıraklıktan yetişen işletme sahibi yöneticinin, yanındaki vasıfsız işgörenleri iş başında eğittiği, nadiren dışarıdan seminer ve kurslar ile bu eğitimleri desteklediği veya dışarıya eğitime gönderdiği gözlenmektedir.

### 6. KARAR VERİRKEN YAŞANAN SORUNLAR

Günümüzde küresel rekabet, değişen ekonomik koşullar, yeni üretim sistemlerinin ve teknolojilerin uygulamaya geçirilmesi, karar alma süreçlerini yöneticilik kavramıyla eşdeğer anlamlara taşımaktadır. Genel anlamda ise kararlar personel, üretim, finansman, pazarlama vb. işletme fonksiyonlarıyla ilgili olabilmektedir. İşletmelerde kaynakların etkin kullanımı, denetim için standart oluşturulması, konjektürel değişimlere karşı hazırlıklı olunması ve çalışanların pozitif yönde motive edilmesi için de katılım çok önem kazanmaktadır. Ancak aile işletmesi niteliğinde bir işletmede karar alma silsilesi, çoğu zaman işletme sahibi ya da kendisinin onayladığı, aile

içinden bir yönetici tarafından tek başına yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinde karar alınırken, büyük işletmeler göz önüne alındığında çok daha az bilimsel teknikler kullanılmaktadır. Buna karşılık daha hızlı ve esnek kararlar da alınmaktadır.

## 7. YETKİ DEVREDERKEN YAŞANAN PROBLEMLER

Yöneticilerin, girişimcilerin bir kısmı, yetki devretmede isteksiz davranmaktadır. Bu durumun iki nedeni vardır. Birincisi, işletmeyi her durumu ile kendine ait bir varlık olarak görmesidir. Her işi doğru olarak sadece kendisinin yapabileceğini düşünen girişimci, işletme ile bütünleşmiş ve zamanının çok büyük bir bölümünü ona ayırmıştır. Kendisini, tüm çalışanlarının yaptıklarını, davranış ve hareketlerini izlemek zorunda hissetmektedir. Çalışanlara da güvenmediğinden dolayı tatile bile çıkamaz. İkincisi, girişimcinin/yöneticinin egoist tavır ve davranışları, karşısın-

daki olumlu fikirleri reddetmesine sebep olacaktır. Girişimcinin bu durumu başarılı bir takım çalıştırıcısı olmasının değil, yıldız oyuncu olmasının daha da önemli olduğunu düşündüğünü göstermektedir. Bu tür davranışların, büyüme, gelişme ve başarı üzerinde de önemli kısıtlamaları olacaktır. Çünkü, her işini kendi kendine görmeye çalışan bir girişimci herhangi bir işgörenden farkı olmayacaktır. Dolayısı ile yetki devri işletmede yer bulamaz ise, işletme muhtemelen büyüyemeyecek, gelişemeyecektir. Büyüme durumunda hazırlıksız yakalanmış girişimci ise büyük zorluklar ile karşı karşıya kalacaktır.

## 8. KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ PROBLEMLER

Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmeleri ve kamuoyuna mal olmasıdır. Yetişmiş insanlar ile hizmet verilebilecek bir kurumsal ortam oluşturmak çok önemlidir. Kurumsal değerlerin içinin boşal-

**Tablo 1.** Dünya’da 3. Nesile Ulaşabilmiş Bazı Aile İşletmeleri

Dünyada belli başlı aile işletmeleri				
Şirket adı	Aile adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
Wal-Mart	Walton	ABD	1962	Perakende zinciri
Ford Motor	Ford	ABD	1903	Otomobil
Samsung	Lee	Güney Kore	1938	Holding
LG Group	Koo	Güney Kore	1947	Holding
Carrefour	Deforrey	Fransa	1959	Perakende zinciri
Ifi Istituto	Agnelli	İtalya	1927	Perakende zinciri
Fiat Group	Agnelli	İtalya	1899	Otomobil
Cargill Inc	Cargill/Mac	Millan	ABD	1865 Yem tohumculuk
PSA Peugeot	Peugeot	Fransa	1810	Otomobil
Koch Industries	Koch	ABD	1918	Petrol ve doğalgaz
BMW	Quandt	Almanya	1910	Otomobil
SCH	Botin	İspanya	1857	Bankacılık
Robert Bosch	Bosch	Almanya	1890	Oto Parça
Motorola	Galvin	ABD	1928	Telekomünikasyon
ALDI Group	Albreecht	Almanya	--	Gıda Perakende
Pinault	Pinault	Fransa	1963	Gıda ve Ev Dek.
J.Sainsbury	Sainsbury	İngiltere	1869	Gıda Perakende
Viacom	Redstone	ABD	1954	Medya
Auchan	Mulliez	Fransa	1961	Süpermarket zinciri
Tengelmann Group	Haub	Almanya	--	Perakende zinciri

**Kaynak :** ERDOĞMUŞ N. "Aile İşletmeleri - Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi", İgiad Yayınları,

2007

tilması, şirket kültürünü olumsuz yönde etkileyecek ve statükonun baskın olmasına da zemin hazırlayacaktır. Bu durum, büyük fırsatların kaçırılmasına neden olacaktır. Güçlü kurumsal değerler sayesinde işletmeler statükoyu zorlayarak, rekabet avantajı elde edebilirler.

### 8.1. Genel Olarak Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile kuruluşlarında, çoğunlukla aile ilişkileri ile öne çıktığından, duygusal dinamikler mevcuttur. Ancak kurumsallaşmış aile işletmelerinde, akılcı ve rasyonel dinamiklerde öne çıkar. Kurumsallaşmayı başarı ile gerçekleştiren aile işletmeleri varlıklarını üçüncü nesle devredebileceklerdir. Ailelerin kurduğu firmaların yerelde ve dünyada üçüncü nesle varma oranları %15-20 aralığında olacaktır. Bahsi geçen firmaların ortalama faaliyet süreleri ise 25 ila 30 yıl arasında olacaktır. Bahse konu süre aile işletmelerinin başarılı olduğunun söylenebilmeleri için yeterli olmayacaktır. Kurumsallaşmanın en önemli sebeplerinden biri de, kurucular arasında kurumsallaşmanın gereksiz bir yapı olarak görülmesidir.

Aileler tarafından kurulan küçük ya da orta büyüklüklerdeki firmalar büyüme sürecine girdiğinde kurumsallaşmaya olan talep de ortaya çıkmaya başlayacaktır. Kurucuların edindiği usuller ile ailelerin firmaları büyüme yoluna girmiştir. Büyüme tatmin edici düzeylere ulaştığında kurucu, işinde uzman yöneticilerin de gerekliliğini anlayacaktır. Bu aşamaya gelene kadar işletme kurumsallaşmayı beceremez ise büyüme kaldıramayacak ve batma seviyelerine gelecektir. Son tahlilde firmanın kurumsallaşması ve sürekliliği, aile ve işletme yönü ile büyük önem arz etmektedir.

### 8.2. Kurumsallaşmış aile işletmelerinin genel özellikleri

Ülkemizde aile işletmelerinin önemine binaen ülke ekonomisinin mihenk taşlarından olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle, sürekliliğin sağlanması açısından aile işletmelerinde kurumsallaşma oldukça önemlidir. Daha çok aile ve işletmenin birbirinden ayrılması olarak da anlaşılan kurumsallaşma, işletmede çalışanların aile üyesi kimliklerini kabul etmez.

Kurumsallaşmayı gerçekleştirmeyen aile firmaları değişime karşı koymaktadırlar. İşletmenin içinde bulunduğu durumu sürdürmek istediklerinden risk almaya da karşıdırlar. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından bağımlılık düzeyi yüksektir. Kurumsallaşmayı başarmış firmalarsa gelişime olumlu bakarlar ve elastiktirler. Her ferde kişisel hedefine ulaşması için özgürlük tanınır.

Yönetime hükmeden kurallar yazılı hale getirilmeli, belgelere dökülmeli ve mevzu bahis kurallara da tüm üyeler uymalıdır. Firmada güvenilir bir denetim sistemi bulunmalıdır. Aile işletmelerinde bir strateji belirlenmemiş ise ve yeniliklere de açık değilse, piyasada işletmenin başarı sansı yakalaması mümkün değildir.

### 8.3. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması

Aile kuruluşlarında kurucunun hayata veda etmesinin ya da iş yapamaz duruma gelmesi ile aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına gerektiği önemin verilmemesi, uzun vadeli olarak düşünememe, plansız hareket etme gibi nedenler ile aile, kurucu dönemindeki başarıları gösteremez ya da işletmeye son vermek zorunda kalır.

Aile işletmeleri, sahip oldukları avantajlar nedeni ile başarıyı merkezde tutarlar. Ancak aile içi tartışma ve çatışmaların yarattığı tehlikeler, aile firmasının sürdürülebilirliği yönünden büyük risk oluşturduğundan işletmenin kalbinde yer alan aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin önündeki en büyük engeldir. Ailenin malik olduğu şahsına münhasır yapının devamı ve arkadan gelmekte olan nesle aktarılması gayesi ile aile ilişkilerin de kurumsallaşmaya imkân tanınması gereklidir. Aile ilişkilerinin sistemli bir hale getirilmesi, aile işletmesi için en önemli hedeflerden biri olmalıdır.

### 8.4. Aile Anayasası

Aile işletmesi özelliğindeki firmaların nesiller arası aktarımı vuku bulduğunda, yönetim ve/veya faaliyet süresi içinde bazı sorunlar birikmeye de başlar. Aile işletmelerinin yükselme dönemiyle de birlikte dahil olan gelin, damat vs. diğer akrabaların kurumdaki görev ve sorumlulukları, ardından gelen kuşağın firma içinde istihdam edilme keyfiyeti gibi tartışma alanı ortaya çıkar.

Aile anayasası, ailenin firma ile olan münasebetine ait yazılı veya doğal nitelikte temel kurallardır. Aile bünyesinde yer alan ya da evlilik ve doğum gibi yollar ile sonradan katılan aile üyelerinin işletme ile olan ilişkilerinde rehberlik yapan, tüm aile bireylerince kabul edilen ve her bir bireye aynı tarzda uygulanan, uyulmamasında ise belli yaptırımlar koyan değerler ve normlar bütünüdür. Aile anayasası, yeni nesillerin işletme yönetimine de katılımını kurallara bağladığından karışıklıklar ve keyfi davranışlar engellenmektedir.

## 9. ÇÖZÜM YOLLARI

Aile işletmelerinin yapıları, davranış biçimleri, iş görme tarzları, örgüt içi amaçları, ilişkileri, vs. birçok özellikleri açısından normal işletme mantığından farklı özellikler gösterir. Yukarıdaki tespitler ışığı altında da aile işletmelerine başarılı olma, karşılaştıkları sorunlar ile başa çıkma, sürekliliğini sağlama ve rekabetçi bir duruma geçme konusun da yapılabilecek öneriler şöyle

sıralanabilir;

- Türk aile işletmelerinin kendine özgü kültürel özellikleri taşıması önemli bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, liyakat, uzmanlık ve bilgiyi gözardı etme pahasına, akrabaları işe alma gibi rasyonellikle çelişebilecek birçok kültürel faktör Türk aile işletmelerinin genel karakteristiklerini oluşturmaktadır.

- Aile şirketlerinin faaliyetlere yeni başladığı dönemlerde tüm işlevlerini kendileri yerine getiren işletme sahipleri, faaliyet alanlarının genişlemesi ile, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel işlemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadırlar. Bununla beraber, yöneticiliği bir meslek olarak icra eden profesyonel yöneticiler aile üyelerinden daha da iyi bir yönetim uygulayabilirler. Bu nedenle, işletmelerde profesyonel yönetici istihdam etmek zorunluluk haline gelmiştir.

Tablo 2. Türkiye’de 3. Nesile Aktarılabilmiş Aile Şirketleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş tarihi	Nesil sayısı
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir	Hacı Bekir	1877	4
Çökenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efe di	1888	3
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Abdi İbrahim	Abdi İbrahim Barut	1912	3
Mustafa Nevzat	Mustafa Nevzat	1933	3
Kamil Koç otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A.Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kumurkaya	1927	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3

Kaynak: ALAYOĞLU, N. "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", MÜSİAD, 2003

- Aile işletmelerinde ve mülkiyetlerinde sistemin sınırları açık olarak çizilmelidir. Rollerin birbirine karışması önlenmelidir. Karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklilerinin baz alındığı, adetlerin değil, rasyonelliğin göz önünde olduğu, kişilerin, yetenek, beceri ve eğitimin ön plana çıktığı, hesap verme ve sorumluluk alma temeline dayalı kurumsal yapının ve profesyonel yönetimin kurulması gereklidir. Bu şekilde aile üyesi yöneticiler, bu işi benimsediklerini herkese ilan etmiş olurlar. Ayrıca bu adımlar sosyal paydaşlara ve tüm çalışanlara güven verecektir.

Aile işletmelerinde, işletmenin kişilerden bağımsız, uzun vadede varlığını sürdürmesi için kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir. Çünkü, nitelikli işgörenlerin hizmet vereceği bir kurumsal ortam oluşturmak önemlidir. Kurumsal değerlerin içinin boşaltılması, sadece statükoyu hakım kılacağı için büyük fırsatlar kaçırılabilir. Kurumsallaşma, belirsizliklerin yönetilmesini kolaylaştırarak, diğer işletmeler ile rekabet avantajı sağlayabilir. İşletmede iş bölümü, departmanlaşma, personel yönetimi gibi süreçlerin iyi organize edilmesi gerekmektedir. İşletme sahibinin kendini tanıtmasından ziyade işletme ve ürünlerin tanıtılması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi ve eğitim düzeylerinin artırılması, işletme yöneticilerinin de deneyimleri ile hareket ettikleri ve profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almadıkları gözlenmektedir. Zaten bu işletmelerde profesyonel yönetim anlayışının hâkim olmadığı, sorunların temelinde sadece pazarlama fonksiyonunu görmelerinden anlaşılmaktadır. Bu işletmelerde merkezci yönetim tarzı benimsendiğinden tutucu eğitimler çok baskındır. Bu nedenle, pek çok fırsat kaçırılmaktadır. Oysa ki, büyümek isteyen işletmeler profesyonel yönetimin desteğini ihmal etmemeli ve işletmenin önünü açacak iyi bir yönetim ekibi oluşturmalıdır.

Aile içi ilişkiler ile şirket işlerinin birbirinden ayrılması, aile içi ilişkiler, dengeler ve beklentiler, iş hayatının gerektirdiği ilişkiler, dengeler ve beklentiler ile örtüşmemektedir. Aile ile ortaklarının verimli çalışma düzenini kurmayan bir yönetimin profesyonel uzmanlar ile bile işi başarması

mümkün değildir. Aile bireylerine verilecek işler ve unvanlar, onların yetişmesini sağlamak için hak ettiklerinden çok daha fazlası olabilir. Onlar diğer yöneticiler ile birlikte, aynı tartıda tartılır, başarıları ödüllendirilir ve hatalarından dolayı sorumlu tutulurlar ise ödüllendirme ve terfilerde daha az sorun yaşanacaktır.

Sonuçların ve becerilerin ölçülemediği ortamlarda dedikodu, dalkavukluk ve etkileme çabasının olması doğaldır. Gelecekteki başarılar için yetenekli aile bireylerinin yanı sıra yetenekli uzmanların da yönetim kademelerine getirilmesi gerekli olmaktadır. Bu nedenle, aile dışındaki bireyleri motive edecek yönetim hedeflerinin belirlenmesi önemlidir. Aile bireyleri işletmeye yararlı olmayacak ise işten çıkarılmalıdır. Aile üyesi olmak görevin verilmesi için yeterli bir kriter olmamalıdır. Ayrıca aile bireylerine iş geleneği öğretilmelidir. İşletmeye katkısı olan aile bireylerinin öncelikle ücretlendirilmesi zorunlu olmaktadır. Aksi taktirde profesyonel yönetici istihdam etseler dahi karmaşıklığın ve israfın önüne geçemezler.

Yöneticilerin ve çalışanların performanslarının ölçmede kullanılacak kriterler ve raporlama sistemi geliştirilmesi sistematik bir performans değerlendirme yöntemi ile yapılmalıdır. İyi bir performans değerlendirme sistemi olursa ister aileden olsun ister diğer çalışanlardan olsun, her çalışan ve yöneticinin değeri bilinir. Hak etmediği yerlere getirilen kişilerin durumu yeniden değerlendirilir. Böylelikle, işletme çekişmelerin ve bireysel hırslarında kurbanı olmaz. Ailesi veya ortakları ile çalışan kişi, hırslarına gem vurmaya, kanaatkâr olmayı bilmelidir. Ortaklığın hayatı kolaylaştıran ve hataları önleyen tarafları da göz önüne alınmalıdır. Ortaklık, göremediğimiz tehlikeleri ayrı bir göz ile görme imkânı sağlayacaktır.

Organizasyon becerilerinin iyileştirilmesi, örgütsel koşullar, iş görenlerin üretken ve işinden daha memnun olmasını sağlayacak şekilde iyileştirilmelidir. Organizasyon sürecinde yapı oluşturulurken insan faktörü sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Şüphesiz, işletmeler büyüdükçe farklı organizasyon yapılarına gereksinim duyacaklardır. Ortaya çıkan koşullara göre organizasyon yapılarını da ayarlayacaktır.

Yetki devri mekanizmasına işlerlik kazandırılması gerekmektedir. Bu sistematik dürüstlük ve özgüveni destekleyici rol oynayabilir. İş standartları kendiliğinden oluşacağı için yönetici işletmeye gelmese bile işler iyi yürüyecektir. Her şeyin kurallara bağlandığı iş ortamı, işletmedeki dinamizmi olumlu etkiler. Ayrıca, işletmelerde karar vermede katılım, son derece önemlidir. Çünkü, hatalı bir karar işletmenin sonunu hazırlayabilir. Yönetici, çalışanların inisiyatif kullanımına da imkân tanınmalıdır. Onların fikirlerine değer vermelidir. Aksi takdirde işletmeler büyüme sürecinde pek çok fırsat kaçırabileceklerdir.

Nitelikli personel istihdam edilmesi önemli bir konu olarak karşımızdadır. İşletmeyi işler hale getirecek olan çalışanlardır. Gerek yöneticilere gerekse çalışanlara, insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalıdır. İşletmelerde insan kaynaklarının yönetimi “parayı verir, çalıştırırım” düşüncesi ile hafife alınmaktadır. Hatta bazı işletmeler, yasal zorunluluktan dolayı, nitelikli personel (Veteriner, gıda mühendisi gibi) istihdam etmektedir.

İşgörenlerin eğitilmesi; genel olarak, işletmelerin personel eğitimine önem vermedikleri veya eğitim imkanına sahip olmadıkları gözlenmektedir. İşinde çıraklıktan yetişen yönetici yanındaki vasıfsız işgörenlerini işbaşında eğitmekte, nadiren dışarıdaki seminer ve kurslara da göndermektedir. İşletmelerin nitelikli iş gücü sıkıntısı çekmemesi için mesleki eğitime gereken önem verilmelidir. Ayrıca yönetici eğitimi, kalite standardizasyon, verimlilik konusunda bilgilendirme, teknoloji geliştirme, danışmanlık gibi alanlarda Tarım Bakanlığı, TOBB, TSE, MPM, KOSGEB, TÜBİTAK, üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlar ile işbirliğine gidilmelidir.

Planlama becerilerinin kazandırılması; işletme yöneticileri planlamaya gereken önemi vermemelidir. İş hayatındaki fırsatlar ve tehditler iki dudak arasında kalmayacak kadar kaygan bir zeminde durmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda başarı için planlama yapmayan yönetici, doğal olarak başarısızlık için planlama yapmış olacaktır. Yöneticiler plan yapmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip değil ise, dışardan uzmanlar ile iş birliğine gitmelidir.

Kaliteye önem verilmesi; rekabet ortamında güçlü olmanın en önemli yolu kaliteli ürün üretmektir. Uluslararası düzeyde rekabet edebilme, ihalelere katılabilme, pazar payını koruma ve artırma, müşteri gereksinimlerini önceden tahmin etme, müşteri hizmetlerini iyileştirme yönünden değişik kalite güvence standartlarına da uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır.

## 10. SONUÇLAR

İşletmelerdeki gelişmeler ve değişimler dönemin şartlarına bağlı olarak şekillenir. Bu tarz yenilikler işletmelerin dış ve iç yapılarını etkilemektedir. Ayrıca çevrelerindeki rakip işletmelerle rekabet üstünlüklerini elde etmek ve korumak adına yönetsel kurumsallaşmaya gitmeleri gerekmektedir. İşletmeler için yönetim sorunları kurumsallaşma da önemli bir kriterdir, yönetim sorunları çözüm ile işletmenin hem dış hem de iç yapıları kullanılan değişim, yenilikler ve teknolojiler ile güçlü bir yapıya sahip olacaktır. Ayrıca, işletmelerin en önemli bölümlerinden biri olan stratejik yönetim bilgi sistemleri ne kadar sağlam olursa işletmeler de bir o kadar sağlam adımlarla ilerleyerek, mevcut konumunu güçlendirecektir.

Gelecek nesillerin aile işletmelerinin sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise düşük seviyede tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir.

İşletmede kimlerin hangi sıra ile yönetim de en üst düzey de söz sahibi olacağı, yetenekler, bilgi, eğitim ve tecrübe baz alınarak planlanmalıdır. İşletmede yeni bir örgüt yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılabilir.

Kurumsallaşma konusunda aile üyeleri kendilerini yeterli bulmuyorlar ise danışman görevlendirme yoluna gitmelidirler. Aile üyesi yöneticiler sorunları tespit etme ve analiz etmede yetersiz kalabilirken, danışman örgütsel sorunlara farklı yönlerden bakabilir ve taze kan girişi niteliğinde olabilir. Stratejik yönetim ve planlamanın başa-



rısı örgütün etkili bir dış ve iç analizi yapılmalıdır. Bu analizler stratejik seçimleri de kolaylaştıracaktır. Stratejik yönetimin etkili olabilmesi ve uzun vadede işletme başarısının artması için aile mensubu yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin birlikte çalışmasıyla işletmenin misyon ve vizyonu oluşturulmalıdır. İşletmeye etkili bir kontrol mekanizması kurulmalıdır. Bu mekanizma, stratejik yönetimin etkili olarak çalışıp çalışmadığını gösterebilen stratejik kontrol sistemi olacaktır.

## KAYNAKÇA

AKIN, HB. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Karaman Sanayisinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, s.123, 1995

ALAYOĞLU, N. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, *MÜSİAD*, 2003

AYDIN G. Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli, 2011

BÖRÜ, D. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, Cilt:1 Sayı :6, ss.177-186, 1997

ÇELİK, A. vd. Yeni Stratejiler Karsısında Kobi'ler, Kahramanmaraş Ticaret Odası Yayını, Yasar Ofset Matbaacılık Yayını, No : 97-3/1, Kahramanmaraş, 1997

DİLBAZ, S. Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2005

ERDOĞMUŞ N. Aile İşletmeleri - Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, *İgiad Yayınları*, 2007

FINDIKÇI İ. Aile Şirketleri, *Alfa Yayınları*. İstanbul, 2011

KARPUZOĞLU, E. Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (s. 42-53). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 2004

ÖZGEN, H.ve Doğan, S. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları, *Kosgeb Yayınları*, Ankara, s.43-54, 1997

ÖZGENER, Ş. Büyüme Sürecindeki Kobilerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Nevşehir Un Sanayi Örneği ', *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı : 20, Ocak - Haziran, s.137-161, 2003

SAĞLAM, N. Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı içinde (s. 499-510). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2006

ŞİMŞEK, MŞ. *Yönetim ve Organizasyon*, 6.Baskı, Günay Ofset Konya,2001.

YILDIRIM, AF. Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eylül, Isparta, 2007

*“This page is left blank for typesetting”*



**HOLISTENCE**  
publications

*Bu sayfa dizgiden dolayı boş bırakılmıştır*



# The coping mechanism by Yazidi female survivors and their problems inside camps-Duhok

Jabbar Abdulrahman Qahar 

PHd Student, School of Applied Psychology, Social Work and Policy, College of Arts and Sciences, Universiti Utara, Malaysia,  
e-mail: jabarqahar1@gmail.com

## Abstract

Yazidi young women survivors have different kinds of social problems and adapt to their issues in different ways inside camps. This study was conducted in four Internal Displacement Person camps. The research aims to determine how survivors adapted to society after their liberation. Then, identify appropriate programs for them. Social problems and factors that help these women adapt to the community. A descriptive style was used for interviews with a mixed approach. A purposive sample of 36 survivors was selected. Most survivors have psychological disorders, in addition to thinking of missing persons. Young people are more vulnerable to all kinds of violence. Emotional survivors have a sense of surrender; most of the illiterate class survivors have remained in captivity for an extended period of more than three years. The economic situation is terrible because young people have been killed or the elderly cannot get work. The recommendations of the study are to employ female survivors. The provision of medicines for patients because it is a section of survivors take medicine, tracing through international organizations, providing psychosocial support for survivors, and their inclusion in individual psychotherapy intervention groups. The author suggests conducting research with the survivors of women who went to third countries.

**Keywords:** Qaida, Social Problems, Yazidi, Survivors, Coping Mechanism.

**JEL Codes:** P50, J10

**Citation:** QAHAR, J. A. (2023). The coping mechanism by yazidi female survivors and their problems inside camps-Duhok. *Holistic Economics*. 2(1): 11-19. DOI: 10.55094/hoec.1957

**Corresponding Author:**  
Jabbar Abdulrahman Qahar  
E-mail: jabarqahar1@gmail.com



Bu çalışma, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## 1. INTRODUCTION

An overview of the Yazidis through a historical study shows the caste system in the Yazidi religion. Yazidi society consists of classes, the highest-ranked in society are the Sheikh, the Murid and the fakir. The holy place for them, called Lalish, is located in Dohuk. The black book is a Holy Book. Yazidi religion is a closed system means it does not allow -any person from any religion to convert to Yazidism and does not accept Yazidi persons converting to another religion. Sheikh Haider Yazidi in Hawar magazine reported, "Our Kurdish is the best language in the world because God spoke the Kurdish language". By religion Yazidi person does not have the right to marry someone; he is non-Yazidi and is considered one of the obstacles to the development or increase of the Yazidi community (Dirok 2018).

The Yazidi religion consists of three main classes: Sheikh: the Sheikh's rank above the Pir and the rank got by hereditary; the sheikhs can order and give each problem's solution. People come from all over the world to select him regarding

religious affairs. Al-Pir: meaning Sheikh of the Tariqa, and they are illusory; in forty dynasties, their mission is to organize religious matters among the disciples. Although the disciples do not say anything about practising religious activities and rituals, they are subject to orders leaders' absolute spiritual submission. The Murid: The murids are a general class; they have all the works related to the two levels of Sheikh's requirements (Jasim 2018).

Social stratification is the hierarchy of a social system that adds individuals and relationships. *Social stratification* is a way that reflects differences in power, influence, and authority. Social consideration divides society vertically into classes and cults. Moreover, stopping the progression appreciates the social relationships between individuals and the power of influence that groups exert on each other. Social stratification results in disparities in rights and duties among the member of society. In every society where progressive higher social ranks exist, the other is inferior, and the gradation may be social or economic (Meer 1981).

### 1.1. Background

ISIS terrorists' so-called Islamic State in Iraq and Al-Sham attacked compounds and villages of Sinjar on the morning of 3-8-2014. They used modern cars, military wheels and armoured vehicles; they were armed with modern and advanced weapons; below are some statistics:- The horror data of the invasion became clear: nearly 1,300 were killed by the defenceless and exiled people on the same day. More than 6,417 of them were 3547 females and 2870 males, as the women were publicly sold in the slave market of Mosul, Tal Afar, Raqqa and Deir Ezzor. Nearly 340,000 people have been displaced from Sinjar and 60,000 from Bashiqa, Bahzani and other regions to Kurdistan Region. Some of them fled to Turkey and Syria. They blew up 68 religious shrines (Hurmi 2017).

Duhok governorate received more than 600,000 people; three primary waves of IDP came from Nineveh governorate to Duhok city: The first wave was on June 10, 2014, due to the occupation of Mosul By ISIS, where more than 200,000 families escaped; most of these families were Sunni Arabs and a minority of Christians and Kurds. The second wave is a large displacement of the displaced from Sinjar on August 3 - 2014, due to the expansion of ISIS. The third wave of displacement in November 2016 affected the operation to liberate Mosul ended in June 2017. In March 2017, the number of displaced people reached 16,617. According to the last update on December 25, 2017, there are 18 camps in the Duhok governorate (BRHA 2018).

Dohuk governorate established most of the refugee and IDP camps. The displacement crisis is an evident urban crisis, and ethnic and religious backgrounds differ from the host community 85% of the displaced are Yazidi Kurds in these camps. In these camps, traditions and urbanization provide great family networks and cohesion. Inside the camp, there is necessary social protection for its members, old and young (BRHA 2016).

In a unique statement published on 2-6-2015, the religious authority, Father Spiritual all Yezidis in Iraq and the world, His Eminence Pope Sheikh,

a statement to the effect that the Yazidis were subjected to incompatible practices of all human values. Moreover, they were forced to change their religion under pressure, threats, physical torture, and demanding situations faced by the Yazidis. We are the Yezidi religious authority; they will remain pure, and no one can touch their belief because what they were subjected to is something outside their control (Hurmi 2016).

The file for rescuing the kidnapped Yazidis and abductees has been opened by Mr Nechirvan Barzani's office, President of the KRG, and delivered to Mr Khairy Bouzani, Director General of Affairs Yazidis. The office does not deal with ISIS directly to rescue the kidnappers, but the issue through mediators. They live in the KRG; their work is limited to coordination between the office and the rescuers. The office helps them to find personal documents through coordination and follow-up with the concerned departments like the ID card Department and Passports (Hurmi 2017).

### 1.2. Problem Statement

Women and girls have experienced organized violence by ISIS, including physical, psychological and sexual violence, exploitation, and neglect. It was the sexual violence that the Yazidi women faced. The consequences of detention and cruel treatment severely affect Yazidi women's psychological and social conditions, even after their return. Also, these violations contributed to the consecration of traumatic experiences that often result in psychological and social problems, both present and future, that often accompany the Yazidi girl throughout her life (Jasim 2018).

The study's significance is finding the factors that help these women adapt to society better because some cannot live in the same small community. So they were transferred to live in another place. It also reveals women's conditions during conflicts and those exposed to severe violations under the control of armed groups (Jasim 2018). The study aims to explore these survivors' adaptation to society after their liberation and social problems. To investigate the factors and programs that help these women to adapt to the culture. Investigate women and girls' issues re-

lated to adaptation, whether social, emotional, thinking, or behavioural.

## 2. LITERATURE REVIEW

There were two points explaining people's participation in genocide. First, Social explanation among the standard variables behind people's participation in genocide is ethnic and racial conflict, discrimination, and persecution by the ruling majority against minorities. Second, the psychological explanation is that people want to be among the group and tend to aggression against other groups and use discrimination against them. Aggression on the part of some members against others, especially when he thinks it is his right and is allowed to attack him (Loyle 2009).

Five years after the Anfal operations 1988 in Kurdistan, Dr Abdulbaqi Ahmed from the University of Uppsala-Sweden conducted a study on psychological trauma. Forty-five children were interviewed from the displaced camps, and the study results showed that 87% of children had PTSD. As for parents, the rate of PTSD was 60%. (Ahmed,2007). The study reviewed the suffering of female survivors in the extremist organisation's prisons and their inability to re-adapt and adapt to their new situation after going through a difficult journey of hardships. Most survivors suffer from frequent ulcers and bleeding due to repeated rape and the resulting inflammation and internal sensitivity, pain in the back, sleep disturbances, anxiety and obsessive feelings (Qasim,2016). A psychologist has warned that failure to provide adequate psychological care for survivors from the criminal grip of ISIS will lead to widespread violence and crime. Most of the survivors are now exposed to psychological disorders. They will turn into sources of problems unless they properly overcome this experience or distress by removing all the troubling elements. From their imaginations to images of murder, wounding, physical violence, rape, sexual assault, sexual coercion, mistreatment of insults and convert religion (Hurmi 2017).

That 96.1 per cent of the female respondents were transferred during captivity at a rate of five times as average. 26.3% of the survivors were raped by one person, while 16.5 of the respondents were

raped by more than one person. 98.1% of the respondents suffer from psychological pressures, especially fear and anxiety. 62.1% of respondents they have fear being kidnapped again, and 37.9 % have nightmares. 3.7% of the respondents think to migrate because they feel social stigma, and 4.8 of society considers them inferior. While 17% of the respondents had a kidnapping effect on family relations (Jasim 2018).

## 2.1. Theories Used in This Study

Scientists Robert and Hoffman advanced this way. It starts from the idea that extremist groups often use religion as a reference and a catalyst for violence and terrorism. When some ideological currents resort to an authority higher than the state (religion), these groups also resort to a culture of evangelization Reward in life after death through a collection of religious texts. Hoffman gives an example of religious terrorism in world religions, attacks Christianity on US abortion clinics, and extremist attacks Carried out by the Jews (Jasim 2018). According to sociological theories, the conflict trend applies to this study, especially that Iraqi society is becoming more characterized by conflict. Conflict theories derive their ideas from Scientists Karl Marx and Mills from compatibility or order. Both emphasized the role of power in understanding daily life and social problems, especially economic and political power. The strength is the ability to impose someone's desire or opinion on others. Conflict Theories clearly define the disparity between members of society. Furthermore, the persecution of those who do not have and those who have power and authority in community (Al Johar 2011).

The war on Shengal had negative consequences from a psychological point of view. Many children were homeless; war itself is a social problem. It leads to migration, intolerance, disintegration, poverty, unemployment, and social issues (Al Gazwi, et al. 2006). The war has long-term effects. The development of personality, afraid attentive, loss of trust in others, aggressive, repressing their feelings and treating their children the same way they were treated. Looking at life is pessimism, a sense of losing control. The expectation of new catastrophes. The relationship with other people

withdraw, get isolated, they don't know how to behave in social situations. Impact on the development of morals to distinguish between right and wrong. Impact on the physical development immunological system (Birgita 1999).

Through the follow-up and evaluation of community programs that care about the needs of children. Focus on evaluating individual sessions and group interventions reached points:

Society members accepted the psychosocial support module.

Teamwork accomplished a set of goals, according to observations of parents and teachers, like reducing children's aggressive behaviour; most children learn new skills. The level of self-confidence increased among children. School motivation increased and made academic performance better. The children wanted to stay in the group and continue the activities. New changes occurred in children, especially in terms of social and emotional as a result of psychological sessions to treat trauma.

A- Establish a trusting relationship with a therapist. B- Reducing feelings of inferiority or isolation and improving relationships with friends and family members. C- Reducing PTSD symptoms, mainly focusing on difficulties and avoiding symptoms. Increase cooperation between the school and other institutions on this topic (Birgita 1999).

The organisations' activities will help increase children's stamina and self-confidence. Research and studies found that the experiences of political violence will increase on the part of children. However, using practical methods does not mean protecting children from mental health problems.

The young generation in Gaza left experiences that affected their lives and the difficulties they faced, especially in the transition period. Like bad education and psychological wounds. Young people and children were deprived of childhood enjoyment, good education and a safe basis for their psychological needs. Furthermore, this will cause them severe problems in the future (Qowta 1999).

Programs offered to female survivors the first programme is called Social programs: when social conditions are complicated and experts feel they will threaten society; they seek to create social programs to counter this threat. The programs have three main pillars, First: Supply programs, which include providing food, clothing and housing. These programs are considered the basic programs offered immediately for those in need. Second: Social services programs, including counselling and treatment of social and social interactions between groups, aim to solve people's problems within the social system framework; these programs come after the essential programs. Third: Social action programs aim to change the social environment to respond to people's needs employing Establishing institutions and organizations that achieve the process of change intended in a social environment for clients (Al Safi 2011).

### 3. METHODOLOGY

The study used a quantitative approach and its hypothesis; the survey and case study was used as a study method. Women and girls exposed to violence from ISIS were used as a sample. In addition, this study considers analytical descriptive studies.

#### 3.1. Study Hypotheses:

- 1 Survivor who stayed the most extended faced more difficulty adapting to the family.
- 2 Survivors, who lost the most number, are least adapted to society.
- 3 welcome Survivors are more adapted to family and society.

#### 3.2. Participants

The participants were recruited from four main camps. Sharia camp: The camp is 17 km away from Duhok city; the accommodation for this camp is 3060 families of displaced persons, and it consists of 16178 people. Most of the families are Yezidi Kurds who are escaping from Sinjar. Kabarto Camp - 1: The camp is 20 km away from Dohuk city; the total number of displaced families is 2,456, consisting of 13,396 people. Most of the families are Yezidi Kurds from Sinjar. Kabar-

to Camp - 2: The total number of families is 2512 and the number of people. It consists of 13604; most of the families are Yazidi, Kurds from Sinjar, except 232 families of Sunni Kurds. Qadia camp: The camp is 64 km away from Duhok city; this camp's capacity is 3000 cabins and consists of 2,695 families of the IDP, and most of the families are Yezidi Kurds who escape from Sinjar (BRHA 2016).

The sample is the women and girls captured by ISIS, ages between 16 to 50 years old. The research sample consisted of (36) female survivors, and the sample was purposive; only one case in Sharia Camp rejected the interview. The research tools consist of the questionnaire and researcher observation inside the camp.

#### 3.4. Data Collection Procedure

The researcher used a questionnaire about coping mechanism consisting of four parts researcher got it from one course about consoling. This question researcher takes from Dr Raja lina Punamaki. 36 surviving women participated in this study after getting formal permission from the local authority and verbal consent from them. Two KIIs participate in this study. The first work as a lawyer with women, and the second one as a psychologist. The data were collected from the first of August 2018 until to 10-October 2018.

#### 3.3. Interview

The interview was conducted with a lawyer working with yazidian female survivors in a Sharia camp. "The families accept the survivors; there, some survivors hate themselves and feel that others hate them too. However, after direct awareness among families by organizations, the problem was accepted because it has become groups instead of individuals. They felt ashamed before survivors began to decline because these actions occurred by force. The other people who did not fall under ISIS control felt sad and sympathized with them, and the married woman was becoming nervous and hitting her children.

Most of the cases I met were from Camp Sharia; the problems girls suffer from feeling psychologically frustrated, which impacts their social relationships with others. It reduces her social status

and feels her stature. Socially they think they are terrible in Society and do not have any positive role. The victims blamed themselves; the acceptance of the girls was better than married women. The husband and his family find it difficult to accept them. Many of them had documentation problems and difficulty returning to study. The families who fled from ISIS and lived in the camps. They lost their husbands, and there was no one to support them. So international and local organizations and the people, in general, support these families in terms of finances. Some families lived in incomplete houses, schools, mosques, and churches.

The second interview: was with a psychologist who works at a community centre in Kabratu camp 2. "In general, the survivors released from ISIS. However, it did not appear to us at first, and the camp manager informed us to follow new survivors, visit their families, and follow up on their conditions. Initially, some survivors agreed to follow them and provide support. At the same time, other groups and their families were not allowed to share their stories with organizations. at the beginning of the crisis 2015-2016, after a year of working with them and creating bridges of trust between them and us (i.e. 2017-2018). Survivors and their families visited the centre. When the new cases arrived at the camp, the people told psychologists and organizations to follow new cases. They feel that new patients also need help and should provide psychosocial support. So the researchers would visit the families and interview survivors. They had psychological problems such as anxiety, mental disorders, and even depression.

The psychologist had teenage girls because they were exposed to rape by multiple people. As a result, they have social problems, live in social isolation and not be able to cope with others. Feeling ashamed, they stayed in their houses to avoid being exposed to adverse situations. Most girls suffer from a lack of social adjustment and desire to immigrate abroad and not stay in the same society. Because they were so shy to remain in the same community. The researcher often asked the survivors to visit the centre, but they refused. So the psychologist meets their families

and sits with them, and the goal of the visits is to feel the psychological comfort of the survivors on the one hand. On the other hand, they adapt better to the community that lives with them.

Many courses were opened inside the centre, and many persuaded survivors to visit the centre for recreational, treatment and support purposes and psychosocial support. At the beginning of the course engagement, survivors come with parents, brothers, or someone else. The family to the centre could not come alone. Because of their obsessions, fear, and horror of these incidents' recurrence, survivors have negative thoughts, fear of community attitudes and inappropriate words to them. Families also have the same concerns; therefore, they monitor the survivors to avoid being exposed to negative situations or insulting them.

Adaptation of survivors from different perspectives: The physical aspect: exposure to beatings, especially in cases where they are not obedient, work according to their desires and use them in different ways. The social adjustment among women was better than among girls. However, the girls face difficulty going outside to participate in courses inside the centre. Psychologically: most girls had psychological disorders such as sleep disturbance, eating disorders, and behaviour problems. Women aged 40 to 60 were only imprisoned, but they could see scenes of violence, their sons and daughters' exposure to violence and abuse, sexuality and torture. Adult women were more adaptive than girls. However, young women, especially between the age of 15 to 35 years, had a strong influence on them psychologically, mentally and religiously".

## 4. RESULTS AND DISCUSSIONS

### 4.1. Demographic Information

The young group was most vulnerable to kidnapping by ISIS because they focused on the youth, especially buying, selling and getting married. We notice that most of the Yazidi community has come from the village and illiterate class and that only a few per cent have reached the secondary stage. Most victims were single girls, and widows lost their husbands while under ISIS control. Some died, while others were missing and had no



information about them. Most of the victims, after they release, stay with family members, while few leave with relatives either their parents died or went to other countries. Most of the families in the Yazidi community are big or extended families. Most respondents remained at kidnapping for a long time, more than three years. During this study, the number of missing persons was 98, and the number of people died or were killed was 40. Most of them were from Kucho village, which suffered a mass murder. The number of survivors is 73 males and 119 females, as for the people who went outside the country, 43 people.

There is a good indicator in the behavioural aspect, incredibly active- constructive or attempt to do something. However, passive-withdrawal behaviour is present in 50% of the study. The majority of the sample believes that what happened is crucial to them. All family members admit they have been exposed to multiple kinds of vi-

olence. The positive point is counselling oneself and trying to find new meaning or aspects of the event. On the emotional side, 83.3% of the sample suffers from anxiety. However, 77.7% of the sample feel strength and capacity; in third place, the feeling of sadness and giving up is 75%. The social aspect is suitable- for female survivors as the Yazidi community has accepted them. However, (6) participants in the study, 22.2%, do not have parents or do not live with relatives.

#### 4.2. Discussion

The researcher finds cases difficult because they dislike participating in the study and feel shy and scared of the questions. The camp was far from each other; this was the second challenge. The camp was big it was hard to find women's addresses. ISIS focus on young age who are single or new married. Most people from Shingar were illiterate or in primary school because they

**Table 1.** Sociodemographic feature of participants at baseline

Baseline characteristics	n	%
Camp		
Sharya camp	10	
Kabartu 1	12	
Kabartu 2	4	
Qadya or Rawanga	10	
Age		
16-25	22	
26-35	5	
36-45	6	
46-55	3	
Educational level		
Illiterate	15	
Primary	6	
Secondary	0	
University	0	
Marital statuses		
Single	18	
Married	9	
Widow	9	
Live with		
Family members	30	
Relatives	6	
Captured period		
Less than one year	5	
1-2	11	
3 or more	20	
Family number		
Less than 5	10	
6-10`	22	
11 or more	4	

worked in agriculture and lived in rural areas. Most of them have big family members. The survivor women remained in for a long time in captivity because it was tough for them to escape. Any woman attempting to run away is exposed to beating, detention or killing. In behavioural action, most try to do something or look passive paralise because they have solid psychological problems. The second point, cognitive thinking, explains that it is an important event in their life. Women exposed to significant trauma for a long time cannot deny it. When the women are exposed to the event, they try to know why this happened to them. They have strong feelings related to anxiety. Most of them feel horror and sadness and give up; they think the same situa-

tion will happen to them again regarding social support they try to tell their stories to others. Seeking help and advice from parents and others. This is also a positive point. The suggested study is to conduct research with the survivor women who went to third countries.

## 5. CONCLUSIONS

living women in captivity for a long time affect the survivors' personality development because they suffer from nervousness, anxiety, feeling of fear, lack of relief, and loss of self-confidence. Most cases have nightmares, recurrence, and traumatic accidents and avoid thinking about these incidents but fail to do so. Most are thinking about why this problem is happening and

**Table 2.** Main data about scoring behavioral –cognitive thinking-emotional feeling and social support.

Questions	Yes	No
<b>A- Behavioral doing</b>		
Active-Aggressive	13	23
Active-Constructive	27	9
Attempts to do something	31	5
Passive-Withdrawal	18	18
Passive-Paralyzed	15	21
Other behaviors	0	0
<b>B- Cognitive thinking</b>		
Denial nothing happened	0	36
Denial not important to me	0	36
Explaining the reason for the event	30	6
Counselling oneself	32	4
New meaning as an aspect of the events	9	27
Other cognitive	0	0
<b>C-Emotional feeling</b>		
Strength and capacity	28	8
Anger and hate	21	15
Anxiety	30	6
Horror and fear	22	14
Sadness and give up	27	9
Generalized helplessness	22	14
Panicking and despair	23	13
Other feelings	0	0
<b>D-Social support</b>		
Seeking help & advice from parents	22	14
Seeking help & advice from others	25	11
Telling about emotions with others	30	6
Consoling and helping other children and others	22	14
Other social support	32	4

the main reasons. The group most exposed to violence were young women, and within an illiterate class, so it was hard to get to work. Most survivors remain under ISIS control for over three years, so their adaptation is also tricky. After release, all survivors live with relatives and family members. Influencing social relationships and relationships with others, withdrawal due to inferiority and self-loathing, becoming isolated and not knowing how to deal with social situations. Looking at life pessimism with negative expectations of similar occurrence actions again, feeling sad and disappointed. The behavioural aspect of survivors is good because most think about something positive. Finally, the war has caused many problems for society, such as the displacement of children on the streets and child labour, immigration, unemployment, disintegration, poverty and other social issues. The moral side cannot distinguish between right and wrong because they are exposed to different forms of physical, psychological, social or sexual violence.

### 5.1. Recommendations and Suggestions

Getting work for the survivors to support the family on one side and eliminate boredom on the other side and providing material support to the elderly and widows unable to work. Providing medicines to the sick and needy because most survivors are under medical care and need medication continuously. Survivors need rehabilitation through social and psychological support group discussion, yoga, and reintegration with the community. The families are not reunited because some lonely survivors live with relatives and their parents in Germany or Canada. Including female survivors in rehabilitation programs has a significant impact on their future and prevents them from involving in violence and crime in society.

### REFERENCES

- AHMED, A. (2007). *Traumatic children and PTSD*. Thesis (PHD). Uppsala University.
- AL GAZWI, F., UMER, M., KHAZALA, A., & ALZOHIR, J. (2006). *Introduction to Sociology*.
- AL JOHAR, M., & MURSI, A. (2015). *Social Problems. African Union*.
- AL SAFI, M. (2011). *Professional skill for social workers*.
- Birgita. (1999). *Course about Traumatic events, Diakonia Organization, Duhok*.
- AJDUKOVIC, D., & AJDUKOVIC, M. (1998). Community-based program in meeting the psychosocial needs of children in resettlement process. *Society for Psychology*.
- BIRTIL. (1999). *Copying amongst Palestinian children the effect of culture on copying*.
- Board of Relief and Humanitarian Affairs. (2016). *IDP and refugee in Duhok Governorate, profile and general information*. Duhok governorate .103. [https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/07/ICRW\\_EICMResearchBrief\\_v4.pdf](https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/07/ICRW_EICMResearchBrief_v4.pdf)
- Board of Relief and Humanitarian Affairs. (2018). *IDPs and refugees in Duhok Governorate Profile and General Information*.
- DIROK. (2018). Yazidi belief and social structure. *Dirok*, 18(3), 53.
- DOMELI, K. (2016). *Al hurra newspaper*. 1–25.
- GIO, R. (2016). *Displacement as challenge and opportunity*.
- HURMI, H. (2016). *Final genocide ISIS genocide for Yazidi peoples. Dar Al Rafidain. First Edition, ISBN: 9781988150499*.
- HURMI, H. (2017). *About Islamic state ISIS and genocide against Yazidi peoples. first edition, Rojhalat publication, Erbil*
- JASIM, R. (2013). *Sabaya, a sociological field study on the returned Yazidis who were kidnapped in Iraq. Thesis (Master). University of Baghdad*.
- LOYLE, C.E., 2009. Why men participate: A review of perpetrator research on the Rwandan genocide. *Journal of African Conflicts and Peace Studies*, 1(2), p.4.
- MEER, L. (1981). *Introduction to social anthropology*. 402.
- QASIM, A. (2016). *Survivors need*.

*“This page is left blank for typesetting”*



**HOLISTENCE**  
publications

*Bu sayfa dizgiden dolayı boş bırakılmıştır*



# Kamu kaynağı yaratma ve verimli kullanımında Belediye İktisadi Teşebbüsleri (BİT)'nin değerlendirilmesi

## *Evaluation of Municipal Economic Enterprises (ICT) in creating and efficient use of public resources*

Ahmet Baybars Gögez 

Bağımsız Araştırmacı, Türkiye, e-mail: abgrisk@gmail.com

### Öz

Mahalli müşterek ihtiyaçları karşılamak üzere mali ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi belediyelere; 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu m. 26 ve 5393 sayılı Belediye Kanunu m. 70 ile kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında şirket kurabilme hak ve imkânı verilmiştir.

BİT, "Belediye İktisadi Teşebbüsü" kısaltmasıdır. KİT olarak bilinen "Kamu İktisadi Teşebbüsünün" yerel yönetimler düzeyindeki halini ifade etmektedir. KİT'lerde Hazinesin sahipliği veya ortaklığı varken, BİT'lerde ilgili mahalli idarenin sahipliği veya ortaklığı söz konusudur.

Bu makalede, BİT'ler, bağlı oldukları belediyelerle ilişkilerinin yanı sıra, yarattıkları kamu kaynağının yönetimi ve verimlilik açısından da incelenmiştir. 2018 ve 2021 yılları baz alınmıştır. Bu süreç Covid-19 dönemi olup, belediyeler ve BİT'lerin bu süreçteki performansları istatistiksel olarak verilmiştir. Anılan istatistiklerde ilginç bilgiler ve sonuçlara ulaşılmıştır.

696 sayılı KHK ile çoğu belediye personel şirketi kurmuştur. Sayısı tam bilinmese de, 4.000 civarı BİT olduğu tahmin edilmektedir. Bütçe içi işletmelerin sayısı konusunda herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Şirketler ve bütçe içi işletmelerin devlet kurumlarında da sağlıklı bir envanteri olmadığı değerlendirilmektedir.

2022 yılı itibarıyla 1.391 belediye ve sahip oldukları 4.000 civarı BİT'in kullandığı kamu kaynağının, Türkiye'nin bir yıllık bütçe gelirlerine denk olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Belediyeler, Belediye Şirketi, BİT, Kamu İktisadi Teşebbüsü, Kamu Kaynağı.

**JEL Kodları:** H11, H70

**Citation:** GÖĞEZ, A. B. (2023). Kamu, kaynağı yaratma ve verimli kullanımında Belediye İktisadi Teşebbüsleri (BİT)'nin değerlendirilmesi. *Holistic Economics*. 2(1): 21-44. DOI: 10.55094/hoec.2036

**Corresponding Author:**  
Ahmet Baybars Gögez  
E-mail: abgrisk@gmail.com



Bu çalışma, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## Abstract

Municipalities, which are public legal entities with financial and administrative autonomy, may establish companies in order to meet local common needs. Metropolitan Municipality Law No. 5216 s. 26 and Municipal Law No. 5393 s. 70 it gives municipalities the right and opportunity to establish companies in the fields of duties and services assigned to them.

BIT is the abbreviation of “*Municipal Economic Enterprises*”. It refers to the state of “*Public Economic Enterprises*” known as KIT’s at the level of local governments. While the ownership or partnership of the Treasury is mentioned in KIT’s, it is the ownership or partnership of the relevant local administration in BIT’s.

In this paper, while dealing with BITs and their relations with the municipalities they are affiliated with, the management of the public resources they create is also examined in terms of efficiency. For example, the tables based on financial performance are based on the years 2018 and 2021. This process is also the period of Covid-19, and the performances of municipalities and BITs in this process are given statistically at the end of the tables of each municipality. In the aforementioned statistics some interesting information and results were obtained.

With the total public resources created and used by IBB in 2021, it is more than the budgets of most ministries and is the second after our largest company EPİAŞ. With a total public resource of 104 billion TL created and managed by the five BBs we examined, they use public resources equal to 8% of Turkey’s budget revenues of 1.272 billion TL in 2021.

The total public resources of 1,391 municipalities and companies (BITs) are much higher than Turkey’s budget revenues.

**Keywords:** Municipalities, Municipal Economic Enterprises, BIT, Public Economic Enterprises, Public Resources.

**JEL Codes:** H11, H70

## 1. GİRİŞ

Mahalli müşterek ihtiyaçları karşılamak üzere mali ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi belediyelere; 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu m. 26 ve 5393 sayılı Belediye Kanunu m. 70 çerçevesinde kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında şirket kurabilme hak ve imkânı verilmektedir.

2560 sayılı İSKİ Kanunu “Kuruluş” başlıklı 1’inci maddesinde ; “ İSKİ, İBB’ye bağlı müstakil bütçeli, kamu tüzel kişiliğine haiz olup, bu Kanun, 5393 ve 5216 sayılı kanunlarda su kanal idarelerinin şirket kurmasına yönelik bir hüküm yoktur.” ifadesi yer almaktadır.

696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) Ek m. 20’de ; 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu (KİK) m. 22’de limit ve şartlar ile m. 62.1.e bendinde sınırlamalara tabi olmaksızın doğrudan hizmet alımını, birlikte ya da ayrı ayrı sermayesinin yarısından fazlası bu idarelere ait ve halen bu kapsamda hizmet alımı yaptığı mevcut şirkettinden birine, bir şirketi yoksa münhasıran bu

amaçla kuracakları şirkete gördürülebileceğine dair hüküm bulunmaktadır.

BİT, “Belediye İktisadi Teşebbüsü” kısaltmasıdır. KİTolarak bilinen “Kamu İktisadi Teşebbüsünün” yerel yönetimler düzeyindeki halini ifade etmektedir. KİT’lerde Hazinesinin sahipliği veya ortaklığı varken, BİT’lerde ilgili mahalli idarenin sahipliği veya ortaklığı söz konusudur.

Yerel yönetimler ve BİT’ler istihdam, ekonomik ve finansal kapasiteleriyle; hizmet, sosyal yardım ve yatırım kapasitesi en güçlü ekonomik yapılarıdır. Ülkemize özgü belediye şirketleri modeliyle, çoğu Büyükşehir Belediyeleri (BB) holding, il belediyeleri ise şirketler grubuna sahiptirler. Ancak kurumsal holdinglerde her yıl sonu hazırlanan konsolide bilançonun, hiçbir belediyede hazırlanmaması manidardır.

Belediye başkanları oldukça karmaşık bir yapı olan belediyeleri yönetmeye çalışırken, eğer ticari geçmişleri de yoksa, beraberinde bu çok şirketli yapı ile de baş etmek zorunda kalmaktadır. Nedense meclis üyeleri ile başkan adaylarını be-

lirleyen siyasi parti lider ve üst yöneticileri, bugüne kadar fazlasıyla örneklerini gördüğümüz gibi, hiç ilgileri olmadığı halde sanatçı, gazeteci, doktor vb. kişileri aday gösterip, liyakat konusunda gerekli özeni göstermemektedirler. Bu tercihlerin olumsuz sonuçları her yıl Sayıştay'ın hazırladığı onbinlerce sayfa denetim raporlarındaki bulgulardan anlaşılmaktadır.

BİT'lerin, tanımından ve temel özelliklerden hareketle kuruluş amaçlarından bazıları aşağıya çıkarılmıştır.<sup>1</sup>

*\*Hizmetleri bürokrasiden uzak, hızlı ve etkin bir biçimde yerine getirebilmek,*

*\*Devlet Memurları Kanunu (DMK)'na göre oluşmuş sistemin dışına çıkabilmek, böylelikle kaliteli personeli istediği kadar ve istediği ücretle çalıştırma imkânına kavuşmak,*

*\*BİT'ler sayesinde Devlet İhale Yasası, Genel Muhasebe Yasası, Sayıştay Yasası gibi yasaların düzenleyici, denetleyici ve sınırlayıcı hükümlerinden kurtulmak,*

*\*İçişleri Bakanlığının vesayet denetiminin dışına çıkabilmek,*

*\*Yeni istihdam imkânları oluşturabilmek,*

*\*Hizmet alımlarını BİT'ler aracılığı ile yaparak, ödemelerde aksaklık veya gecikme olduğu durumlarda hizmetlerin aksamamasını sağlamaktır.*

Belediyeler gibi BİT'ler de Sayıştay denetimine tabidir. İş yoğunluğuyla her yıl tüm şirketler denetlenip raporlara yansıtılmamaktadır. Kaç BİT olduğu konusunda Sayıştay'ın da bilgisi sınırlıdır. İstanbul Borsasına kayıtlı şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ile hazırladıkları raporlar gibi belediyelerin kamu kaynağı ile kurulmuş şirketlerinin de rapor hazırlaması gerektiği hususunda doktrinde anlayış birliği mevcuttur.

Ancak 5393 ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince, belediyelerce hazırlanan faaliyet raporlarına, şirket ve iştiraklerinin mali tablo, personel sayısı, yönetim kurulu, sermaye gibi asgari seviyede bilgiyi eklemedikleri, faaliyet raporu olan belediyelerden ancak %15'inde söz konusu bilgilere yer verildiği görülmektedir. Ayrıca; 6102 sayılı Türk Ticaret

Kanunu m. 514; "Yönetim kurulu, geçmiş hesap dönemine ait, ...finansal tablolarını, eklerini ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu, bilanço gününü izleyen hesap döneminin ilk üç ayı içinde hazırlar ve genel kurula sunar." hükmüne amirdir.

Madde 516.1'de ise ; "Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, şirketin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, şirketin gelişmesi ve muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır." hükmü bulunmaktadır.

Sayıştay, belediyeler ve şirketlerinin bağımsız denetimden geçmemiş mali verileri, mahsup işlemleri yapılmadan ve Nisan ayı sonu beklemeden ilgili birimlerden isteyerek raporlarını hazırlamaktadır. Şirketler dahil belediyelerin faaliyet raporları Nisan ayı içinde Mecliste görüşülüp oylanmaktadır. Kurumsal vergi beyannameleri ise Nisan ayı sonunda verilmektedir. Bağımsız denetçiler ise sonraki aylarda kesinleşmiş mali tabloları hazırlamaktadır.<sup>2</sup>

Bu makalede, BİT'ler, bağlı oldukları belediyelerle ilişkilerinin yanı sıra, yarattıkları kamu kaynağının yönetimi ve verimlilik açısından da incelenmiştir. 2018 ve 2021 yılları baz alınmıştır. Bu süreç Covid- 19 dönemi olup, belediyeler ve BİT'lerin bu süreçteki performansları istatistiksel olarak verilmiştir. Anılan istatistiklerde ilginç bilgiler ve sonuçlara ulaşılmıştır.

696 sayılı KHK ile çoğu belediye personel şirketi kurmuştur. Sayısı tam bilinmese de, 4.000 civarı BİT olduğu tahmin edilmektedir. Bütçe içi işletmelerin sayısı konusunda herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Şirketler ve bütçe içi işletmelerin devlet kurumlarında da sağlıklı bir envanteri olmadığı değerlendirilmektedir.

## 2. UYGULANAN METODOLOJİ

Kamuda kaynak hesabının ayrıntılı bir şekilde yapıldığı bilinmektedir. TÜİK gibi benzer verilerle farklı sonuçlar da bulunabilmektedir. Belediyelerde kamu kaynağının hesabı hakkında bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu konuda aşağıda sunulan ayrıntılı çalışmanın alanında bir ilk

olma özelliğini taşıdığı kıymetlendirilmektedir. Kullanılan yöntemin adımları aşağıda sunulmuştur;

a. Belediyeler ve bağlı kuruluşlarının toplam gelirleri ile yılsonu kullanılmayıp ertesi yıla aktarılanlar,

b. Şirketlerin Sermayesi, Net hasılatı ve Kâr toplamı.

### 3. KAMU KAYNAĞI BAZLI OLARAK BİT'LER

Anılan BİT'lerin aşağıda belirtildiği şekilde sınıflandırmanın uygun olacağı değerlendirilmektedir;

a. Bütçe İçi İşletmeler- Katma Bütçeli İşletmeler, (Kamu kaynağı hesabında dikkate alınmamıştır.)

b. İştirakler, (Kamu kaynağı hesabında dikkate alınmamıştır.)

c. Belediye İktisadi Birlikleri, (Kamu kaynağı hesabında dikkate alınmamıştır.)

d. Şirketler (BİT'ler)

Makalenin ana konusu "BİT- Belediye şirketleri" olsa da, yazının içeriğinde yarattıkları ve kullandıkları kamu kaynağı ile kısaca diğer başlıklara da yer verilmiştir. BİT'ler ise daha ayrıntılı şekilde kaleme alınmış ve öneriler sıralanmıştır.

#### 3.1. Bütçe İçi İşletmeler

Bütçe içi işletme kurmak, işletmek, muhasebe ve satın alma işlemlerini yönetmek için her türlü yasal altyapı mevcuttur. Belediyeler şirket kurmak yerine kaynak ve personel tasarrufu sağlayan bu işletmelerle, işlerinin büyük kısmını yürütmektedir. Bazı işletmeler, birçok belediye şirketinden daha fazla ciro ve kârlılığa sahiptir. Ayrı yönetim ve binaya ihtiyaç duymamaktadır. Gider muhasebesine uygun olarak, İşletme ve İştirakler Müdürlüğü koordinesinde yönetilmekte ve denetlenmektedir. Muhasebe ve mali işlemleri sorumlu sayman denetimindedir. Anılan işletmelere ilişkin mevzuat maddeleri aşağıya çıkarılmıştır;

#### 5393 sayılı Belediye Kanunu:

**m. 18 i)** "Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret

Kanunu'na (14.02.2011'den sonra 6102- TTK) tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek."

#### Mahalli İdareler Bütçe İçi İşletme Yönetmeliği:

**m.7** "Belediye muhasebe yetkilisi işletmenin yetkilisidir. (3) İşletmenin iktisadi ticari işlerinin giderleri dışındaki personel giderleri, SGK primi, mal ve hizmet alımı giderleri, sermaye gider ve transferleri idare bütçesinden yapılır. (5) Ödeneğin kullanılmayan kısmı yılsonu iptal edilir. İşletme gelir fazlası veya kâr mahalli idare bütçesine gelir kaydedilir..."

**m. 9.3** "İşletmenin ticari mal ve hizmet alım satımlarında KVK tabi faaliyetleri için 4.1.1961/213 VUK m. 175 ve Mükerrer m. 257 göre belirlenen muhasebe standartları, tek düzen hesap planı ve mali tabloların çıkarılması usul ve esaslar çerçevesinde defter tutulması gerekir."

#### Mahalli İdareler Bütçe Muhasebe Yönetmeliği (MİBMY):

**m. 9** "İşletme ve Belediyeler Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK)'na tabi faaliyetleri, bütçe işlemlerinin muhasebe ve raporlanmasında MİBMY tabi olur. Ticari mal ve hizmet alım satımında (KV tabi) faaliyetleri için, 213 sayılı Vergi Usul Kanunu (VUK) muhasebe standartları, tek düzen hesap planı ve mali tablo çıkarılmasına ilişkin usul ve esaslarla defter tutar."

**m. 21** "İl özel idareleri, belediye ve birlikler, özel gelir ve gideri olan hizmetlerini, meclis kararı ve İçişleri (Çevre Şehircilik) Bakanlığı izniyle işletme kurup yapabilir."

**m. 484.1** "Mali tablolar, Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliği (GYMY) ilke ve standartlarına uygun hazırlanır ve belirlenen sürede ilgili birimlere sunulur."

#### 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu:

"Kapsam" **m. 2** "Aşağıdaki idarelerin mal veya hizmet alımları ile yapım işi ihaleleri bu Kanuna göre yürütülür: a) ... il özel idaresi, belediyelerle bağlı döner sermayeli kuruluşları, birlikler, tüzel kişiler..) d) (Değişik: 12.06.2002/ 4761/ m. 10.a- b- c göre doğrudan veya dolaylı, birlikte ya da ayrı, sermayesinin %50 ve fazlasına sahip olduğu kuruluş, birlik, işletme



ve şirketler....”

“İstisnalar” **m. 3.a** “... işlemek, değerlendirmek, iyileştirmek veya satmak üzere doğrudan üretici veya ortaklarından yapılan tarım veya hayvancılık ürün alımı ile 6831 sayılı Orman Kanunu gereği Orman Köyleri Kalkındırma Koop. ve Köylüden Hizmet Alımları m. 3.g; m 2.1.b ve d ile ...

### 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu:

**m. 50** “ Mali işlemlerin muhasebeleştirilmesi gerekir düzenlemesi uyarınca, yemekhane gelir/ gideri muhasebeleştirilerek raporlanması gerekir.”

### Kamu Kurum ve Kuruluşlarının İşletilen Sosyal Tesislerin Muhasebe Uygulamalarına Dair Esas ve Usuller Yönetmeliği:

**m. 4** “ Yemekhaneler de sosyal tesis sayılır. Yemekhane mali iş ve işlemleri muhasebesi: İdareden bağımsız sosyal tesis faaliyetleri, belirli dönemlerde idareden ayrı raporlanır.

**m. 5** “ Tesis varlık ve kaynakları, gerçeğe uygun ve saydam muhasebeleştirilir.”

**m. 7** “Gayrisafi hasılatı 500.000 TL’yi aşmayan sosyal tesisler, işletme defteri tutar.”

Bütçe İçi İşletmelerde Hesap Açılmaması, Mali Tablo ve Muhasebenin Mevzuata aykırılığı gibi konular, “Belediyelerde Sistemik Sorunlar ve Çözümler” başlıklı kitabımda açıklanmıştır.<sup>3</sup>

### 3.2. İştirakler

Belediye ve/ veya şirketlerinin payı %50’den az ise iştirak olarak kabul edilir. Belediye+ 4 BİT’in %20’şer ortak olduğu şirketler, belediye ve diğer şirketlerin iştiraki olarak kabul edilir. Baz alınan oran, tüzel kişiliğin sahip olduğu hissedir. %50’den fazla hissese sahip olduğu şirketin, %50’den fazla hissesine sahip olup, belediyenin doğrudan ortak olmadığı şirketler de BİT vasfındadır.

### 5393 sayılı Belediye Kanunu:

“Şirket kurulması” **m. 26** “...BB mülkiyet veya tasarrufundaki Hafriyat sahası, toplu ulaşım, sosyal tesis, büfe, otopark, çay bahçelerini işletir. Belediye

veya %50’den fazla ortak olduğu şirketler ile bunların %50’den fazlasına ortak olduğu şirketlere ihalesiz meclisin belirlediği süre ve bedelle 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu’na tabi olmadan işletmesini devredebilir. Şirketlerin, işleri üçüncü kişiye devri 2886’ya tabidir.”

İştiraklere örnek, 4646 sayılı Doğalgaz Piyasaları Kanunu m. 4.4.g. göre, dağıtım şirketlerinin belediyelere %10 bedelsiz hisse vermek zorunda olmasıdır. OSB ve Fuar şirketlerine de ortak olabilmektedirler.

### 3.3. Belediye Birlikleri

5355 sayılı Kanun, Mahalli İdare Birliklerinin kuruluş ve işleyişini tarif etmektedir. Bu makalenin konusunu teşkil eden kısım ise bu birliklerin kurduğu şirketler ile 08.03.2011 tarihli ve 6172 sayılı Sulama Birlikleri Kanunu ile Mahalli İdare Birlikleri Kanunu kapsamı dışına çıkarılan ve kimi belediyelerin de ortak olduğu Sulama Birlikleri ile diğer ticari amaçlarla kurulmuş birlikler ve şirketleridir.

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ile Mahalli İdareler Bütçe Muhasebe Yönetmeliği (MİBMY)’nde birliklerin de konu edildiği görülmektedir. 5393 sayılı Belediye Kanunu m. 60.f’de “Belediyeler kuruluşuna katıldığı şirket, kuruluş ve birliklere, sadece ortaklık payı ve üyelik aidatı niteliğinde ödeme yapar, borç veremez.” hükmü bulunmaktadır.

Belediyeler kuruluşuna katıldıkları ve ortağı olduğu şirket ve birliklere borç veremez. Belediye meclisinin onayıyla sermaye artışı için kaynak aktarabilir. **5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu** “Bütçeden Yardım” başlıklı m. 29’da ; “Gerçek ve tüzel kişilere kanuni dayanaksız kamu kaynağı kullanırlmaz, yardımda bulunup menfaat sağlanmaz.” “... Ancak, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin bütçelerinde öngörül-müşse; kamu yararı gözetilerek dernek, vakıf, birlik, kurum, kuruluş, vb. teşekküllere yardım yapılabilir. ...” hükmü bulunmaktadır. Buradaki “yardım” kelimesinin bazı belediyelerce nakdi destek olarak anlaşıldığı görülmektedir.

**5393 sayılı Belediyeler Kanunu** “Tanımlar” m. 3’de ise “Belde sakinlerinin mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, seçmenlerce seçilerek, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir. Aynı ve

*nakdi yardımlar mahalli ve müşterek ihtiyaca yöneliktir.*” hükmü yer almaktadır. Madde 7’de “(Ek: 12.11.2012/6360) BB ve ilçeler tarım ve hayvancılığı desteklemek amaçlı her türlü faaliyet ve hizmette bulunur.” hükmü bulunmaktadır.

Özetle, belediyelerin kamu kaynaklarını verimli ve tasarruflu kullanmaları gerekmektedir. Mülki amirin izni ile dernek ve vakıflar ile kazan, kazan mantığıyla ortak hizmet projeleri yürütebilmektedirler. Üyesi/ ortağı oldukları sulama birlikleri ile ortak hizmet projeleri gerçekleştirebilmektedirler. GES, RES, sulama hatlarının genişletilmesi vb. projelere sağlanacak destekler, sonraki yıllarda belediye meclisinin onayı ile taksitle faizli/ faizsiz geri alınabilmektedir.

**5393 sayılı Belediyeler Kanunu** m. 15’de “... İl sınırında BB, mücavir alanında il – ilçe belediyeleri, nüfusu 10.000 geçen belediyeler meclis kararıyla; Turizm, sağlık, sanayi ve ticaret yatırımları ile eğitim kurumlarının su, termal su, doğal gaz, kanalizasyon, aydınlatma ve yol gibi alt yapı çalışmalarını faizsiz, on yıla kadar geri ödemeli veya ücretsiz yapar, yaptırır. Karşılığında tesise ortak olabilir. Sağlık, eğitim, sosyal hizmet, turizm projelerine Bakan onayıyla ücretsiz veya düşük bedelle amaç dışı kullanılmamak kaydıyla taşınmaz tahsis eder...” hükmü bulunmaktadır.

### 3.4. BİT- Belediye Şirketleri

Mahalli müşterek ihtiyaçları karşılamak üzere belediyelere; 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu m. 26 ve 5393 sayılı Belediyeler Kanunu m. 70 çerçevesinde kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında şirket kurabilme hak ve imkânı verilmiştir.

6102 sayılı TTK’nın yayımının üzerinden 10 yıl geçmiş olsa da, A.Ş. ve Ltd. Şti’de tek ortak şartı yerine, hala %0,0001 gibi oranlarda çoklu ortaklıklar görülmektedir. Pratikte yararı olmadığı gibi, muhasebe ve kamu kaynağı kullanımı açısından da sıkıntılar yaşanmaktadır. Her genel kurul toplantısına davet yazışma ve tebligatlar, ana şirket ve ortak şirketin muhasebelerinde sermaye artışı ve kâr dağıtımı gibi kararlarda kayıt hataları yapılabilmektedir. Ticaret Sicil Gazetesinde her ilan ayrı maliyet oluşturmakta ve genel yönetim giderleri artmaktadır.

696 sayılı KHK ile personel çalıştırılmaya dayalı taşeron sistemi yerine, belediyelere personel şirketlerini kurmaları imkanı getirilmiştir. 2018’den itibaren 1.391 belediyenin çoğu ilk defa, şirketi olanlar da yeni bir şirket kurmuştur. KHK’lı çalışan sayısının, norm kadro toplamından fazla olduğu belediye ve bağlı kuruluşlar bulunmaktadır. Saha hizmetlerinde çalıştırılması gereken 696 sayılı KHK’lı personelin büro hizmetlerinde de çalıştırıldığı görülmektedir. Bu personelin “aynı işleri yapıyoruz” farklı hak ve ücretlere sahibiz diye kadro talepleri duyulmaktadır. Sayıştay, BİT’lerin personel şirketinden işçi alımını taşeron sisteminin devamı şeklinde eleştirmektedir. <https://abaybarsgogez.net/sayistay-ve-anayasa-mahkemesinin-bitlerde-ictihat-gibi-kararları/>

İstisnai bir çalışma şekli olan sözleşmeli memurlar gibi, 696 sayılı KHK’lı personelin tercih edilme nedeni; kadrolu memur ve işçi alımlarına göre daha basit prosedürler içermesi, siyasi düşüncelerle partili ve/ veya akraba- tanıdık ilişkileri ağır basan kişilerin işe alım sürecinde kolaylık sağlaması mıdır? Yoksa belediye başkanları, kadrolu memur ve işçilere ödenen ücretler yerine yapılan daha düşük ödemeyle belediye personel giderlerinden tasarruf sağlamayı mı amaçlamaktadırlar? Bir noktada haklılık olsa da, kamu hizmetleri sunumunda kurumsal hafıza gerektiren işleri üstlenenlerin liyakat ve verimlilikleri düşmekte, hatalar çoğalmaktadır. Sayıştay her sene sistematik hatalar bulup kamu kaynağı verimsiz kullanılıyor şeklinde rapor yazıyorsa bir daha üzerinde durmak gereklidir.

Ayrıca İçişleri Bakanlığının “memurlar eliyle yürütülmesi gereken kamu görevlerinde işçi statüsünde personel istihdamının, Anayasa’nın 128/1, 657 sayılı Kanun’un 4.maddeleri ile Sayıştay 3. Dairesinin 1968/229 ve 1.Dairesinin 1969/6978 sayılı kararları karşısında mümkün olmadığına” ilişkin Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü’nün 14.11.1994 tarihli ve B.050.MAH.0710001/1568 sayılı Genelgesi mevcuttur.

Sayıştay 1. Dairesinin 1969/6978 sayılı ve 3. Dairesinin 1968/229 sayılı kararlarında, kadro konusu olan ve süreklilik arz eden görevlerde yevmiyeli personelin çalıştırılmayacağı hususuna açıklık getirilmiştir.

Danıştay 2. Dairesinin; Malatya Belediyesi ile ilgili 18.06.1998 tarihli ve E:1996-2988, K:1998-2222 sayılı Kararı'nda, daimi işçi olan kişileri mevzuata aykırı olarak memurluk kadrolarında görevlendirilmenin TCK'nun 240'uncü maddesinde tarif edilen görevi kötüye kullanma suçunu oluşturduğu ifade edilmiştir. Karaman Belediyesi 2020 İçişleri Bakanlığı Raporu'nda da benzer eleştiriler bulunmaktadır. Rapor için <https://www.karaman.bel.tr/denetim> linkine bakınız.

Yine Danıştay 2'nci Dairesinin İBB ile ilgili 09.12.1997 tarihli ve E:1996-666, K:1997-2956 sayılı Kararı'nda; belediyenin genel idare esaslarına göre yürütmek zorunda olduğu asli ve sürekli kamu görevlerinin işçi statüsünde kişiler atanarak, Anayasa'nın 128'inci maddesine ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4'üncü maddesine aykırı olarak işçiler eliyle gördürülmesi şeklindeki işlemin TCK'nun 240'uncü maddesinde tarif edilen suç oluşturduğu ifade edilmektedir.

Tüm bu yasal zorunluluklara ve TCK'nun 240'uncü maddesine göre, aykırı davranışlar hakkında "Görevi Kötüye Kullanma suçu" uyarısı varken, hala belediye üst yöneticilerinin hatada ısrar etmesi anlaşılabilir değildir.

Sadece personel şirketleri kastedilmemektedir. İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin temininde rekabet şartlarının bozulduğu, %50+ ortağı olduğu şirketlere ihalesiz tahsisler ve avantajlar sunan bu sistem ile maliyetlerden tasarruf edilecektir saikiyle şirket yönetim kurullarına 19 kişiye kadar atamalar yapıldığı görülmektedir. Bu kişilere yüksek huzur hakkı bedelleri, prim, özel sağlık sigortası, lojman, araba, yakıt giderleri vb. menfaatler sağlanırken, ayrıca üst yöneticilere ve danışmanlarına ödenen yüksek ücretlerle genel yönetim giderleri toplamı, personel maliyetlerinde sağlanan tasarrufu katlayarak geçmektedir. Aynı zamanda şirketin iş ve işlemlerini denetleyip danışmanlık hizmeti vermesi gereken Yönetim Kurulu Üyeleri (YKÜ)'nden ayrı danışmanlar atanması, YKÜ'leri seçiminde gerekli özenin gösterilmeyerek yetersiz ve liyakatsiz atamalar yapıldığı sorusunu akıllara getirmektedir.

2018 yılı Ticaret Sicil Gazetesi ilanlarında YKÜ huzur hakları ilan edilirken, 2020 yılı ve sonrasında ilan edilmemektedir. Hatta genel kurul

kararları notere tescil ettirilerek, Ticaret Sicil Gazetesi'nde sadece noter tescili yazılmaktadır. Saydamlık ve hesap verebilirlik açısından bu yöntemin hatalı olduğu değerlendirilmektedir. Sayıştay, "YKÜ huzur haklarının belirlenmesi Genel Kurulun görevidir, Yönetim Kurulu belirleyemez" şeklinde rapor yazmaktadır.

BİT'ler, piyasada benzeri işleri yapan şirketlerin alanına girerek rekabeti bozuyorsa bir şeyler yanlış yapılıyor demektir. Ancak özellik gerektiren ve kamu yararı gözetilen konularda (*Metro, toplu taşıma, jeotermal, enerji üretim- dağıtım- tedarik, atık arıtma, sulama tesisleri işletmeciliği vb.*) çalışıyorlarsa bu kabul edilebilir bir durumdur.

#### 4. İBB- ADANA- ANTALYA- ESKİŞEHİR- BURSA BB KAMU KAYNAĞI ANALİZİ

Örnek olarak beş BB incelenerek kamu kaynağı ve performans analizi yapılacaktır. Son seçimde AK PARTİ'den CHP'ye geçen İBB ve ANTALYA BB ile MHP'den CHP'ye geçen ADANA BB ve tekrar AK PARTİ ve CHP tarafından kazanılan BURSA BB ile ESKİŞEHİR BB incelenmiştir. Çalışmanın sonunda konsolide tabloda beş belediyenin istatistikleri karşılaştırılmıştır.

Tablolar ve verilerden hareketle farklı analizler yapılabilir. 30 BB ile bağlı kuruluşları ve şirketler bazlı olarak 2018 ile 2021 yıllarını karşılaştıracakım kitapta çok daha ayrıntılı tablolar olacaktır. Covid- 19 dönemini de kapsayan bu yıllara ait bilgilere açık kaynaklardan ulaşılmıştır. Mali veriler ağırlıklı bu çalışmamın dışında; kentsel tarım, sulama, sera gazı salımı azaltma ve karbon ayak izi, yenilenebilir enerji, sosyal- tarımsal destekler, finansal sürdürülebilirlik gibi konularda da son dönem belediyecilik hizmetleri ve performansı incelenmelidir.

##### 4.1. Eskişehir BB, Şirketleri ve İştirakleri

Eskişehir BB gelirleri 2018'den 2021'e %127,02, ESKİ- Eskişehir Su ve Kanalizasyon %67,28 artmış. 30 BB arasında ESKİŞEHİR gelirini en çok artırarak birinci, ESKİ yedinci olmuştur.

2018'de dokuz şirket bulunmaktadır. Beş A.Ş., dört Ltd. Şti. ve toplam dokuz YKÜ görülmektedir. 2021'de yeni kurulan Kent Dizayn A.Ş. ile

Belmar Ltd. Şti. ve Espaş ile Halk Ekmek A.Ş. birleşmiştir. 2018 sonrası kurulan Kent Hizmetleri Ltd. Şti. ile birlikte yine beş A.Ş. ve dört Ltd. Şti. kalmıştır. 2022 sonunda Belmar Ltd. Şti. Belkent A.Ş.'ye devredilince beş A.Ş. ve 3 Ltd. Şti. kalmıştır. Kent Sigorta Ltd. Şti. tasfiye halindedir. Şirketlerin YKÜ sayıları diğer BB şirketlerine

göre çok düşüktür. Üç şirket bir, beş şirket iki ve Estram A.Ş. altı ortaklıdır.

2018'den 2021'e şirketlere %120,99 sermaye artışı yapılmıştır. Belkent A.Ş., Belmar Ltd. Şti., İmar A.Ş. ve Kentaş sermayeleri kadar bile ciro yapamamıştır. Eskişehir Sanat Ltd. Şti.'nin 91,1

**Tablo 1.** Eskişehir BB Şirketler Tablo (x 000)

ŞİRKETLER	Sermaye	2018 Net Satışlar	2018 Net Giderler	2018 GYG	2018 Kar/ Zarar	2021 Net Satışlar	2021 Net Giderler	2021 GYG	2021 Kar/ Zarar	Y.K.Ü. 2018/2021
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
BELKENT AŞ	50/ 17.050	1.661	1.639	212	3.238	3.457	1.021	354	-430	1/ 1
BELMAR Ltd	158/ 3.216	1.851	1.369	477	222	2.290	1.838	617	-500	----/ ----
ESK. SANAT Ltd	1.070/ 91.112	2.982	2.838	220	-95	632	339	230	255	----/ ----
ESPAŞ AŞ	2.000/ 2.000	113.945	108.922	1.333	2.682	248.983	239.483	4.209	-65	2/ 2
ESTRAM AŞ	50/ 67.050	108.085	101.823	16.541	-9.210	152.060	167.472	31.297	-42.719	2/ 1
ESPAŞ Ltd.	50/ 50	3.379	2.987	277	78	79	208	75	-210	1/ ----
HALK EKMEK AŞ	1.000/ 3.039	9.238	6.989	831	357	23.993	20.482	1.211	634	1/ 2
İmar AŞ	1.600/ 16.600	29.468	27.104	2.044	-460	11.366	8.387	2.844	-56	1/ 1
Kent Hzm. Ltd.	50.000/ 120.000	----	----	----	----	4	4	16	-82	----/ ----
KENTAŞ Ltd.	550/ 90.550	5.389	6.095	907	-1.445	12.697	7.991	1.894	2.232	----/ ----
K. DİZAYN AŞ	500/ 500	----	----	----	----	920	827	75	-710	1/ ----
<b>TOPLAM</b>	57.028/ 411.167	275.998	259.766	22.842	6.577/ -11.210	456.481	448.052	42.822	3.121/ -44.772	9/ 7
<b>İŞTİRAKLER</b>										
ESGAZ	100/ 100	----	----	----	----	----	----	----	----	1/ 1
<b>İŞTİRAKLER TOPLAM</b>	100/ 100	----	----	----	----	----	----	----	----	1/ 1
<b>GENEL TOPLAM</b>	57.128/ 411.267	275.998	259.766	22.842	6.577/ -11.210	456.481	448.052	42.822	3.121/ -44.772	10/ 8

-İştiraklerin ciro/ satış hasılatı ve temettü payları Kamu kaynağına dahil değildir.

-Genel Yönetim Giderlerinde üst yönetim olarak genel müdür ve yardımcıları ile danışmanlara sağlanan menfaatler de bulunmaktadır.

**Tablo 2.** Eskişehir Bb Şirketleri Sermaye Artışları

NAKİT SERMAYE/ KURUM GELİRİ (x000)					AYNİ SERMAYE (Taşınmaz- Taşınır- Sermaye yedeği- Enf. Düzeltme- ihtiyat- birikmiş kar) (x000)				
2022	2021	2020	2019	2018	2022	2021	2020	2019	2018
19.700	700	115.900	235.042		26.786	2.498			

\*2017 ve öncesinde yapılan sermaye artışları toplamı NAKİT 50.901.000 TL, AYNİ 2.000.000 TL'dir.

\*Aynı sermaye artışları birikmiş kar ve şirket birleşmelerinde öz varlık devri şeklinde olup, taşınır ve taşınmazlar bazı belediyelerde olduğu gibi aynı sermaye olarak hiç konulmamıştır.

**Tablo 3.** Eskişehir BB Ve Eski Tablo (X 000)

Birim	2018 Net Gelir	2018 Net Gider	2018 Net Fark	2018 Kamu Kaynağı	2021 Net Gelir	2021 Net Gider	2021 Net Fark	2021 Kamu Kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>ESKİŞEHİR BB</b>	622.484	834.396	-211.912	622.484	1.413.188	1.323.131	90.057	1.503.245
<b>ESKİ 6/ 6</b>	223.086	234.341	-11.255	223.086	373.169	347.504	25.665	398.834
<b>TOPLAM</b>	<b>845.570</b>	<b>1.068.737</b>	<b>-223.167</b>	<b>845.570</b>	<b>1.786.357</b>	<b>1.670.635</b>	<b>115.722</b>	<b>1.902.079</b>

(\*) Yönetim Kurulu Üye sayısı mavi 2560 sayılı İSKİ Kanunu'na göre BB Başkanı ve beş üye olarak belirlenmiştir.

milyon TL sermayesine rağmen 632.000 TL cirosunun olması çok manidardır. 120 milyon TL sermayeli Kent Hizmetleri Ltd. Şti. 2021 cirosu 4 milyon TL civarındadır. 2018'de dört, 2021'de sekiz şirket zarar açıklamıştır. Ekstram A.Ş. -42,7 milyon TL ile toplam zarar içinde %95 paya sahiptir.

Özetle söylemek gerekirse Eskişehir BB şirketleri ciro ve karlılık yönünden iyi yönetilmemiş izlenimi vermektedir.

#### 4.2. İBB, İSKİ, İETT, Şirketler ve İştirakleri

İBB'nin biri tasfiye halinde 12 iştiraki, 2021'de kurulan İYA A.Ş. ile İSETAŞ eklenince 30 şirketi bulunmaktadır. Altı şirketin ortakları arasında %51 ve daha fazla hisseye sahip İBB'nin ortağı olduğu bağlı kuruluş veya şirketi bulunmamaktadır. Yani bu şirketler aslında iştirak gibi değerlendirilmelidir. Neden kimse uyarıyor? 5393 sayılı Belediyeler Kanunu "Şirket kurulması" başlıklı m. 26'ya göre BİT'lere sağlanan tahsis dahil bazı avantajlarını kullanamazlar.

Tablo 6'da şirketlerin ulaşabilen faaliyet raporlarında "YKÜ'leri, üst yöneticiler ve danışmanlara sağlanan menfaatler" bilgisi yayımlayan bazı şirketler, 4 ila 6.000.000 TL/ ay civarı ödeme yapıldığını belirtmiştir. (Faaliyet raporları bulunamayanlar tahmini yazılmıştır.) İGDAŞ'ın 2018'de 379 milyon TL, 2021'de 262 milyon TL, Halk Ekmek'in 111 milyon TL vb. yüksek harcamaları hangi kalemlerden kaynaklanıyor ve normal mi olduğu araştırılmalıdır. Aynı

YKÜ sayısına sahip (19 kişi) diğer şirketlerle aralarındaki farklar nasıl açıklanacaktır? Yine de bu dönemde İBB şirketlerinin ciro ve karlılık olarak, diğer dört BB göre pozitif ayrıştığı görülmektedir.

Tablo 7'de 2018 yılında İBB Gelir- Gider farkı -3,7 milyar TL iken 2021'de Covid- 19 salgın şartlarına rağmen 1,6 milyar TL artışa geçmiştir. Ancak İSKİ ve İETT'de 2018'deki eksi pozisyon artarak devam etmiştir. Gelir artışı İSKİ'de iki dönem sonrası 2021'de %9,42 olurken, İETT'de %57,54, İBB'de %63,38 olmuştur.

Tablo 8'de şirket sermayeleri 2018'e göre 2021'de %1,07 artmış (2021'de kurulan 10'ar milyon TL sermayeli iki şirket dahil). İBB, bu dönemde şirketlerini sermaye artışı ile desteklemek yerine, iş yapma kapasitelerini geliştirmiştir. Sayın Ekrem İMAMOĞLU şirketlerin vergi ve SGK borçları nedeniyle ihalelere dahi giremediğini, yaklaşık 800 milyon TL tutarında destek verdiklerini açıklamıştır. Belediye şirketlere borç veremeyeceği mevzuat gereğidir. Bu miktarda sermaye artışı da bulunmamaktadır. Nasıl bir formül bulunduğu araştırma konusudur. Hiçbir açıklama yapılmamıştır.<sup>4</sup>

#### 4.3. Antalya BB, Şirketleri ve İştirakleri

Antalya BB 2021'de, 2018'e göre gelirlerini %70, ASAT %72,65 artırmıştır. BB bu artışla yeniden değerlendirme oranlarına göre ortalamalar civarında kalırken, ASAT 33 bağlı kuruluş arasında en yüksek dokuzuncu olmuştur.

Tablo 4. Eskişehir Bb, Eski, Şirket Ve İştirakler Kamu Kaynağı (X 000)

İŞTİRAK ŞİRKET YKÜ 2018/21	Sermaye 2018/21	2018 Gelir Satış	2018 Giderler	2018 GYG *	2018 Net Fark+ Kar / Zarar	2018 Top. kamu kaynağı	2021 Gelir Satışlar	2021 Giderler	2021 GYG	2018 Net Fark+ Kar /Zarar	2021 Top. Kamu kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
TABLO 3 TOP. 6/6	---	845.570	1.068.737		---/ -223.167	845.570	1.786.357	1.670.635		115.722	1.902.079
ŞİRKET TABLO 1 TOP. 9/7	57.028/ 411.167	275.998	259.766	22.842	6.577/ -11.210	339.603	456.481	448.052	42.822	3.121/ -44.772	870.769
İŞTİRAK TABLO 1 TOP. 1/ 1	100/ 100	---		---		100			---		100
TOPLAM 10/ 8	57.128/ 411.267	275.998	259.766	22.842	6.577/ -11.210	339.703	456.481	448.052	42.822	3.121/ -44.772	870.869
G. TOPLAM 16/ 14	57.128/ 411.267	1.121.568	1.328.503	22.842	6.577/ -234.377	1.185.273	2.242.838	2.118.687	42.822	118.843/ -44.772	2.772.948

- TOPLAM/ ŞİRKET/ İŞTİRAK: A(2018)+ B+ E(kar)= 2018 Kamu kaynağı. A(2021)+ G+ J(kar)= 2021 Kamu kaynağı
- Kırmızı tüm şirketlerin zararı ile TABLO- II'de BB ve Bağlı kuruluşların Gelir- Gider olumsuz farkları toplamıdır.
- Mavi sayılar 2018 ve 2021 Yönetim Kurulu Üye toplamlarıdır.
- GYG- Genel Yönetim Gideri

2018'de Gelir- Gider dengesi eksi -608,7 milyon TL olan BB, 2021'de artı 286 milyon TL ile iyi performans göstermiştir. ASAT 2018'de eksi -153,3 milyon TL Gelir- Gider dengesini 2021'de az farkla artıda kapatmıştır. Bu performansla 2018'de en kötü ikinci eksi performansla sahip BB ile 33 bağlı kuruluş arasında 2018'de en kötü

dokuzuncu eksi performansı olan ASAT için 2021'de başarılıdır değerlendirmesi yapılmalıdır.

BB 2018'den 2021'e giderini %10,78 ile en az artıranlar arasındadır. ASAT %42,24 ile bağlı kuruluşlar arasında giderlerini ortalama değerlerin biraz üstünde artırmıştır.

**Tablo 5. Eskişehir BB Toplu İstatikler (X 000)**

GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2018 TABLO 4 D TOPLAM x 100/ C	%	1,72
ŞİRKETLER Karlılık 2018 TABLO 4 ŞİRKETLER TOPLAM E x 100/ B ŞİRKET	%	2,38
TOPLAM VERİMLİLİK 2018 (TABLO 4 E kırmızı x 100/ F)- 100	%	80,23
GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2021 TABLO 4 I TOPLAM x 100/ H ŞİRKET	%	2,02
ŞİRKETLER Karlılık 2021 TABLO 4 ŞİRKETLER J x 100/ G ŞİRKET	%	0,68
TOPLAM VERİMLİLİK 2021 (TABLO 4 J kırmızı x 100/ K)- 100	%	98,38
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2018 TABLO 4 F ŞİRKET x 100 / F G. TOPLAM	%	28,65
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2021 TABLO 4 K ŞİRKET x 100/ K G. TOPLAM	%	31,40
BB+ ESKİ+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2018 TABLO 4 F TOPLAM	TL	1.185.273
BB+ ESKİ+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2021 TABLO 4 K TOPLAM	TL	2.772.948
BB + ESKİ + ŞİRKET + İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı (K G. TOPLAM – F G. TOPLAM) x 100/ F G. TOPLAM=	%	133,95
BB + ESKİ 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artış TABLO 3 (H TOPLAM – D TOPLAM x 100/ D TOPLAM)	%	124,95
BB 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 3 (H BB – D BB x 100/ D BB)	%	141,49
BB 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 3 BB (E – A x 100/ A)	%	127,02
BB 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 3 BB (F – B x 100/ B)	%	58,57
ESKİ 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 3 ESKİ (E – A x 100/ A)	%	67,28
ESKİ 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 3 ESKİ (F – B x 100/ B)	%	48,29
ESKİ 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 3 (H – D x 100/ D)	%	78,78
ŞİRKET 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı TABLO 4 ŞİRKET (K – F x 100/ F)	%	156,41
İştirak hariç şirket sermayeleri 2018'den 2021'e artışı TABLO 4 (A 2021- A 2018) x 100/ A 2018)	%	620,99
2018 ŞİRKETLER 9 YKÜ başına GYG miktarı TABLO 4 ŞİRKET- D/ YKÜ sayısı	TL	2.538
2021 ŞİRKETLER 7 YKÜ başına GYG miktarı TABLO 4 ŞİRKET I/ YKÜ sayısı	TL	6.117
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 4 ŞİRKET- E/ A 2018	%	11,53/ -19,66
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 4 A 2018 SERMAYE x 100/ B ŞİRKET	%	20,66
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 4 ŞİRKET- J/ A 2021	%	0,76/ -10,89
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 4 A 2021 SERMAYE x 100/ G ŞİRKET	%	90,07

\*2018'den 2021'e Gelir ve Gider artışları ile GYG artışında Yeniden Değerleme oranı gereği artan maliyetler göz önünde tutulmalıdır.

\*2018 ve 2021'de şirketlerin sermaye/ ciro-hasılat oranı yüksekliği verimsizliğin en önemli göstergesidir. 2021'de %90 çok kötü bir orandır. En düşük sermayeli Espark A.Ş. dışarıda bırakıldığında verimsizlik %197 seviyesindedir.

Tablo 6. İbb Şirketler(x 000)

Şirket	Sermaye	2018 Net Satışlar	2018 Net Giderler	2018 GYG	2018 Kar/Zarar	2021 Net Satışlar	2021 Net Giderler	2021 GYG	2021 Kar/Zarar	Y.K.Ü. 2018/2021
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
AĞAÇ AŞ	60.000/ 60.000	793.410	752.113	40.000	41.297	894.364	868.694	59.133	9.726	19/ 19
BELBİM AŞ	32.890/ 32.890	220.672	155.074	12.559	60.604	267.777	245.612	23.974	34.644	11/ 15
BELTUR AŞ	41.000/ 41.000	264.464	264.334	15.000	130	188.992/ 188.992	255.280/ 255.280	33.176/ 33.176	-27.420	15/ 15
BİMTAŞ	34.000/ 34.000	222.034	220.128	30.000	1.906	174.740/ 174.740	172.027/ 172.027	42.880/ 42.880	519/ 519	13/ 17
BOĞAZIÇI KONUT AŞ	2.800/ 9.800	216.799	215.694	10.000	1.273	742.649	725.639	17.176	12.877	13/ 17
İSTENERJİ AŞ	20.635/ 20.635	473.550	406.500	25.008	23.950	1.229.635	1.029.280	23.409	142.290	17/ 19
H. EKMEK AŞ	89.400/ 89.400	622.993	620.000	76.885	-24.249	1.004.933	998.173	111.354	62.069	17/ 19
GÜVENSU AŞ	2.500/ 2.500	2.671	3.295	1.235	210	10.805/ 10.805	7.759/ 7.759	2.500	3.046	3/ 3
HAMİDİYE AŞ	80.160/ 80.160	141.746	144.415	15.062	4.632	391.260/ 391.260	390.624/ 390.624	24.000	637	17/ 17
İSTTELKO M AŞ	5.000/ 50.000	97.857	81.158	16.421	13.116	255.397	234.926	23.158	9.027	11/ 15
İGDAŞ	1.420.000/ 1.420.000	7.010.965	6.547.914	379.670	526.662	13.280.562	11.960.806	262.410	1.094.137	13/ 19
İSBAK AŞ	72.272/ 72.272	449.837	401.838	33.586	39.432	686.046	562.933	52.363	14.636	17/ 19
İSFALT AŞ	75.000/ 75.000	778.209	785.354	24.553	1.119	988.222	978.609	40.000	9.614	17/ 19
İSTGÜVEN AŞ	10.000/ 10.000	562.745	554.015	14.222	7.612	1.262.964	1.217.227	31.730	31.446	9/ 13
İSPARK AŞ	19.850/ 19.850	351.214	308.871	42.707	1.078	488.407	504.490	72.763	607	18/ 19
İMAR AŞ	3.501.163/ 3.501.163	20.584	16.220	14.000	4.364	281.635	102.288	20.000	179.347	13/ 15
İSTAÇ AŞ	128.000/ 128.000	1.095.485	918.835	66.767	146.341	1.931.355	1.637.152	99.125	227.100	19/ 19
İSTON AŞ	28.500/ 28.500	773.194	723.956	25.146	42.490	754.358	759.719	37.472	40.023	17/ 19
İSYÖN AŞ	15.480/ 15.480	43.931	43.660	15.000	270	92.878	91.420	24.000	1.459	7/ 12
KİPTAŞ	422.250/ 422.250	864.318	879.008	55.729	7.222	1.978.844	1.991.035	86.173	78.544	19/ 19
KÜLTÜR AŞ	44.988/ 44.988	615.689	595.741	41.483	18.448	639.952	637.263	55.255	9.060	17/ 17
MEDYA AŞ	13.000/ 13.000	95.712	94.811	15.000	901	149.000	138.552	30.000	10.447	9/ 13
METRO AŞ	400.000/ 400.000	956.231	957.864	67.064	18.025	1.278.588	1.528.352	67.989	-219.188	17/ 19
İST. ULAŞIM AŞ	10.000/ 10.000	438.900	438.425	17.752	2.757	676.625	662.061	19.067	-7.906	19/ 19
Ş. HAT. AŞ	65.634/ 65.634	215.894	208.158	20.000	7.736	452.974	429.470	40.000	23.504	17/ 19
İSPER AŞ	90.000/ 90.000	895.996	868.555	35.000	27.441	2.140.097	2.068.646	65.648	47.465	17/ 17
SPOR AŞ	61.250/ 61.250	295.350	280.878	29.521	10.991	446.402	403.601	44.470	24.296	11/ 13
UGETAM AŞ	10.000/ 10.000	46.990	47.272	10.000	2.424	81.897	88.741	12.000	1.026	15/ 19
İYA AŞ	10.000/ 10.000	---	---	---	---	274	272	5.000	2	--/ 5
İSETAŞ	10.000/ 10.000	---	---	---	---	2.166	3.114	20.000	-947	--/ 12
İSTON+AĞ AÇ Adı ortaklık	50	---	---	---	---	---	---	---	---	---
<b>TOPLAM</b>	<b>6.755.772/ 6.827.822</b>	<b>18.567.440</b>	<b>17.534.086</b>	<b>1.149.370</b>	<b>1.012.431 -24.249</b>	<b>32.775.798</b>	<b>30.693.765</b>	<b>1.446.225</b>	<b>2.067.548 -255.461</b>	<b>408/ 482</b>
<b>İŞTİRAKLER</b>										
İDTM AŞ	23.890/ 29.863	---	---	---	---	---	---	---	---	3/ 3
ŞİŞLİ KÜLTÜR AŞ	20/ 20	---	---	---	---	---	---	---	---	1/ 1
SOFRA AŞ	67/ 67	---	---	---	---	---	---	---	---	2/ 2
FORMULA AŞ	15.604/ 13.414	---	---	---	---	---	---	---	---	1/ 1
BİL-MER-TAŞ	0,05/ 0,05	---	---	---	---	---	---	---	---	---
CARREFOUR	0,42/ 0,42	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tablo 6. (devamı) İbb Şirketler(x 000)

HALKBAN K	4.250/4.250	----	----	----	----	----	----	----	----	----
HAVAİST AŞ	40/40	----	----	----	----	----	----	----	----	1/1
K. CEBECİ MADEN AŞ	391/7.822	----	----	----	----	----	----	----	----	1/1
G. CEBECİ MADEN AŞ	169/169	----	----	----	----	----	----	----	----	1/1
ZABITA VAKFI	50/1.000	----	----	----	----	----	----	----	----	----
İŞTİRAKL ER TOPLAM	44.481/56.645	----	----	----	----	----	----	----	----	10/10
GENEL TOPLAM	6.800.253/6.884.467	18.567.440	17.534.086	1.149.370	1.012.431-24.249	32.775.798	30.693.765	1.446.225	2.067.548-255.461	417/492

\*Bilgiler Sayıştay denetimleri, şirket BTH kayıtları gibi açık kaynaklardan derlenmiştir. Eksik bazı değerler (küsuratsız) tahminidir.

\*2018'de GYG toplamı kâr toplamına yakındır. 2021'de GYG %25 artsa da (hala çok yüksek) karlılık %100 civarı artmıştır.

\*Diğer BB'lerin toplu ulaşım ve yiyecek- içecek- kafe ağırlıklı şirketleri gibi, 2021'de Metro A.Ş., Ulaşım A.Ş., Beltur A.Ş. zarar açıklamıştır. Tüm gelir tablolarına ulaşabilirsek, daha fazla şirketin 2021'de zarar ettiği düşünülmektedir. Şehir Hatları A.Ş. gibi.

Tablo 7. İBB Şirketleri Sermaye Artışları(X 000)

NAKİT SERMAYE/ KURUM GELİRİ (x000)					AYNI SERMAYE (Taşınmaz- Taşınır- Sermaye yedeği- Enf. Düzeltme- ihtiyat- birikmiş kar) (x000)				
2022	2021	2020	2019	2018	2022	2021	2020	2019	2018
19.700	700	115.900	235.042		26.786	2.498			

\*2017 ve öncesinde yapılan sermaye artışları toplamı NAKİT 50.901.000 TL, AYNİ 2.000.000 TL'dir.

\*Aynı sermaye artışları birikmiş kâr ve şirket birleşmelerinde öz varlık devri şeklinde olup, taşınır ve taşınmazlar bazı belediyelerde olduğu gibi aynı sermaye olarak hiç konulmamıştır.

Tablo 8. İBB, İSKİ ve İETT Tablo(X 000)

Birim	2018 Net Gelir	2018 Net Gider	2018 Net Fark	2018 Kamu Kaynağı	2021 Net Gelir	2021 Net Gider	2021 Net Fark	2021 Kamu Kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H
İBB	18.424.948	22.148.025	-3.723.077	18.424.948	30.102.655	28.486.778	1.615.877	31.718.532
*İSKİ 6/6	6.262.406	6.762.775	-500.369	6.262.406	6.852.350	7.494.122	-641.772	6.852.350
İETT	1.719.519	1.799.819	-80.300	1.719.519	2.708.865	3.453.141	-744.276	2.708.865
TOPLAM	26.406.873	30.710.619	-4.303.746	26.406.873	39.663.870	39.434.041	1.615.877-1.386.048	41.279.747

(\*) YKÜ- Yönetim Kurulu Üye sayısı mavi 2560 sayılı İSKİ kanununa göre BB başkanı ve 5 üye olarak belirlenmiştir.

Tablo 9. İBB, İSKİ, İETT, Şirketler ve İştirakler Kamu Kaynağı (x 000)

İŞTİRAK ŞİRKET YKÜ 2018/2021	Sermaye 2018/2021	2018 Gelir Satışlar	2018 Giderler	2018 GYG	2018 Net Fark+ Kar/ Zarar	2018 Top. K. Kaynağı	2021 Gelir Satışlar	2021 Giderler	2021 GYG	2018 Net Fark+ Kar/ Zarar	2021 Top. K. Kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
TABLO 8 TOP. 6/6		26.406.873	30.710.619		-4.303.746	26.406.873	39.663.870	39.434.041	----	1.615.877-1.386.048	41.279.747
ŞİRKET 408/ 477	6.755.772/6.837.972	18.567.440	17.534.086	1.149.370	1.012.431-24.249	26.335.643	32.775.798	30.693.765	1.446.225	2.067.548-255.461	41.681.318
İŞTİRAK 6/6	44.481/56.645	----	----	----	----	44.481	----	----	----	----	56.645
TOPLAM 414/ 483	6.800.253/6.894.617	18.164.715	17.133.569	1.149.370	1.012.431-24.249	26.380.124	32.775.798	30.693.765	1.446.225	2.067.548-255.461	41.737.963
G.TOPLAM 420/ 489	6.800.253/6.894.617	44.974.313	47.844.188	1.149.370	1.012.431-4.327.995	52.786.997	72.439.668	70.127.806	1.446.225	3.683.425-1.641.509	83.017.710

• İlk sütundaki mavi renk rakamlar 2018/ 2021 YKÜ sayılarıdır. 2018'den 2021 yılına şirketlerin YKÜ sayısında %17 artış var.

• TOPLAM/ ŞİRKET/ İŞTİRAK: A(2018)+ B+ E(kâr)= 2018 Kamu kaynağı. A(2021)+ G+ J(kâr)= 2021 Kamu kaynağı



BB'nin dokuz şirketi ve altı iştiraki bulunmaktadır. Faaliyet raporunda ALDAŞ yoktur. Gerekçe olarak ASAT şirketi olduğu söylen-

mektedir. Sayıştay, Su ve Kanal İdarelerinin ancak, 696 sayılı KHK kapsamında personel şirketi kurabileceğini vurgulamaktadır.

**Tablo 10. İBB İstatistikler- Yorumlar (x 000)**

GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2018 TABLO 9 D TOPLAM x 100/ C ŞİRKET	%	6,56
ŞİRKETLER Karlılık 2018 TABLO 9 ŞİRKETLER TOPLAM E x 100/ B ŞİRKET	%	5,45
TOPLAM VERİMLİLİK 2018 TABLO 9 (E kırmızı x 100/ F)- 100	%	91,80
GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2021 TABLO 9 I TOPLAM x 100/ H ŞİRKET	%	4,71
ŞİRKETLER Karlılık 2021 TABLO 9 ŞİRKETLER J x 100/ G ŞİRKET	%	6,31
TOPLAM VERİMLİLİK 2021 (TABLO 9 J kırmızı x 100/ K)- 100	%	98,02
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2018 TABLO 9 F ŞİRKET x 100/ F G. TOPLAM	%	49,89
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2021 TABLO 9 K (ŞİRKET x 100/ K G. TOPLAM)	%	50,21
İBB+ İSKİ+ İETT+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2018 TABLO 9 F TOPLAM	TL	52.786.997
İBB+ İSKİ+ İETT+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2021 TABLO 9 K TOPLAM	TL	83.017.710
İBB +İSKİ+ İETT + ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı (K G. TOPLAM – F G. TOPLAM) x 100/ F G. TOPLAM=	%	57,27
İBB + İSKİ+ İETT 2018'den 2021'e K. Kaynağı artışı TABLO- II (H TOPLAM – D TOPLAM) x 100/ D TOPLAM)	%	56,32
İBB 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 8 (H BB – D BB x 100/ D BB)	%	72,15
İBB 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 8 BB (E – A x 100/ A)	%	63,38
İBB 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 8 BB (F – B x 100/ B)	%	28,62
İSKİ 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 8 ESKİ (E – A x 100/ A)	%	9,42
İETT 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 8 ESKİ (E – A x 100/ A)	%	57,54
İSKİ 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 8 ESKİ (F – B x 100/ B)	%	10,81
İETT 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 8 ESKİ (F – B x 100/ B)	%	91,86
İSKİ 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 8 (H – D x 100/ D)	%	9,42
İETT 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 8 (H – D x 100/ D)	%	57,54
ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı TABLO 9 ŞİRKET (K - F x 100/ F)	%	58,22
İştirak hariç şirket sermayeleri 2018'den 2021'e artışı TABLO 9 (A 2021- A 2018) x 100/ A 2018)	%	1,07
2018 ŞİRKETLER YKÜ başına GYG miktarı TABLO 9 ŞİRKET- D/ YKÜ sayısı	TL	2.817
2021 ŞİRKETLER YKÜ başına GYG miktarı TABLO 9 ŞİRKET- I/ YKÜ sayısı	TL	3.032
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 9 ŞİRKET- E/ A 2018	%	14,89/ -0,36
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 9 A 2018 SERMAYE x 100/ B ŞİRKET	%	36,39
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 9 ŞİRKET- J/ A 2021	%	30,24/ -3,74
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 9 A 2021 SERMAYE x 100/ G ŞİRKET	%	25,96

\*İGDAŞ yüksek kar açıkladığı için kârlılığı artırmaktadır. İGDAŞ hariç 2018'de karlılık %4,20 2021'de %4,99 olmuştur.

\*İGDAŞ hariç 2021'de toplam kamu kaynağı 67.166 milyon TL olup, şirketlerin katkısı %38,54 olmuştur.

ASAT gibi bağılı kuruluşlar ve BİT'lerin çoğunluk hissesine sahip olduğu şirketler de belediye sermayeli olduğu için faaliyet raporlarında yer almalıdır. Özellikle de Antalya BB faaliyet raporunda ASAT detaylı olarak yer alırken ALDAŞ bulunmamaktadır.

Zeytinpark AŞ'de %17, ANFAŞ'ta %10,86, ASBAŞ'da %33,92, ENERYA AŞ'de %8,82, Pamuklu Dokuma AŞ ile Halkbank AŞ'de %0,00001 BB ve bazı şirketlerinin ortaklık payları vardır.

Anet, Anset ve Ekdağ web siteleri incelendi-

ğinde hiçbirinde faaliyet raporu ve BTH bulunmamaktadır. Bu nedenlerle YKÜ maliyetleri ve Genel Yönetim Giderleri (GYG) icmal tabloda gösterilmemiştir. Antalya BB ve ALDAŞ şirket yöneticilerine telefon ve e-posta ile ulaşılmaya çalışılmışsa da Aldaş hariç tüm şirketlerin 1-2 ek-sikle bilançoları gelse de, gelir tabloları çok eksik olduğu için değerlendirme yapacak kadar bilgiye ulaşılamamıştır. Alınan bilgiler Tablo 11'de D ve H sütunlarında sunulmuştur.

Tablo 11'de şirketlerin brüt satış/ gelir ve brüt giderlerine Antalya BB 2018 ve 2021 faaliyet ra-

**Tablo 11.** Antalya BB Şirketler Tablo (x 000)

Şirket	Sermaye	2018 Net Satışlar	2018 Net Giderler	2018 GYG	2018 Kar/Zarar	2021 Net Satışlar	2021 Net Giderler	2021 GYG	2021 Kar/Zarar	Y.K.Ü. 2018/2021
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
ANET AŞ	25.776/ 25.776	27.258	26.287	3.213	-660	50.112	51.105	4.279	-993	10/ 10
ANSET Ltd	5.000/ 5.000	40.806	39.517	----	1.289	26.921	26.674	2.555	247	---/ ---
ANTEPE AŞ	13.986/ 33.970	318.531	318.001	----	530	54.751	50.421	----	4.330	9/ 9
EKDAĞ AŞ	5.968/ 13.994	20.529	19.910	----	619	21.217	22.194	3.457	-977	11/ 11
HAYVAN CILIK AŞ	39/ 6.727	459	479	----	-20	515	641	----	-126	4/ 4
ANTALYA A İK Ltd./ AŞ	1.000/ 1.000	277.626	277.010	----	616	507.598	505.713	----	1.885	2/ 2
SOSYAL HİZ AŞ	26/ 50	1.915	1.810	----	105	7.981	5.933	----	2.048	4/ 4
ULAŞIM AŞ	67.901/ 117.901	119.709	122.011	----	-2.302	134.227	176.463	8.869	-54.910	5/ 5
ALDAŞ	2.758/ 2.892	----	----	----	----	----	----	----	----	13/ 13
ULAŞIM-BOYKOO P ORT.	297/ 297	----	----	----	----	----	----	----	----	----
<b>TOPLAM</b>	<b>122.753/ 207.609</b>	<b>806.833</b>	<b>805.025</b>	<b>----</b>	<b>3.159 -2.982</b>	<b>803.322</b>	<b>839.144</b>	<b>----</b>	<b>8.510 -57.006</b>	<b>58/ 58</b>
<b>İŞTİRAKLER</b>										
ZEYTİNPARK AŞ	1.700/ 1.700	----	----	----	----	----	----	----	----	----
ANFAŞ	2.987/ 5.975	----	----	----	----	----	----	----	----	----
ASBAŞ	168/ 9.067	----	----	----	----	----	----	----	----	1/ 1
ENERYA AŞ	5.292/ 5.292	----	----	----	----	----	----	----	----	1/ 1
Pamuklu Dokuma	0,02/ 0,02	----	----	----	----	----	----	----	----	----
HALKBANK	2/ 2	----	----	----	----	----	----	----	----	----
<b>İŞTİRAKLER TOPLAM</b>	<b>10.149/ 22.036</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>2/ 2</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>132.900/ 229.643</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>62/ 62</b>

- ANTALYA BB 2018 ve 2021 faaliyet raporundan Brüt satışlar ve giderler esas alınmıştır.

-Şirketlerin Bilanço ve Gelir tablolarına faaliyet raporları ile web sitelerinden ulaşılamadığı için D ve H sütunu boş bırakılmıştır.

-İştirakler ve ASAT'ın YKÜ giderleri şirketlere aittir. Ciro/ satış hasılatı ve temettü payları kamu kaynağına dahil değildir.

-YKÜ maliyeti içinde üst yöneticiler, genel müdür ve yardımcıları ile danışmanlara sağlanan menfaatler de bulunmaktadır.

-Şirketlerin içinde web sitesi olmayanlar vardır. Olanların web sitelerinin tescili ile faaliyet raporu ve BTH BELGELER bilgileri yoktur.

porlarından ulaşılmıştır. Ancak toplam hasılat ve giderler verilmiştir. Gelir- Gider farkı, bilanço ve gelir tablosunda yer alan kar/ zarar bilgisiyle aynı şey olmadığı bilinmelidir.

Tablo 13'de 2018'den 2021 yılına Covid- 19 salgınına rağmen BB ve ASAT performansının iyi olduğu görülmektedir.

Tablo 14'de şirket ciroları 2018'e göre 2021'de aynı kalmıştır. Ancak yüksek sayıda giderleri olan YKÜ sayılarının azaltılmasının düşünülmediği görülmektedir.

Şirketlere 2018'den 2021'e %69,13 sermaye artışı yapılmıştır. Şirketlerin sermaye artışları; Ulaşım

A.Ş. %173,64, Hayvancılık A.Ş. %17.249, Ekdağ %23.448 ve Antepe A.Ş. %242,88. Aynı sırayla ciro artışları incelendiğinde; Ulaşım A.Ş., Hayvancılık A.Ş. ve Ekdağ A.Ş. 2018 cirolarına yakın satış geliri elde ederken, Antepe A.Ş.'nin cirosu %82,81'e düşmüştür. Hayvancılık A.Ş. 2018 ciro-sunun ancak 1/ 13'ü (onüçtebiri) kadar ciro yaptığı görülmektedir.

Özetle Antalya BB şirketlerinin Covid-19 salgınından ciddi şekilde etkilendiği görülmektedir. Yüksek miktarlarda sermaye artışlarına rağmen ciroların düştüğü ve belediyeye yük oldukları tespit edilmiştir. Sadece Covid- 19 etkisinin dışında kötü yönetildikleri değerlendirilmektedir.

**Tablo 12.** Antalya BB Şirketleri Sermaye Artışları (x 000)

NAKİT SERMAYE/ KURUM GELİRİ (x000)					AYNI SERMAYE (Taşınmaz- Taşınır- Sermaye yedeği- Enf. Düzeltme- ihtiyat- birikmiş kar) (x000)				
2022	2021	2020	2019	2018	2022	2021	2020	2019	2018
176.000	58.000	22.987	1.985			26.235	64.601	6.692	

\*2009- 2017 yapılan sermaye artışları toplamı NAKİT 35.641.000 TL, AYNİ 5.935.000 TL'dir.

\*Ayni sermaye artışları; 2019'da AHB Antalya Hayvancılık A.Ş. sermaye artışında 6.691.500 TL gayrimenkul olup, 2020'de Ulaşım A.Ş.'de 64.600.695 TL CAF marka tramvaylar aynı sermaye olarak konulmuştur. Diğer artışlar birikmiş kâr yedeği ve şirket birleşmelerinde öz varlık devri şeklindedir. Taşınır ve taşınmazlar şirketin faaliyet konusuna uygun ise sorun bulunmamaktadır ama satılarak kamu malının eksilmesine neden oluyorsa ve şirket YKÜ sayısını azaltmayıp, her sene düzenli zarar ediliyorsa sorun var demektir.

**Tablo 13.** Antalya BB ve Asat Tablo (x 000)

Birim	2018 Net Gelir	2018 Net Gider	2018 Net Fark	2018 Kamu Kaynağı	2021 Net Gelir	2021 Net Gider	2021 Net Fark	2021 Kamu Kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H
ANTALYA BB	1.620.782	2.229.521	-608.739	1.620.782	2.755.815	2.469.814	286.001	3.041.816
*ASAT 6/6	945.617	1.098.961	-153.344	945.617	1.632.570	1.629.093	3.477	1.636.047
<b>TOPLAM</b>	<b>2.566.399</b>	<b>3.328.482</b>	<b>-762.083</b>	<b>2.566.399</b>	<b>4.388.385</b>	<b>4.098.907</b>	<b>289.478</b>	<b>4.677.863</b>

(\*) Yönetim Kurulu üye sayısı mavi 2560 sayılı İSKİ kanununa göre BB Başkanı ve beş üye olarak belirlenmiştir.

**Tablo 14.** Antalya BB, ASAT, Şirket ve İştirakler Kamu Kaynağı (x 000)

İŞTİRAK ŞİRKET YKÜ 2018/21	Sermaye 2018/ 2021	2018 Gelir Satışlar	2018 Giderler	2018 GYG	2018 Net Fark+ Kar/ Zarar	2018 Top. K. Kaynağı	2021 Gelir Satışlar	2021 Giderler	2021 GYG	2018 Net Fark+ Kar /Zarar	2021 Top. K. Kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
TABLO 13 TOP. 6/ 6		2.566.399	3.328.482	----	-762.083	2.566.399	4.388.385	4.098.907	----	289.478	4.677.863
ŞİRKETLER TABLO 11 TOP. 58/ 58	122.753/ 207.609	806.833	805.025	----	3.159 -2.982	932.745	803.322	839.144	----	8.510 -57.006	1.019.441
İŞTİRAKLER TABLO 11 TOP. 4/4	10.149/ 22.036	----	----	----	----	10.149	----	----	----	----	22.036
<b>TOPLAM 62/ 62</b>	<b>132.900/ 229.643</b>	<b>806.833</b>	<b>805.025</b>	<b>----</b>	<b>3.159 -2.982</b>	<b>942.894</b>	<b>803.322</b>	<b>839.144</b>	<b>----</b>	<b>8.510 -57.006</b>	<b>1.041.477</b>
<b>G. TOPLAM 68/ 68</b>	<b>132.900/ 229.643</b>	<b>3.373.232</b>	<b>4.133.507</b>	<b>----</b>	<b>3159 -765.065</b>	<b>3.509.293</b>	<b>5.191.707</b>	<b>4.938.051</b>	<b>----</b>	<b>297.988 -57.006</b>	<b>5.719.340</b>

• TOPLAM/ ŞİRKET/ İŞTİRAK: A(2018)+ B+ E(kar)= 2018 Kamu kaynağı. A(2021)+ G+ J(kar)= 2021 Kamu kaynağı

Tablo 15. Antalya BB İstatistikler- Yorumlar (x 000)

GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2018 TABLO 14 D TOPLAM x 100/ C ŞİRKET	%	Bilgi yok
ŞİRKETLER Karlılık 2018 TABLO 14 ŞİRKETLER TOPLAM E x 100/ B ŞİRKET	%	0,39
TOPLAM VERİMLİLİK 2018 (TABLO 13 E kırmızı x 100/ F)- 100	%	78,20
GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2021 TABLO 14 I TOPLAM x 100/ H ŞİRKET	%	Bilgi yok
ŞİRKETLER Karlılık 2021 TABLO 14 ŞİRKETLER J x 100/ G ŞİRKET	%	1,06
TOPLAM VERİMLİLİK 2021 (TABLO 14 J kırmızı x 100/ K)- 100	%	99
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2018 TABLO 14 F ŞİRKET x 100/ F G.TOPLAM	%	26,58
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2021 TABLO 14 K ŞİRKET x 100/ K G.TOPLAM)	%	17,82
BB+ ASAT+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2018 TABLO 14 F TOPLAM	TL	3.509.293
BB+ ASAT+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2021 TABLO 14 K TOPLAM	TL	5.719.340
BB + ASAT+ ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı (K G. TOPLAM- F G. TOPLAM) x 100/ F G. TOPLAM=	%	62,98
BB + ASAT 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artış TABLO 13 (H TOPLAM – D TOPLAM x 100/ D TOPLAM)	%	82,27
BB 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 13 (H BB – D BB x 100/ D BB)	%	67,68
BB 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 13 BB (E – A x 100/ A)	%	70,03
BB 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 13 BB (F – B x 100/ B)	%	10,78
ASAT 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 13 BUSKİ (E – A x 100/ A)	%	72,65
ASAT 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 13 BUSKİ (F – B x 100/ B)	%	42,24
ASAT 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 13 (H – D x 100/ D)	%	73,01
ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı TABLO 14 ŞİRKET (K - F x 100/ F)	%	10,46
İştirak hariç şirket sermayeleri 2018'den 2021'e artışı TABLO 14 (A 2021- A 2018) x 100/ A 2018)	%	69,13
2018 ŞİRKETLER YKÜ başına GYG miktarı TABLO 14 ŞİRKET- D/ 2018 YKÜ sayısı	TL	Bilgi yok
2021 ŞİRKETLER 7 YKÜ başına GYG miktarı TABLO 14 ŞİRKET- I/ 2021 YKÜ sayısı	TL	Bilgi yok
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 14 ŞİRKET- E/ A 2018	%	2,57 -2,43
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 14 A 2018 SERMAYE x 100/ B ŞİRKET	%	15,21
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 14 ŞİRKET- J/ A 2021	%	4,10 -27,46
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 14 A 2021 SERMAYE x 100/ G ŞİRKET	%	25,84

•2018'den 2021'e Gelir ve Gider artışları ile GYG artışında Yeniden Değerleme oranı gereği artan maliyetler göz önünde tutulmalıdır.

#### 4.4. Adana BB Şirketler ve İştirakleri

Adana BB 2021'de 2018'e göre gelirlerini %93,80, ASKİ %51,21 artırmıştır. BB bu artışla tüm BB

inde dokuzuncu olmuştur. Yeniden değerlendirme oranlarıyla BUSKİ ortalamaya yakın bir performans göstermiştir.

**Tablo 16.** Adana BB Şirketler Tablo (x 000)

ŞİRKETLER	Sermaye	2018 Net Satışlar	2018 Net Giderler	2018 GYG	2018 Kar/Zarar	2021 Net Satışlar	2021 Net Giderler	2021 GYG	2021 Kar/Zarar	Y.K.Ü. 2018/21
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
CUFAŞ	12.870 / 12.870	2.426	2.201	184	562	1.093	1.000	471	135	8/8
ALTIN KOZA	31.494/ 31.494	50.970	52.182	6.335	-1.211	84.930	91.981	1.931	-1.435	9/9
ULAŞIM AŞ	6.990/ 13.994	184.010	188.984	4.439	-4.974	660.977	666.970	6.000	-39.181	13/8
BELDETAŞ	6.993/ 6.993	151.992	158.864	2.528	6.872	7.972	8.260	4.111	5	3/8
İMAR AŞ	69.120/ 69.120	71.600	52.658	9.668	18.941	27.497	26.634	9.473	863	9/7
ŞİRKETLER TOPLAM	127.454/ 134.450	460.998	454.889	23.154	26.375 -6.185	782.469	794.845	21.986	1.003 -40.616	42/40
<b>İŞTİRAKLER</b>										
AKSA AŞ	4.000/ 7.072	----	----	----	----	----	----	----	----	1/1
KAKSAN AŞ	182/ 182	----	----	----	----	----	----	----	----	
SEYHAN İMAR AŞ	0,01/ 0,01	----	----	----	----	----	----	----	----	
İŞTİRAKLER TOPLAM	4.182/ 7.254	----	----	----	----	----	----	----	----	1/1
GENEL TOPLAM	131.636/ 141.704	460.998	454.889	23.154	26.375 -6.185	782.469	794.845	21.986	1.003 -40.616	43/41

- ADANA BB 2018 ve 2021 Faaliyet raporundan alınan Brüt satışlar ve giderler esas alınmıştır.
- Şirketlerin Bilanço ve Gelir tabloları faaliyet raporlarında silik olarak yayımlanmıştır. Bazı okuma hataları olabileceği dikkate alınmalıdır.
- İştirakler ve ASKİ'de YKÜ giderleri şirketlere aittir. Ciro/ satış hasılatı ve temettü payları Kamu kaynağına dahil değildir.
- YKÜ maliyeti içinde üst yöneticiler, genel müdür ve yardımcıları ile danışmanlara sağlanan menfaatler de bulunmaktadır.
- Şirketlerin web sitesi olmayanlar vardır. Olanların web siteleri tescili, faaliyet raporu ve BTH BELGELER bilgileri bulunmamaktadır.

**Tablo 17.** Adana BB Şirketleri Sermaye Artışları (x 000)

NAKİT SERMAYE/ KURUM GELİRİ (x000)					AYNI SERMAYE (Taşınmaz- Taşınır- Sermaye vedağı- Enf. Düzeltme- ihtiyat- birikmiş kar) (x000)				
2022	2021	2020	2019	2018	2022	2021	2020	2019	2018
----	----	----	7.000	----	----	----	----	----	----

- \*2017 ve öncesinde yapılan sermaye artışları toplamı NAKİT 97.848.000 TL, AYNİ sermaye artışı yoktur.
- \*Ayni sermaye artışı hiç yapılmamıştır. 2019'da Ulaşım A.Ş. için yapılan 7.000.000 TL sermaye artışından başka şirketler Covid-19 döneminden olumsuz etkilenmiş olsa da sermaye artışına gidilmemiştir.

**Tablo 18:** Adana BB ve Aski Tablo (x 000)

Birim	2018 Net Gelir	2018 Net Gider	2018 Net Fark	2018 Kamu Kaynağı	2021 Net Gelir	2021 Net Gider	2021 Net Fark	2021 Kamu Kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H
ADANA BB	1.236.877	1.836.318	-599.441	1.236.877	2.397.053	2.116.140	280.913	2.677.966
*ASKİ 6/6	610.113	758.858	-148.745	610.113	922.535	1.026.414	-103.879	922.535
TOPLAM	1.846.990	2.595.176	-748.186	1.846.990	3.319.588	3.142.554	280.913 -103.879	3.600.501

(\*) Yönetim Kurulu Üye sayısı mavi 2560 sayılı İSKİ kanununa göre BB başkanı ve 5 üye olarak belirlenmiştir.

2018'de Gelir- Gider dengesi eksi -599,4 milyon TL olan BB, 2021'de artı 281 milyon TL ile güzel bir performans göstermiştir. Ancak ASKİ 2018'de eksi -148,7 milyon TL Gelir- Gider dengesini 2021'de biraz azaltmış olsa da eksi -103,9 milyon TL olarak gerçekleştirmiştir. Bu performansla ASKİ en çok eksi veren bağlı kuruluşlar arasında 2018'de beşinci, 2021'de dokuzuncu olmuştur.

BB 2018'den 2021'e giderlerini %15,24 ile en az artıranlar arasında, ASKİ %35,26 ile bağlı kuruluşlar arasında giderlerini ortalama değerlerde artıran kuruluş olmuştur.

BB'nin beş şirketi ve üç iştiraki bulunmaktadır. İştirakler AKSA Çukurova A.Ş.'de 2018'de %10, 2021'de %4,42 ortak olup, KAKSAN A.Ş.'de %16,56, Seyhan İmar A.Ş.'de iki şirketiyle birlikte toplam %18 pay sahibidir.

Tablo 16'da şirketlerin net satış/ gelir ve giderlerine Adana BB faaliyet raporlarından ulaşılmıştır. Şirketlerin web sitelerinde faaliyet raporu olmadığı gibi, BTH da bulunmamaktadır. Şirketlere 2018'den 2021'e %5,49 sermaye artışı yapılmıştır. Ulaşım A.Ş. cirosunu 3,5 kat artırsa da diğer BB ulaşım şirketleri gibi Covid-19 salgınından ciddi etkilenmiştir. Beldetaş cirosu 2021'de 2018 yılına göre %94,75 azalarak neredeyse sermayesi kadar ciro yapma durumunda kalmıştır.

Tablo 18'de 2018'den 2021'e Covid- 19'a rağmen Adana BB ve ASKİ iyi performans göstermiştir.

Tablo 19'da şirket ciroları 2018'e göre 2021'de %69,73 artsa da, yarattıkları kamu kaynağı Büyükşehir ve ASKİ toplamının 1/3'ü kadardır. Şirketler için zor bir dönem yaşandığı tespit edil-

miştir. Ancak yüksek sayıda giderleri olan YKÜ sayılarının azaltılmadığı dikkat çekmektedir.

#### 4.5. Bursa BB Şirketler ve İştirakleri

Bursa BB 2021'de 2018'e göre gelirlerini %61,59, BUSKİ %58,58 artırmıştır. Yeniden değerlendirme oranları incelendiğinde ortalamalara yakın bir performans gösterdikleri tespit edilmiştir.

2018'de Gelir- Gider dengesi eksi -226,6 milyon TL olan BB, 2021'de artı 679,2 milyon TL ile güzel bir performans göstermiştir. BUSKİ Gelir-Gider dengesi 2018'de 29,5 milyon TL, 2021'de 64,6 milyon TL olarak artıda gerçekleşmiştir. BB 2018'den 2021'e giderlerini %17,08 ile en az artıranlar arasında olurken, BUSKİ %56,75 ile bağlı kuruluşlar arasında giderlerini en çok artıran onuncu kuruluş olmuştur.

Bursa BB'nin sekiz şirketi (BURBAK ve BURSA HAVA YOLLARI ile BURULAŞ birleşmiş), iki iştiraki (BURSAGAZ A.Ş. ve GUHEM A.Ş.) bulunmaktadır. BURSAGAZ A.Ş.'de %10, GUHEM A.Ş.'de %33,33 ortak durumundadır.

Tablo 21'de şirketlerin net satış/ gelir ve net giderlerine, Bursa BB 2018 ve 2021 faaliyet raporlarından, 2021'de Sayıştay denetimi geçirmiş BURULAŞ ile BİNTED A.Ş. Sayıştay raporlarından ulaşılmıştır. Faaliyet raporlarında bir şirketin gelir tablosu olup, diğerlerinde Toplam Gelirler ve Toplam Giderler ile farkları Kar/ Zarar olarak verilmiştir. Bu fark Gelir tablosu Kar/ Zarar bilgisi ile uyumlu değildir. BB yöneticilerine e-posta göndererek eksik olan mali bilgiler talep edilmişse de olumlu geri dönüş alınmamıştır. Şirket web sitelerindeki BTH- BELGELER bölü-

**Tablo 19. ADANA BB, ASKİ, Şirket ve İştirakler Kamu Kaynağı (x 000)**

İŞTİRAK ŞİRKET YKÜ 2018/21	Sermaye 2018/ 2021	2018 Gelir Satışlar	2018 Giderler	2018 GYG	2018 Net Fark+ Kar / Zarar	2018 Top. K. Kaynağı	2021 Gelir Satışlar	2021 Giderler	2021 GYG	2018 Net Fark+ Kar /Zarar	2021 Top. K. Kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
<b>TABLO 18 TOPLAM 6/ 6</b>		1.846.990	2.595.176	----	-748.186	1.846.990	3.319.588	3.142.554	----	280.913 -103.879	3.600.501
<b>ŞİRKET TAB. 16 TOP. 42/ 40</b>	127.454/ 134.450	460.998	454.889	23.154	26.375 -6.185	<b>614.827</b>	782.469	794.845	21.986	1.003 -40.616	<b>917.922</b>
<b>İŞTİRAK TAB. 16 TOPLAM 1/ 1</b>	4.182/ 7.254	----	----	----	----	<b>4.182</b>	----	----	----	----	7.254
<b>TOPLAM 43/ 41</b>	131.636/ 141.704	461.334	454.889	<b>23.154</b>	26.375 -6.185	<b>619.995</b>	<b>782.469</b>	<b>794.845</b>	<b>21.986</b>	1.003 -40.616	<b>925.176</b>
<b>G. TOPLAM 49/ 47</b>	131.636/ 141.704	2.307.988	3.050.065	<b>23.154</b>	26.375 -754.371	<b>2.466.985</b>	<b>4.102.057</b>	<b>3.937.399</b>	<b>21.986</b>	281.916 -144.495	<b>4.525.677</b>

• TOPLAM/ ŞİRKET/ İŞTİRAK: A(2018)+ B+ E(kar)= 2018 Kamu kaynağı. A(2021)+ G+ J(kar)= 2021 Kamu kaynağı

Tablo 20. Adana BB İstatistikler- Yorumlar (x 000)

GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2018 TABLO 19 D TOPLAM x 100/ C ŞİRKET	%	5,09
ŞİRKETLER Karlılık 2018 TABLO 19 ŞİRKETLER TOPLAM E x 100/ B ŞİRKET	%	5,72
TOPLAM VERİMLİLİK 2018 (TABLO 19 E kırmızı x 100/ F)- 100	%	69,42
GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2021 TABLO 19 I TOPLAM x 100/ H ŞİRKET	%	2,77
ŞİRKETLER Karlılık 2021 TABLO 19 ŞİRKETLER J x 100/ G ŞİRKET	%	0,13
TOPLAM VERİMLİLİK 2021 (TABLO 19 J kırmızı x 100/ K)- 100	%	96,81
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2018 TABLO 19 F ŞİRKET x 100/ F G. TOPLAM	%	25,13
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2021 TABLO 19 K ŞİRKET x 100/ K G. TOPLAM	%	20,44
BB+ ASKİ+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2018 TABLO 19 F TOPLAM	TL	2.466.985
BB+ ASKİ+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2021 TABLO 19 K TOPLAM	TL	4.525.677
BB + ASKİ + ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı (K G. TOPLAM- F G. TOPLAM) x 100/ F G. TOPLAM=	%	83,45
BB + ASKİ 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artış TABLO 18 (H TOPLAM – D TOPLAM x 100/ D TOPLAM)	%	79,73
BB 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 18 (H BB – D BB x 100/ D BB)	%	94,94
BB 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 18 BB (E – A x 100/ A)	%	93,80
BB 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 18 BB (F – B x 100/ B)	%	15,24
ASKİ 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 18 ASAT (E – A x 100/ A)	%	51,21
ASKİ 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 18 ASAT (F – B x 100/ B)	%	35,26
ASKİ 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 18 (H – D x 100/ D)	%	51,21
ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı TABLO 19 ŞİRKET (K - F x 100/ F)	%	49,22
İştirak hariç şirket sermayeleri 2018'den 2021'e artışı TABLO 19 (A 2021- A 2018) x 100/ A 2018)	%	5,49
2018 ŞİRKETLER YKÜ başına GYG miktarı TABLO 19 ŞİRKET- D/ 2018 YKÜ sayısı	TL	551,29
2021 ŞİRKETLER YKÜ başına GYG miktarı TABLO 19 ŞİRKET- I/ 2021 YKÜ sayısı	TL	549,65
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 19 ŞİRKET- E/ A 2018	%	20,69 -4,85
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 19 A 2018 SERMAYE x 100/ B ŞİRKET	%	27,65
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 19 ŞİRKET- J/ A 2021	%	0,75 -30,21
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 19 A 2021 SERMAYE x 100/ G ŞİRKET	%	17,18

•2018'den 2021'e Gelir ve Gider artışları ile GYG artışında Yeniden Değerleme oranı gereği artan maliyetler göz önünde tutulmalıdır.

•YENİDEN DEĞERLEME ORANLARI: 2018 %23,73- 2019 %22,58- 2020 %9,11- 2021 %36,20 olmuştur. 2018= 100 kabul edilirse, basit oran artışıyla 2021 yıl sonu Gelir ve Giderlerdeki artışın 22,58+ 9,11+ 36,20= %67,89 olması gerekmektedir. Birleşik hesaplama %82,16 olmaktadır.

mü de yoktur veya olanların içeriği boştur.

2018'e göre 2021'e kadar şirketlere %170,25 sermaye artışı yapılmıştır. Burbak A.Ş. ve Bursa Hava Yolları A.Ş. ile birleşerek sermayesini üç kattan fazla artıran BURULAŞ cirosunu ancak

%20 artırırken, 222 milyon TL zarar ile tüm istatistikleri bozmuştur. Covid-19'dan ciddi etkilenmiştir. 2022'de 1.898.590.759 TL tutarında taşınmazlar ve 25.000.000 TL nakit sermaye artışları ile sermayesi 2022 sonu 2.492.940.759 TL olmuştur. Ayrıca 2022 yılı sonunda 1.000.000 TL ser-

**Tablo 21.** Bursa BB Şirketler Tablo (x 000)

Şirket	Sermaye	2018 Net Satışlar	2018 Net Giderler	2018 GYG	2018 Kar/Zarar	2021 Net Satışlar	2021 Net Giderler	2021 GYG	2021 Kar/Zarar	Y.K.Ü. 2018/21
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
BURULAŞ	170.350/ 569.350	501.522	488.199	24.638	13.323	635.093	857.210	30.865	-222.130	8/ 7
BURULAŞ AKADEMİ AŞ (2022)	---/ 1.000	----	----	----	----	----	----	----	----	----
HAVA YOLU AŞ	1.000/ ----	----	----	----	----	BURULAŞ	İLE	BİRLEŞTİ		
BESAŞ	26.400/ 36.000	72.600	77.575	7.543	6.916	162.325	155.459	10.266	6.846	11/ 9
BURFAŞ	10.500/ 36.901	54.268	50.268	15.000	4.000	67.707	63.639	20.179	4.068	9/ 8
BURBAK AŞ	10.000/ ----	22.304	20.000	4.000	2.304	----	----	---	----	7/ ----
BİNTED Ltd/ AŞ	500/ 500	375.000	370.000	4.000	5.000	534.420	533.713	10.851	707	---/ 5
KÜLTÜR AŞ	2.300/ 2.300	35.795	34.036	1.718	1.759	47.471	46.555	2.387	917	9/ 7
BURKENT AŞ	1.000/ 9.000	12.075	12.337	2.500	-162	31.825	21.851	3.189	10.074	9/ 9
TARIM AŞ	1.000/ 1.000	17.881	15.000	5.000	2.881	97.131	93.647	7.502	3.484	9/ 9
JEOTERM AL AŞ	37.168/ 47.200	40.000	38.000	2.500	2.000	54.429	55.002	3.715	-573	9/ 9
<b>TOPLAM</b>	<b>260.218/ 703.251</b>	<b>1.131.445</b>	<b>1.105.415</b>	<b>66.899</b>	<b>38.183 -162</b>	<b>1.630.388</b>	<b>1.827.076</b>	<b>88.954</b>	<b>26.086 -222.703</b>	<b>71/ 63</b>
<b>İŞTİRAKLER</b>										
BURSAG AZAŞ	8.900/ 8.900	----	----	----	----	----	----	----	----	1/ 1
GUHEM AŞ	---/ 1.250	----	----	----	----	----	----	----	----	---/ 1
<b>İŞTİRAK LER TOPLAM</b>	<b>8.900/ 10.150</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>1/ 2</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>269.118/ 713.401</b>	<b>1.131.445</b>	<b>1.105.415</b>	<b>66.899</b>	<b>38.183 -162</b>	<b>1.630.388</b>	<b>1.827.076</b>	<b>88.954</b>	<b>26.086 -222.703</b>	<b>72/ 65</b>

\*Tablo bilgileri Bursa BB 2018 ve 2021 faaliyet raporlarındaki Gelir tablosu bilgilerinden derlenmiştir.

\*Sayıştay 2021'de Burulaş ve Binted A.Ş.'yi denetlediği için bilanço ve gelir tablosuna erişilmiştir. Diğer şirketlerin kesinleşmiş mali verilerine (Bilanço- Gelir tablosu) ulaşamamıştır.

\*Ulaşamayan bazı bilgiler kıstas yoluyla değerlendirilmiştir.

\*İştirakler ve BUSKİ'de YKÜ giderleri şirketlere aittir. Ciro/ satış hasılatı ve temettü payları kamu kaynağına dahil değildir.

\*YKÜ maliyeti içinde üst yöneticiler, genel müdür ve yardımcıları ile danışmanlar da bulunmaktadır.

\*Web sitesi olmayan şirketler vardır. Burfaş ve Burulaş hariç web siteleri tescilli değildir. Faaliyet raporu ve BTH bilgileri yok/ boştur.

**Tablo 22.** Bursa BB Şirketleri Sermaye Artışları (x 000)

NAKİT SERMAYE/ KURUM GELİRİ					AYNI SERMAYE (Taşınmaz- Taşınır- Sermaye yedeği- Enf. Düzeltme- ihtiyat- birikmiş kar)				
2022	2021	2020	2019	2018	2022	2021	2020	2019	2018
66.073	99.000	63.184	250.000	45.000	2.126.799	8.000	16.217	10.000	42.850

\*2009'dan 2017'e yapılan sermaye artışları toplamı NAKİT 143.690.000 TL, AYNİ 23.700.000 TL'dir.

\*Aynı sermaye artışları; 2022'de Burulaş 1.898.590.759 TL, Burfaş 70.000.000 TL, Burkent A.Ş. 142.607.598 TL, 2020 Ocak'ta 13.190.000 TL, Kasım'da 2.627.300 TL olmak üzere BB'ne ait toplam 2.127.015.657 TL taşınmaz Burfaş'a aynı sermaye olarak konulmuştur. Diğer aynı artışlar birikmiş kâr, şirket birleşmelerinde öz varlık devri ve sermaye değerlemesi şeklindedir. Taşınır ve taşınmazlar şirketin faaliyet konusuna uygun ise sorun bulunmamaktadır ama satılarak kamu malının eksilmesine neden oluyorsa ve şirketler YKÜ sayısını azaltmayı, tasarruf etmeyi düşünmeden her sene düzenli zarar ediyorsa sorun bulunmaktadır.



mayeli BURULAŞ AKADEMİ A.Ş. kurulmuştur.

Tablo 23'de 2018'den 2021'e Covid- 19 şartlarına rağmen Bursa BB ve BUSKİ performansı iyi görülmektedir.

Tablo 24'de şirket ciroları ve yarattıkları kamu kaynakları 2018'den 2021'e az da olsa artmış ancak, yarattıkları kamu kaynağı toplamı Büyükşehir ve BUSKİ toplam artışının yarısına bile ulaşamamıştır. Ciro ve sermaye artışına rağmen zarardan kurtulamamışlardır. YKÜ sayılarının ve Genel Yönetim Giderlerinin azaltılması yoluna gidilmemiştir. İstatiksel bilgiler, diğer BB ile karşılaştırmalı olarak yazının sonundaki kümülatif tabloda sunulmuştur.

## 5. SONUÇ

Belediyeler ve şirketleri üzerinde araştırma yaparken bir kısım ilçe belediyeleri dahil il ve Büyükşehir belediyelerinin çoğunda şirket sahibi olma iştahı görülmektedir. Kamu hiçbir zaman iyi bir işletmeci olamamıştır. Cumhuriyet'in ilk yıllarında yeterli sermaye olmadığı için Mustafa Kemal ATATÜRK daha sonra KİT olarak adlandırılacak kamu işletmeleri/ şirketleri kurdurup, sanayileşme başta olmak üzere büyük projeleri gerçekleştirmiştir. Zamanla yeterli verimlilikten uzaklaşan ve siyasetin nemalanmaya başladığı bu şirketlerin tasfiyesi için Özelleştirme İdaresi

Başkanlığı (ÖİB) kurularak bazı kritik ve stratejik önemdekiler hariç KİTlerin büyük bölümü satılmıştır. Ankara BB şirketi BAŞKENTGAZ A.Ş. gibi bazı belediye şirketleri ÖİB tarafından, Adapazarı- AĞDAŞ ve İzmir BB- TANSAS gibi şirketler de belediyeler tarafından satılmıştır.

Sayıştay raporlarında kamu kurumlarının mali tablolarının konsolidasyonu konusu dikkat çekmektedir. Şirketler grubu hatta holding kadar şirketi olan belediyeler GİRİŞ kısmında da belirtildiği gibi kamu kaynağı kullanan BİTler dahil konsolide bilanço hazırlığı araştırma konusudur. Yasaların emrettiği verimlilik ve tutumluluk ilkeleri esas alınarak sorgulama yapıldığında veri zenginliği nedeniyle beş BB ve şirketlerinin mali verileri basit bir metodoloji ile karşılaştırılmıştır. Maalesef örnek alınan beş BB'de bile yeterli veriye ulaşmak mümkün olamamıştır. Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığında da verilere ulaşamamıştır.

Geçen dönemin son performans yılı 2018 ile yeni seçilen heyetlerin üç yıllık performansını karşılaştırmak da önemlidir. Mümkün olduğunca partiler arasında dengeli bir seçim yapılmaya çalışılmıştır. Bu dönemde Covid- 19 salgının etkisi de görülmektedir.

Toplam 27 Tablo halinde analizleri paylaşılmıştır. 26 numaralı Tabloda kümülatif olarak veriler

**Tablo 23.** Bursa BB VE Buski Tablo (x 000)

Birim	2018 Net Gelir	2018 Net Gider	2018 Net Fark	2018 Kamu Kaynağı	2021 Net Gelir	2021 Net Gider	2021 Net Fark	2021 Kamu Kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H
BURSA BB	2.122.160	2.348.758	-226.598	2.122.160	3.429.118	2.749.954	679.164	4.108.282
*BUSKİ 6/6	1.004.967	975.419	29.548	1.034.515	1.593.631	1.529.000	64.631	1.658.262
TOPLAM	3.127.127	3.324.177	-197.050	3.156.675	5.022.749	4.278.954	743.795	5.766.544

(\*) Yönetim Kurulu Üye sayısı mavi 2560 sayılı İSKİ kanununa göre BB başkanı ve 5 üye olarak belirlenmiştir.

**Tablo 24.** Bursa BB, BUSKİ, Şirket ve İştirakler Kamu Kaynağı (x 000)

İŞTİRAK ŞİRKET YKÜ 2018/21	Sermaye 2018/ 21	2018 Gelir Satışlar	2018 Giderler	2018 GYG	2018 Net Fark+ Kar / Zarar	2018 Top. K. Kaynağı	2021 Gelir Satışlar	2021 Giderler	2021 GYG	2018 Net Fark+ Kar /Zarar	2021 Top. K. Kaynağı
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
TABLO 23 TOP. 6/ 6		3.127.127	3.324.177	----	-197.050	3.127.127	5.022.749	4.278.954	----	743.795	5.766.544
ŞİRKET TABLO 21 TOP. 71/63	260.218 703.251	1.131.445	1.105.415	66.899	38.183 -162	1.429.846	1.630.388	1.827.076	88.954	26.086 -222.703	2.359.725
İŞTİRAK TAB. 21 TOP. 1/ 2	8.900 10.150	----	----	----	----	8.900	----	----	----	----	10.150
ŞİRKET+ İŞTİRAK TOP. 72/ 65	269.118 713.401	1.131.445	1.105.415	66.899	38.183 -162	1.438.746	1.630.388	1.827.076	88.954	26.086 -222.703	2.369.875
G. TOPLAM 78/ 71	269.118 713.401	4.258.572	4.429.592	66.899	38.183 -197.212	4.565.873	6.653.137	6.106.030	88.954	769.881 -222.703	8.136.419

• TOPLAM/ ŞİRKET/ İŞTİRAK: A(2018)+ B+ E(kar)= 2018 Kamu kaynağı. A(2021)+ G+ J(kar)= 2021 Kamu kaynağı

karşılaştırılmıştır. 4'ncü başlık ikinci paragrafta da belirttiğim gibi mali veriler ağırlıklı bu çalışmada dışında, "kentsel tarım, sulama, sera gazı salımı azaltma ve karbon ayak izi, yenilenebilir enerji, sosyal- tarımsal destekler, finansal sürdürülebilirlik gibi konularda da son dönem belediyeçilik hizmetleri ve performansı incelenmelidir."

Siyasetçiler ve karar alıcılar kadar akademik çevreler ve araştırmacılar için de bu çalışmanın yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Çalışmaların 30 BB ve 51 il belediyesi ile şirketleri bazında

devam ettirilerek, 2023 yerel yönetim seçimleri öncesinde kitap halinde yayımlanması düşünülmektedir.

#### Tablolar hakkında bazı yorumlar;

\*2018'den 2021'e gelir artışlarında YENİDEN DEĞERLEME ORANLARI: 2018 %23,73- 2019 %22,58- 2020 %9,11- 2021 %36,20 dikkate alınmalıdır. 2018= 100 kabul edilirse, basit oranla 2021 yıl sonu gelir- gider artışlarının 22,58+ 9,11+ 36,20= %67,89, birleşik hesapla %82,16 olması gerekmektedir.

**Tablo 25.** Bursa BB İstatistikler- Yorumlar (x 000)

GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2018 TABLO 24 D TOPLAM x 100/ C ŞİRKET	%	6,05
ŞİRKETLER Karlılık 2018 TABLO 24 ŞİRKETLER TOPLAM E x 100/ B ŞİRKET	%	3,37
TOPLAM VERİMLİLİK 2018 (TABLO 24 E kırmızı x 100/ F)- 100	%	95,68
GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2021 TABLO 24 I TOPLAM x 100/ H ŞİRKET	%	4,87
ŞİRKETLER Karlılık 2021 TABLO 24 ŞİRKETLER J x 100/ G ŞİRKET	%	1,60
TOPLAM VERİMLİLİK 2021 (TABLO 24 J kırmızı x 100/ K)- 100	%	97,26
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2018 TABLO 24 F ŞİRKET x 100/ F G. TOPLAM	%	31,32
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına oranı 2021 TABLO 24 K ŞİRKET x 100/ K G. TOPLAM	%	29,00
BB+ BUSKİ+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2018 TABLO 24 F TOPLAM	TL	4.565.873
BB+ BUSKİ+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2021 TABLO 24 K TOPLAM	TL	8.136.419
BB + BUSKİ+ ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı (K G. TOPLAM- F G. TOPLAM) x 100/ F G. TOPLAM=	%	78,20
BB + BUSKİ 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artış TABLO 23 (H TOPLAM – D TOPLAM x 100/ D TOPLAM)	%	82,68
BB 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 23 (H BB – D BB x 100/ D BB)	%	95,59
BB 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 23 BB (E – A x 100/ A)	%	61,59
BB 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 23 BB (F – B x 100/ B)	%	17,08
BUSKİ 2018'den 2021'e GELİR artışı TABLO 23 BUSKİ (E – A x 100/ A)	%	58,58
BUSKİ 2018'den 2021'e GİDER artışı TABLO 23 BUSKİ (F – B x 100/ B)	%	56,75
BUSKİ 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı TABLO 23 (H – D x 100/ D)	%	60,29
ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı TABLO 24 ŞİRKET (K - F x 100/ F)	%	64,72
İştirakler hariç şirket sermayeleri 2018'den 2021'e artışı TABLO 24 (A 2021- A 2018) x 100/ A 2018)	%	170,25
2018 ŞİRKETLER YKÜ başına GYG miktarı TABLO 24 ŞİRKET- D/ 2018 YKÜ sayısı	TL	1.062
2021 ŞİRKETLER 7 YKÜ başına GYG miktarı TABLO 24 ŞİRKET- I/ 2021 YKÜ sayısı	TL	1.588
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 24 ŞİRKET- E/ A 2018	%	0,15/ -0,00
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 24 A 2018 SERMAYE x 100/ B ŞİRKET	%	23,00
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı TABLO 24 ŞİRKET- J/ A 2021	%	0,04/ -0,32
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı TABLO 24 A 2021 SERMAYE x 100/ G ŞİRKET	%	43,13

Tablo 26. İBB, Antalya, Adana, Eskişehir, Bursa Toplu İstatistik (X 000)

AÇIKLAMALAR	BİRİM	İBB	ANTALYA A	ADANA	BURSA	ESKİŞE HİR
GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2018	%	6,56	Bilgi yok	5,09	6,05	1,72
ŞİRKETLER Karlılık 2018	%	5,45	0,39	5,72	3,37	2,38
Yaratılan Kamu Kaynağı- TOPLAM VERİMLİLİK 2018	%	91,80	78,20	69,42	95,68	80,23
GYG'nin ŞİRKET Giderlerine oranı 2021	%	4,71	Bilgi yok	2,77	4,87	2,02
ŞİRKETLER Karlılık 2021	%	6,31	1,06	0,13	1,60	0,68
Yaratılan Kamu Kaynağı- TOPLAM VERİMLİLİK 2021	%	98,02	99	96,81	97,26	98,38
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına katkı oranı 2018	%	49,89	26,58	25,13	31,32	28,65
ŞİRKETLER/ TOPLAM Kamu kaynağına katkı oranı 2021	%	50,21	17,82	20,44	29,00	31,40
BB+ İSKİ+ İETT+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2018	TL	52.786.997	3.509.293	2.466.985	4.565.873	1.185.273
BB+ İSKİ+ İETT+ ŞİRKET+ İŞTİRAK K. KAYNAĞI 2021	TL	83.017.710	5.719.340	4.525.677	8.136.419	2.772.948
BB+ SU KANAL+ ULAŞIM + ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı	%	57,27	62,98	83,45	78,20	133,95
Şirket ve İştirak hariç BB + SU KANAL+ ULAŞIM 2018'den 2021'e K. Kaynağı artışı	%	56,32	82,27	79,73	82,68	124,95
BB 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı	%	72,15	67,68	94,94	95,59	141,49
BB 2018'den 2021'e GELİR artışı	%	63,38	70,03	93,80	61,59	127,02
BB 2018'den 2021'e GİDER artışı	%	28,62	10,78	15,24	17,08	58,57
SU KANAL İDARELERİ 2018'den 2021'e GELİR artışı	%	9,42	72,65	51,21	58,58	67,28
İETT 2018'den 2021'e GELİR artışı	%	57,54	Kurum yok	Kurum yok	Kurum yok	Kurum yok
İSKİ 2018'den 2021'e GİDER artışı	%	10,81	42,24	35,26	56,75	48,29
İETT 2018'den 2021'e GİDER artışı	%	91,86	Kurum yok	Kurum yok	Kurum yok	Kurum yok
İSKİ 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı	%	9,42	73,01	51,21	60,29	78,78
İETT 2018'den 2021'e kamu kaynağı artışı	%	57,54	Kurum yok	Kurum yok	Kurum yok	Kurum yok
ŞİRKET+ İŞTİRAK 2018'den 2021'e Kamu Kaynağı artışı	%	58,22	10,46	49,22	64,72	156,41
İştirakler hariç Şirket sermayeleri 2018'den 2021'e artışı	%	1,07	69,13	5,49	170,25	620,99
2018 ŞİRKETLER YKÜ başına GYG miktarı	TL	2.817	Bilgi yok	551,29	1.062	2.538
2021 ŞİRKETLER YKÜ başına GYG miktarı	TL	3.032	Bilgi yok	549,65	1.588	6.117
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı	%	14,89/ -0,36	2,57 -2,43	20,69 -4,85	0,15/ -0,00	11,53/ -19,66
2018 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı	%	36,39	15,21	27,65	23,00	20,66
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ KAR/ ZARAR oranı	%	30,24/ -3,74	4,10 -27,46	0,75 -30,21	0,04/ -0,32	0,76/ -10,89
2021 ŞİRKETLER SERMAYE/ CİRO oranı	%	25,96	25,84	17,18	43,13	90,07
2018 yılı şirket sayısı/ YKÜ sayısı	Adet/ kişi	28/ 408	9/ 58	5/ 42	10/ 71	9/ 9
2018 yılı iştirak sayısı/ YKÜ sayısı	Adet/ kişi	12/ 10	6/ 4	3/ 1	1/ 1	1/ 1
2021 yılı şirket sayısı/ YKÜ sayısı	Adet/ kişi	30/ 482	9/ 58	5/ 40	9/ 63	9/ 7
2021 yılı iştirak sayısı/ YKÜ sayısı	Adet/ kişi	12/ 10	6/ 4	3/ 1	2/ 2	1/ 1

Tablo 27. Karşılaştırma için Bazı Kurum ve Holding Bütçeleri

BAKANLIKLAR	2018 BÜTÇE	2021 BÜTÇE
ADALET BAKANLIĞI	13.714.000.000 TL	22.800.000.000 TL
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI	3.300.000.000 TL	5.700.000.000 TL
ENERJİ BAKANLIĞI	2.400.000.000 TL	3.100.000.000 TL
KÜLTÜR TURİZM BAKANLIĞI	4.000.000.000 TL	4.100.000.000 TL
SANAYİ BAKANLIĞI	5.800.000.000 TL	4.700.000.000 TL
ÇEVRE ŞEHİRCİLİK İKLİM BAKANLIĞI	2.000.000.000 TL	3.300.000.000 TL
EKONOMİ/ TİCARET BAKANLIĞI	5.600.000.000 TL	6.500.000.000 TL
GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI	3.200.000.000 TL	4.450.000.000 TL
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI	14.100.000.000 TL	22.800.000.000 TL
TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI	21.700.000.000 TL	32.300.000.000 TL
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI	7.300.000.000 TL	10.600.000.000 TL
<b>FORTUNE 500 EN BÜYÜK ŞİRKETLER</b>		
EPIAŞ	63.800.000.000 TL	105.800.000.000 TL
TÜPRAŞ	88.550.000.000 TL	63.250.000.000 TL
BİM	32.300.000.000 TL	55.500.000.000 TL
FORD OTOMOTİV AŞ	33.300.000.000 TL	49.450.000.000 TL
THY	62.850.000.000 TL	46.450.000.000 TL
PETROL OFİSİ AŞ	49.900.000.000 TL	43.700.000.000 TL
AHLATÇI KUYUMCULUK AŞ	24.900.000.000 TL	41.500.000.000 TL
ARÇELİK	26.900.000.000 TL	40.870.000.000 TL
OPET	43.000.000.000 TL	38.600.000.000 TL
EREĞLİ DEMİRÇELİK	27.000.000.000 TL	32.000.000.000 TL

\*İBB ve şirketlerinin 2021'de yarattığı toplam kamu kaynağı, çoğu bakanlığın bütçesinden fazladır ve en büyük şirket EPIAŞ'tan sonra ikinci sıradadır. Tablo 27'de karşılaştırmalı bazı örnekler verilmiştir.

\*5 BB ve şirketlerinin yarattığı toplam kamu kaynağı 104 milyar TL olup, 2021 yılında Türkiye'nin 1.272 milyar TL bütçe gelirlerinin %8'i kadardır.

\*1.391 belediye ve yaklaşık 4.000 şirketinin kullandığı kamu kaynağının, Türkiye bütçe gelirlerinin çok daha üzerinde olduğu değerlendirilmektedir.

\*İBB şirketleri toplam kamu kaynağına %50 katkı verirken, diğer BB'nin şirketleri %25- 30 kadar destek verebilmiştir. Verimsizlik adına çarpıcı bir sonuç olarak görülmektedir.

\*Verimsizlik adına başka bir gösterge de YKÜ sayılarında görülmektedir. İBB hariç diğer BB'leri şirket ve YKÜ sayıları hemen, hemen aynı kalsa da, İBB şirketlerinde %17- 18 YKÜ sayısında artış bulunmaktadır. Bu sonuç GYG artışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gider muhasebesi ilkeleri ile hareket edildiğinde şirket karlılıkları artacaktır.

\*İGDAŞ hariç 2021'de İBB'nin kamu kaynağı 67.166 milyon TL olup, şirketlerin katkısı %38,54 olmuştur. Diğerlerine göre hala yüksektir.

\*İGDAŞ kârlılığı artırmaktadır. İGDAŞ hariç 2018'de karlılık %4,20 2021'de %4,99 olmuştur.

\*Şirketlerin sermaye/ ciro oranları ne kadar düşüğe verimlilik o denli yüksektir. Eskişehir BB şirketleri 2021'de %90,07 ile verimsiz görülmektedir. 2 milyon TL sermayeli Espark A.Ş. hariç olursa, %197 ile çok daha verimsiz olacağı aşıkardır. 2018'den 2021'e daha düşük orana sahip İBB ve Adana BB şirketlerinin verimliliği dikkat çekmektedir.

\*Tablo sonundaki şirket başına YKÜ sayısı ve şirketlerdeki GYG oranları da dikkat çekmektedir.

Son olarak belediyelerin çok şirket kurmak yerine yasalarla kendilerine verilen görevlere odaklanmaları gerektiğinin ve kritik bazı şirketler hariç piyasadaki şirketlerden mal ve hizmet alarak piyasa rekabetini bozucu girişimlerden kaçınmalarının, denetime önem vererek piyasa fiyat-

ları altında ve daha kaliteli mal- hizmet alımına yönelmelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. BİT'ler, piyasada benzeri işleri yapan şirketlerin alanına girerek rekabeti bozuyorsa bir şeyler yanlış yapılıyor demektir. Ancak özellik gerektiren, kamu yararı gözetilen konularda (Metro, toplu taşıma, jeotermal, enerji üretim- dağıtım- tedarik, atık arıtma, sulama tesisleri işletmeciliği vb.) ile stratejik önemi olan konularda çalışıyorlarsa kabul edilebilir.

#### Son not

1 Serdar,2002:6, Gürbüz ÖZDEMİR. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911559.pdf>

2 Bkz. GÖĞEZ, Ahmet Baybars, Belediyelerde Sistemik Sorunlar ve Çözümler, s. 283- 291 Sayıştay Denetimi Sorumluluk Çerçevesi ve Sorunlar. <https://abaybarsgogez.net/sayistay-denetimi-sorumluluk-cercevesi-ve-sorunlar-2/>

3 Bkz.GÖĞEZ,Ahmet Baybars,a.g.e., s.475.

4 <https://www.cumhuriyet.com.tr/siyaset/ibb-baskani-imamoglundun-danismani-ertan-yildiz-belediyeyi-zarardan-kurtardik-1899347> (Erişim Tarihi:26.07.2022).

#### KAYNAKÇA

ÖZDEMİR, G. (2023). <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911559.pdf>

GÖĞEZ, A. B., Belediyelerde Sistemik Sorunlar ve Çözümler.

GÖĞEZ, A. B. (2023). <https://abaybarsgogez.net/sayistay-denetimi-sorumluluk-cercevesi-ve-sorunlar-2/>

BİNGÖL, O. (2019). <https://vergiyedair.com/2019/06/26/belediyeler-neden-bu-kadar-bitleniyor/>

<https://www.cumhuriyet.com.tr/siyaset/ibb-baskani-imamoglundun-danismani-ertan-yildiz-belediyeyi-zarardan-kurtardik-1899347> (Erişim Tarihi: 11 Ocak 2022).



<https://journals.gen.tr/index.php/holistecon/index>

<https://journals.gen.tr/jsp> - [hsq@holistence.com](mailto:hsq@holistence.com)

Address: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi, Teknopark, No:29, D.119  
Çanakkale / Turkey