



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

TÜRKİYE'DE ETKİN BİR

• AMAÇLAR

Neden?

• KİLOMETRE TAŞLARI

Ne?

• KAYNAKLAR

Nasıl?

ŞEHİR EŞLEŞTİRME YÖNTEMİ

İÇİN

YOL HARİTASI

ZAMANLAMA

Ne Zaman?

PAYDAŞLAR

Kim?

DURUM RAPORU

Neye Göre?



İÇİNDEKİLER

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| KISALTMALAR DİZİNİ | 4 |
| YÖNETİCİ ÖZETİ | 8 |
| 1. GİRİŞ | 10 |
| 2. PROJE HAKKINDA GENEL BİLGİLER | 12 |
| 3. ANALİZİN YÖNTEMİ | 15 |
| 3.1 ANALİZİN AŞAMALARI | 15 |
| 3.1.1 Mevcut Durum Analizi | 15 |
| 3.1.2 Yol haritası için öneriler geliştirilmesi | 16 |
| 4. ŞEHİR EŞLEŞTİRME: MEVCUT DURUM | 17 |
| 4.1 ŞEHİR EŞLEŞTİRME KAVRAMI | 17 |
| 4.1.1 Şehir eşleştirme nedir? | 17 |
| 4.1.2 Şehir eşleştirme çalışmalarının amacı | 17 |
| 4.1.3 Şehir eşleştirme çalışmalarının odaklandığı alanlar | 18 |
| 4.1.4 Şehir eşleştirme çalışmalarında yaygın olarak yürütülen faaliyetler | 18 |
| 4.2 AVRUPA BİRLİĞİ'NDE ŞEHİR EŞLEŞTİRME | 20 |
| 4.2.1 Düzenleyici ve Yönlendirici Çerçeve | 22 |
| 4.2.1.1 Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı | 24 |
| 4.2.1.2 AB üyesi ülkelerde şehir eşleştirme ile ilgili mevzuat | 25 |
| 4.2.2 Kurumsal Çerçeve | 38 |
| 4.2.2.1 Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR) | 38 |
| 4.2.2.2 Yerel yönetimlere yönelik diğer Avrupa kurumları | 40 |
| 4.2.2.3 Yerel yönetim ağları ve belediye birlikleri | 46 |
| 4.2.3 Mali Çerçeve | 50 |
| 4.2.3.1 Yerel Yönetimlerin Yararlandıkları AB Fonları | 51 |
| 4.2.3.2 Şehir Eşleştirmeye Yönelik Fonlar | 52 |
| 4.3 TÜRKİYE'DE ŞEHİR EŞLEŞTİRME | 55 |
| 4.3.1 Düzenleyici ve Yönlendirici Çerçeve | 55 |
| 4.3.2 Kurumsal Çerçeve | 63 |
| 4.3.2.1 İçişleri Bakanlığı | 63 |
| 4.3.2.2 Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü | 64 |
| 4.3.2.3 Dışişleri Bakanlığı | 65 |
| 4.3.2.4 Avrupa Birliği Başkanlığı | 66 |
| 4.3.2.5 Türkiye Belediyeler Birliği | 67 |
| 4.3.2.6 Vilayetler Birliği | 68 |
| 4.3.2.7 Diğer yerel yönetim birlikleri | 69 |
| 4.3.3 Mali Çerçeve | 71 |
| 4.3.3.1 Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA, IPA II ve IPA III) | 72 |
| 4.3.3.2 AB Programları | 75 |
| 4.3.3.3 Diğer AB Hibe Programları | 77 |
| 4.4 ŞEHİR EŞLEŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN DARBOĞAZLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ | 79 |
| 5. ETKİN ŞEHİR EŞLEŞTİRMEYE YÖNELİK YOL HARİTASI | 88 |
| 5.1 YAPISAL İYİLEŞTİRMELERE İLİŞKİN ÖNERİLER | 88 |
| 5.1.1 Düzenleyici yapı | 97 |
| 5.1.2 İdari yapı | 102 |
| 5.1.3 Mali yapı | 106 |
| 5.1.4 Teknik yapı | 110 |
| 5.1.5 İşleyiş yapısı | 115 |
| 5.2 AVRUPA BİRLİĞİ'NE KATILIM SÜRECİNE İLİŞKİN ÖNERİLER | 124 |
| 6. NELER YAPILMALI? | 127 |
| 6.1 SÜREÇ NASIL İŞLİYOR? | 127 |
| 6.2 HANGİ ADIMLAR ATILMALI? | 128 |
| 6.3 HİBE PROJELERİNDEN EDİNİLEN DENEYİM | 130 |
| 6.4 SONRAKİ ADIMLAR NELER OLMALI? | 137 |
| 6.5 HEDEFLenen SOMUT ÇIKTILAR | 139 |
| 7. SONUÇ | 141 |
| KAYNAKÇA | 143 |

KISALTMALAR DİZİNİ

| | |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AB | Avrupa Birliği |
| AER | Avrupa Bölgeler Meclisi (<i>Assembly of European Regions</i>) |
| AMR | Romanya Belediyeler Birliği (<i>Asociația Municipiilor din România</i>) |
| ANCI | İtalya Belediyeleri Ulusal Birliği (<i>Associazione Nazionale Comuni Italiani</i>) |
| ARLEM | Avrupa Akdeniz Bölgesel ve Yerel Meclisi (<i>Assemblée Régionale et Locale Euro-Méditerranéenne</i>) |
| BM | Birleşmiş Milletler |
| CEMR | Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (<i>Council of European Municipalities and Regions</i>) |
| CF | Uyum Fonu (<i>Cohesion Fund</i>) |
| CIVITAS | Kent-Canlılık-Sürdürülebilirlik: Kentlerde Daha Temiz ve Daha İyi Ulaşım (<i>City-Vitality-Sustainability: Cleaner and Better Transport in Cities</i>) |
| CoE | Avrupa Konseyi (<i>Council of Europe</i>) |
| CoR | Avrupa Birliği Bölgeler Komitesi (<i>Committee of the Regions</i>) |
| EAFRD | Kırsal Kalkınma için Avrupa Tarım Fonu (<i>European Agricultural Fund for Rural Development</i>) |
| ELOGE | Avrupa Yönetişimde Mükemmeliyet Markası (<i>The European Label of Governance Excellence</i>) |
| EMFF | Avrupa Denizcilik ve Balıkçılık Fonu (<i>European Maritime and Fisheries Fund</i>) |

| | |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENI | Avrupa Komşuluk Aracı (<i>European Neighbourhood Instrument</i>) |
| ERDF | Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (<i>European Regional Development Fund</i>) |
| ESF | Avrupa Sosyal Fonu (<i>European Social Fund</i>) |
| ESIF | Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonları (<i>European Structural and Investment Funds</i>) |
| FEMP | İspanya Belediyeler ve İller Federasyonu (<i>Federación Española de Municipios y Provincias</i>) |
| ICLEI | Sürdürülebilirlik için Yerel Yönetimler Ağı (<i>Local Governments for Sustainability</i>) |
| IOM | Uluslararası Göç Örgütü (<i>International Organisation for Migration</i>) |
| IPA | Katılım Öncesi Yardım Aracı (<i>Instrument for Pre-accession Assistance</i>) |
| Kongre (The Congress) | Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi (<i>Council of Europe Congress of Local and Regional Authorities</i>) |
| LAR | Yerel Yönetim Reformu (<i>Local Administration Reform</i>) |
| MATRA | Sosyal Dönüşüm (<i>Maatschappelijke transformatie</i>) |
| METROPOLIS | Metropol Kentler Birliği (<i>World Association of the Major Metropolises</i>) |
| MEWA | Orta Doğu ve Batı Asya (<i>Middle East and West Asia</i>) |
| MFİB | Merkezî Finans ve İhale Birimi |
| NALAS | Güneydoğu Avrupa Yerel Yönetim Birlikleri Ağı (<i>Network of Associations of Local Authorities of Southeast Europe</i>) |
| OBKP | On Birinci Kalkınma Planı |
| SALAR | İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliği (<i>Swedish Association of Local Authorities and Regions</i>) |

| | |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SDC | İsviçre Kalkınma ve İş Birliği Ajansı (<i>Swiss Agency for Development and Co-operation</i>) |
| SEI | Avrupa Bütünleşme Sürecinin Desteklenmesi Faaliyetleri (<i>Support Activities to Strengthen the European Integration Process</i>) |
| SIDA | İsveç Uluslararası Kalkınma İş Birliği Ajansı (<i>Swedish International Development Co-operation Agency</i>) |
| STK | Sivil Toplum Kuruluşu |
| SWOT | Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler (<i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i>) |
| TAIEX | Teknik Destek ve Bilgi Değişim Mekanizması (<i>Technical Assistance and Information Exchange Instrument</i>) |
| TBB | Türkiye Belediyeler Birliği |
| TBMM | Türkiye Büyük Millet Meclisi |
| TUSELOG | Türk-İsveç Yerel Yönetimler Ortaklığı Programı: Belediye Ortaklık Ağları II Projesi |
| TUSENET | Türk-İsveç Yerel Yönetimler Ortaklığı Programı: Belediye Ortaklık Ağları Projesi |
| TÜBİTAK | Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu |
| TWIN | Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme Projesi (<i>Town Twinning between Turkey and the European Union</i>) |
| UCLG | Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler (<i>United Cities and Local Governments</i>) |
| UN WOMEN | BM Kadın Birimi |
| UNDP | Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (<i>United Nations Development Programme</i>) |
| UNICEF | Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu (<i>United Nations International Children's Emergency Fund</i>) |
| VABpro | Valiliklerde AB İşleri için Kapasite Oluşturulması Projesi |
| VB | Vilayetler Birliği |
| VİBEM | Vilayetler Birliği Sürekli Eğitim Merkezi |
| VNG | Hollanda Belediyeler Birliği (<i>Vereniging van Nederlandse Gemeenten</i>) |

| | |
|--------------|-------------------------------------------------------------|
| WHO | Dünya Sağlık Örgütü (<i>World Health Organisation</i>) |
| YİKOB | Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı |
| YYGM | Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü |

YÖNETİCİ ÖZETİ

Genel hedefi Avrupa Birliği'ne katılım sürecinde yerel düzeydeki idari kapasiteyi arttırmak olan Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme (TWIN) Projesinin amacı, AB'ye katılım süreciyle ilgili alanlarda Türkiye ile AB üyesi ülkelerin yerel yönetimleri arasında bilgi ve deneyim paylaşımı için sürdürülebilir yapılar oluşturmaktır. Proje kapsamında hazırlanan mevcut durum analizi ve yol haritası, Türkiye'deki şehir eşleştirme çalışmalarının **etkinliğinin artırılması** amacını taşımaktadır.

Türkiye'de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi uygulanması için sunulan yol haritası kapsamında hazırlanan mevcut durum analizinin yürütülmesinde, öncelikle TWIN Projesinin Faydalanıcısı olan Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığının ve eş-faydalanıcılar olan Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü (YYGM), Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) ve Vilayetler Birliğinin (VB) mevcut yapısı ve şehir eşleştirme ile bağlantılı politika belgeleri incelenmiştir.

TWIN Projesinin Faydalanıcısı olan Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, 15 Temmuz 2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulmuştur. AB Başkanlığı, mevcut hukuki ve idari yapısı ve çalışmalara yön vermek üzere hazırlanmış olan politika belgeleri ile yerel düzeydeki AB işlerinin eş güdümüne ilişkin kapsamlı bir yetki çerçevesine sahiptir.

TWIN Projesinin eş-faydalanıcıları arasında yer alan Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü, 10 Temmuz 2018 tarih ve 30474 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı bünyesinde kurulmuştur.

Türkiye Belediyeler Birliği, 2005 tarihli ve 5355 sayılı Mahallî İdare Birlikleri Kanunu'na göre kurulmuş olup, Türkiye'deki belediyeleri ulusal ve uluslararası düzeyde temsil etme yetkisine sahip ve ülkemizdeki tüm belediyelerin doğal üyesi olduğu tek yerel yönetim birliği olma özelliğine sahiptir.

Vilayetler Birliği, 1985 yılında il özel idarelerini temsil etmek üzere kurulmuş olup, 2005 tarihli ve 5355 sayılı Mahallî İdare Birlikleri Kanunu uyarınca tüm il özel idarelerini aynı çatı altında toplayarak ülke çapında faaliyet gösteren tek yerel yönetim birliği olma özelliğine sahiptir.

Mevcut durum analizi kapsamında hem Avrupa Birliği'ndeki hem de Türkiye'deki şehir eşleştirme çalışmalarının yasal, kurumsal ve mali çerçevesine odaklanılmaktadır. İlk olarak Avrupa Birliği'ndeki şehir eşleştirmenin genel bir değerlendirmesi yapılmakta, sonrasında düzenleyici ve yönlendirici çerçeve, kurumsal çerçeve ve mali çerçeve ele alınmaktadır. Aynı şekilde, Türkiye'deki şehir eşleştirmenin de düzenleyici ve yönlendirici, kurumsal ve mali çerçeveleri incelenmektedir. Bunları izleyen adım olarak, Türkiye'de şehir eşleştirmenin karşılaştığı darboğazlara ve bunların yarattığı fırsatlara dikkat çekilmektedir.

Mevcut durum analizinin masa başı incelemesi yoluyla yapılması öngörülmüş olduğundan, bu bağlamda gerek Türkiye ve gerekse AB üyesi ülkelerdeki ilgili kurum ve kuruluşların İnternet sitelerinin taranması, konu ile ilgili araştırma, rapor ve kaynak yayınların incelenmesi ve bağlantılı konularda mevzuat taraması yapılmasını içerecek şekilde, ilgili konularda güncel ve güvenilir bilgilerin derlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Mevcut Durum Raporu ve yol haritası hazırlık çalışmaları kapsamında, kamu kuruluşlarının bulunduğu çevrenin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan "SWOT Analizi" (güçlü yönlerin, zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin analizi) yönteminden de destekleyici bir araç olarak yararlanılmıştır. SWOT, güçlü ve zayıf yönler ile ortaya çıkan fırsatlar ve tehditlerin ortaya konulması açısından mevcut durum analizine önemli girdiler sağlamakla kalmayarak, aynı zamanda birtakım önerilerde de bulunmayı kolaylaştıran bir analiz yöntemi niteliğini taşımaktadır. Bu bağlamda, ilgili yayınlardan ve el kitaplarından, şehir eşleştirme ile bağlantılı projelerin çıktılarında, ilgili eğitimlerin ve özellikle tematik çalıştayların çıktılarında, eğitim ihtiyaç analizlerinden ve benzer kaynaklardan yararlanılarak, şehir eşleştirmeye yönelik birtakım öncelikli konulara odaklanan bir SWOT analizi yapılmıştır. Özellikle, şehir eşleştirme konusunda karşılaşılan darboğazların ve bunların aşılmasına yönelik çözüm önerilerinin belirlenmesinde bu SWOT analizinin bulgularından önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Raporun son bölümü, etkin şehir eşleştirmeye yönelik yol haritasını sunmaktadır ve Türkiye'de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi uygulanması için gerekli **yapısal iyileştirmelere ilişkin önerileri** sıralamaktadır. Söz konusu öneriler için; düzenleyici yapı, idari yapı, mali yapı, teknik yapı ve işleyiş yapısı olmak üzere, beş öncelikli alan belirlenmiştir. Bu yapısal iyileştirme önerileri, Türkiye'deki şehir eşleştirme çalışmalarının etkinliğinin artırılması amacıyla proje iş tanımında uygulayıcı kurumlar olarak tanımlanan Türkiye Belediyeler Birliği, Avrupa Birliği Başkanlığı, Vilayetler Birliği, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı temsilcilerince hangi alanlara odaklanılması gerektiğine işaret etmekte, böylelikle öncelikli alanlarda ilgili kurumlarca geliştirilecek stratejik planlara ve eylem planlarına yol gösterici konuların altını çizmektedir. İşaret edilen her bir alanda önerilen yapısal iyileştirmelerin planlanması ve bir uygulama takvimine oturtulması, uygulayıcı kurumlar arasındaki iş birliği ve eş güdümün sürdürülebilirliğine bağlı olacaktır.

Türkiye'nin üyesi olarak üst düzey katılım sağladığı ve böylelikle politika oluşturma sürecinde etkili olduğu Avrupa Konseyi tarafından benimsenmiş olan "**Yerel Düzeyde İyi Yönetişimin 12 İlkesi**" ve ilgili mükemmeliyet markası¹, Türkiye'de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası hazırlanması sürecinde rehber ilkeler olarak dikkate alınmıştır. Böylelikle, şehir eşleştirme yol haritasına yönelik uygulamaların ve buna bağlı olarak geliştirilecek politikaların iyi yönetim ilkeleri ile uyumlu ve tutarlı olmasına katkı sağlanması ve yerel düzeyde iyi yönetim ilkelerinin daha iyi anlaşılmasına, benimsenmesine ve içselleştirilmesine destek verilmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen yol haritası aracılığıyla iyi yönetim ilkelerine yapılan bu vurgu, On Birinci Kalkınma Planı ile ulusal politikanın temel başlıklarından biri haline gelmiş olan ve Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan Türkiye raporlarında da önemle işaret edilmekte olan iyi yönetim konusunun, şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin tüm süreçlerin omurgasını oluşturması ve şehir eşleştirme çalışmalarındaki örnek uygulamalarla yerel düzeyde iyi yönetişimin geliştirilmesine katkı sağlaması boyutlarıyla hem ulusal politika önceliklerine hem de AB'ye uyum sürecine hizmet edilmesini sağlamaktadır.

¹ Ayrıntılı bilgi: Avrupa Konseyi 12 İyi Yönetişim İlkesi ve Avrupa Yönetişim Mükemmeliyet Markası (ELOGE) <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles-and-elope>

1. GİRİŞ

Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme (TWIN) Projesi kapsamındaki ana faaliyetlerden biri olarak, **Türkiye’de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası hazırlanması** öngörülmüştür. Adı geçen yol haritasının hazırlanmasına yönelik çalışmaların ilk adımında “Türkiye ve Avrupa Birliği arasında şehir eşleştirme için yasal ve mali çerçeve analizi” gerçekleştirilmiştir.

Mevcut durum analizi kapsamında hem Avrupa Birliği’ndeki hem de Türkiye’deki şehir eşleştirme çalışmalarının yasal, kurumsal ve mali çerçevesi ele alınmaktadır. İlk olarak Avrupa Birliği’ndeki şehir eşleştirmenin genel bir değerlendirmesi yapılmakta, sonrasında düzenleyici ve yönlendirici çerçeve incelenmektedir. Bu kapsamda, Avrupa’daki yerel yönetim sistemlerinin gelişmesinde belirleyici bir rol oynayan “yerindenlik” (*subsidiarity*) ilkesi ile şehir eşleştirme alanında önemli bir düzenleyici işlevi bulunan Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı üzerinde durulmaktadır. Yine bu çerçeve altında, AB üyesi ülkelerin şehir eşleştirme ile ilgili mevzuatı incelenmektedir. Bu inceleme için örnekler seçilirken, Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme Projesi (TWIN) Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 hibe projesi için Türkiye’deki yerel yönetimlerle eşleşmiş olan Avrupa’daki yerel yönetimlerin bulunduğu ülkelere (Almanya, Bulgaristan, İspanya, İtalya, Letonya, Litvanya, Macaristan, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovenya ve Yunanistan) ağırlık verilmiştir.

Sonraki bölümde, Avrupa’da şehir eşleştirmenin kurumsal çerçevesi incelenmektedir. Bu kapsamda, şehir eşleştirme konusundaki başlıca kuruluş niteliğindeki Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR) ile birlikte yerel yönetimlere yönelik diğer Avrupa kurumları ele alınmakta ve bu çerçeve, Avrupa’daki başlıca yerel yönetim ağları ve belediye birlikleri ile ilgili incelemeye tamamlanmaktadır.

İzleyen bölümde son olarak Avrupa’da şehir eşleştirmenin mali çerçevesi incelenmektedir. Öncelikle, Avrupa Birliği’nin yedi yıllık mali perspektifini oluşturan 2014-2020 dönemine ilişkin Çok Yıllı Mali Çerçeve ele alınmaktadır. Ardından, Avrupa Birliği’nin yerel ve bölgesel yönetimlere yönelik politikalarının ve programlarının başlıca uygulama ve destekleme araçlarını oluşturan fonlarla ilgili genel bilgiler verilmektedir. Bu genel bilgilerin ışığında, şehir eşleştirmeye yönelik fonlara da odaklanılmaktadır.

Mevcut Durum Analizinin ikinci bölümü, Türkiye’deki şehir eşleştirmeye ayrılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak, Avrupa ile ilgili analizle benzer çizgilerde, düzenleyici ve yönlendirici çerçeve ve bu bağlamda, şehir eşleştirme ile ilgili temel politika belgeleri ve mevzuat ele alınmaktadır. Ardından kurumsal çerçeve incelenmekte ve şehir eşleştirme konusunda kilit işlevleri bulunan İçişleri Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü, Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Türkiye Belediyeler Birliği ve Vilayetler Birliği ile ilgili özet bilgiler verilmektedir.

Türkiye’de Şehir Eşleştirme bölümünde son olarak şehir eşleştirmenin mali çerçevesi incelenmektedir. Bu kapsamda öncelikle, şehir eşleştirmenin gereği olan harcamaların yerel yönetimlerin kendi bütçelerinden ve hibe kaynaklardan karşılanmasına yönelik mevcut durum değerlendirilmektedir. Ardından, Avrupa Birliği kaynaklı hibeler üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda, öncelikli olarak Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) ele alınmaktadır. Son olarak, ilgili diğer fonlara yönelik özet bilgiler de verilmektedir.

Mevcut Durum Analizinin üçüncü bölümü, AB ve Türkiye bağlamındaki düzenleyici ve yönlendirici, kurumsal ve mali çerçevelerin kıyaslamalı bir değerlendirmesini içermektedir. Bu kapsamda, ilgili darboğazlara ve fırsatlara dikkat çekilmektedir.

Yol haritasının hazırlanmasına yönelik çalışmaların ikinci adımında, mevcut durum analizinin bulguları doğrultusunda, Türkiye’de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için gerekli yapısal iyileştirmelere ilişkin öneriler geliştirilmiştir. Söz konusu öneriler için beş öncelikli alan belirlenmiştir. Bunlar; 1) düzenleyici yapı; 2) idari yapı; 3) mali yapı; 4) teknik yapı ve 5) işleyiş yapısı olarak sıralanmıştır.

Şehir eşleştirmeye yönelik Avrupa Birliği hibe programlarına ilişkin bilgilere ve bu programlara erişim sağlanması ile ilgili konulardaki önerilere de Etkin Şehir Eşleştirmeye Yönelik Yol Haritası bölümünde yer verilmiştir. Bu bağlamda, ilgili AB hibe programları kapsamında geliştirilecek şehir eşleştirme projeleri ile ilgili çeşitli ipuçları da sunulmuştur.

Türkiye’nin üyesi olarak üst düzey katılım sağladığı ve böylelikle politika oluşturma sürecinde etkili olduğu Avrupa Konseyi tarafından benimsenmiş olan “Yerel Düzeyde İyi Yönetişimin 12 İlkesi”, Türkiye’de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası hazırlanması sürecinde rehber ilkeler olarak dikkate alınmıştır. Böylelikle; i) şehir eşleştirme yol haritasına yönelik uygulamaların ve buna bağlı olarak geliştirilecek politikaların iyi yönetim ilkeleri ile uyumlu ve tutarlı olmasına katkı sağlanması ve ii) yerel düzeyde iyi yönetim ilkelerinin daha iyi anlaşılmasına, benimsenmesine ve içselleştirilmesine destek verilmesi amaçlanmıştır.

Analizin gerçekleştirilmesinde, proje kapsamında yürütülen eğitimler, çalıştaylar, çalışma ziyaretleri ve ilgili diğer faaliyetlerin ve Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme Hibe Programı altında desteklenen hibe projelerinin çıktılarında da yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonunda, projede uygulayıcı faydalanıcılar olarak tanımlanmış Türkiye Belediyeler Birliği, Vilayetler Birliği, Avrupa Birliği Başkanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı yetkililerinin geliştirilen yol haritasından nasıl yararlanabilecekleri ve önerilen yapısal iyileştirmelere yönelik çalışmaların başlatılabilmesi için ne tür adımlar gerekeceğine ilişkin bilgiler de ayrıca sunulmuştur.

2. PROJE HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme Projesi, uygulama dönemi 6 Nisan 2018 ile 5 Haziran 2020 tarihleri arasında kapsayan 26 ay süreli bir projedir.

Avrupa Birliği Başkanlığı projenin ana faydalanıcısıdır. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü (YYGM), Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) ve Vilayetler Birliği (VB) ise projenin temel paydaşları arasında yer almaktadır. Merkezî Finans ve İhale Birimi (MFİB) projenin sözleşme makamıdır.

Projenin hedef grupları; Avrupa Birliği Başkanlığı ve yukarıda sıralanan temel paydaşlarla birlikte Türkiye'deki yerel yönetimler ve hibe programından yararlanan kurumlar (Türkiye'den ve AB ülkelerinden yerel yönetimler) olarak belirlenmiştir.

Proje kapsamındaki teknik destek WYG Türkiye tarafından, konsorsiyum ortakları olan Tetra Tech International Development B.V. (eski adı WYG International BV), WEglobal ve VNG International ile birlikte sağlanmaktadır.

Genel hedefi Avrupa Birliği'ne katılım sürecinde yerel düzeydeki idari kapasiteyi arttırmak olan projenin amacı, AB'ye katılım süreciyle ilgili alanlarda Türkiye ile AB üyesi ülkelerin yerel yönetimleri arasında bilgi ve deneyim paylaşımı için sürdürülebilir yapılar oluşturmaktır.

Uygulama süresi boyunca yürütülmesi öngörülen çalışmaların aşağıdaki dört alana odaklanması hedeflenmektedir:

1. AB ile yapılan şehir eşleştirme çalışmalarında yer alan temel paydaşların (AB Başkanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü, Türkiye Belediyeler Birliği ve Vilayetler Birliği) kapasitelerinin geliştirilmesi ve yapısal iyileştirmelere rehberlik eden bir yol haritası hazırlanması.
2. Şehir eşleştirme konusunda AB üyesi ülkelerde ve Türkiye'de faaliyet gösteren temel paydaşlar arası ilişkilerin güçlendirilerek sürdürülmesi.
3. Türkiye'deki yerel yönetimlerin AB'ye katılım süreci ile ilgili alanlarda kapasitelerinin geliştirilmesi ve başarılı örneklerin yaygınlaştırılması.
4. Türkiye'deki yerel yönetimlerin dâhil olduğu şehir eşleştirme faaliyetlerinin sayısının ve niteliklerinin daha üst düzeye yükseltilmesi, sivil toplum kuruluşlarının ve vatandaşların eşleştirme çalışmalarına dâhil edilmelerinin teşvik edilmesi.

Proje faaliyetleri, biri "hibe programının uygulanmasına yönelik teknik destek" ve diğeri "kapasite geliştirme" olmak üzere iki ayrı bileşen altında yapılandırılmıştır. Türkiye'den ve AB üyesi ülkelerden yerel yönetimlerin yer aldığı hibe programına odaklı birinci bileşen, ilgili yerel

yönetimlerin faydalanıcı ve eş-faydalanıcı olduğu küçük ölçekli şehir eşleştirme projelerinin yürütülmesine ilişkin faaliyetleri içermektedir.

Türkiye ve AB üyesi ülkelere yerel yönetimler arasında AB'ye katılım süreciyle ilgili alanlarda karşılıklı bilgi ve deneyim aktarımını teşvik etmek için sürdürülebilir ortaklıklar oluşturulmasını amaçlayan hibe programı kapsamında 23 hibe projesi desteklenmektedir.

Hibe programı çerçevesinde Türkiye'nin 19 farklı ilinden büyükşehir belediyeleri, il belediyeleri, ilçe belediyeleri, valilikler ve kaymakamlıkların "faydalanıcısı" olduğu söz konusu 23 hibe projesi; Almanya, Bulgaristan, İspanya, İtalya, Letonya, Litvanya, Macaristan, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovenya ve Yunanistan'dan eş-faydalanıcılarla iş birliği ve ortaklık içerisinde uygulanmaktadır. Hibe projeleri; çevre, enerji, iklim değişikliğiyle mücadele, akıllı ve afetlere karşı dirençli kentler, geri dönüşüm, sürdürülebilir turizm, gençlik ve spor, kültür, göç yönetimi ve kırsal kalkınma konularında uygulanmaktadır.

Kapasite geliştirme çalışmalarına odaklı ikinci bileşen kapsamındaki faaliyetler arasında şunlar yer almaktadır:

- Yerel kapasitenin geliştirilmesi amacıyla "şehir eşleştirme" ve "AB müktesebatı" alanlarında eğitimler ve çalıştaylar düzenlenmesi;
- AB müktesebatının yerelde uygulanmasına yönelik değerlendirme çalışmaları yapılması;
- İyi uygulamaları gözlemlemek ve deneyim paylaşımında bulunmak üzere AB üyesi ülkelere çalışma ziyaretleri düzenlenmesi;
- Şehir eşleştirme alanında çalışmalar yürüten kurumların uzman personeli için staj programı uygulanması;
- Türkiye'deki yerel yönetimlerin, AB üyesi ülkelerdeki yerel yönetimlerle iletişim ve etkileşimini kolaylaştıracak, şehir eşleştirme uygulamalarına ve yeni iş birliklerine olanak sağlayabilecek bir şehir eşleştirme aracının oluşturulması;
- Türkiye'de şehir eşleştirme uygulamalarının daha etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamak amacıyla bir şehir eşleştirme yol haritası hazırlanması;
- Proje sonuçlarının yaygınlaştırılacağı bir uluslararası konferans düzenlenmesi.

Yukarıda belirtildiği gibi, projenin ana faaliyetlerinden biri olarak, "**Türkiye'de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası hazırlanması**" öngörülmektedir. Proje çıktılarının yaygınlaştırılmasına ve sürdürülebilirliğine yönelik olarak tasarlanan bu yol haritası, aşağıdaki alt faaliyetlere denk gelecek şekilde, iki aşamalı bir çalışma olarak planlanmıştır:

- Türkiye ve Avrupa Birliği arasında şehir eşleştirme için yasal ve mali çerçeve analizinin gerçekleştirilmesi.
- Türkiye'de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası hazırlanması.

Bu rapor, Türkiye’de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası hazırlanmasına yönelik faaliyet kapsamında yürütülen “Türkiye ve Avrupa Birliği arasında şehir eşleştirme için yasal ve mali çerçeve analizi” ve “etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası hazırlanması” alt faaliyetlerinin çıktısı olarak hazırlanmıştır.

Proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler hakkında ayrıntılı ve güncel bilgiler, yerel düzeydeki AB’ye uyum çalışmalarının İnternet ortamındaki ana kaynak noktası olan Yerelde AB İnternet sitesinde sunulmaktadır (www.yereldeab.org.tr/sehireslestirme).

3. ANALİZİN YÖNTEMİ

“Türkiye ve AB arasında şehir eşleştirme için yasal ve mali çerçeve analizi” için öngörülen çerçeve kapsamında, bu bölümde ilk olarak analizin aşamaları ele alınmakta ve ardından yol haritası için belirleyici olan iyi yönetim ilkelerine yer verilmektedir.

3.1 ANALİZİN AŞAMALARI

“Türkiye ve AB arasında şehir eşleştirme için yasal ve mali çerçeve analizi” iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk olarak mevcut durumun analizi yapılmış, ardından yol haritası için öneriler geliştirilmiştir. Bu aşamalar aşağıda özetlenmektedir.

3.1.1 Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum analizi kapsamında hem Avrupa Birliği’ndeki hem de Türkiye’deki şehir eşleştirme çalışmalarının yasal, kurumsal ve mali çerçevesine odaklanılmaktadır. İlk olarak Avrupa Birliği’ndeki şehir eşleştirmenin genel bir değerlendirmesi yapılmakta, sonrasında düzenleyici ve yönlendirici çerçeve, kurumsal çerçeve ve mali çerçeve ele alınmaktadır. Aynı şekilde, Türkiye’deki şehir eşleştirmenin de düzenleyici ve yönlendirici, kurumsal ve mali çerçeveleri incelenmektedir. Bunları izleyen adım olarak, ilgili çerçevelerin AB ve Türkiye arasında karşılaştırmalı bir değerlendirmesi yapılarak, bu kapsamdaki darboğazlara ve fırsatlara dikkat çekilmektedir.

Mevcut durum analizinin masa başı incelemesi yoluyla yapılması öngörülmüş olduğundan, bu bağlamda gerek Türkiye ve gerekse AB üyesi ülkelerdeki ilgili kurum ve kuruluşların İnternet sitelerinin taranması, konu ile ilgili araştırma, rapor ve kaynak yayınların incelenmesi ve bağlantılı konularda mevzuat taraması yapılmasını içerecek şekilde, ilgili konularda güncel ve güvenilir bilgilerin derlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Yol haritası hazırlığının ilk aşamasını oluşturan Mevcut Durum Analizi Raporu tamamlandıktan sonra ana Faydalanıcının ve kilit paydaşların görüş ve onayına sunulmuştur ve ardından ikinci aşama olan yol haritası için öneriler geliştirilmesi aşamasına geçilmiştir.

3.1.2 Yol haritası için öneriler geliştirilmesi

Mevcut durum analizinin tamamlanmasından sonraki aşamada, Türkiye’de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için gerekli yapısal iyileştirmelere ilişkin yol haritası, ilgili bir dizi öneriyi içerecek biçimde geliştirilmiştir. Söz konusu öneriler için beş öncelikli alan belirlenmiştir:

- 1) Düzenleyici yapı
- 2) İdari yapı
- 3) Mali yapı
- 4) Teknik yapı
- 5) İşleyiş yapısı

Yapısal iyileştirmelere yönelik olarak yukarıda belirtilen öncelikli alanlarda geliştirilen öneriler, çeşitli aşamalarda ana Faydalanıcının ve kilit paydaşların görüşlerine sunulmuş, çalışmalarla ilgili görüş ve katkılar alınmıştır. Proje kapsamında düzenlenen eğitimler, çalıştaylar, çalışma ziyaretleri ve diğer kapasite geliştirme programlarının çıktılarında da ilgili önerilerin geliştirilmesinde etkin olarak yararlanılmıştır.

Şehir eşleştirmeye yönelik Avrupa Birliği hibe programlarına ilişkin bilgilere ve bu programlara erişim sağlanması ile ilgili konulardaki önerilere de Etkin Şehir Eşleştirmeye Yönelik Yol Haritası bölümünde yer verilmiştir. Bu bağlamda, ilgili AB hibe programları kapsamında geliştirilecek şehir eşleştirme projeleri ile ilgili çeşitli ipuçları da sunulmuştur.

Türkiye’nin üyesi olarak üst düzey katılım sağladığı ve böylelikle politika oluşturma sürecinde etkili olduğu Avrupa Konseyi tarafından benimsenmiş olan “**Yerel Düzeyde İyi Yönetişimin 12 İlkesi**”, Türkiye’de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası hazırlanması sürecinde rehber ilkeler olarak dikkate alınmıştır. Böylelikle; i) şehir eşleştirme yol haritasına yönelik uygulamaların ve buna bağlı olarak geliştirilecek politikaların iyi yönetim ilkeleri ile uyumlu ve tutarlı olmasına katkı sağlanması ve ii) yerel düzeyde iyi yönetim ilkelerinin daha iyi anlaşılmasına, benimsenmesine ve içselleştirilmesine destek verilmesi amaçlanmıştır.

4. ŞEHİR EŞLEŞTİRME: MEVCUT DURUM

4.1 ŞEHİR EŞLEŞTİRME KAVRAMI

4.1.1 Şehir eşleştirme nedir?

Şehir eşleştirme kavramını ele almadan önce, eş anlamlı kavramlar olarak kimi zaman ‘kardeş şehir’ ve ‘kardeş kent’ ifadelerinin kullanılmakta olduğunu belirtmek yararlı olacaktır. Her ne kadar ülkemizdeki mevzuatta genel olarak ‘yurt içi veya yurt dışı kurumlarla ilişkiler’ ve özel olarak ‘kardeş kent’ ifadeleri yer alıyor olsa da Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme Projesi, ana kavram olarak ‘şehir eşleştirme’ ifadesine atıf yapmakta olduğundan, bu raporda da ağırlıklı olarak şehir eşleştirme terimi kullanılmaktadır.

Şehir eşleştirme, özünde iki veya daha fazla kent arasında kurulabilecek her türlü ilişkiyi kapsayan geniş ve esnek bir kavramdır. Bu ilişki sadece iletişim ve bilgi paylaşımı boyutlarında olabileceği gibi daha ileri düzeylerde iş birliği ve ortaklık boyutlarını da içerebilmektedir.

Şehir eşleştirmeyi diğer iletişim ve iş birliği ilişkilerinden ayıran en temel özelliklerden biri, uzun dönemli bir bakış açısı içermesidir. Bu nedenle, şehir eşleştirmenin diğer kısa ve orta dönemli iş birliklerinden farklı olarak daha kapsamlı biçimde tanımlanmış üst düzey hedefleri olması gerekmektedir. Ayrıca, bu hedeflerin, şehir eşleştirmeye dâhil kentlerde yaşayan vatandaşlar tarafından da benimsenmesi ve özümsemesi önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında şehir eşleştirme, bir ortak değerler ve ilkeler bütünü çerçevesinde farklı toplumları bir araya getirip yakınlaştıran, sorunlara el birliğiyle çözümler getirilmesine olanak veren, deneyim paylaşımı sayesinde kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan ve böylece hizmet niteliğini arttırarak vatandaş memnuniyetinin ve yaşam standardının yükselmesine ve sosyoekonomik kalkınmaya katkı yapan demokratik ve katılımcı bir yaklaşımdır.²

4.1.2 Şehir eşleştirme çalışmalarının amacı

Şehir eşleştirme çalışmalarının genel amacı, kentlerin ve toplumların birbirlerine yakınlaşmasını sağlayarak katılımcı ve kapsayıcı biçimde gelişmelerine ve kalkınmalarına çeşitli boyutlarda katkı yapmak ve daha uzun dönemde sürdürülebilir kalkınmaya ve dünya barışına hizmet etmektir.

Farklı kentler arasında şehir eşleştirme yoluyla kurulacak köprüler sadece yerel yönetimler arasında değil özel sektör, sivil toplum ve vatandaşlar arasında da tanışıklığın temellerini

² Bu konuda daha kapsamlı bilgiler için bkz. Türkiye’de Şehir Eşleştirme Kitapçığı (2019), Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme (TWIN) Projesi.

atacağıdır. Bu tanışıklık ilerleyen aşamalarda somut iş birlikleri kurulabilmesi için gerekli yaklaşım, yöntem ve bilgilerin karşılıklı akışını sağlayarak sosyal ve ekonomik dayanışma ilişkisine dönüşebilecektir.

Her konuda olduğu gibi kentlerle ilgili sorunlarda da farklı taraflardan farklı görüşlerin eşitlikçi bir bakış açısıyla paylaşılıp değerlendirilerek uzlaşmaya dayalı kararların alınabileceği ortamlar yaratılması önem taşımaktadır. Şehir eşleştirme, kentlerin erişebileceği farklı tarafların ve farklı görüşlerin kapsamını kent sınırları ötesine genişleterek hem yöntem hem içerik açısından daha eşitlikçi ve daha uzlaşmacı kararlar alınmasına olanak yaratacak ortamlar sunabilme potansiyeli taşıyan bir yaklaşımdır.

4.1.3 Şehir eşleştirme çalışmalarının odaklandığı alanlar

Şehir eşleştirme çalışmaları, yerel yönetimlerin yetki alanına giren tüm hizmet konularına odaklı olarak gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, yerel yönetimlerin teşkilat yapısı, işleyişi, idari ve mali süreçleri, yasal düzenlemeleri ve insan kaynakları yapısı gibi alanlarda da karşılaştırmalı değerlendirmeler yapmak ve örnek uygulamalardan yararlanmak üzere de şehir eşleştirme çalışmaları yapılabilir. Bu bağlamda, şehir eşleştirmenin olası odak noktalarına örnek olarak aşağıdaki alanlar sıralanabilir:

- Kültürler arası paylaşım (dil, tarih, sanat, gençlik, spor vb.)
- Teknik deneyim paylaşımı (kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik, mali yönetim, liderlik, insan kaynakları vb.)
- İyi yönetim (katılım, saydamlık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü vb.)
- Yerel politika geliştirme (planlama, analiz, izleme, değerlendirme vb.)
- Yerel ekonomik kalkınma (tarım, turizm, ticaret, ulaşım, altyapı vb. sektörler)
- Sosyal kalkınma (eğitim, istihdam, sağlık, toplumsal cinsiyet eşitliği, sosyal hizmetler, sosyal uyum ve içme vb.)
- Çevre koruma (enerji, iklim, sürdürülebilirlik, doğal kaynaklar vb.)
- Kriz yönetimi (afet, acil durum, kitlesel göç vb.)
- Teknoloji aktarımı (yenilik, bilişim ve yönetim teknolojileri vb.)
- Araştırma ve geliştirme (bilimsel iş birliği, yönetim ve hizmet laboratuvarları vb.)

4.1.4 Şehir eşleştirme çalışmalarında yaygın olarak yürütülen faaliyetler

Şehir eşleştirme çalışmaları, uzun dönemli olarak tasarlanması gereken çalışmalar olduğundan, genellikle tek türden faaliyet içermek yerine belli bir amaca hizmet edecek çeşitli faaliyetler

içeren bir bütün biçiminde değerlendirilmelidir. Buna örnek olarak aşağıdaki faaliyetlerden birkaçının tutarlı ve birbirlerini tamamlayıcı olacak biçimde yürütülmesi düşünülebilir:

- Çalışma ziyareti;
- Kapasite geliştirme faaliyetleri;
- Proje uygulama;
- Düzenli etkinlikler (festival, konferans, seminer, eğitim vb.);
- Personel değişimi;
- Düzenli bilgi ve deneyim paylaşımı için iletişim ağları kurulması;
- Analiz, izleme ve değerlendirme çalışmaları;
- Yenilikçi bilgi sistemleri paylaşımı;
- Ortak yöntem, rehber ve araçlar geliştirilmesi;
- Yasal düzenlemelerin iyileştirilmesine katkı sağlanması;
- Uluslararası standartlar geliştirilmesi.

4.2 AVRUPA BİRLİĞİ'NDE ŞEHİR EŞLEŞTİRME

Avrupa'da modern şehir eşleştirmenin ilk örnekleri I. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkmış olmakla birlikte, yerel yönetimler arasındaki uluslararası ilişkilerin ve dayanışmanın gelişmesi, II. Dünya Savaşı sonrasında başlamıştır. Avrupa'nın her köşesinde politikacılar ve vatandaşlar, barışçıl ve bütünleşmiş bir Avrupa hedefine ulaşabilmek amacıyla, ülkeler arasında daha yakın ilişkiler kurulmasının önemini daha iyi kavramaya başlamıştır. Şehir eşleştirme, farklı Avrupa ülkelerindeki yerel yönetimlerin ortak sorunlarını birlikte göğüslemeleri ve sonrasında aralarında güçlü dostluk ve iş birliği köprüleri oluşturmaları konusunda önemli katkılar sağlayan bir yöntem olmuştur. Şehir eşleştirme, özellikle savaş sonrası Fransa ve Almanya toplumlarının yakınlaşmasında ve ortak yakınlaşmasında ve ortak Avrupa değerlerinde buluşmalarında önemli bir rol oynamıştır.³

Avrupa'da Şehir Eşleştirmenin Gelişimi

Avrupa'da kayıtlara geçen ilk resmî şehir eşleştirme girişimi, 1930 yılında Klagenfurt (Avusturya) ve Wiesbaden (Almanya) şehirleri arasında başlamıştır.⁴

Özellikle Fransa ve Almanya toplumlarının yakınlaşmasını amaçlayan şehir eşleştirme ilişkileri ağırlıklı olarak 1950'li yıllarda kurulmaya başlanmıştır. Fransa ve Almanya arasında Dostluk Anlaşması'nın imzalandığı 1963 yılına gelindiğinde 120 Fransız ve Alman şehri arasında şehir eşleştirme ilişkisi kurulmuş bulunmaktaydı.

Daha sonraki yıllarda tüm Avrupa ölçeğinde yaygınlaşan şehir eşleştirme girişimleri kapsamında, 1991 yılına gelindiğinde, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki (o zamanki 12 üye) yerel yönetimler arasında yaklaşık 8.500 şehir eşleştirme ilişkisi kurulmuş bulunmaktaydı.⁵

2006 yılında yürütülen bir araştırma, Avrupa'nın 35 ülkesindeki CEMR üyesi yerel yönetimler arasında kurulan kardeş şehir ilişkisi sayısının 17.000'den fazla olduğunu ortaya koymuştur.⁶

2019 yılı itibarıyla, Avrupa ölçeğinde 40.000'den fazla yerel yönetimin (en az iki yerel yönetim arasında gerçekleşen 20.000'den fazla eşleşme yoluyla) kardeş şehir ilişkisi içerisinde olduğu görülmektedir.⁷

Bu bağlamda, Avrupa'da şehir eşleştirmenin temsil ettiği temel değerler olarak, Avrupa halkları arasındaki dostluğun ve iş birliğinin gelişmesi ve farklı ülkelerdeki vatandaşların karşılıklı olarak birbirini daha iyi tanımaya ve anlamaya başlaması ön plana çıkmaya başlamıştır.

Bu süreçte şehir eşleştirme, Avrupa bütünleşmesinin ve ortak kimliğinin, tabandan gelen bir yansıması olarak değerlendirilmeye ya da bir başka ifadeyle, farklı ülke ve bölgelerde yaşayan, farklı bir geçmişe sahip vatandaşlar arasındaki yakınlaşmanın ve iş birliğinin somut ve görünür bir biçimi olarak görülmeye başlamıştır.

Geleneksel olarak şehir eşleştirme ilişkileri ağırlıklı eğitim ve kültür konularına odaklanmış olmakla birlikte, süreç içerisinde şehir eşleştirmenin yöneldiği alanlar genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Bu kapsamda, şehir eşleştirme yoluyla özellikle ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi ön plana çıkmaya başlamıştır.⁸ Benzer şekilde, karşılıklı olarak yerel yönetimin geliştirilmesi, çevre ile ilgili konular ve başka birçok konu, iş birliği yapan yerel yönetimlerin gündeminde yer almaya başlamıştır.

Gelinen noktada, şehir eşleştirme esnek bir yerel diplomasi aracı olarak kendisini kanıtlamıştır. Çok küçük ölçekli yerleşimlerden bölgesel yönetimlere uzanabilmekte, geniş bir yelpazeye yayılan konuları (sanat, kültür, gençlik, yerel ekonomik kalkınma, sosyal içerme, çevre koruma, kentsel altyapı, yerel yönetim vb.) kapsayabilmekte ve eşleşen şehirlerdeki farklı paydaşların katılımını içerebilmektedir. Aynı şekilde, şehir eşleştirme, iş birliği yapan tarafların ortak sorunlarını ele almalarını, deneyimlerini ve iyi uygulama örneklerini paylaşmalarını, farklı bakış açılarını anlamalarını ve Avrupa bütünleşmesini daha iyi kavramalarını da kolaylaştırarak, çok yönlü yararlar sağlamaktadır.

Tüm bu nedenlerle şehir eşleştirme, Avrupa Birliği tarafından, özellikle Birlik'in eski, yeni ve gelecekteki üyeleri arasındaki uluslararası bağların ve "Avrupalı olma"nın güçlendirilmesi açısından çağdaş, etkin ve herkes tarafından ulaşılabilir bir yöntem olarak görülmekte ve teşvik edilmektedir.⁹

³ Bkz. CEMR (2007) *Twinning for Tomorrow's World: Practical Handbook*, s.4; ayrıca, bkz. ALDA (2011) *Creativity and Innovation in Town-Twinning Activities in Europe and Southeastern Europe: Project Results*, Europe for Citizens Programme, s. 3.

⁴ CESIE (2001) *Newtwin Manual: Innovation and Practical Ideas for Town Twinning*, Centro Studi ed Iniziative Europeo, s. 11.

⁵ CEMR (2007) *Twinning for Tomorrow's World: Practical Handbook*, s.3.

⁶ CEMR (2007) *Twinning for Tomorrow's World: Practical Handbook*, s.3.

⁷ Bu konudaki veriler için bkz. CEMR İnternet sitesi (www.twinning.org/en/page/numbers-by-country#.XNk25hMzbOQ)

⁸ Bu konuda bkz. ALDA (2011) *Creativity and Innovation in Town-Twinning Activities in Europe and Southeastern Europe: Project Results*, Europe for Citizens Programme, s. 3. Ayrıca, daha ayrıntılı bilgi için bkz: <https://www.ccre.org/activites/view/9> ve https://www.ccre.org/en/papiers/index_posit_by_activite/9

⁹ ALDA (2011) *Creativity and Innovation in Town-Twinning Activities in Europe and Southeastern Europe: Project Results*, Europe for Citizens Programme, s. 3.

4.2.1 Düzenleyici ve Yönlendirici Çerçeve

Avrupa Birliği'nde üye ülkeler açısından bağlayıcı veya standartlaştırılmış bir yerel yönetim sistemi veya AB tarafından önerilen bir model bulunmamaktadır. AB, yerel yönetimlerin görevleri ve yapıları gibi yerel yönetim sistemine ilişkin konulardaki düzenlemeleri, üye ülkelerin kendi iç hukuk düzenlemelerine bırakmıştır.

Bu konudaki başlıca dayanak noktalarının başında, 1993 tarihli Avrupa Birliği Antlaşması'nın 4(2) maddesinde yer alan "Birlik, üye ülkelerin Antlaşmalar önündeki eşitliğine ve bölgesel ve yerel özerk yönetimler de dâhil, siyasal ve anayasal temel yapılarında mündemiç ulusal kimliklerine saygı gösterir"¹⁰, ifadesi gelmektedir.

Yerel yönetimlerle ilgili düzenlemeler üye ülkelerin iç hukukuna bırakılmış olmakla birlikte, Avrupa Birliği'nin kurulması ve gelişmesi sürecinde demokratik ilkelere, hukukun üstünlüğüne ve yerinden yönetime dayalı bir Avrupa hedefine giden yolda AB tarafından benimsenen (ve ülkemizde 5393 sayılı Belediye Kanunu ile 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu kapsamındaki ilgili maddeler uyarınca hizmetlerin vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulması biçiminde karşılık bulan) "yerindenlik" (*subsidiarity*) ilkesi, üye ülkelerdeki yerel yönetim sistemlerinin bu ortak değerler ekseninde gelişmesinde belirleyici bir rol oynamıştır.

Yerindenlik ilkesinin, 1951'de imzalanan ve Avrupa Topluluğu'nu kuran Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu Antlaşması'ndan (Madde 95) itibaren Avrupa Birliği'ni şekillendiren anlaşmalarda ve temel belgelerde yer almaya başladığı ve Avrupa ölçeğinde yerel yönetim sistemlerinin işleyişine ilişkin temel vurgu olarak kullanıldığı görülmektedir. Avrupa Birliği'nin kuruluşunu niteleyen 7 Şubat 1992 tarihli Maastricht Antlaşması (5. madde-eski 3/b. madde), 1997 tarihli Amsterdam Antlaşması'na eklenen "Yerindenlik ve Orantılılık İlkelerinin Uygulanması Hakkında Protokol" (No. 2) ve AB'nin kurucu antlaşmalarını tadil eder nitelikteki 2009 tarihli Lizbon Antlaşması (Madde 5/3) "yerindenlik" ilkesinin temellerini sağlamıştır. Lizbon Antlaşması'na eklenen ve adı geçen 1997 tarihli protokolü değiştiren 2009 tarihli Protokol (No. 2), ulusal parlamentolar tarafından "yerindenlik" ilkesine uyum sağlanması hükmünü getirerek (Madde 1.3.5), bu konuda daha ileri adımlar atılmasını sağlamıştır.

"Yerindenlik" İlkesi

Avrupa Birliği Antlaşması'nın "yerindenlik" ilkesi ile ilgili 5. Maddesi şöyledir:

1. Birlik'in yetkilerinin sınırları, yetkilendirilme ilkesine tabidir. Birlik yetkilerinin kullanılması, katmanlı yetki ve orantılılık ilkelerine tabidir.

2. Yetkilendirilme ilkesi gereğince Birlik, Antlaşmalar'da belirlenen hedeflere ulaşmak için, ancak üye devletler tarafından Antlaşmalar'da kendisine verilen yetkilerin sınırları dâhilinde hareket eder. Antlaşmalar'da Birlik'e verilmemiş yetkiler üye devletlere aittir.
3. Katmanlı yetki ilkesi gereğince, Birlik, münhasır yetkisine girmeyen alanlarda, sadece, öngörülen eylemin amaçlarının üye devletler tarafından merkezî düzeyde veya bölgesel ve yerel düzeyde yeterli biçimde gerçekleştirilemeyeceği ve fakat söz konusu eylemin boyutu ya da etkileri itibarıyla Birlik düzeyinde daha iyi gerçekleştirilebileceği durumlarda harekete geçer.¹¹

Yerel yönetimler özelinde ise bu ilke, "bir hizmetin prensip itibarıyla vatandaşa en yakın idari birim tarafından yerine getirilmesini, sadece ve sadece bu birim tarafından ya hiç ya da yeterince etkin bir biçimde yerine getirilmeyen hizmetlerin bir üst idari birim tarafından üstlenilmesini gerektirir", şeklinde tanımlanmaktadır.¹²

Avrupa Birliği'ni şekillendiren antlaşmalarda ve temel belgelerde şehir eşleştirme ile doğrudan ilgili bir madde veya hüküm yer almamakla birlikte, AB bünyesinde bu konu, "Avrupa'nın ortak mirası olan ideal ve ilkeleri korumak ve gerçekleştirmek" amacıyla Avrupa Konseyi tarafından geliştirilen Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ile bağlantılı olarak ele alınmaktadır.

¹⁰ Avrupa Birliği Antlaşması, 1993. (Bu belgenin Türkçe çevirisi 2011 yılında Avrupa Birliği Genel Sekreterliği tarafından yapılmıştır.)

¹¹ Avrupa Birliği Antlaşması, 1993. Bkz. AB Başkanlığı İnternet sitesi: www.ab.gov.tr/files/pub/antlasmalar.pdf

¹² Kadir Koçdemir, "Hizmette Vatandaşa Yakınlık (Subsidiyarite) İlkesi ve Sosyal Hizmetler", Türk İdare Dergisi, Mart 2002, Sayı 434, Ankara, s. 2.

4.2.1.1 Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı

Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı, Avrupa Konseyi bünyesinde, 1950'li yıllardan itibaren geliştirilmeye başlayan ve uzun yıllar devam eden tartışmaların sonucu oluşmuş bir mutabakat metnidir. Avrupa Konseyi Yerel Yönetimler Özerklik Şartı, Avrupa Konseyi tarafından 15 Ekim 1985 tarihinde imzaya açılmış ve 1988 yılında yürürlüğe girmiştir.

Amacı, yerel yönetimlerin mali ve idari özerkliğini sağlayacak ilkelerin üye ülkeler tarafından benimsenmesini ve hayata geçirilmesini sağlamaktır. Bir uluslararası antlaşma niteliğinde olmakla beraber, metinde yer alan maddeler "ilke" düzeyinde ifadelerdir. Metni imzalayan ülkelerin, kendi iç hukuklarında bu ilkelere uygun düzenlemeleri yapmaları beklenmektedir.

Bu Şart'ın mümkün olduğunca çok ülke tarafından imzalanmasını sağlamak amacıyla, "Yükümlülükler" başlıklı 12. maddesi gereğince, ülkelerin bazı maddeleri (ilkeleri) olduğu gibi benimsemelerine, bazılarına ise çekince koymalarına olanak tanınmıştır.

Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı, halen Avrupa Konseyine üye olan 45 ülkenin Türkiye dâhil 42'si tarafından imzalanmış ve onaylanmış bulunmaktadır¹³. Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin tamamı Şart'ı imzalamış ve onaylamış olduğundan, bu Şart, AB'de yerel yönetimlerin işleyiş mekanizmasına yönelik temel düzenleme olarak nitelendirilmektedir.

Şart'ın 4. maddesinde AB'nin büyük önem ve öncelik verdiği "yerindenlik" ilkesi ile doğrudan bağlantılı olacak şekilde, "kamu sorumlulukları[nın] genellikle ve tercihen vatandaşa en yakın olan makamlar tarafından kullanılacağı" hükmü getirilmektedir.

Şart'ın aşağıda belirtilen 10. maddesi ise şehir eşleştirme konusu ile doğrudan bağlantılıdır:

| Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MADDE 10: Yerel Makamların Birlik Kurma ve Birliklere Katılma Hakkı |
| 1- Yerel makamlar yetkilerini kullanırken, ortak ilgi alanlarındaki görevlerini yerine getirebilmek amacıyla, başka yerel makamlarla iş birliği yapabilecekler ve kanunlar çerçevesinde birlikler kurabileceklerdir. |
| 2- Her Devlet, yerel makamların ortak çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi için birliklere üye olma ve uluslararası yerel makamlar birliklerine katılma hakkını tanıyacaktır. |
| 3- Yerel makamlar, kanunla muhtemelen öngörülen şartlar dâhilinde, başka devletlerin yerel makamlarıyla iş birliği yapabilirler. |

Avrupa Birliği'ni oluşturan üye ülkeler, farklı tarihsel, toplumsal ve diğer özelliklere dayalı olarak, kendi ulusal mevzuatlarına göre birbirinden farklılık gösteren yerel yönetim sistemlerine sahip olmakla birlikte, bu sistemlerin zaman içerisinde gelişerek günümüzdeki yapılarına kavuşmasında Avrupa Birliği'nin yerel ve bölgesel yönetimlere verdiği önem, belirleyici bir rol

¹³ Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın Onaylanmasına İlişkin Karar. T.C. Resmî Gazete, tarihi 3.10.1992, sayısı 21364.

oynamıştır. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'na uyum sağlanması yönünde getirilen anayasal ve/veya yasal düzenlemelerin de sağladığı ivmeyle, ülkeden ülkeye farklılık gösterse de Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin genelde güçlü, özerk ve geniş yetkilerle donatılmış yerel yönetimlerinin, şehir eşleştirme konusunda da geniş bir hareket alanına ve esnekliğe sahip oldukları görülmektedir.

4.2.1.2 AB üyesi ülkelerde şehir eşleştirme ile ilgili mevzuat

AB üyesi ülkelerde, her ülkenin kendi yerel yönetim sistemine yönelik düzenlemeler bağlamında, şehir eşleştirme ile ilgili olarak farklı yaklaşımlar ve düzenlemeler olduğu görülmektedir. Bu konuda İrlanda ve Çek Cumhuriyeti gibi oldukça ayrıntılı düzenlemeler getiren ülkeler olduğu gibi, İsveç ve Hollanda gibi bu konuda özel bir düzenlemeye sahip olmayan ülkeler olduğu da görülmektedir. Bu bölümde ilk olarak, adı geçen örneklerdeki şehir eşleştirmeye yönelik düzenlemeler ele alınmaktadır.

Kurucu üye olmasa da 1973 yılında üye olarak şimdiki adıyla Avrupa Birliği'ne ilk katılan ülkelere biri olan İrlanda'da şehir eşleştirme ile ilgili düzenlemeler, 2002 tarihli Yerel Yönetim Kanunu'nun 2. Bölümü altında getirilmektedir:

(İrlanda) Yerel Yönetim Kanunu (No. 37, 2001)

BÖLÜM 2

75.— 1) Bir yerel yönetim, Devletin sınırları içinde veya dışında, kendi idari alanının veya bir bölümünün eşleştirilmesi için düzenlemeler yapabilir veya herhangi bir başka yerel yönetim ile benzer bağlantılar kurabilir.

2) Paragraf (1) kapsamında bir düzenleme yapılması kararı, koşula bağlıdır.

3) Bir yerel yönetimin Paragraf (1) kapsamında bir düzenleme yapabilmesi için, aşağıda belirtilen hususlara ilişkin olarak, bu düzenlemenin haklı gerekçelere dayandığını tatminkâr bir şekilde ortaya koyması gerekir:

- ilgili düzenlemenin kendi idari alanı ve yerel toplum açısından sağlaması beklenen yararlar,
- kendi idari alanı ve yerel toplumun toplumsal, kültürel ve genel çıkarları, ve
- söz konusu olan giderler ve toplam maliyet.

4) İlgili Bakan, yerel yönetimlere veya yerel yönetimlerin belirlenmiş birimlerine, bu maddenin amaçları doğrultusunda talimatlar yayımlayabilir.

(5) Bu madde kapsamındaki işlevlerin yerine getirilmesine yönelik harcamalara ve diğer faaliyetlere, her yıl için ilgili yerel yönetimin yıllık raporunda yer verilecektir.¹⁴

Yerel yönetimlerin "genel yetki" ile donatılmasının belirleyici olduğu Anglosakson yönetim sisteminin özelliklerini yansıtmaya karşın İrlanda'nın, şehir eşleştirme konusunda en ayrıntılı düzenlemeler getiren AB ülkelerinden biri olduğu görülmektedir.

¹⁴ (İrlanda) Yerel Yönetim Kanunu, No. 37/2001. (İngilizce metinden çeviri.)

Öte yandan, Avrupa Birliği'ne 2004 yılındaki genişleme dalgası ile katılan Çekya, çok farklı bir tarihsel gelişime ve yerel yönetim sistemine sahip olmasına karşın, İrlanda örneğine benzer bir yaklaşımla, şehir eşleştirme konusunda ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir:

(Çek Cumhuriyeti) Belediye Kanunu (No. 128, 2000)

BÖLÜM 4: BAŞKA ÜLKELERDEKİ YEREL YÖNETİMLER İLE İŞ BİRLİĞİ

Madde 55

- (1) Belediyeler, başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliği yapabilirler ve yerel yönetimlerin uluslararası birliklerine üye olabilirler.
- (2) Belediyeler, başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliği anlaşmaları düzenleyebilirler.
- (3) Belediye birlikleri, başka ülkelerdeki yerel yönetim birlikleriyle iş birliği anlaşmaları düzenleyebilirler. Bu iş birliklerinin konusu, iş birliği yapan belediye birliklerinin yürüttüğü faaliyetlerle sınırlı kalmak zorundadır.
- (4) Paragraf (2) ve (3) kapsamındaki anlaşmaların yazılı olarak yapılması ve önceden belediye meclisinin onayının alınmış olması zorunludur; aksi takdirde anlaşmalar geçersiz ve hükümsüz sayılacaktır. Anlaşma şunları içermelidir:
 - a) anlaşmaya taraf olanların adları ve kayıtlı ofisleri;
 - b) iş birliğinin konusu ve ilgili giderlerin karşılanması için kullanılacak yöntem;
 - c) iş birliğinin kurumsal yapısı ve yürütülme yöntemi;
 - d) anlaşmanın süresi ve geçerli olacağı dönem.
- (5) Paragraf (2) ve (3) kapsamındaki iş birliği anlaşmaları yoluyla bir tüzel kişiliğin kurulması, ancak Parlamento tarafından onaylanmış olan ve Çekya nezdinde bağlayıcı nitelik taşıyan uluslararası bir antlaşma ile buna izin verilmesi durumunda mümkün olacaktır.
- (6) Paragraf (2) ve (3) kapsamında olup, yeni bir tüzel kişilik kurulmasına veya mevcut bir tüzel kişiliğe katılım sağlanmasına yönelik iş birliği anlaşmalarının imzalanması öncesinde, Dışişleri Bakanlığının uygun görüşü alınarak, İçişleri Bakanlığının onayı gereklidir. Bu onay alınmadan önce ilgili anlaşma yürürlüğe giremez. Söz konusu onayın reddi, ancak ilgili anlaşmanın mevzuata aykırı olması veya Parlamento tarafından onaylanarak yayımlanmış olan ve Çekya nezdinde bağlayıcı nitelik taşıyan uluslararası antlaşmalara ters düşmesi durumlarında geçerli olacaktır.¹⁵

Yelpazenin diğer ucunda, şehir eşleştirme konusunda Avrupa'nın en önde gelen bazı ülkelerinin, bu konuyu ilgili mevzuatlarında özel olarak düzenlememiş oldukları görülmektedir.

İsveç'te 1992'de yürürlüğe giren Yerel Yönetim Kanunu'nun en dikkat çekici yönlerinin başında, şehir eşleştirme ile doğrudan ilgili bir hüküm veya düzenleme bulunmamasıdır. Bu konuda yalnızca, 2003 yılında yapılan bir değişiklik sonrasında Kanun'un İsveç Yerel Yönetim ve Konut Bakanlığı tarafından hazırlanan İngilizce çevirisine yazılan önsöz bölümünde "Yerel Yönetim

Kanunu, İsveç'in diğer ülkelerle, yerel yönetimlerin görev ve sorumluluklarıyla ilgili bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmasında önemli bir rol oynayacaktır" vurgusu yapılmaktadır.¹⁶

Buna karşın, İsveç şehir eşleştirme alanında Avrupa'nın en aktif ülkelerinden biri olmayı sürdürmektedir. Başta Türkiye Belediyeler Birliğince yürütülen Türk-İsveç Yerel Yönetimler Ortaklığı Programı (TUSENET ve TUSELOG Projeleri¹⁷) olmak üzere, İsveçli yerel yönetimler Türkiye'deki şehir eşleştirme girişimlerinin de önde gelen ortakları olmuşlardır.

İsveç ile birlikte, uluslararası ölçekte (ve özellikle Türkiye bağlamında) kardeş şehir ilişkileri kurulması konusunda önde gelen ülkelere biri olan Hollanda'nın yerel yönetim mevzuatında da şehir eşleştirme ile ilgili ayrıntılı bir düzenleme olmadığı görülmektedir. Yalnızca, 14 Şubat 1992 tarihli Belediye Kanunu'nun 11. Bölümü altında belediye başkanının yetkileri sıralanırken, 170. maddede "başka belediyelerle iş birliği yapmak" konusuna yer verilmektedir.¹⁸ Bu maddede veya diğer maddelerde ise başka ülkelerdeki belediyelerle iş birliğine doğrudan atıf yapılmamış olması, Hollanda'daki belediyelerin bu konudaki girişimlerine bir engel oluşturmamıştır.

AB üyesi ülkelerin şehir eşleştirme ile ilgili mevzuatı için başka örnekler seçilirken, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 hibe projesi için Türkiye'deki yerel yönetimlerle eşleşmiş olan Avrupa'daki yerel yönetimlerin bulunduğu ülkelere ağırlık verilmiştir. Söz konusu 12 AB üyesi ülke, alfabetik olarak, şunlardır: **Almanya, Bulgaristan, İspanya, İtalya, Letonya, Litvanya, Macaristan, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovenya ve Yunanistan.**

Almanya

Çankaya Belediyesinin (Ankara) Almanya'dan Frankfurt Belediyesi ile eşleştiği "Kadınları Güçlendirerek Dirençli İklim Değişikliğine Dirençli Bir Kent Oluşturmak" başlıklı proje ile Nevşehir Belediyesinin yine Almanya'dan Neuss Belediyesi ile eşleştiği "Sürdürülebilir belediyecilik için değişim" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 proje arasında yer almıştır. Bu eşleşmelerin Almanya'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Avrupa Birliği'nin kurucu üyelerinden biri olan Almanya'da yerel ve bölgesel yönetimlerin güçlendirilmesi amacıyla 1994 ve 2006 yıllarında Anayasal reformlar yapılmıştır. Federal Almanya Cumhuriyeti Anayasası'nın "Eyalet Anayasaları'nın Federal Anayasa'ya uygunluğu; yerel idarenin esasları" başlıklı 28. maddesi, yerel yönetimlerle ilgili düzenlemeleri eyaletlere bırakırken, yerel özerkliği güvence altına almaktadır.¹⁹

¹⁶ (İsveç) *Yerel Yönetim Kanunu*, 1 Eylül 2003. (İngilizce metinden çeviri.)

¹⁷ TUSELOG ve TUSENET projeleri için bkz. TBB İnternet sitesi; ayrıca, TWIN Şehir Eşleştirme Kitapçığı.

¹⁸ (Hollanda) *Belediye Kanunu*, 14 Şubat 1992. (İngilizce metinden çeviri.)

¹⁹ *Federal Almanya Cumhuriyeti Anayasası*, değişik: 23 Aralık 2014.

¹⁵ (Çek Cumhuriyeti) *Belediye Kanunu*, No. 128/2000; değişik: No. 313/2002. (İngilizce metinden çeviri.)

TWIN Hibe Programı faydalanıcıları arasında olan Frankfurt Belediyesinin bağlı olduğu Hessen Eyaleti'nin ve Neuss Belediyesinin bağlı olduğu Kuzey Ren-Vestfalya Eyaleti'nin yerel yönetim kanunlarına bakıldığında; her iki kanunun da 2. maddesinde yerel yönetimlere verilen "genel yetki" çerçevesinin, başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliği yapılması açısından yeterli olduğu ve bunun dışında, şehir eşleştirme ile ilgili ayrı bir düzenleme yapılmadığı görülmektedir.²⁰

Bulgaristan

Erzurum Büyükşehir Belediyesinin Bulgaristan'dan Bansko Belediyesi ile eşleştiği "*Çevreci Kış Turizmi İçin İş Birliği*" başlıklı proje, Osmaniye Valiliğinin yine Bulgaristan'dan Sofya Belediyesi ile eşleştiği "*Yerel ve Bölgesel İdareler İçin Bilgi Paylaşımı*" başlıklı proje ve Tavşanlı Kaymakamlığının (Kütahya) yine Bulgaristan'dan Kirkovo Belediyesi ile eşleştiği "*Yeni Fırsatlar Yakalamak İçin El Ele*" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 proje arasında yer almıştır. Bu eşleşmelerin Bulgaristan'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Bulgaristan Avrupa Birliği'ne 2007 yılında üye olmuştur. 1991 tarihli Bulgaristan Anayasası'nın 136. maddesi belediyeyi "özerk yönetimin uygulanacağı temel mülki birim" olarak tanımlamaktadır.²¹

Bulgaristan'da da şehir eşleştirme girişimleri, 2001 tarihli Yerel Yönetim Kanunu'nun 44. maddesinde, belediye başkanının yetkisi altında düzenlenmiştir:

(Bulgaristan) Yerel Yönetim Kanunu (No. 37, 2001)

BÖLÜM 3: BELEDİYE BAŞKANLARI VE BELEDİYE YÖNETİMİ

Madde 44 – Belediye Başkanının Görevleri

p. 10. Siyasal partiler ve kamu kurumları ile ülke içinde ve dışındaki yerel yönetimler ile bağlantılar kurmak;

BÖLÜM 8: BELEDİYE İŞ BİRLİKLERİ

Madde 59 – (1) Belediyeler, karşılıklı çıkarlarına yönelik hedeflere ulaşmak ve yetki alanlarına giren konularda ortak uygulamalar yapmak amacıyla başka belediyelerle, bölgelerle, tüzel veya gerçek kişilerle iş birliği yapabilirler, birlikler kurabilirler.²²

²⁰ (Almanya) *Hessen Eyaleti Belediye Kanunu* (Yürürlük: 7 Mart 2005; değişik: 21 Haziran 2018); *Kuzey Ren-Vestfalya Eyaleti Belediye Kanunu* (Yürürlük: 14 Temmuz 1994; değişik: 18 Aralık 2018.)

²¹ *Bulgaristan Cumhuriyeti Anayasası* (Yürürlük tarihi: 12 Temmuz 1991; değişik: 25 Şubat 2005.)

²² (Bulgaristan) *Yerel Yönetim Kanunu*, No. 37/2001. (İngilizce metinden çeviri.)

Belediyeler arasındaki iş birliği ile ilgili 59. maddede başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliği konusuna atıf yapılmamış olmakla birlikte, gerek 44. madde ve gerekse Bulgaristan Anayasası'nın 136. maddesi ile birlikte değerlendirildiğinde, bu konuda bir kısıtlama olmadığı görülmektedir.

İspanya

Çanakkale Belediyesinin İspanya'dan Tarragona Şehir Yönetimi ile eşleştiği "*Geleceğin Akıllı Şehirleri İçin Ortaklık Projesi*" başlıklı proje ile Ereğli Belediyesinin (Konya) yine İspanya'dan Teruel İl Yönetimi ile eşleştiği "*Gençler İçin Daha Fazla İstihdam*" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 proje arasında yer almıştır. Bu eşleşmelerin İspanya'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

İspanya Avrupa Birliği'ne 1986 yılında üye olmuştur. 1978 tarihli İspanya Anayasası'nın özellikle 140. maddesi yerel yönetimlerin özerkliğini güvence altına alırken, 3. Bölüm altındaki maddeler de özerk topluluklara yönelik özerklik çerçevesini ortaya koymaktadır.²³

Yerel yönetimlerde köklü yeniden yapılanmanın ilk adımları 1979 reformu ile atılmıştır. Bu girişimi izleyen 1985 tarihli Yerel Yönetimler Temel Kanunu ile yerel yönetimlere, yerel toplulukları yönetmek, kendilerini ilgilendiren işleri görmek üzere serbestçe örgütlenmek, vergi koymak gibi yetkiler tanınmıştır.²⁴ Daha sonraki yıllarda, 2003 tarihli "Yerel Yönetimlerin Modernleştirilmesi Kanunu" ve 2013 tarihli "Yerel Yönetimlerin Rasyonalizasyonu ve Sürdürülebilirliği Kanunu", yerel yönetimlere yönelik reform çalışmalarını pekiştirmiştir.

Adı geçen kanunlarla yerel yönetimlere yönelik kapsamlı ve ayrıntı düzenlemeler getirilmiş olmakla birlikte, bunlar arasında farklı kademelerdeki yerel yönetimlerin başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliği yapmasına ve bu bağlamda şehir eşleştirmeye yönelik hükümlere yer verilmemiştir. Öte yandan, ilgili mevzuatta şehir eşleştirmeye yönelik hükümlerin yer almaması, İspanya'daki yerel yönetimlerin, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu birçok ülkedeki yerel yönetimlerle eşleşmesine engel oluşturmadığı görülmektedir.

²³ *İspanya Anayasası* (Yürürlük: 27 Aralık 1978).

²⁴ (İspanya) *Yerel Yönetimler Temel Kanunu*, 2 Nisan 1985.

İtalya

İzmir Valiliğinin İtalya'dan Ripalimosani Belediyesi ile eşleştiği "Göç Yönetimi İçin Yerel İdarelerin Güçlendirilmesi" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 projeden biri olmuştur. Bu eşleşmenin İtalya'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Avrupa Birliği'nin kurucu üyelerinden biri olan İtalya'da, 1948 tarihli (2001 Anayasal reformu ile önemli ölçüde değiştirilen) Anayasa'nın 5. ve "yerindenlik" ilkesinin getirildiği 118. maddeleri, yerel yönetimlerin özerkliğini güvence altına almaktadır.²⁵

İtalya'da yerel yönetimlere yönelik reform düzenlemelerinin bir sonucu olarak 1990 yılında çıkartılan Yerel Yönetim Kanunu, yerel yönetimlerin yetki ve özerklik çerçevesini önemli ölçüde genişletmiştir. Bu Kanun ile getirilen ayrıntılı düzenlemeler arasında başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliğine açık bir atıf yapılmamış olmakla birlikte, yerel yönetimlerin özerklik çerçevesinin çizildiği II. Bölüm'de yer alan 4. madde altında belediyelere "kendi şehir beratlarını hazırlama ve kabul etme"; ilgili beratlar kapsamında da "belediyeler arasındaki iş birliği biçimlerini belirleme" yetkisi verilmektedir. Benzer şekilde, belediyelerin işlevlerini düzenleyen IV. Bölüm'de yer alan 9. maddede de belediyelerin, "başka belediyelerle kurulacak iş birliği biçimlerini belirleyebilecekleri" hükmü yer almaktadır.²⁶

Letonya

Lüleburgaz Belediyesinin (Kırklareli) Letonya'dan Rēzekne Şehir Meclisi ile eşleştiği "Sanatla Birleşen Kültürle" başlıklı proje ile Suluova Kaymakamlığının (Amasya) yine Letonya'dan Daugavpils Şehir Meclisi ile eşleştiği "Çevre Koruma İçin Kentler Arası İş Birliği" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 proje arasında yer almıştır. Bu eşleşmelerin Letonya'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Letonya Avrupa Birliği'ne 2004 yılında üye olmuştur. 1992 tarihli Letonya Cumhuriyeti Anayasası'nın 14. Bölümü "Özerk Yerel Yönetim" başlığını taşımaktadır. Bu bölüm altındaki 154-160. maddeler, özerk yerel yönetimi güvence altına almaktadır.²⁷

Letonya'da şehir eşleştirme ile ilgili hususlar, 1993 tarihli Yerel Yönetim Kanunu'nun 13. maddesi kapsamında düzenlenmektedir:

²⁵ İtalya Cumhuriyeti Anayasası (1948; değişik: 3/2001.)

²⁶ (İtalya) Yerel Yönetim Kanunu, No. 42/1990. Yürürlük: 8 Haziran 1990. (İtalyanca metinden çeviri.)

²⁷ Letonya Cumhuriyeti Anayasası (Yürürlük tarihi: 03.07.1992; değişik: 21.07.2007.)

(Letonya) Yerel Yönetim Kanunu (1993)

Madde 13. Yerel yönetimlerin uluslararası iş birliği

(1) Meclisler, yerel yönetimler ve idari kuruluşlar, yetkileri kapsamında, Letonya dışındaki yerel yönetimlerle iş birliği yapma ve bunlarla anlaşmalar yapma hakkını haizdir. İdari kuruluşlar, bu tür iş birlikleri hakkında meclisi haberdar edeceklerdir.

(2) Yerel yönetimler uluslararası kuruluşlara üye olma ve bu tür kuruluşlarla iş birliği yapma hakkını haizdir.

(3) Uluslararası kuruluşlarla iş birliğinde yerel yönetimler, meclis tarafından veya meclisin görevlendireceği temsilciler tarafından temsil edilir.

(4) (Değişik: 2005) İmzalanacak sözleşmelerin yerel yönetim bütçesinden harcama yapılmasını gerektirmesi veya başka maddi taahhütleri içermesi durumunda, bu sözleşmeler önceden meclisin incelemesine ve onayına tabi olacaktır.²⁸

Yukarıdaki maddede görüldüğü gibi, Letonya da şehir eşleştirme konusunda ilgili mevzuatta ayrıntılı düzenlemeler getiren ülkeler arasında yer almaktadır.

Litvanya

Bayrampaşa Belediyesinin (İstanbul) Litvanya'dan Kaunas Belediyesi ile eşleştiği "Sağlık Sporda, Bağlan Hayata" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 projeden biri olmuştur. Bu eşleşmenin Litvanya'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Litvanya Avrupa Birliği'ne 2004 yılında üye olmuştur. 1992 tarihli Litvanya Anayasası'nın 10. Bölümü "Özerk Yerel Yönetim ve Yönetişim" başlığını taşımaktadır. Bu bölüm altındaki 119-124. maddeler ile "özerk yerel yönetim hakkı" güvence altına alınmaktadır.²⁹

1994 tarihli Özerk Yerel Yönetim Kanunu, yerel yönetimlerin özerklik çerçevesini çok ayrıntıya girmeden çizerken, "Meclisin Özerk Yetkileri" başlıklı 15. maddenin 20. fıkrasında gerek ülke içinde ve gerekse başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle düzenlenecek sözleşmelerin onayını, ilgili yerel yönetim meclislerine bırakmaktadır.³⁰

²⁸ (Letonya) Yerel Yönetim Kanunu, 1993. (İngilizce metinden çeviri.)

²⁹ Litvanya Cumhuriyeti Anayasası, 1992; değişik: 20 Mart 2003.

³⁰ (Litvanya) Özerk Yerel Yönetim Kanunu, 1994; değişik: 2002. (İngilizce metinden çeviri.)

Macaristan

Çorum Belediyesinin Macaristan'dan Szarvas Belediyesi ile eşleştiği "Akıllı Şehirler İçin Yol Haritası" başlıklı proje ile Kütahya Belediyesinin Macaristan'dan Pécs Belediyesi ile eşleştiği "İş Birliğinin Güçlendirilmesi İçin Kültür ve Yaratıcılık" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 proje arasında yer almıştır. Bu eşleşmelerin Macaristan'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Avrupa Birliği'ne 2004 yılında üye olan Macaristan, AB üyesi olduktan sonra özerk yerel yönetimin çerçevesine sınırlamalar getiren dikkati çekici bir örnek niteliğindedir. Siyasal geçiş döneminin çerçeve düzenlemesi olarak 1990 yılında kabul edilen Macaristan Anayasası'nda "özerk yerel yönetim" ilkesi temel bir hak olarak yer almakla birlikte, bu Anayasa'nın yerini alan Macaristan Temel Kanunu, yerel yönetimlerle ilgili düzenlemeleri ağırlıklı olarak "yerel kamu hizmetlerinin sunumu" eksenine oturtmuştur.

Macaristan mevzuatında şehir eşleştirme konusundaki başlıca düzenleme, Temel Kanun'un yerel yönetimlerle ilgili 32. maddesi kapsamında getirilmektedir:

Macaristan Temel Kanunu (2011; değişik 2018)

Madde 32 – Yerel kamu işlerini yürütürken yerel yönetimler, kanunla belirtilen sınırlar içerisinde: k) başka yerel yönetimlerle birleşmek, çıkarlarının temsili için birlikler oluşturmak, faaliyetleri ve yetkileri dâhilinde başka ülkelerdeki yerel yönetimle iş birliği yapmak ve uluslararası yerel yönetim kuruluşlarına üye olmakta serbesttirler.³¹

1990 tarihli Yerel Yönetim Kanunu'nda da şehir eşleştirme ile ilgili çok benzer bir düzenleme getirilmektedir:

(Macaristan) Yerel Yönetim Kanunu (1990)

BÖLÜM 1: YEREL YÖNETİMİN GENEL ESASLARI

Madde 1. Belediyelerin hakları

(6) Bu kanun çerçevesinde yerel yönetimler: (...) c) başka yerel yönetimlerle birleşmek, çıkarlarının temsili ve korunması için bölgesel veya ulusal birlikler oluşturmak, faaliyetleri ve yetkileri dâhilinde başka ülkelerdeki yerel yönetimle iş birliği yapmak ve uluslararası yerel yönetim kuruluşlarına üye olmakta serbesttirler.³²

Bu bağlamda, Macaristan Temel Kanunu'nda yer alan şehir eşleştirme ile ilgili düzenlemenin, bu Kanun'dan yaklaşık 20 yıl önce yürürlüğe girmiş olan Yerel Yönetim Kanunu ile aynı çerçeveyi esas aldığı görülmektedir.

³¹ Macaristan Temel Kanunu, Yürürlük: 5 Nisan 2011; değişik: 29 Haziran 2018. (İngilizce metinden çeviri.)

³² (Macaristan) Yerel Yönetim Kanunu, 1990. (İngilizce metinden çeviri.)

Polonya

Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin Polonya'dan Sopot Belediyesi ile eşleştiği "Göç Alanında Deneyim Paylaşımı ve Kapasite Geliştirme" başlıklı proje ile Mersin Büyükşehir Belediyesinin yine Polonya'dan Leszno Belediyesi ile eşleştiği "Türkiye ve Polonya Arasında Çevre Ortaklığı" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 proje arasında yer almıştır. Bu eşleşmelerin Polonya'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Polonya Avrupa Birliği'ne 2004 yılında üye olmuştur. 1997 tarihli Polonya Cumhuriyeti Anayasasının 165. maddesi "Yerel yönetim birimlerinin özerk niteliğinin mahkemeler tarafından korunacağı" hükmünü getirerek, özerk yerel yönetimi güvence altına almaktadır.³³

Özerk yerel yönetimlerin oluşturulmasına yönelik reform çalışmaları sonrasında çıkarılan 1990 tarihli Yerel Yönetim Kanunu'nun 2. Bölümü, belediyelerin görev ve yetkilerini düzenlemektedir. Kanun'da şehir eşleştirme ile doğrudan ilgili gözükten tek düzenleme, bu bölümde yer alan 7. madde altında getirilmektedir:

(Polonya) Yerel Yönetim Kanunu (1990)

BÖLÜM 2: YEREL YÖNETİMLERİN GÖREV VE YETKİLERİ

Madde 7

(...)

20) başka ülkelerdeki yerel ve bölgesel yerel yönetimlerle iş birliği yapmak.³⁴

Polonya mevzuatında şehir eşleştirme ile ilgili ayrıntılı düzenleme yapılmamış olduğu ve bu konunun yalnızca görev ve yetkiler kapsamına alınmasıyla yetinildiği görülmektedir.

Portekiz

Samsun Büyükşehir Belediyesinin Portekiz'den Porto Belediyesi ile eşleştiği "Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Ortaklık" başlıklı proje ile Espiye Belediyesinin (Giresun) yine Portekiz'den Gondomar Belediyesi ile eşleştiği "Geri Dönüşüm Ekonomisi İçin Yeşil Okullar" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 proje arasında yer almıştır. Bu eşleşmelerin Portekiz'deki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

³³ Polonya Cumhuriyeti Anayasası (Yürürlük tarihi: 2 Nisan 1997.)

³⁴ (Polonya) Yerel Yönetim Kanunu, Yürürlük tarihi: 8 Mart 1990. (İngilizce metinden çeviri.)

Avrupa Birliği'ne 1986 yılında üye olan Portekiz'de 1976 tarihli Anayasa'nın yerel yönetimlerle ilgili 8. Bölümü altında yer alan çeşitli maddelerde ve özellikle 237. maddede "özerk yerel yönetim" vurgusundan çok "idari ademimerkeziyetçilik" yaklaşımı getirilmektedir. Buna karşın, idari vesayet ile ilgili 242. maddede "yerel özerklik" vurgusu yapılarak, yerel yönetimlerin özerkliği güvence altına alınmaktadır.³⁵

AB'ye üye ülkeler arasındaki benzer yasalar arasında en kısıtlılarından biri olan 1999 tarihli Yerel Yönetim Kanunu, şehir eşleştirme konusunda da özet bir çerçeve çizmektedir:

(Portekiz) Yerel Yönetim Kanunu (1999)³⁶

Madde 31 – Dış ilişkilerin koordinasyonu

Başta Avrupa Birliği ve Portekizce Konuşan Ülkeler Topluluğu bağlamında olmak üzere, merkezî olmayan iş birliği projelerine ve girişimlerine katılmak, belediye organlarının yetkisinde ve sorumluluğundadır.

Romanya

Kuşadası Belediyesinin (Aydın) Romanya'dan Sinaia Belediyesi ile eşleştiği "*Sürdürülebilir Turizm İçin Katılımcı Yaklaşım*" başlıklı proje ile Konak Belediyesinin (İzmir) yine Romanya'dan Bükreş 2. Bölge Şehir Meclisi ile eşleştiği "*Demokratik Katılım Köprüleri*" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 proje arasında yer almıştır. Bu eşleşmelerin Romanya'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Romanya Avrupa Birliği'ne 2007 yılında üye olmuştur. Romanya'nın 1991 tarihli Anayasası'nın 120. maddesi, kamu yönetiminde "ademimerkeziyetçilik, yerel özerklik ve kamu hizmetlerinde yerindenlik" ilkelerinin esas alınacağını belirtmektedir.³⁷

Romanya'nın 2001 tarihli Yerel Kamu Yönetimi Kanunu, yerel yönetimlerde özerkliğin geniş bir çerçevesini çizmekle kalmayarak, 16. ve 35. maddelerde şehir eşleştirme ile ilgili ayrıntılı düzenlemeler getirmektedir:

³⁵ Portekiz Cumhuriyeti Anayasası, 1976; değişik: 2005.

³⁶ (Portekiz) Yerel Yönetim Kanunu, No. 59/99, 14 Eylül 1999. (İngilizce metinden çeviri.)

³⁷ Romanya Cumhuriyeti Anayasası, 1991; değişik: 429/2003.

(Romanya) Yerel Yönetim Kanunu (215/2001)³⁸

Madde 16

(1) Yerel yönetimlerin başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliği yapmalarına veya yerel yönetimlerin uluslararası birliklerine katılmalarına yönelik girişimler, Dışişleri Bakanlığı ile İçişleri ve İdari Reform Bakanlığının onayına tabi olacaktır.

(2) Yerel yönetimlerin başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle imzalayacakları iş birliği anlaşmaları, bu anlaşmaların kendi meclislerine sunulması öncesinde, belediye başkanı (veya ilçe yönetimlerinde meclis başkanı) tarafından Dışişleri Bakanlığına sunulmuş uygun görüş alınır.

(3) Yukarıdaki paragraf (2) kapsamında verilecek onay, ilgili başvurunun yapılmasını izleyen 30 gün içerisinde karara bağlanacaktır. Bu süre içerisinde başvurunun karara bağlanmaması durumunda, sunulan taslak onaylanmış kabul edilecek ve ilgili yerel meclisin onayına sunulabilecektir.

(4) Yerel yönetimlerin başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle düzenleyecekleri iş birliği anlaşmalarının yürütülmesi, münhasıran ilgili yerel yönetimin sorumluluğunda olacaktır.

Madde 35 (Meclisin yetkileri)

(7-b) Yasalara uygun olarak, başka ülkelerdeki şehirlerle veya yerel yönetimlerle eşleşme yapılmasına karar vermek.

Bu kapsamda, Romanya'nın şehir eşleştirme konusunda ayrıntılı düzenlemeler getiren AB üyesi ülkeler arasında yer aldığı görülmektedir.

Slovenya

Silvan Belediyesinin (Diyarbakır) Slovenya'dan Krško Belediyesi ile eşleştiği "*Geri Dönüşümde En İyi Uygulamalar*" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 projeden biri olmuştur. Bu eşleşmenin Slovenya'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Slovenya Avrupa Birliği'ne 2004 yılında üye olmuştur. Slovenya'nın 2001 tarihli Anayasası'nın 5. Bölümü "Özerk Yerel Yönetim" başlığını taşımaktadır. Bu bölüm altında yer alan 138-145. maddelerde yerel yönetimlerin özerkliğini güvenceye alan ve bu özerkliğin kapsamını ve işleyişini belirleyen çeşitli hükümler getirilmektedir.³⁹

Slovenya'nın 1993 tarihli Özerk Yerel Yönetim Kanunu, şehir eşleştirme konusunu 6. madde kapsamında düzenlemektedir:

³⁸ (Romanya) Yerel Yönetim Kanunu, No. 215/2001. (İngilizce metinden çeviri.)

³⁹ Slovenya Cumhuriyeti Anayasası, 2001.

(Slovenya) Özerk Yerel Yönetim Kanunu (1993)

Madde 6

(1) Özerk yerel yönetimler, güçlerini birleştirmek ve yerel kamu hizmetlerini ortaklaşa düzenlemek ve yönetmek amacıyla, gönüllük esasında, birbirleriyle iş birliği yapabilirler. Bu amaçla, mevzuata uygun olarak kaynaklarını birleştirebilirler, ortak yapılar kurabilirler, birlikte kamu enstitüleri, kamu şirketleri ve kurumları kurup yönetebilirler, ortak fonlar oluşturup yönetebilirler ve birlikler ve derneklerin çatısı altında birleşebilirler.

(2) Özerk yerel yönetimler ve bunların toplulukları, birlikleri ve dernekleri, başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle de iş birliği yapabilirler ve yerel yönetimlerin uluslararası kuruluşlarına üye olabilirler.⁴⁰

Slovenya'nın, ilgili mevzuatta şehir eşleştirme konusunda ayrıntılı düzenlemeler getirmeye gerek duymayan ülkeler arasında yer aldığı görülmektedir.

Yunanistan

Akdeniz Belediyesinin (Mersin) Yunanistan'dan Delta Belediyesi ile eşleştiği "Sosyal İnovasyon İçin KentSEL Yeşil Alanlar" başlıklı proje; Erdemli Belediyesinin (Mersin) yine Yunanistan'dan Parga Belediyesi ile eşleştiği "Sürdürülebilir Turizmde Yerel Kalite" başlıklı proje ve Nilüfer Belediyesinin (Bursa) yine Yunanistan'dan Chios Belediyesi ile eşleştiği "Kırsal Kalkınma İçin Yenilikçi Yaklaşımlar" başlıklı proje, TWIN Hibe Programı kapsamında desteklenen 23 proje arasında yer almıştır. Bu eşleşmelerin Yunanistan'daki dayanağını ortaya koymak açısından, ilgili mevzuat aşağıda özetlenmektedir:

Yunanistan Avrupa Birliği'ne 1981 yılında üye olmuştur. 2008 yılında yenilenen Yunanistan Anayasası'nın 101. maddesi, devletin ademimerkeziyetçilik ilkesine göre yönetileceğini vurgularken, 102. maddesi de yerel yönetimlerin özerkliğini güvence altına almaktadır.⁴¹

2539/1997 sayılı Birinci Kademe Yerel Yönetimlerin Kuruluş Kanunu başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliği konusunu düzenlememekte, belediyeler arası iş birliği anlaşmalarına ilişkin 23. maddenin, yalnızca komşu belediyelerle sınırlı bir çerçevede çizdiği görülmektedir. Yeni yerel yönetim reformu girişimi kapsamında çıkarılan 2010 tarihli Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması ve Ademimerkeziyetçi İdare Kanunu, birinci kademedeki belediyelerin yanı sıra (illere denk gelen) bölgeleri de ikinci kademe yerel yönetimler olarak tesis etmektedir. Kanun'un 99. maddesi belediyeler arası iş birliği anlaşmaları için daha geniş bir çerçeve çizmekte, başka

⁴⁰ (Slovenya) *Özerk Yerel Yönetim Kanunu*, No. 72/93, 1993. (İngilizce metinden çeviri.)

⁴¹ *Yunanistan Cumhuriyeti Anayasası*, 1975; değişik: 27 Mayıs 2008.

ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliği konusunu ise 203. madde altında, bölge kademesine yönelik olarak düzenlemektedir.⁴²

(Yunanistan) Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması ve Ademimerkeziyetçi İdare Kanunu (2010)

Madde 203: Bölge yönetimlerinin uluslararası iş birliği

(1) Bölge yönetimleri, yetkileri ve sorumlulukları çerçevesinde kalacak ve devletin imzalamış olduğu uluslararası antlaşmalara ters düşmeyecek şekilde, başka ülkelerdeki muadil yerel ve bölgesel yönetimlerle ve ilgili uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapabilirler.

(a) Uluslararası düzeyde, merkezî yönetim kuruluşları ile bölgesel ve yerel yönetimlerin ve diğer uluslararası ve bölgesel kuruluşların oluşturduğu ağlara katılımı yoluyla, uluslararası, bölgeler arası ve sınır ötesi iş birlikleri tesis edebilirler.

(b) Avrupa düzeyinde, Avrupa Birliği'nin, Avrupa Konseyinin ve diğer Avrupa kurumlarının amaçları ile bağlantılı ağlara, programlara, eylemlere ve girişimlere katılabilirler.

(2) Bölge yönetimleri, yetkileri dâhilinde ve yukarıdaki fıkrada belirtilen çerçevede, kendi bölgelerini ekonomik, sosyal ve mekânsal olarak güçlendirebilecek iş birliği anlaşmaları imzalayabilir veya iş birliği ağları kurabilirler.

Yukarıda adı geçen 203. maddenin diğer fıkraları arasında, imzalanacak iş birliği anlaşmalarının ulusal mevzuata ve AB müktesebatına ters düşmemesi amacıyla, önceden ilgili makamların onayına sunulması gerektiği (4. fıkra) ve yerel yönetimlerin söz konusu iş birlikleri için bütçe tahsis edebileceği (5. fıkra) gibi düzenlemeler de yer almaktadır.

⁴² (Yunanistan) *Birinci Kademe Yerel Yönetimlerin Kuruluş Kanunu*, No. 2539/1997 ve *Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması ve Ademimerkeziyetçi İdare Kanunu*, No. 3852/2010. (İngilizce metinden çeviri.)

4.2.2 Kurumsal Çerçeve

Bu bölümde, Avrupa'da şehir eşleştirme faaliyetleriyle doğrudan veya önemli ölçüde ilgili kurumlar, yerel yönetim ağları ve yerel yönetim birlikleri ile ilgili özet bilgiler verilmektedir.

Bu kapsamda, ilk olarak, Avrupa'da şehir eşleştirme konusundaki başlıca kuruluş niteliğindeki Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR) ile ilgili bilgiler verilmektedir. Ardından, yerel yönetimlere yönelik diğer Avrupa kurumları ele alınmakta ve bu bağlamda Avrupa Birliği Bölgeler Komitesi (CoR), Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi ve Avrupa Bölgeler Meclisi (AER) ele alınmaktadır. Bu çerçeve, Avrupa'daki başlıca yerel yönetim ağları ve belediye birlikleri ile ilgili incelemeye tamamlanmaktadır.

4.2.2.1 Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR)

Avrupa'daki belediyeleri ve bölgeleri temsil eden başlıca kuruluş olan Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (İngilizce kısaltması CEMR olan *Council of European Municipalities and Regions*), Avrupa'da şehir eşleştirme alanında önemli çalışmalar yürüten ve bu alanda yerel yönetimlere çeşitli destekler veren başlıca uluslararası kuruluştur.

Avrupa'daki ulusal yerel yönetim birliklerini bir araya getirerek yerel özerk yönetim, yerindenlik ve vatandaş katılımı ilkelerine bağlı, uyumlu, barışçıl ve demokratik bir Avrupa yaratılması hedefiyle 1951 yılında kurulan CEMR, halen 42 ülkeden 130.000 yerel yönetimi temsil etmektedir. CEMR; il düzeyi, bölge düzeyi ve yerel düzey olmak üzere ulusal yapının altındaki tüm yönetim düzeylerini kapsamaktadır. Merkezi Belçika'nın Brüksel kentinde olan CEMR aynı zamanda Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler (UCLG) Dünya Teşkilatı'nın Avrupa Teşkilatı olarak görev yapmaktadır.

CEMR'nin faaliyetleri, aşağıda sıralanan beş temel politika önceliğine denk gelen başlıklar altında yürütülmektedir:

- Yönetişim, demokrasi ve vatandaşlık
- Ekonomik, sosyal ve mekânsal uyum
- Uluslararası katılım ve iş birliği
- Çevre, iklim ve enerji
- Yerel ve bölgesel kamu hizmetleri

Şehir eşleştirme konusu, CEMR'nin temel politika önceliklerinden Yönetişim, Demokrasi ve Vatandaşlık başlığı altında yerini bulmaktadır. Farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden vatandaşların bir araya getirilmesi için yerel ve bölgesel yönetimler arasında bağlar kurulması, Avrupa bütünleşmesinin temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzdeki küresel sorunları ele almak için de bir araç olarak görülen şehir eşleştirmenin güncel konularla alakalı biçimde gelişmesi için bu alana özel çalışmalar yürüten CEMR, şehir eşleştirmeye özel bir odak grup oluşturmuştur. Bu odak grup, CEMR'ye üye birliklerin şehir eşleştirmeden sorumlu yetkililerini ve konuyla ilgili uzmanları bir araya getirmektedir.

Odak grubun ana işlevi, yeni şehir eşleştirme biçimlerinin teşvik edilmesi, izlenmesi ve geliştirilmesidir. Bu grup ayrıca "Vatandaşlar için Avrupa"⁴³ programına ilişkin öneriler geliştirmekte ve bunları Avrupa Komisyonuna sunmaktadır.

Bu odak grubun hedefleri şöyle sıralanmaktadır:

- Avrupa vatandaşları arasında barışçıl ilişkilerin güvence altına alınması ve Avrupalıların yerel düzeye etkin katılımlarının sağlanması.
- Avrupa vatandaşlarının birbirlerine yönelik anlayışlarının ve dostluklarının güçlendirilmesi.
- Avrupa belediyeleri arasında şehir eşleştirme çalışmalarının teşvik edilmesi ve kolaylaştırılması için sanal bir ortam oluşturulması. (Şehir Eşleştirme İnternet Sitesi: www.twinning.org)
- Belediyeler arasında teknik iş birliğinin ve iyi uygulamaların paylaşımının teşvik edilmesi.
- İyi yönetişimin desteklenmesi ve Avrupa'nın bütünleşme sürecinde yerel ve bölgesel yönetimlerin rolünün güçlendirilmesi.

CEMR tarafından yürütülen şehir eşleştirme çalışmalarının en önemlilerinden biri, şehir eşleştirme konusuna özel olarak hazırlanmış olan Şehir Eşleştirme İnternet Sitesi'dir (www.twinning.org). 24 dilde görüntülenebilen bu İnternet sitesi öncelikle şehir eşleştirmenin tarihçesi, mevcut durumu ve geleceği hakkında ayrıntılı bilgiler sunmaktadır. Bununla birlikte, şehir eşleştirme konusundaki girişimler için nasıl destek alınabileceğine, nasıl ortak bulunabileceğine ve mali desteğe nasıl erişilebileceğine yönelik çeşitli bilgiler de sitede yer almaktadır. Ayrıca, CEMR'ye üye ülkelerde ortak arayan kurumların görüntülenebileceği ve bilgi girişi yapabileceği bir arama bölümü de bulunmaktadır.

CEMR'nin şehir eşleştirme alanındaki etkili çalışmalarından biri ise Avrupa Birliği'nin kaynak sağladığı şehir eşleştirme programlarına görüş ve öneriler sağlamasıdır. Bu anlamda CEMR, AB'nin şehir eşleştirme için belirleyeceği önceliklerin ve tahsis edeceği kaynağın şekillenmesinde büyük rol oynamaktadır.

CEMR, şehir eşleştirme çalışmalarına dikkat çekmek, konuyla ilgili bilgi ve deneyim paylaşımını sağlamak ve yerel yönetimler arasında bir şehir eşleştirme ağı oluşturmak amacıyla çeşitli etkinlikler de düzenlemekte ve bu tür etkinliklere destek vermektedir. Söz konusu etkinliklerden biri de 2017 yılında Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı (söz konusu tarihteki kurumsal kimliğiyle Avrupa Birliği Bakanlığı) tarafından İstanbul'da düzenlenen Uluslararası Şehir Eşleştirme Konferansı'dır.

Tüm bu çalışmalarla birlikte CEMR şehir eşleştirme konusunda araştırmalar ve yayınlar da yapmakta ve üyelerini şehir eşleştirme fonları ve etkinlikleri hakkında bilgilendirmektedir.⁴⁴

⁴³ "Europe for Citizens" Programı için bkz. http://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens_en. 2014-2020 dönemine ilişkin ayrıntılı bilgiler için bkz: https://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens_en ve 2021-2027 döneminde Vatandaşlar, Eşitlik, Haklar ve Değerler Programı (kısa adıyla Haklar ve Değerler Programı) olarak yürütülecek programa ilişkin ayrıntılı bilgiler için bkz: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_18_3975

⁴⁴ CEMR İnternet sitesi: www.cemr.org. Ayrıca, bkz. TWIN Projesi "Şehir Eşleştirme Kitapçığı", 2019.

4.2.2.2 Yerel yönetimlere yönelik diğer Avrupa kurumları

CEMR gibi kuruluş amaçları ve faaliyet alanları doğrudan şehir eşleştirme ile ilgili olmamakla birlikte, Avrupa'da yerel ve bölgesel yönetimlerin AB ölçeğinde karar alma süreçlerine katılmalarının sağlanması açısından çok önemli işlevleri bulunan Avrupa kurumları arasında şunlar yer almaktadır: Avrupa Birliği Bölgeler Komitesi (CoR), Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi (Kongre) ve Avrupa Bölgeler Meclisi (AER).

Aşağıda bu kurumlara ilişkin özet bilgiler verilmektedir.

Avrupa Birliği Bölgeler Komitesi (CoR):

1992 Maastricht Antlaşması'nın 198/a maddesinde bir "Bölgeler Komitesi"nin kurulmasından söz edilmektedir. Kurulacak bu komite yardımıyla yerel yönetimlerin, Avrupa Birliği'nin karar alma ve politika oluşturma süreçlerine doğrudan katılımı amaçlanmıştır. Bölgeler Komitesi (İngilizce kısaltması CoR olan *Committee of the Regions*), adı geçen madde doğrultusunda, 1994 yılında kurulmuştur. Bölgeler Komitesi, AB içindeki yerel ve bölgesel yönetimlerin temsilcilerinden oluşan danışma nitelikli bir komite olup, AB'nin İşleyişine Dair Antlaşma'nın 305. ve 307. maddelerinde düzenlenmiştir.

Avrupa bütünleşmesinin genel çıkarları çerçevesinde faaliyet gösteren Bölgeler Komitesinin halihazırda 329 üyesi bulunmaktadır.⁴⁵ Antlaşma'nın 305. maddesi uyarınca Komite üyeleri, 5 yıllık süre için üye ülkeler tarafından gösterilen adaylar arasından, Konsey tarafından atanırlar ve görev süreleri yenilenebilir. AB'nin İşleyişine Dair Antlaşma'ya ekli Geçici Hükümlere İlişkin 36 No.lu Protokol'ün 8. maddesi uyarınca bu karar alınana kadarki süreçte Ekonomik ve Sosyal Komitenin üye sayılarının nasıl olacağı belirtilmiş olup, bu sayılar yukarıda yer verilen Ekonomik ve Sosyal Komitedeki üye sayıları ile örtüşmektedir.

AB Bölgeler Komitesine danışılması bazı durumlarda zorunlu, bazı durumlarda ise ihtiyari olabilmektedir. Antlaşma'nın 307. maddesi uyarınca Antlaşma'da öngörülen durumlarda Parlamento, Konsey ya da Komisyonun Bölgeler Komitesine danışması gerekmektedir. Bundan başka, söz konusu kurumların, uygun gördükleri her durumda Komiteye görüş için başvurması mümkündür. Başlıca danışma konuları ise; AB bölgesel politikalarına ilişkin hususlar ile bölgesel kalkınma, yapısal değişim, uyum etkinliklerini destekleyen fonlardan yararlanacak projelerin belirlenmesi ve izlenmesine ilişkin hususlardır. Söz konusu kurumlar, özellikle sınır ötesi iş birliğine ilişkin uygun gördükleri her durumda da Komiteye görüş için başvurabilirler. Ayrıca, Antlaşma'nın 307. maddesinin dördüncü paragrafı uyarınca Bölgeler Komitesinin gerekli görmesi halinde kendi girişimi ile görüş vermesi de mümkündür.

Bölgeler Komitesi, çeşitli uzmanlık grupları halinde çalışır. Komite bünyesinde ayrıca çeşitli alt komiteler kurulabilir. Belirli karar önerileri ya da sorunlar üzerindeki görüş taslakları bu alt komiteler tarafından hazırlanır.⁴⁶

CoR'nin 2015-2020 yıllarına ilişkin siyasi öncelikleri⁴⁷ arasında kent diplomasisine atıf yapılmış ve hem AB içinde hem de AB dışında istikrar ve iş birliği için kullanılan araçlardan biri olarak altı çizilmiştir. CoR, UCLG ile iş birliği içinde eski adı Yerel İş Birliği Kurulu (*Les Assises de la Coopération Décentralisée*) olan ve 2009'dan bu yana iki yılda bir gerçekleşen Kalkınmada İş Birliği için Şehirler ve Bölgeler (*Cities and Regions for Development Cooperation*) oturumlarını düzenlemektedir. Altıncısı 4-5 Şubat 2019 tarihlerinde gerçekleşmiş olan oturumun⁴⁸ hedefleri şöyle belirlenmiştir:

- Sürdürülebilir kentsel kalkınmaya ilişkin politikaları ve uygulamaları Avrupa Birliği ve Avrupa Birliği'nin ortağı olan ülkelerin yerel ve bölgesel yönetimleri ve bunların oluşturduğu birliklerle tartışmak.
- AB kurumlarına sürdürülebilir kentsel kalkınmaya ilişkin stratejik öneriler ve politika önerileri sunmak.
- Avrupa Komisyonunun sivil toplum örgütleri ve yerel yönetimlere ilişkin programına ve 2019-2020 çağrılarına katkı verecek uygulama önerileri oluşturmak.
- Eşleşmelere ilişkin alanlarda yaygınlaşma potansiyeli olan iyi uygulamaları, girişimleri ve projeleri belirlemek ve sergilemek ve Avrupa Birliği ve Avrupa Birliği'nin ortağı olan ülkelerdeki yerel ve bölgesel yönetimler arasında eşleşmeler yapmak.

Akdeniz havzasındaki ortaklıkların güçlendirilmesi amacıyla CoR tarafından 2010 yılında Avrupa Akdeniz Bölgesel ve Yerel Meclisi (ARLEM) oluşturulmuştur. Yerel ve bölgesel yönetimlerin seçilmiş temsilcilerinden oluşan ARLEM'in kuruluş amaçları şöyle sıralanmıştır:

- Akdeniz için Birlik'e mekânsal boyut kazandırılması.
- Akdeniz'in üç kıyısında yerel demokrasi, çok düzeyli yönetim ve yerel iş birliğinin teşvik edilmesi.
- Yerel ve bölgesel yönetimler arasında Kuzey-Güney ve Güney-Güney diyalogun teşvik edilmesi.
- Yerel ve bölgesel yönetimlerin sorumluluk alanlarında iyi uygulama, bilgi ve teknik deneyim paylaşımının teşvik edilmesi.
- Bölgesel bütünleşmenin ve uyumun teşvik edilmesi.

40'ı AB'den 40'ı Akdenizli ortaklardan (Arnavutluk, Bosna Hersek, Cezayir, Fas, Filistin, İsrail, Karadağ, Lübnan, Mısır, Monako, Moritanya, Tunus, Türkiye ve Ürdün – Libya gözlemci ülke konumundadır ve Suriye'nin üyeliği askıdadır) olmak üzere 80 temsilcinin yer aldığı ARLEM'de Türkiye İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı, Gaziantep Büyükşehir Belediye Başkanı, Hatay

⁴⁵ Brexit süreci kapsamında İngiltere'nin 31 Ocak 2020'de AB'den ayrılması sonrasında, 353 üyeli Bölgeler Komitesinin üye sayısı 329'a düşmüştür. Bkz. <https://cor.europa.eu/en/members/Pages/National-delegations.aspx>

⁴⁶ Bkz. AB Başkanlığı İnternet sitesi: www.ab.gov.tr/

⁴⁷ <https://cor.europa.eu/en/our-work/Documents/Our-work/2675-political-priorities-2015.pdf>

⁴⁸ <http://www.regiocitiesconf2019.eu/en/>

Büyükşehir Belediye Başkanı, Balıkesir Büyükşehir Belediye Başkanı ve Muğla Büyükşehir Belediye Başkanı tarafından temsil edilmektedir.

Bölgeler arası iletişim ve iş birliğini desteklemek ve yerel ve bölgesel yönetimleri AB politika oluşturma sürecine daha etkili biçimde dâhil edebilmek amacıyla 2018 yılında CoR bünyesinde bir Bölge Merkezleri Ağı⁴⁹ (*Network of Regional Hubs*) da oluşturulmuştur. AB'deki farklı bölgelerin merkezlerinden temsilcilerin davet edildiği çalıştaylar yoluyla başlatılan danışma süreçleri ve sonucunda hazırlanan teknik uygulama raporları ile AB'deki yasama sürecine katkı veren bu ağın hedefleri şöyle belirlenmiştir:

- AB politikalarının yerel ve bölgesel düzeylerdeki uygulamalarına ilişkin görüş verilmesi.
- Yerel ve bölgesel aktörlerin AB politika oluşturma sürecine erken aşamalarda ve daha iyi biçimde dâhil edilmelerinin sağlanması.
- Mevcut AB politikalarının ve bunların yerel ve bölgesel düzeylerde uygulanmasının iyileştirilmesi.
- AB politikalarının uygulanmasında ve geliştirilmesinde sadeliğin ve bölgeler arası öğrenmenin teşvik edilmesi.

Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi (Kongre):

Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi (İngilizce kısaltması *The Congress of Local and Regional Authorities*), Avrupa Konseyinin yerel ve bölgesel yönetimleri temsil eden temel organlarından biridir. 1949 yılında kurulmuş olan Avrupa Konseyi, Avrupa çapındaki ilk ve en geniş siyasi organizasyondur. Amacı insan haklarının korunması ve geliştirilmesi, hukuk devleti ve çoğulcu demokrasi ilkelerine saygının sağlanması olan bir Avrupa kuruluşudur ve Avrupa Birliği ile bağlantısı yoktur. 47 ülkenin üye olduğu Avrupa Konseyinin merkezi Strazburg'dadır. Temel organları Kongrenin yanı sıra Bakanlar Komitesi, Parlamenterler Meclisi ve Avrupa İnsan Hakları Mahkemesidir. Kongre, yerel ve bölgesel politikanın tüm yönleri ile ilgili olarak Bakanlar Komitesi ve Parlamenter Meclisine danışmanlık yapmaktadır.

Avrupa Konseyi, yerel ve bölgesel yönetim temsilcilerini bir araya getirmek üzere 1957 yılında "Avrupa Yerel ve Bölgesel Yönetimler Daimi Konferansı"ni oluşturmuştur. 1994 yılında Bakanlar Komitesinde alınan karar uyarınca "Avrupa Yerel ve Bölgesel Yönetimler Daimi Konferansı" bugünkü "Avrupa Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi"ne dönüşmüştür.

Kongrenin rolü, üye ülkelerde yerel ve bölgesel demokrasiyi ve bu yönetimlerin özerkliğini güçlendirmek, yerel ve bölgesel yönetimi iyileştirmek ve Avrupa'daki bölgeler arası ve sınır ötesi iş birliğini geliştirmektir. Kongre 1985 yılında, yerel yönetimler için bugün en önemli kaynak metni sayılan **Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı**'ni kabul eden kuruluşur. Şart, yerel yönetimin temel ilkelerini ortaya koyan ve Şart'ı onaylayan bütün Avrupa ülkelerinde uygulanan

bağlayıcı bir yasal belgedir. (Türkiye Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'ni bazı çekincelerle kabul ederek 1/4/1993'den itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe koymuştur.)

Kongre, Avrupa çapında 100.000'in üzerinde yerel ve bölgesel yönetimin seçilmiş temsilcilerinin sorunlarını tartıştıkları, deneyimlerini paylaştıkları ve görüşlerini hükûmetlere ifade edebilecekleri bir forum ortamı sağlamaktadır. Bütün Konsey üyesi ülkelerde yerel ve bölgesel demokrasinin durumu hakkında ülke raporları hazırlanmakta ve özellikle, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ilkelerinin nasıl uygulandığı izlenmektedir.⁵⁰

Avrupa standartlarını ve iyi uygulamaları teşvik ederek yerel ve bölgesel düzeyde iyi yönetime katkı vermek amacıyla yerel yönetimlerde kapasite geliştirmeye odaklı olarak Kongre bünyesinde 2006 yılında kurulan Mükemmeliyet Merkezi⁵¹, yasal öneriler ve politika önerileri, akran değerlendirmeleri, kapasite geliştirme araçları ve uzmanlar ağı ile Avrupa çapında yönetimin iyileşmesine yönelik çalışmalar yapmaktadır. Mükemmeliyet Merkezi tarafından geliştirilen araçların başında Yerel Düzeyde İyi Yönetimin 12 İlkesi⁵² yer almaktadır ve iyi yönetim alanında üstün başarı sergileyen yerel yönetimlere Avrupa Yönetimde Mükemmeliyet Markası (ELoGE) ödülü verilmektedir. ELoGe dâhil olmak üzere yerel düzeyde yönetimi iyileştirmek amacıyla geliştirilen araçlar arasında şunlar bulunmaktadır:

- Demokratik katılım
 - Yerel düzeyde vatandaş katılımı için öz değerlendirme aracı
 - Karar alma süreçlerine sivil katılım aracı
- İyi yönetim
 - Avrupa Yönetimde Mükemmeliyet Markası
 - Yerel düzeyde iyi yönetim için e-Araç
- İnsan kaynakları ve liderlik
 - Eğitim ihtiyaç analizi ve ulusal eğitim stratejisi
 - İnsan kaynakları yönetimi
 - Liderlik akademisi programı
 - Yerel yönetimlerin mesleki gelişimine yönelik eğitim programlarını izleme ve değerlendirme aracı
- Kurumsal kapasite ve nitelikli kamu hizmetleri
 - Performans yönetimi programı
 - Belediyelerde stratejik planlama

⁵⁰ Bkz. TBB Yerel Diplomasi İnternet Sitesi: www.yereldiplomasi.gov.tr/aqlar/avrupa-konseyi-yerel-ve-bolgesel-yonetimler-kongresi/

⁵¹ <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

⁵² <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles-and-elope>

⁴⁹ <https://cor.europa.eu/en/our-work/Pages/network-of-regional-hubs.aspx>

- Yerel yönetim programında iyi uygulamalar
- Yerel yönetim birliklerinin kapasitelerinin güçlendirilmesi
- Kamuda etik uygulamalarının kıyaslaması
- Yerel maliye
 - Yerel yönetimler için yerel maliye kıyaslaması
 - Merkezî yönetimler için yerel maliye kıyaslaması
- Mekânsal ve sınır ötesi iş birliği
 - Belediyeler arası iş birliği
 - Mekânsal birleştirme aracı
 - Sınır ötesi iş birliği
 - Kentten kente iş birliği
 - Sınır ötesi iş birliği için liderlik
 - Sınır ötesi iş birliği çevrim içi aracı

Bu araçlar arasında yer alan Kentten Kente İş Birliği⁵³ (*City to City Cooperation*) belgesi, özellikle farklı ülkelerde yer alan belediyeler arasında kurulacak iş birliklerine uygulamaya dönük çözümler önermek amacıyla 2015 yılında hazırlanmıştır. Belediyeler arası iş birliği ve sınır ötesi iş birliği konusundaki çalışmaları tamamlayıcı bir araç olarak hazırlanan bu çalışma temel olarak kentten kente iş birliğinin ne anlama geldiğini, hangi unsurların böyle bir iş birliğini başlatabileceğini, hangi unsurların iş birliğini engelleyebileceğini, iş birliğinin hangi amaçlarla yapılabileceğini, iş birliğinin gerçekleşmesi için atılması gereken ilk adımları (analiz, sorun tanımlama, aktörleri belirleme, süreci ve olası engelleri tanımlama), Avrupa Konseyinin bu tür iş birliklerini destekleyebilecek farklı programlarını, örnek bir uygulamayı ve konuyla ilgili olarak düzenlenen çeşitli etkinlikleri açıklamaktadır.

Avrupa Konseyinin yerel ve bölgesel yönetimlere yönelik programlarından bir diğeri, yerel düzeyde kapsayıcı politikalar oluşturulmasını ve kültürel çeşitliliği geliştirerek kapsayıcı bütünleşmenin sağlanmasını destekleyen Kültürler Arası Kentler⁵⁴ (*Intercultural Cities*) programıdır. Avrupa ile birlikte 130'dan fazla ülkede uygulanmakta olan program kapsamında kentlerin kültürel çeşitlilik potansiyellerini tanımlamalarına, kültürel çeşitliliği güçlendirmek için kapsayıcı planlar yapmalarına ve kentlerin geleceğinin tüm vatandaşlarla birlikte oluşturulmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Program kapsamında oluşturulan kent profilleri, iyi uygulamalar veri tabanı, adım adım uygulama rehberi, el kitapları ve politika belgeleri yönetsel

⁵³ <https://rm.coe.int/1680747067>

⁵⁴ <https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/about>

destek sunmakta, düzenlenen çalışma ziyaretleri ve etkinlikler çok çeşitli paydaşların bir araya gelmesini sağlamakta ve kapsayıcı bütünleşme politikaları laboratuvarı da çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında çok düzeyli yönetim mekanizmalarının geliştirilmesine destek vermektedir. Türkiye'den Osmangazi (Bursa) ve Kepez (Çanakkale) belediyeleri Kültürler Arası Kentler programı üyesidir.

Avrupa Konseyi ayrıca kentlerini diğer Avrupa kentleri ile eşleştirerek ve Avrupa çapında etkinlikler düzenleyerek Avrupalılık ülküsünü etkin biçimde destekleyen belediyelere 1955 yılından bu yana Avrupa Ödülü⁵⁵ (*The Europe Prize*) vermektedir. Şimdiye kadar 70'ten fazla kente bu ödül verilmiştir ve Avrupa Ödülü sahibi belediyelerce 1984 yılında bir birlik de kurulmuştur. Uluslararası bir kuruluş tarafından bu şekilde onurlandırılmak kentlerin tanınırlığına olumlu katkılar yapmaktadır. Türkiye'den Avrupa Ödülü'nü almaya hak kazanmış üç kent bulunmaktadır:

- Ankara (2009)
- Bursa (1991)
- İstanbul (1959)

Avrupa Bölgeler Meclisi (AER):

Avrupa Bölgeler Meclisi (İngilizce kısaltması AER olan *Assembly of European Regions*) özellikle ülkemizdeki büyükşehir belediyelerinin üyesi olduğu ve Avrupa'daki bölgesel yönetimlerin çıkarlarının benzerlik taşıdığı düşüncesiyle bölgeleri bir araya getirerek aralarında köprü kuran bir teşkilattir. Avrupa kurumlarının yaygın şekilde tanıdığı bir ortak olan AER genellikle bölgeler ile ilgili alınan kararlarda danışılan bir kuruluştur.

Avrupa Bölgeler Meclisi, Avrupa'da yerel yönetimlere ağırlık verilmesini destekleyen politikalar çerçevesinde idari bölgeleri temsil edecek bir yapıya duyulan ihtiyaçtan dolayı 1985 yılında kurulmuştur. Bu sürecin hemen ardından 1986 yılında Avrupa Konseyi, AER'yi bölgeleri temsil eden temel kuruluş statüsünde tanımıştır. Berlin Duvarı'nın yıkılması ile birlikte gelişen yeni politikalar çerçevesinde Orta ve Doğu Avrupa bölgelerine de yayılan AER, üye kitesini geliştirmiştir. AER'nin yürüttüğü aktif lobi faaliyetleri, 1992 yılında Avrupa Bölgeler Komitesinin (CoR) ve sonrasında Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresinin (Kongre) kurulmasında önemli rol oynamıştır. AER yerel yönetimleri ilgilendiren konularda Avrupa'daki birçok talebin kanuna dönüşmesine yardımcı olmuştur.

⁵⁵ <https://www.coe.int/en/web/europe-prize-exhibition>

AER, özellikle bölgeleri bir araya getiren bir kuruluştur. Kuruluş 35 ülkeden 250 bölgeyi ve 16 uluslararası örgütü bir araya getirmektedir. Sadece Avrupa alanında değil, küresel alanda da iş birlikleri oluşturarak çeşitli konulara özel farklı projeler yürütmektedir. AER üyelerinin yüzde 60'ı Avrupa Birliği üyesi ülkelerden, yüzde 40'ı ise özellikle AB'ye üyelik sürecinde bulunan ülkelerdeki bölgelerden oluşmaktadır.

AER'nin faaliyetlerinde iki görevi vardır. Birinci görevi Avrupa'daki bölgelerin kapasitesini geliştirmektir. Bu hususta AER, yönlendirici rolü üstlenmektedir. Ekonomik kalkınma, yerelleşme, gençlik, demografik değişim, sağlık, yenilik, enerji ve uyum politikaları başta olmak üzere bir çok konuda kapasite geliştirici faaliyetler yürütmektedir. İkinci görevi ise, Avrupa'daki bölgelerin çıkarlarını korumaktır. Avrupa Konseyi, Avrupa Komisyonu ve Avrupa Parlamentosu bölgeleri ilgilendiren hususlarda AER'nin tavsiyelerine başvurmaktadır.⁵⁶

AER, ikili iş birliği projelerinin duyurulması ve yaygınlaştırılması amacıyla hazırlanmış olan ortak arama internet sayfası⁵⁷ aracılığıyla AB destekli projeler, ikili iş birliği projeleri ve sınır ötesi iş birliği girişimleri çerçevesinde ortaklıklar kurmak isteyen üyelerine destek vermektedir. Türkiye'den çeşitli büyükşehir belediyeleri, kalkınma ajansları ve sivil toplum kuruluşları gibi yerel kurum ve kuruluşlar çeşitli iş birliği girişimleri için bu yöntemle duyurular yapmış ve ortak arayışında bulunmuşlardır.

4.2.2.3 Yerel yönetim ağları ve belediye birlikleri

Avrupa'daki yerel yönetimlerin oluşturduğu veya içerisinde etkin olarak yer aldığı ve şehir eşleştirme konusunda önemli işlevleri bulunan uluslararası yerel yönetim ağları ve birlikleri arasında öne çıkanlar şunlardır:

- **UCLG:** Genel merkezi İspanya'nın Barselona kentinde olan Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler (İngilizce kısaltması UCLG olan *United Cities and Local Governments*), dünyanın farklı bölgelerinden 240.000'in üzerinde kenti temsil eden, yaklaşık 5 milyar nüfusa hitap eden, dünyanın en kapsamlı ve en etkin yerel ve bölgesel yönetimler ağıdır. UCLG, demokratik yerel yönetimlerin birleşik sesi ve dünya ölçeğinde savunucusu olarak, yerel yönetimler ve uluslararası toplum ile iş birliği içinde, yerel yönetimlerin değerlerini ve çıkarlarını korumak amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. UCLG Dünya Teşkilatı, Barselona'daki merkezinde özellikle küresel politikalar ve etkinlikler yürütülürken, küresel coğrafyadaki çeşitli bölgelerin farklılıkları ve öncelikleri de göz önünde bulundurularak, 8 farklı bölge teşkilatı kurulmuştur. Bu bölge teşkilatları içerisinde Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Orta Doğu ve Batı Asya Teşkilatı (UCLG-MEWA) da yer almaktadır. Türkiye

⁵⁶ Bkz. TBB Yerel Diplomasi İnternet Sitesi: www.yereldiplomasi.gov.tr/aglar/aer-avrupa-bolgeler-meclisi-assembly-of-european-regions/

⁵⁷ <https://aer.eu/category/projects/partner-search/>

Belediyeler Birliği, ülkemizin coğrafi konumu sayesinde hem UCLG-MEWA'nın hem de UCLG'nin Avrupa Bölge Teşkilatı niteliğini taşıyan CEMR'nin üyesidir. UCLG, dünya ölçeğindeki şehir eşleştirme faaliyetlerini bölge teşkilatları aracılığıyla desteklerken, Avrupa özelindeki şehir eşleştirme faaliyetleri de CEMR tarafından yürütülmektedir.⁵⁸

- **METROPOLIS:** 1985'te kurulan Metropol Kentler Birliği (METROPOLIS) dünyanın dört bir tarafındaki metropol kentleri aynı çatı altında toplayan en büyük kuruluştur. Demokratik yerel yönetimleri destekleyen küresel ağların bir parçası olan METROPOLIS, farklı kıtalardan 138 büyük şehri temsil etmektedir. METROPOLIS, aynı zamanda UCLG Dünya Teşkilatının metropol kentleri temsil eden bölümünü idare etmektedir. METROPOLIS, metropol kentlerin çıkarlarının uluslararası alanda savunulması ve temsil edilmesi, metropol sorunlarına yenilikçi çözümler bulunması, gelişmekte olan ülkelerdeki metropol bölgelere mali ve teknik destek sağlanması, karşılıklı öğrenme ve kapasite artırma konularında çalışmalar yürütülmektedir. Birlik her yıl farklı bir üye şehrin ev sahipliğinde küresel kongreler ve olağan meclis toplantısı düzenlemektedir. Ayrıca, gençlere ve kadınlara yönelik olarak oluşturulan komisyonlar aracılığıyla gençler ve kadın haklarına odaklı özel çalışmalar yapılmaktadır. METROPOLIS "Belediye Başkanlarının Sesi" (*Voice of the Mayors*) programı aracılığıyla metropol yöneticilerinin küresel kalkınmadaki aktif rollerinin uluslararası ortamlarda tanınması ve seslerinin duyurulması amaçlanmıştır.⁵⁹
- **EUROCITIES:** Büyük ölçekli Avrupa şehirlerini ve yerel yönetimlerini içeren bir yerel yönetim ağı olup, 140'ın üzerinde yerel yönetimi ve 45 ortak şehri bir araya getirmektedir. EUROCITIES'in amacı, çok-katmanlı yönetim yapısı içerisinde yerel yönetimlerin oynaması gereken önemli rolün ön plana çıkarılmasıdır. Bu doğrultuda, Brüksel'deki paydaşlarca oluşturulan politikalara etki yapılması ve sonuçta AB müktesebatının, yerel düzeydeki stratejik konuların kent yönetimlerince ele alınmasını sağlayacak şekilde yönlendirilmesi hedeflenmektedir. EUROCITIES'in faaliyetleri, Avrupa vatandaşlarının günlük yaşamını etkileyen politika alanlarında AB kurumlarını etkilemeye ve ortak alanlarda bu kurumlarla birlikte çalışmaya odaklanmaktadır. Nitekim EUROCITIES, ekonomik kalkınma, çevre, ulaşım ve hareketlilik, sosyal konular, kültür, kamu hizmetleri ile kamu alımları gibi yerel yönetimleri etkileyen birçok konuda AB kurumları ile yakın iş birliği halinde çalışmaktadır. EUROCITIES, çeşitli çalışma grupları, projeler, faaliyetler ve etkinlikler aracılığıyla, üyeleri arasında bilgi ve deneyim alışverişinin güçlendirilmesini sağlayan platform işlevini görmektedir.⁶⁰

Yukarıda belirtilen başlıca yerel yönetim ağlarına ve birliklerine ek olarak, Avrupa'da da etkinlik gösteren başka uluslararası yerel yönetim ağları da şehir eşleştirme faaliyetlerini teşvik etmekte

⁵⁸ UCLG İnternet sitesi: www.uclg.org

⁵⁹ TBB Yerel Diplomasi İnternet Sitesi: <http://www.yereldiplomasi.gov.tr/aglar/metropolis-metropol-kentler-birligi/> ve METROPOLIS İnternet sitesi: www.metropolis.org

⁶⁰ EUROCITIES İnternet sitesi: www.eurocities.eu

ve üyelerinin bu yöndeki çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Bunlar arasında; Sakin Şehirler (*Cittaslow*) Ağı, Sürdürülebilirlik için Yerel Yönetimler Ağı (ICLEI – *Local Governments for Sustainability*), İklim ve Enerji için Belediye Başkanları Sözleşmesi (*Covenant of Mayors for Climate and Energy*), Medeniyetler İttifakı (*Alliance of Civilisations*), sürdürülebilir kentsel ulaşım konusuna odaklanan CIVITAS, Avrupa Tarihi Kentler ve Bölgeler Birliği (*Heritage Europe*), Güneydoğu Avrupa Yerel Yönetim Birlikleri Ağı (NALAS) gibi uluslararası ağlar sayılabilir.

Uluslararası yerel yönetim kuruluşları ve ağlarının dışında, şehir eşleştirme konusunda Avrupa'daki yerel yönetimlere en önemli desteği veren ve çok yönlü katkılar sağlayan kuruluşların başında, Avrupa ülkelerinde etkin olarak faaliyet gösteren ve federal devletlerde eyaletler düzeyinde, diğer devletlerde ise ulusal ve/veya bölgesel ölçeklere kurulmuş olan belediye birlikleri gelmektedir.

Adı geçen ulusal ölçekli belediye birlikleri arasında, Türkiye'deki şehir eşleştirme girişimlerine katkıda bulunmuş ve TBB ile ortak projeler yürütmüş olan Hollanda, İsveç ve İspanya belediye birlikleri de yer almaktadır:

- **Hollanda Belediyeler Birliği** (VNG – *Vereniging van Nederlandse Gemeenten*), gönüllük esasında Hollanda'daki tüm belediyelerin üye olduğu ulusal yerel yönetim birliğidir.⁶¹ VNG, özellikle uluslararası iş birliği ajansı niteliğindeki VNG International aracılığıyla, Türkiye'de yerel yönetimlere yönelik AB destekli çeşitli projelerin ("Yerel Düzeyde Katılımcı Stratejik Yönetişimin Geliştirilmesi", "Yerel Aktörlerin Katılımıyla Yerel Yatırım Planlama Kapasitesinin Güçlendirilmesi" ve TWIN Projesi dâhil) uygulamalarında yer almış ve TBB ile ortak çalışmalar ve projeler yürütmüştür.
- **İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliği** (SALAR – *Swedish Association of Local Authorities and Regions*), VNG ile birlikte, Avrupa'daki en güçlü yerel yönetim birliklerinden biri olarak nitelendirilmektedir. İsveç'teki tüm belediyeler ve bölgeler SALAR üyesidir.⁶² TBB ile İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliğinin (SALAR) iş birliğinde 2006-2011 yılları arasında yürütülen "Belediye Ortaklık Ağları Projesi (TUSENET)" ve 2012-2016 yılları arasında yürütülen "Belediye Ortaklık Ağları II Projesi (TUSELOG), eşleştirme alanında yapılan önemli çalışmalardandır.
- **İspanya Belediyeler ve İller Federasyonu** (FEMP – *Federación Española de Municipios y Provincias*), farklı yerel yönetim birimlerini ve kademelerini bünyesinde toplayan ve 7.300'ün üzerinde üyesiyle İspanya'daki yerel yönetimlerin yüzde 90'ını temsil eden ulusal ölçekli yerel yönetim birliğidir.⁶³ AB ve Türkiye Arasındaki Sivil Toplum Diyalogunun

⁶¹ VNG İnternet sitesi: www.vng.nl

⁶² SALAR İnternet sitesi: www.ski.se

⁶³ FEMP İnternet sitesi: www.femp.es

Geliştirilmesi Projesi çatısı altında, Kentler ve Belediyeler Hibe Programı kapsamında yürütülen "Türkiye ve İspanya Belediyeleri Arasında İş Birliğinin Geliştirilmesi Projesi", TBB ve FEMP iş birliğinde, 2008-2009 yıllarında yürütülmüştür.

Diğer AB ülkelerinin tümünde benzer yerel yönetim birlikleri olduğu görülmektedir. Bu birlikler, genelde federal devletlerde eyaletler ölçeğinde faaliyet gösterirken, Avusturya Kentler ve Belediyeler Birliği (*Österreichischer Städtbund*) örneğinde olduğu gibi, ülkedeki tüm yerel yönetimleri de kapsayabilmektedir. Üniter devletlerde ise bu birliklerin ulusal ölçekte faaliyet gösterdiği görülmektedir. Yerel yönetim birliklerinin çok sayıdaki örnekleri arasında şunlar yer almaktadır: Finlandiya Yerel ve Bölgesel Yönetimler Birliği (*Suomen Kuntaliitto*), İtalya Belediyeleri Ulusal Birliği (ANCI – *Associazione Nazionale Comuni Italiani*), Polonya Kentler Birliği (*Związek Miast Polskich*), Romanya Belediyeler Birliği (AMR – *Asociația Municipiilor din România*), Slovenya Belediyeler ve Kentler Birliği (*Skupnost občin Slovenije*), Alman Kentler ve Belediyeler Birliği (*Deutscher Städte- und Gemeindebund*).

4.2.3 Mali Çerçeve

Şehir eşleştirmenin mali çerçevesini belirleyen ana etken ülkelerin yerel mali yönetim yapısı ve yerel yönetimlerin iç ve dış kaynak kullanımına ilişkin mali özerkliği olduğundan konuyla ilgili tekil bir mali çerçeveden söz etme olanağı bulunmamaktadır. Farklı ülkelerdeki yerel yönetimler, kendi ülkelerinin mali yönetim süreçleri uyarınca şehir eşleştirme çalışmalarının yürütülmesini sağlayacak farklı kaynaklara erişebilmekte, ayrıca kendi kaynaklarını da uygun gördükleri şehir eşleştirme çalışmalarına yönlendirebilmektedir.

Şehir eşleştirme çalışmaları, yerel mali yönetim bakımından yerel yönetimlerin ana ve zorunlu hizmet türleri arasında yer almadığından ve ilgili çalışmalar çoğunlukla AB uyum ve yakınlaşma süreçleri kapsamında mali destek bulunduğundan, TWIN projesinin kapsamı ve amaçları da dikkate alınarak bu bölümde özellikle AB fonları ve Avrupa çapında şehir eşleştirmeye yönelik olarak sunulan kaynaklar ele alınmıştır.

Avrupa Birliği'nin bütçesinde yer alan harcama kalemlerine ilişkin ödeneklerin yıllık tavanını önceden belirleyen "Çok Yıllı Mali Çerçeve" (*Multiannual Financial Framework*) aracılığıyla bütçe disiplini ve kaynakların AB'nin politika öncelikleri doğrultusunda ve etkin şekilde dağılımı sağlanmaktadır.

Bu kapsamda Avrupa Birliği'nin yedi yıllık mali perspektifini oluşturan 2014-2020 dönemine ilişkin Çok Yıllı Mali Çerçeve, halen güncelliğini korumaktadır.⁶⁴

Avrupa Birliği'nin bir sonraki dönem için hazırlamış olduğu 2021-2027 dönemine ilişkin Çok Yıllı Mali Çerçeve de, "Koruyan, Yapabilir Kılan ve Savunan bir Birlik için Çağdaş bir Bütçe" başlığıyla hazırlanmış ve 2 Mayıs 2018'de kabul edilmiştir.⁶⁵

Halen yürürlükte olan 2014-2020 dönemine ilişkin Çok Yıllı Mali Çerçeve kapsamında harcanacak tüm fonların, ölçek ekonomisine sahip, sınır ötesi yayılma etkisi sağlayan bir itici güç olarak ortak politika hedeflerinin daha etkili ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlaması hedeflenmiştir. Harcamalar, AB'nin siyasi önceliklerini yansıtan ve kaynakların etkili bir şekilde kullanımını mümkün kılacak esnekliğe sahip altı ana başlık altında gruplandırılmıştır: 1) Akıllı ve kapsayıcı büyüme; 2) Sürdürülebilir büyüme: doğal kaynaklar; 3) Güvenlik ve vatandaşlık; 4) Küresel Avrupa; 5) Yönetim ve 6) Tazminatlar. Bu altı ana başlık altında yapılacak harcamalar için toplam 1.082 milyar avro tahsis edilmiştir.⁶⁶

Yukarıda adı geçen başlıklardan özellikle ilk üç başlık altında Avrupa'daki yerel yönetimleri yakından ilgilendiren (ve çeşitli boyutlarıyla şehir eşleştirme girişimlerini de içine alan) alt başlıklar, programlar ve çeşitli fonlar (bütçe dışı fonlar hariç) yer almaktadır. Katılım Öncesi Yardım Aracını (IPA) içeren dördüncü başlık ise Türkiye'yi yakından ilgilendirmektedir.

4.2.3.1 Yerel Yönetimlerin Yararlandıkları AB Fonları

Avrupa Birliği'nin yerel ve bölgesel yönetimlere yönelik politikalarının ve programlarının başlıca uygulama ve destekleme araçlarını "fonlar" oluşturmaktadır. AB fonlarının önemli bir bölümü, yerel ve bölgesel yönetimlerin güçlendirilmesi ve AB politikalarını yerelde daha iyi uygulayabilmeleri için ayrılmıştır.

Fonlar, kullanıldığı dönemler itibarıyla "katılım öncesi mali yardım" ve "katılım sonrası mali yardım" olarak gruplandırıldığı gibi, kullanım alanları itibarıyla "yapısal fonlar" ve "yapısal olmayan fonlar" olarak da gruplandırılmaktadır. Aynı şekilde, bu gruplandırmanın "kurumsal yapılanma amaçlı fonlar" ve "yatırım amaçlı fonlar" olarak da yapıldığı görülmektedir.

Katılım öncesi mali yardım amaçlı fonlar, aday ülkelerin AB'ye katılımı öncesinde gerekli yapısal uyumun sağlanmasına yöneliktir. Buna karşın, mevcut AB üyesi ülkelerin yerel yönetimleri söz konusu olduğunda Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF), Avrupa Sosyal Fonu (ESF), Uyum Fonu (CF), Kırsal Kalkınma için Avrupa Tarım Fonu (EAFRD) ve Avrupa Denizcilik ve Balıkçılık Fonu (EMFF) gibi katılım sonrası mali yardım amaçlı fonlar ön plana çıkmaktadır.

AB bölgesel politikasının başlıca araçları niteliğindeki Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonları (ESIF)⁶⁷, AB üyesi ülkelerdeki yerel ve bölgesel yönetimler açısından çok önemli bir kaynaktır. AB bölgesel politikasının bir önceki dönemi olan 2007-2013 yıllarını kapsayan dönemdeki bütçesi 347 milyar avro (AB bütçesinin yüzde 35,7'si) olmuştur. Halen uygulaması devam eden 2014-2020 döneminde ise Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonları altında, toplam AB bütçesinin yaklaşık üçte birine denk gelen 351,8 milyar avro bütçe tahsis edilmiştir. Bu kaynaklar, aşağıda belirtilen beş ana fon altında toplanmaktadır:⁶⁸

- **Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF)⁶⁹:** Bölgesel politika kapsamındaki yapısal fonların en önemli bölümünü oluşturan ERDF'nin temel amacı, ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyi açısından AB'nin gelişmiş bölgelerinin gerisinde kalan bölgelerin kalkınmasına katkı sağlamaktır. AB üyesi ülkelerdeki yerel yönetimlerin çeşitli faaliyetleri ve

⁶⁴ Council Regulation (EU, Euratom) No 1311/2013 of 2 December 2013 laying down the multiannual financial framework for the years 2014-2020 (OJ L 347, 20.12.2013).

⁶⁵ Communication from the Commission of the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2.5.2018, {SWD(2018) 171}.

⁶⁶ AB 2014-2020 Çok Yıllı Mali Çerçeve ile ilgili ayrıntılı bilgiler için bkz.: www.ab.gov.tr/files/ab_mff_2014_2020_notu.pdf

⁶⁷ Ayrıntılı bilgi için: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/

⁶⁸ Yerel yönetimlerin yararlanabileceği AB fonlarına ilişkin bilgiler için bkz. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en

⁶⁹ Ayrıntılı bilgi için: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/

projeleri için sağlanan hibelerin başlıca kaynağı olan ERDF, AB'nin sınır ötesi iş birliği girişimlerine de destek vermektedir.

- **Avrupa Sosyal Fonu (ESF)⁷⁰:** Yapısal Fon niteliğindeki ESF'nin temel amacı, tam istihdam, iş yerinde üretkenliğin artırılması, toplumsal dışlanmanın azaltılması ve bölgesel istihdam eşitsizliğinin giderilmesine yönelik ulusal politikaların desteklenmesi yoluyla dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmayı güçlendirmektir.
- **Uyum Fonu (CF)⁷¹:** Uyum Fonu'nun temel amacı, AB'de ekonomik ve sosyal uyumu güçlendirmek ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemektir. Fon, kişi başına gayrisafi millî geliri AB ortalamasının yüzde 90'ından az olan üye ülkelerde ekonomik ve sosyal farklılıkları gidermek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.
- **Kırsal Kalkınma için Avrupa Tarım Fonu (EAFRD)⁷²:** EAFRD'nin amacı, tarım ve ormancılık alanında rekabetçiliğin teşvik edilmesi, kırsal alanlarda çevrenin korunması, kırsal ekonominin çeşitlendirilmesi yaşam standardının yükseltilmesi ve kırsal kalkınma için yerel çözümlerin desteklenmesidir.
- **Avrupa Denizcilik ve Balıkçılık Fonu (EMFF)⁷³:** EMFF'nin temel amacı; rekabetçi, çevre açısından sürdürülebilir, ekonomik bakımdan tutarlı ve sosyal sorumluluğa sahip bir balıkçılık ve su ürünleri sektörü oluşturmak ve ortak balıkçılık politikasının uygulanmasını desteklemektir.

(AB bölgesel politikasının üye ülkeler için geliştirdiği yapısal ve uyum fonları dışında AB'ye aday olan ve aday olma potansiyeli taşıyan ülkeler için geliştirdiği fonlar da vardır. Bu fonlara ilişkin özet bilgiler, aşağıdaki Bölüm 4.3.3 altında verilmektedir.)

4.2.3.2 Şehir Eşleştirmeye Yönelik Fonlar

AB üyesi ülkelerin yerel ve bölgesel yönetimleri, yukarıdaki Bölüm 4.2.3.1'de özetlenen fonların önemli bir bölümünden, AB politikalarının ve uygulamalarının temel direklerini oluşturan "yerindenlik" (*subsidiarity*) ve "yakınlık" (*proximity*) ilkeleri doğrultusunda yararlanmaktadır.

⁷⁰ Ayrıntılı bilgi için: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/social-fund/

⁷¹ Ayrıntılı bilgi için: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/cohesion-fund/

⁷² Ayrıntılı bilgi için: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/rural-development_en

⁷³ Ayrıntılı bilgi için: <https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/>

"Avrupa Birliği Kentsel Gündemi"

Avrupa Birliği, "Avrupa 2020" stratejisi⁷⁴ doğrultusunda benimsediği "Avrupa Birliği Kentsel Gündemi" kapsamında şehirden şehre iş birliklerinin geliştirilmesine büyük önem vermektedir. Bu amaçla, AB üyesi ülkeler ile AB üyesi olmayan ülkeler arasında bölgesel ve kentsel gelişme alanında bilgi ve deneyim alışverişinin güçlendirilmesini ve iyi uygulamaların paylaşılmasını amaçlayan "Dünya Şehirleri"⁷⁵ projesi başlatılmıştır. Bu projenin odağında kentsel gelişme, kentsel-kırsal ortaklıklar ve kentlerin sınır ötesi iş birliği konuları yer almaktadır. Bunun yanı sıra AB, farklı ülkelerdeki şehirler arasındaki iş birliklerinin daha etkin hale getirilmesini hedefleyen "Uluslararası Kentsel İş Birliği" Programını başlatmıştır.⁷⁶

2014-2020 mali döneminde Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonları (ESIF) kapsamındaki kaynaklar, sürdürülebilir kentsel hareketlilik için daha iyi fırsatlar yaratılması, yoksun toplulukların fiziki, ekonomik ve sosyal açılardan yenilenmesi ve ilgili konulardaki yenilikçi girişim ve araştırma kapasitesinin artırılması konularına ağırlık verilecek şekilde, doğrudan kentsel alanları hedeflemektedir.⁷⁷ ESIF'in genel şemsiyesi altında yer alan alt programlarda bu amaçla tahsis edilen kaynaklar arasında şunlar yer almaktadır:

- ESF: Sürdürülebilir kentsel gelişme için 1,5 milyar avro tahsis edilmiştir.⁷⁸
- URBACT: Bütünleşik kentsel gelişme için 96 milyon avro tahsis edilmiştir.⁷⁹
- Yenilikçi Kentsel Eylemler: 370 milyon avro tahsis edilmiştir.⁸⁰
- INTERREG Avrupa: Büyük bölümü yerel yönetimlerce kullanılmak üzere 425 milyon avro tahsis edilmiştir.⁸¹
- ESPON: Önemli bir bölümü kentsel araştırmalarda kullanılmak üzere 49 milyon avro tahsis edilmiştir.⁸²

⁷⁴ AB Dünya Şehirleri Projesi ("EU World Cities Project") ile ilgili ayrıntılı bilgiler için bkz.: <http://world-cities.eu/>

⁷⁵ "Avrupa 2020" için bkz.: "EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", Communication from the Commission, Brussels, 3.3.2010, COM(2010) 2020.

⁷⁶ Bkz. <https://ec.europa.eu/futurium/en/urban-agenda>

⁷⁷ European Commission (2016) "An Urban Agenda for the EU", *Panorama*, Autumn 2016 Issue, No. 58, s. 6. Ayrıca, bkz. <http://urbanagendaforthe.eu/>

⁷⁸ Yerel ortaklıkların desteklenmesine yönelik çalışmalara ilişkin ayrıntılı bilgi için: <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=54&langId=en>

⁷⁹ İş birliği ağları ve iyi uygulamalar hakkında ayrıntılı bilgi için: <https://urbact.eu>

⁸⁰ İş birliği alanları ve projeler hakkında ayrıntılı bilgi için: <https://uia-initiative.eu/en>

⁸¹ İyi uygulamalar, uzman desteği ve proje uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgi için: <https://www.interregeurope.eu>

⁸² İş birliği programı hakkında ayrıntılı bilgi için: <https://www.espon.eu/2020>, kentsel gelişme alanındaki çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgi için: <https://www.espon.eu/Urban-Development>, yönetim modellerine ilişkin ayrıntılı bilgi için: <https://www.espon.eu/governance-models> ve uygulama araçları hakkında ayrıntılı bilgi için: <https://www.espon.eu/tools-maps>.

Yerel yönetimlere yönelik bu alt programlar, AB üyesi ülkelerdeki yerel yönetimlerin hibe kaynaklardan yararlanmasını kolaylaştırmaktadır.

“Vatandaşlar için Avrupa” Programı

Avrupa Birliği, şehir eşleştirme girişimlerinin desteklenmesine yönelik önemli bir araç olarak “Vatandaşlar için Avrupa” programını uygulamaktadır. 2007-2013 dönemini kapsayan “Vatandaşlar için Avrupa” programı Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin 12 Aralık 2006 tarihli ve 1904/2006/EC sayılı Kararı ile başlatılmıştır. “Vatandaşlar için Avrupa” programının bu ilk uygulama dönemi için belirlenen eylem alanları arasında yer alan “Eylem 1: Aktif Avrupa Vatandaşlığı (şehir eşleştirme vatandaş toplantıları, şehir ağları veya şehir eşleştirme, vatandaş projeleri, destek önlemleri)” kapsamında AB üyesi ülkelerdeki yerel yönetimlerin şehir eşleştirme girişimlerine mali destek sağlanmıştır.

“Vatandaşlar için Avrupa” programının bu ilk dönemini, 2014-2020 yıllarını kapsayan ikinci uygulama dönemi izlemiştir.⁸³ Bu yedi yıllık uygulama dönemi için yaklaşık 188 milyon avro tahsis edilmiştir.

Bu yeni dönem için iki temel hedef belirlenmiştir. Bunların ilki olan “Avrupa’yı anma: Avrupa tarihinin anılması ve Birlik’in ortak tarihi ve değerleri konularındaki bilinç düzeyini yükseltme” hedefi için toplam bütçenin yaklaşık yüzde 20’si ayrılmıştır.

İkinci olarak, “Demokratik bağlılık ve sivil katılım: Vatandaşların Avrupa düzeyinde demokratik ve sivil katılımını teşvik etme” hedefi için ise toplam bütçenin yaklaşık yüzde 60’ı ayrılmıştır. (Geri kalan yüzde 20’lik bölüm, “yatay eylemler” ve idari/teknik giderler için ayrılmıştır.) Adı geçen ikinci hedef altındaki üç eylem alanı şunlardır:

- Şehir Eşleştirme;
- Şehir Ağları;
- Sivil Toplum Projeleri.

“Vatandaşlar için Avrupa” programı AB üyesi ülkelerin yerel yönetimlerine ve Avrupa Komisyonu ile protokol imzalamış olmaları koşuluyla aday ve potansiyel aday ülkelere, Avrupa Serbest Ticaret Birliği ülkelerine ve Avrupa Ekonomik Alanı kapsamındaki ülkelere açık olup, Arnavutluk, Bosna Hersek, Karadağ, Kosova, Kuzey Makedonya ve Sırbistan gerekli protokolü imzalamış olmakla birlikte Türkiye’deki yerel yönetimler bu programın kapsamı dışında kalmaktadır.

⁸³ Europe for Citizens Programme 2014-2020; Programme Guide for Action Grants. Ayrıca, “Vatandaşlar için Avrupa” programı ile ilgili ayrıntılı bilgiler için bkz. <https://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens>

4.3 TÜRKİYE’DE ŞEHİR EŞLEŞTİRME

4.3.1 Düzenleyici ve Yönlendirici Çerçeve

Şehir eşleştirme çalışmalarının yasal çerçevesi, ülkemizde kapsamlı düzenlemelerle tanımlanmıştır ve bu düzenlemeler doğrultusunda konunun çeşitli boyutlarıyla ilgili farklı kurumlar süreç içerisinde yer almaktadır.

Türkiye, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’nı 21 Kasım 1988’de imzalamıştır. 1992 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) tarafından kanunla uygun bulunduktan sonra Şart, 1 Nisan 1993’de yürürlüğe girmiştir.⁸⁴

Anayasa yerindenlik ilkesine doğrudan atıf yapmamakla birlikte, kanunla düzenlenmesini öngördüğü yerel yönetimlerin kuruluş, görev ve yetkilerini belirleyen 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, birincil mevzuat olarak görev ve sorumlulukları düzenleyen ilgili maddelerinde hizmetlerin vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulması hükmünü yerindenlik kavramının karşılığı olarak açıkça içermekte ve güvence altına almaktadır.

Benzer biçimde, 5393 sayılı Belediye Kanunu’na dayanılarak hazırlanmış olan Kent Konseyi Yönetmeliği, ikincil mevzuat olarak yerindenlik ilkesine doğrudan atıf yapmakta ve iyi yönetişimin ana unsurlarından biri olarak tanımlanmaktadır. Kent Konseyi Yönetmeliği, bu kavrama atıf yapan tek mevzuat metnidir.

Anayasamızın 90. maddesine 2004 yılında 5170 sayılı Kanun’la yapılan eklemeye, “Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası antlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası antlaşma hükümleri esas alınır.”⁸⁵ denilmektedir. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’nın da bu önemli değişikliğin kapsamına girmiş olması, uygulanması yönünde güçlü bir dayanak sağlamıştır.⁸⁶

Öte yandan, yerel yönetim reformu çalışmaları kapsamında, Avrupa’daki yerel yönetim sistemlerinin ortak ve belirleyici özelliklerinin başında gelen “yerindenlik” ilkesinin Türkiye’de de yaşama geçirilmesi yönünde önemli adımlar atılmıştır. 5393 sayılı yeni Belediye Kanunu’nun 14. maddesinde “Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle

⁸⁴ Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’nın Onaylanmasına İlişkin Karar. T.C. Resmî Gazete, tarihi 3.10.1992, sayısı 21364.

⁸⁵ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Ek cümle: 7/5/2004-5170/7 Md.

⁸⁶ Örneğin, 5393 sayılı Belediye Kanununun bazı maddelerinin “Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’na aykırılığı iddiasıyla açılan davada, Mahkeme Şart’ın 1991 yılında bazı çekincelerle 3723 sayılı yasa ile onandığını dikkate alarak; Anayasa’nın 90. maddesindeki düzenlemenin “kurallar hiyerarşisinde antlaşmaların ulusal yasalardan daha üstün olduğu görüşüne dayanak oluşturduğunu” belirtmiştir. Bu konuda bkz. Özkan (2013) “Uluslararası Hukuk-Ulusal Hukuk İlişkileri”, s. 2159.

sunulur" denilerek "yerindenlik" ilkesinin uygulanmasına yer verilmiştir. Aynı hüküm 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun 6. maddesinde yer almıştır.

Yukarıda özetlendiği gibi, Türkiye'nin 1992 yılında onayladığı ve Anayasa'nın 90'ıncı maddesine göre kanun hükmünde olan Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı, şehir eşleştirmeye ilişkin uluslararası düzeydeki temel düzenlemedir. Avrupa'daki yerel yönetimlere yönelik düzenleyici çerçeve bağlamında atıfta bulunulan Şart'ın 10. maddesi, Türkiye'deki yerel yönetimler açısından da aynı ölçüde önemlidir:

Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı, Madde 10

Yerel Makamların Birlik Kurma ve Birliklere Katılma Hakkı

- 2 – Her Devlet, yerel makamların ortak çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi için birliklere üye olma ve uluslararası yerel makamlar birliklerine katılma hakkını tanıyacaktır.
- 3 – Yerel makamlar, kanunla muhtemelen öngörülen şartlar dâhilinde, başka devletlerin yerel makamlarıyla iş birliği yapabilirler.

Gerek yerel yönetimlere, ortak çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi için birliklere üye olma ve uluslararası birliklere katılma hakkının tanınması ile ilgili 2. fıkra ve gerekse yerel yönetimlere, başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle iş birliği yapma hakkının tanınması ile ilgili 3. fıkra, Türkiye'nin Şart'a koyduğu çekinceler arasında yer almaktadır.

Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın Türkiye tarafından imzalanmasından bu yana uygulamada etkisini büyük ölçüde yitirmiş olan bu çekincelerin kaldırılmasına yönelik girişimler devam etmektedir.

Bu kapsamda, Türkiye Belediyeler Birliği de 2015-2019 Stratejik Planı'nda, Hedef 1.2 altında, "[Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'na] konulan çekinceler gözden geçirilecek ve bir değerlendirme raporu hazırlanarak, çekincelerin kaldırılması konusunda merkezî idare kurumlarıyla ortak çalışma yürütülecektir," stratejisine yer vermiştir.⁸⁷ Aynı şekilde, Türkiye Belediyeler Birliği 2020-2024 Stratejik Planı'nın hedefleri arasında yer alan "mevzuatta yapılan değişikliklerle veya uygulamalar nedeni ile fiilen uygulanmayan [bu] çekincelerin kaldırılması için merkezî idare ile ortak çalışma yürütül[mesi]", konuya ilişkin özel bir hedef olarak yerini korumaktadır.

Türkiye'de şehir eşleştirme konusunu düzenleyen temel politika belgelerinden biri olması beklenen **On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)** 18 Temmuz 2019 tarihinde TBMM'ce kabul edilmiş ve Resmi Gazete'nin 23 Temmuz 2019 tarihli mükerrer sayısında yayımlanarak

yürürlüğe girmiştir. Ancak Plan'da şehir eşleştirme ile doğrudan ilgili bir bölümün yer almadığı görülmektedir. Buna karşın, iyi yönetim konusu On Birinci Kalkınma Planı kapsamında özel bir başlık altında ele alınmış ve aşağıdaki temel amaç belirlenmiştir:

- Kamu yönetiminde hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi, kamu hizmet sunumunda eşit ve adil muamele yapılmasının sağlanması ve şeffaflığın artırılması temel amaçtır.

Bu plan çerçevesinde hazırlanarak 4 Kasım 2019 tarihli ve 30938 sayılı mükerrer Resmî Gazete'de yayımlanmış olan **2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı** ise Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim başlığının Bölgesel İş Birlikleri alt başlığında ise aşağıdaki tedbire yer verilmiştir:

- AB'ye katılım süreci çerçevesinde ülkemize sağlanan mali yardımların ulusal önceliklerimiz dikkate alınarak etkin ve etkili bir biçimde kullanılmasına yönelik idari ve mali tedbirlerin ilgili tüm kurumlarca alınması sağlanacaktır.

Türkiye'de şehir eşleştirme konusunu düzenleyen çerçeve, ilgili yasaların yanı sıra, başka stratejik ve yönlendirici belgeleri de kapsamaktadır. Bunlar arasında yer alan ve Türkiye'nin AB'ye katılım sürecini sistematik, bütüncül, süreklilik gösteren ve etkin biçimde yürütmek amacıyla hazırlanan **Yeni Avrupa Birliği Stratejisi**, AB müzakere ve katılım sürecinde şehir eşleştirmenin önemli bir araç olarak görüldüğü yönlendirici doküman niteliğini taşımaktadır. Strateji'nin üçüncü bölümünü oluşturan ve 2010 yılından bu yana uygulanmakta olan AB İletişim Stratejisi, siyasi reform süreci ve sosyoekonomik dönüşüm hakkında Türk ve AB kamuoylarında farkındalık yaratmak ve bu süreçte elde edilen kazanımların toplumsal tabana yayılmasını sağlamak üzere yeni yaklaşım ve araçlarla güçlendirilmiştir. AB İletişim Stratejisi kapsamında şehir eşleştirmeye yapılan vurgu şöyledir:⁸⁸

Avrupa Birliği İletişim Stratejisi

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Kamu Kurum ve Kuruluşları</i> AB müzakere sürecinde yer alan merkezî/yerel kamu kurum ve kuruluşları ile iş birliğini güçlendirici bir yaklaşım. | Kısa vadede kullanılacak araçlar: <ul style="list-style-type: none">• Yerel yönetimleri AB sürecine etkin olarak dâhil edecek çalışmalar.• Yerel yönetimlerin AB ülkelerindeki muadilleri ile iş birliğini güçlendirecek kardeş şehir projeleri/şehir eşleştirmeleri. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Bir başka yönlendirici doküman olarak, IPA II kapsamında 2014-2020 yılları arasındaki AB mali desteğini düzenleyen stratejik çerçeve belgesi, "Demokrasi ve Yönetişim" başlığı altında,

⁸⁷ TBB 2015-2019 Stratejik Planı.

⁸⁸ Avrupa Birliği İletişim Stratejisi, Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı yayınları, 2010.

Türkiye'deki şehir eşleştirme girişimlerinin hibe kaynaklarla desteklenmesini sağlayan önemli bir dayanak sağlamaktadır.⁸⁹

| IPA II - Türkiye için Gösterge Strateji Belgesi: 2014-2020 | |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Demokrasi ve Yönetişim | Bu sonuçların elde edilmesine yönelik eylemler arasında şunlar yer almaktadır: "Yeni büyükşehir belediye modeli ile uyumlu yapılar oluşturulması; Türkiye Belediyeler Birliğine ve kent konseylerine, yerel düzeyde katılımcı karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi konusunda destek sağlanması; ... AB ülkelerindeki eş değer kuruluşlar ile şehir eşleştirmenin teşvik edilmesi ..." |
| 1.2. Amaçlar, sonuçlar, eylemler ve göstergeler | |

Yukarıda belirtilen, şehir eşleştirmeyi doğrudan ilgilendiren temel politika belgelerinin ve diğer yönlendirici belgelerin yanı sıra, şehir eşleştirmenin başlıca dayanakları, yerel yönetimlerle ilgili yasalarda yer almaktadır. Bu konuda, belediyelere ve il özel idarelerine yönelik ilgili düzenlemeler, ayrı yasalarda yer almaktadır.

Belediyelere yönelik şehir eşleştirme ile ilgili hususlar, 2005 tarihli Belediye Kanunu'nun 18. ve 74. maddelerinde düzenlenmektedir.⁹⁰

| 5393 sayılı Belediye Kanunu |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yayımlandığı Resmî Gazete (Tarih: 13/7/2005) <i>Meclisin görev ve yetkileri</i> Madde 18- Belediye meclisinin görev ve yetkileri şunlardır: p) Yurt içindeki ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek. <i>Yurt dışı ilişkileri</i> |

⁸⁹ IPA II - Türkiye için Gösterge Strateji Belgesi (*Indicative Strategy Paper for Turkey*): 2014-2020, 26 Ağustos 2014, s. 16.

⁹⁰ 5393 sayılı *Belediye Kanunu*. Resmî Gazete tarihi 13.7.2005, sayısı 25874.

Madde 74- Belediye, belediye meclisinin kararına bağlı olarak görev alanıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslararası teşekkül ve organizasyonlara, kurucu üye veya üye olabilir. Belediye bu teşekkül, organizasyon ve yabancı mahallî idarelerle ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirebilir veya kardeş kent ilişkisi kurabilir. Birinci ve ikinci fıkra gereğince yapılacak faaliyetlerin, dış politikaya ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak yürütülmesi ve önceden Çevre ve Şehircilik Bakanlığının izninin alınması zorunludur.

İl özel idarelerinin uluslararası yerel yönetim kuruluşlarına üyeliği veya iş birliği ile ilgili hususlar, 2005 tarihli İl Özel İdaresi Kanunu'nun 10. ve 62. maddelerinde düzenlenmektedir.⁹¹

| İl Özel İdaresi Kanunu (No. 5302) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Kabul Tarihi : 22/2/2005) <i>İl genel meclisinin görev ve yetkileri</i> Madde 10- İl genel meclisinin görev ve yetkileri şunlardır: m) Yurt içindeki ve yurt dışındaki mahallî idareler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına karar vermek. <i>Yurt dışı ilişkileri</i> Madde 62- İl özel idaresi, il genel meclisinin kararına bağlı olarak görev alanıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslararası teşekkül ve organizasyonlara, kurucu üye veya üye olabilir. İl özel idaresi, bu teşekkül ve organizasyonlarla ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirebilir. Birinci ve ikinci fıkra gereğince yapılacak faaliyetlerin, dış politikaya ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak yürütülmesi ve önceden İçişleri Bakanlığının izninin alınması zorunludur. |

İl özel idareleri için de belediyelere benzer bir çerçeve belirlenmiş olmakla birlikte, Belediye Kanunu'ndan farklı olarak, İl Özel İdaresi Kanunu'nda "kardeş kent ilişkisi" kurulması ile ilgili ifade yer almamaktadır. Bununla birlikte, uygulamada çeşitli örnekleri görüldüğü gibi, valiliklerin ve il özel idarelerinin de başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle şehir eşleştirme ilişkileri kurması karşısında yasal bir engel bulunmamaktadır. Örneğin, Muğla Valiliği ile Avlonya (Arnavutluk) kenti arasında⁹² ve Çanakkale İl Özel İdaresi ile Ternopil (Ukrayna), Sofya (Bulgaristan) ve St. Johns (Kanada) kentleri arasında İl Genel Meclisi kararıyla şehir eşleştirme ilişkileri kurulmuştur.

⁹¹ 5302 sayılı *İl Özel İdaresi Kanunu*. Resmî Gazete tarihi 4.3.2005, sayısı 25745.

⁹² Bkz: <http://www.muqla.gov.tr/muqla-ile-avlonya-arasinda-ibirligi-ve-ortak-calismalara-yonelik-niyet-beyani-imzalandi>. Diğer eşleşmelere ilişkin bilgiler Vilayetler Birliği Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından temin edilmiştir.

Yurt dışı ilişkilerin ülkenin dış politikasına uygun yürütülmesi esas olduğundan, şehir eşleştirme alanındaki diğer bir temel düzenleme, 1173 sayılı Milletlerarası Münasebetlerin Yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanun'dur.⁹³ Bu Kanun'un 1'inci maddesinin 6'ncı paragrafı, yerel yönetimlerin uluslararası ilişkilerini şöyle düzenlemektedir:

Milletlerarası Münasebetlerin Yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanun

(Kanun Numarası: 1173, Kabul Tarihi: 5/5/1969)

Milletlerarası temas, müzakere, akit yetkisi

Madde 1 – 6. Genel ve katma bütçeli bakanlık, daire ve kuruluşların, mahallî idarelerin, kamu iktisadi teşebbüslerinin, özel kanunla kurulmuş olan bankaların, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının ve kamu yararına çalışan derneklerden özel gelir kaynakları ve özel imkânları kanunla sağlanmış olanların, yabancı Devlet büyükelçilik, elçilik, başkonsolosluk, konsolosluk, fahri başkonsolosluk ve fahri konsoloslukları ve sair misyonları ile ve milletlerarası kurullar temsilcilikleri ve misyonları ile ve bunlara bağlı müşavirlik, ataşelik, büro ve sair mercilerle temasları, milletlerarası hukuk kurallarına ve usullerine uygun olarak yapılır. Bu temaslardan Dışişleri Bakanlığına bilgi verilir.

Yerel yönetimlere şehir eşleştirme faaliyetleri için izin verilmesine ilişkin 7.4.2005 tarihli 2005/36 sayılı Genelge⁹⁴, resmî yazışma yoluyla alınması gereken bu izin için gerekli belgeleri şöyle sıralamaktadır:

- İlgili meclis kararı.
- Kardeş kent ilişkisi kurulacak olan kent hakkında bilgi.
- Hangi alanda kardeş kent ilişkisi yürütüleceği.
- Kardeş kent ilişkisinden beklenen faydaların neler olduğu.
- İmzalanacak kardeş kent protokolünün bir örneği.

Yukarıda özetlenen temel politika belgelerinin ve mevzuat düzenlemelerinin yanı sıra, Türkiye Belediyeler Birliğinin Stratejik Planı (2020-2024) da şehir eşleştirme ile ilgili önemli hedefler ve stratejiler getirmektedir:⁹⁵

⁹³ 1173 sayılı Milletlerarası Münasebetlerin Yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanun. Resmî Gazete tarihi 17.5.1969, sayı 13201.

⁹⁴ İçişleri Bakanlığının 7.4.2005 tarihli ve 2005/36 sayılı genelgesi 29/11/2018 tarihli ve 7153 sayılı Kanun kapsamında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından uygulanmaktadır.

⁹⁵ TBB 2015-2019 Stratejik Planı.

TBB 2020-2024 Stratejik Planı

Amaç 2: Belediyelerin kurumsal kapasitelerini geliştirme ve hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik eğitim, danışmanlık ve teknik destek sağlamak.

Hedef 2.6: Belediyelerin AB başta olmak üzere uluslararası kuruluşlar ve diğer kuruluşlardan proje kaynağı alması, iyi uygulama örneklerinin paylaşılması ve iyi yönetişimin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapmak ve belediyelere rehberlik etmek.

Belediyelerimizin farklı hizmet ve uygulamalardan haberdar olmaları, kendi aralarında bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmaları, başarılı proje ve örnek uygulamalara ulaşabilecekleri bir veri tabanı oluşturulması hedeflenmektedir. Ayrıca belediyelerimizin hizmetlerini benzer ölçekteki farklı belediyeler ile kıyaslayarak hizmet kalitelerini değerlendirmeleri ve arttırmaları amaçlanmaktadır.

Stratejiler:

- Belediyelerin mevcut hibe, kredi ve fon çağrılarında ilişkin bilgi sistemi oluşturulması.
- Belediyelerin örnek projelerinin değerlendirileceği ve tanıtılacağı bir veri tabanı ile birlikte "iyi uygulamalar" vb. programlar için gerekli çalışmalar yapılacaktır.
- Belediyelerin proje yazımı ve yönetimi konusundaki eğitim ihtiyaçlarının karşılanması.
- Belediyelere yönelik "Proje Hazırlama ve Yönetim Rehberi" hazırlanacaktır.
- Belediyelere proje geliştirmeleri konusunda rehberlik desteği geliştirilecektir.
- Belediye hizmetlerine ilişkin kıyaslama (*benchmarking*) ve belediyelerin iyi uygulama örneklerinin belirlenmesi ve tecrübe paylaşımı programlarının yapılması.

Amaç 3. Yurt içi ve yurt dışı kurum ve kuruluşlar nezdinde belediyeleri temsil etmek, iş birlikleri kurmak ve geliştirmek, örnek uygulamalara yönelik bilgi ve deneyim paylaşımını sağlamak.

Hedef 3.2. Avrupa Birliği (AB) uyum sürecinde ülkemiz yerel yönetimlerine destek olmak ve yerel yönetimlerle ilgili AB müktesebatının uygulanmasına rehberlik etmek.

AB müktesebatının önemli bir kısmının belediyelerimizin AB uyum sürecinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu sürece belediyelerimizi hazırlamak amacıyla AB müktesebatının uygulamadaki yansımalarına ilişkin somut ve pratik rehberler geliştirmek ve belediyelerimizi ilgili AB kurumları ile bir araya getirecek mekanizmalar kurmak önem taşımaktadır.

İlgili kurumlarla birlikte Avrupa Birliği'nin yerel yönetim perspektifi ve müktesebatına ilişkin

Stratejiler:

- Avrupa Birliği'ne ilişkin yerel yönetimler perspektifi ve müktesebatına yönelik çalışmalar yapılacak ve Avrupa Birliği'nin ilgili kurum ve programlarına katılım sağlanacaktır.
- Avrupa Birliği müktesebatının uygulanmasına yönelik AB fonlu projeler geliştirilecektir.

| TBB 2020-2024 Stratejik Planı | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| çalışmalar yapılarak belediyelerimize yönelik rehber hazırlanması hedeflenmektedir. | |
| <p><i>Hedef 3.4. Belediyelerimizin hizmet kalitesini artırmak amacıyla yurt içi/yurt dışı iş birlikleri ve kardeş şehir ilişkilerini geliştirmek.</i></p> <p>Hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesine yaptığı katkıların yanı sıra, yerel toplumlar arasında uluslararası iş birliği, barış, istikrar ve demokrasinin güçlenmesi için de etkin bir araç olan kardeş şehir ilişkilerinin geliştirilmesi amacıyla kurumsal destek sağlanması Birliğimiz öncelikleri arasında yer almaktadır.</p> <p>Bu çerçevede, yurt dışı kardeş şehir ilişkileri olduğu kadar yurt içi kardeş şehir ilişkilerinin ve komşu belediyeler arasında hizmetlerin etkinliğini artırmak amacıyla iş birlikleri kurulmasının teşvik edilmesi hedeflenmektedir.</p> | <p>Stratejiler:</p> <ul style="list-style-type: none">Belediyeler arası yurt içi/yurt dışı iş birliklerinin teşvik edilmesi ve desteklenmesi için ulusal ve bölgesel kurumsal yapılar, ağlar ve kapasiteler desteklenecektir.Belediyeler arası hareketlilik ile bilgi/deneyim paylaşımının geliştirilmesi amacıyla farklı sosyokültürel yapı ve coğrafi konumdaki belediyeler arasında yurt içi kardeş şehir iş birlikleri teşvik edilecektir. |

4.3.2 Kurumsal Çerçeve

Türkiye’de şehir eşleştirme faaliyetleriyle doğrudan ilgili kurumlar ve ilgili oldukları konular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

| İlgili kurum: | İlgili konu: |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İçişleri Bakanlığı | Yerel yönetimlere ilişkin düzenlemeler Yurt dışı ilişkilere dair izinler (il özel idareleri ve il özel idareleri ile köylerden oluşan birlikler bakımından) |
| Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü | Yerel yönetimlere ilişkin düzenlemeler Yurt dışı ilişkilere dair izinler (belediyeler ve belediye birlikleri bakımından) |
| Dışişleri Bakanlığı | Ulusal dış politika ile uyum |
| Avrupa Birliği Başkanlığı | Katılım Öncesi Mali İşbirliği kapsamında şehir eşleştirme destek programları İyi uygulama örnekleri |
| Türkiye Belediyeler Birliği | Hukuk, eğitim ve uluslararası ilişkiler alanında destek İyi uygulama örnekleri |
| Vilayetler Birliği | Hukuk, eğitim ve uluslararası ilişkiler alanında destek İyi uygulama örnekleri |
| Diğer yerel yönetim birlikleri | İyi uygulama örnekleri |

Yukarıda adı geçen kurumlar ile ilgili özet bilgiler aşağıda verilmektedir.

4.3.2.1 İçişleri Bakanlığı

İçişleri Bakanlığı; yurdun iç güvenliğini ve asayişini sağlamak, kamu düzenini korumak, illerin genel idaresini düzenlemek, mahallî idareler üzerinde merkezî idare adına vesayet makamı olarak nezarete bulunmak ve bu idarelerin gelişmelerine yardımcı olmak, halkın nüfus ve vatandaşlık işlemlerini yerine getirmek, muhtemel savaş ve tabii afetler konularında sivil savunma hizmetlerini yürütmekle görevli Bakanlık olarak, üstlenmiş olduğu bu çok önemli görevleri merkez ve taşra teşkilatları marifetiyle yerine getirmektedir.

İçişleri Bakanlığı, bugüne kadar gerek merkezî düzeyde yapılan düzenlemelerle gerekse yerel yönetim reformu kapsamında yerel düzeydeki kapasitenin artırılmasının desteklenmesi yoluyla birçok çalışma gerçekleştirmiştir. Bu alanda, tüm hizmet birimleri çeşitli projeler yürütmüş ve bu kapsamda ulusal ve uluslararası etkinlikler, eğitim faaliyetleri, çalışma gezileri vb. çalışmalar yapmıştır. 2005 yılından bu yana uygulanmış olan "Yerel Yönetim Reformuna Destek Projesi (LAR I)", "Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II)" ve "Stratejik Yerel Yönetişim Projesi" reform mevzuatının yerel düzeyde etkin biçimde uygulanması, iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve stratejik planlama kapasitesinin geliştirilmesine yönelik önemli katkılar yapmıştır. Özellikle katılımcı karar alma süreçlerinin iyileştirilmesine ilişkin Yerel Gündem 21 sürecinin temel çıktısı olan kent konseylerinin oluşması ve geliştirilmesine yönelik çok kapsamlı projeler yürütülmüştür. Aynı şekilde, AB Başkanlığı tarafından yürütülen "Valiliklerde AB İşleri için Kapasite Oluşturulması Projesi (VABpro)" kapsamında yapılan çalışmalarla hem mülki idare amirlerinin hem de yerel yönetimlerdeki yetkililerin AB işleri konusunda bilgi ve deneyim sahibi olmasına büyük katkılar verilmiştir.

İçişleri Bakanlığının merkez teşkilatının ana hizmet birimleri arasında yer alan Mahallî İdareler Genel Müdürlüğü'nün faaliyetlerine 10.07.2018 tarih ve 30474 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile son verilmiştir. Buna bağlı olarak, İçişleri Bakanlığının belediyelerle ve belediye birlikleri ile ilgili görev ve yetkileri (vesayet ile ilgili konular dışında) Çevre ve Şehircilik Bakanlığı bünyesinde kurulan Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğüne aktarılmıştır. Buna karşın, il özel idareleri ve il özel idareleri ile köylerden oluşan birlikler ile ilgili konular İçişleri Bakanlığının yetkisinde kalmıştır. Bu bağlamda, şehir eşleştirme ile ilgili hususlarda İçişleri Bakanlığının yetkisi, bu çerçevede devam etmektedir.

4.3.2.2 Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 04.07.2011 tarihli ve 27984 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 644 sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur. Mülga Çevre ve Orman Bakanlığının çevre kanadı ile mülga Bayındırlık ve İskân Bakanlığının tek çatı altında bir araya getirilmesiyle kurulan Çevre ve Şehircilik Bakanlığının görev, yetki ve sorumlulukları; 17.08.2011 tarihli ve 28028 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 648 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile daha da güçlendirilmiştir.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığının misyonu, "Sürdürülebilir çevre ile uyumlu hayat kalitesi yüksek şehirler ve yerleşmeler oluşturmak üzere; planlama, yapım, dönüşüm ve çevre yönetimine ilişkin iş ve işlemleri düzenleyici, denetleyici, katılımcı ve çözüm odaklı bir anlayışla yapmak[tr.]" 2018 yılında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı bünyesinde Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü'nün kurulması ile belediyelere ilişkin şehir eşleştirme faaliyetleri konusunda, mülga İçişleri Bakanlığı Mahallî İdareler Genel Müdürlüğü'nün işlevlerini devralmıştır.

Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü, 10.07.2018 tarih ve 30474 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı bünyesinde kurulmuştur. Adı geçen Kararname'nin 100. maddesinde Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü'nün görev ve yetkileri şöyle belirtilmektedir:

- Mahallî idarelerin iş ve işlemlerine dair mevzuatla verilen görev ve hizmetleri yapmak, takip etmek, sonuçlandırmak ve geliştirmek,
- Mahallî idare yatırım ve hizmetlerinin kalkınma planları ile yıllık programlara uygun şekilde yapılmasını gözetmek,
- Mahallî idarelerin geliştirilmesi amacıyla araştırmalar yapmak, istatistiki bilgileri toplamak, değerlendirmek ve yayımlamak,
- Mahallî idareler personelinin hizmet içi eğitimini planlamak ve uygulanmasını takip etmek,
- Mahallî idarelerin teşkilat, araç ve kadro standartlarını tespit etmek,
- Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü, kuruluşunun ardından, İçişleri Bakanlığı Mahallî İdareler Genel Müdürlüğü'nün yerine TWIN Projesi'nin kilit paydaşları arasına katılmıştır.

4.3.2.3 Dışişleri Bakanlığı

Cumhuriyetin kurulmasının ardından, 1927 yılında Hariciye Vekaleti teşkilatına dair ilk kapsamlı hukuki düzenleme yapılmış ve 1154 sayılı Kanun'la Dışişleri Bakanlığının günümüzdeki yapısının temelleri atılmıştır.

1924 yılında 39 dış temsilciliğe sahip olan Türkiye Cumhuriyeti, bugün itibarıyla 140 Büyükelçilik, 13 Daimi Temsilcilik, 85 Başkonsolosluk, 1 Konsolosluk Ajanlığı ve 1 Ticaret Ofisi olmak üzere toplam 240 misyona sahip bulunmaktadır.

Dışişleri Bakanlığının görev alanı şehir eşleştirme konusu ile doğrudan bağlantılı olmamakla birlikte, 1969 tarihli ve 1173 sayılı Milletlerarası Münasebetlerin Yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanun (madde 1-6) çerçevesinde, yerel yönetimleri de kapsayacak şekilde tüm kamu kurum ve kuruluşlarının, başka devletlerdeki (ilgili maddede belirtilen kapsamdaki) kurum ve kuruluşlarla temaslarının, milletlerarası hukuk kurallarına ve usullerine uygun olarak yapılması ve bu temaslardan Dışişleri Bakanlığına bilgi verilmesi zorunludur. Bu bağlamda, başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle şehir eşleştirme ilişkisi içerisine girmek isteyen yerel yönetimlerimiz için (il özel idareleri ve il özel idareleri ile köylerden oluşan birlikler bakımından İçişleri Bakanlığı, belediyeler ve belediye birlikleri bakımından da Çevre ve Şehircilik Bakanlığı kanalıyla) Dışişleri Bakanlığının uygun görüşünün alınması gereklidir.

4.3.2.4 Avrupa Birliği Başkanlığı

Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, 15 Temmuz 2018 Tarihli ve 30479 Sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulmuştur.

Türkiye’nin AB üyeliğine hazırlanmasına yönelik çalışmaların yönlendirilmesi, izlenmesi ve eş güdümü ile üyelik sonrası çalışmaların eş güdümünü yürütmek amacıyla kurulmuş olan Avrupa Birliği Başkanlığı, ilk olarak 2000 yılında Başbakanlığa bağlı Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS) olarak çalışmalarına başlamıştır. ABGS, 2011 yılında Avrupa Birliği Bakanlığı olarak teşkilatlandırılmıştır. Daha sonra, yukarıda belirtilen Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Dışişleri Bakanlığı bünyesinde AB Başkanlığı olarak yeniden yapılanmıştır.

2019/20 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi⁹⁶ uyarınca Katılım Öncesi Yardım Ulusal Koordinatörü olarak belirlenen AB Başkanı, IPA’nın genel eş güdümünü sağlamaktadır. Ayrıca Birliğe Üyelik için Hazırlayıcı Reformlar (Demokrasi ve Yönetişim, Sivil Toplum, Temel Haklar) ve Bölgesel ve Sınır Ötesi İş Birliği politika alanlarından (ve sektörlerinden) sorumlu kurum Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığıdır. Demokrasi ve Yönetişim, Sivil Toplum ve Temel Haklar olmak üzere üç sektörde lider kurum olan Avrupa Birliği Başkanlığı, Katılım Öncesi Yardım Ulusal Koordinatörünün genel koordinasyonu altında, ilgili ulusal mevzuat ve AB müktesebatı çerçevesinde eylem belgelerinin hazırlanması, teknik uygulaması, izlenmesi ve değerlendirilmesi ile desteklenecek proje ve faaliyetlere ilişkin olarak ilgili kurum ve makamlara gerekli bilgi, belge ve raporların aktarılması ile diğer görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur. Avrupa Birliği Başkanlığı, Katılım Öncesi Yardım Aracının Bölgesel ve Sınır Ötesi İş Birliği politika alanı altında, ülkemizin hâlihazırda katılım sağladığı ve önümüzdeki dönemde katılacağı sınır ötesi iş birliği programlarının programlama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini yapmak ve uygulama sürecinin koordinasyonunu yürütmek üzere Ulusal Otorite olarak da görevlendirilmiştir.

AB Başkanlığı, mevcut hukuki ve idari yapısı ve çalışmalara yön vermek üzere hazırlanmış olan politika belgeleri ile yerel düzeydeki AB işlerinin eş güdümüne ilişkin (2019/22 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi⁹⁷ uyarınca) kapsamlı bir yetki çerçevesine sahiptir. AB Başkanlığı, bugüne kadar yapmış olduğu çalışmalarla AB işleri konusunda yerel düzeyin bilgi ve deneyim sahibi olmasını sağlamış, yerel aktörlerin başvurabileceği çok çeşitli kaynakların hazırlanmasına olanak vermiş ve paydaşlar arasında iş birliği için diyalog kurulmasını desteklemiştir.

AB Başkanlığı bünyesinde faaliyetlerini sürdüren Mali İşbirliği ve Proje Uygulama Genel Müdürlüğü, yerel düzeyde Avrupa Birliği üyelik süreci konusunda bilinçlendirme ve kapasite geliştirmeye yönelik olarak birçok önemli girişimi hayata geçirmiştir. Bu amaçla Avrupa Birliği’nin mali desteğiyle yürütülmüş ve yürütülmekte olan başlıca projeler arasında “Türkiye ve AB Arasında Sivil Toplum Diyaloğu”, “Jean Monnet Burs Programı”, “Valiliklerde AB İşleri için Kapasite Oluşturulması Projesi (VABpro)”, “Türkiye’de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-

Kamu Sektörü İş Birliğini Güçlendirme Projesi” ve “Türkiye ve AB Arasında Şehir Eşleştirme Projesi (TWIN)” yer almıştır.

Adı geçen AB ve Türkiye Sivil Toplum Diyaloğu programının çeşitli aşamaları kapsamında uygulanan projelerle kentler ve belediyeler, meslek örgütleri, üniversiteler ve gençlik girişimleri desteklenmiş, tarım ve balıkçılık, kültür ve sanat, siyasi kriterler ve medya alanlarında çalışmalar yapılmıştır. Bu programın devamı olarak 2015-2017 döneminde geliştirilmesine başlanan hibe programı, VABpro kapsamındaki şehir eşleştirme çalışmalarından elde edilen deneyimden de yararlanılarak, 2018-2019 yıllarında TWIN Hibe Programı olarak uygulamaya geçirilmiştir. Bu program altında Türkiye’den ve AB ülkelerinden yerel yönetimlerin eşleşmesi ve ortaklığıyla yürütülen 23 hibe projesine fon desteği sağlanmıştır.

4.3.2.5 Türkiye Belediyeler Birliği

Türkiye Belediyeler Birliği (TBB), 1945 yılında belediyeçilik alanında faaliyet göstermek üzere kamu yararına çalışan bir dernek olarak kurulmuştur. Belediyelerin haklarını ve çıkarlarını dernek çatısı altında korumaya yönelik olarak bu alandaki faaliyetlerini 57 yıl boyunca dernek konumunda sürdürmüştür. Türkiye’deki tüm belediyeleri tek çatı altında toplamak amacıyla, Bakanlar Kurulunun 21 Ağustos 2002 tarih ve 2002/4559 sayılı kararı uyarınca Türkiye Belediyeler Birliği adıyla bir mahallî idare birliğinin kurulmasına izin verilmiş ve böylece TBB, yerel yönetim birliği statüsüne kavuşmuştur. 5355 sayılı Mahallî İdare Birlikleri Kanunu’nun 26 Mayıs 2005 tarihinde kabul edilmesi ve bu Kanun’a göre hazırlanan Türkiye Belediyeler Birliği Tüzüğü’nün 28 Eylül 2005 tarihinde onaylanması ile TBB, Türkiye’deki belediyeleri ulusal ve uluslararası düzeyde temsil etme yetkisine sahip ve ülkemizdeki tüm belediyelerin doğal üyesi olduğu tek yerel yönetim birliği olma özelliğini kazanmıştır.

TBB Tüzüğü’nün 7’inci maddesinde sıralanan görevler arasında, “Belediyeçiliğin ve yerel hizmetlerin gelişmesine yardımcı olacak konularda kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler, sivil toplum örgütleri, meslek kuruluşları ve odaları ile benzeri uluslararası kuruluşlarla meclis kararına istinaden iş birliği yapmak, ortak hizmet projeleri yürütmek ve **kardeş şehir ilişkilerinin gelişmesine destek olmak**” yer almaktadır.

Tüzüğünde de açıkça belirtildiği üzere TBB, Türkiye’deki belediyelerin 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 74’üncü maddesi uyarınca yurt dışındaki belediyelerle yürüttüğü ortak projelere ve kardeş şehir ilişkilerine destek olmaktadır. TBB ayrıca, diğer ülkelerdeki benzer kuruluşlar ile ortak projeler geliştirilmesi yoluyla yerel yönetimler arasında deneyim paylaşımını teşvik ederek, belediyelerin karşılaştıkları ortak sorunlara farklı çözümler üretmelerine, hizmet alanları ile ilgili deneyim paylaşımı yaparak iyi uygulama örneklerinin çoğalmasına ve yerel yönetimler arasındaki dostluk ve kardeşlik bağlarının güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

TBB tarafından şehir eşleştirme alanında yürütülen önemli çalışmalar ve projeler arasında, TBB ile İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliğinin (SALAR) iş birliğinde yürütülen “Belediye Ortaklık Ağları Projesi (TUSENET)” ve “Belediye Ortaklık Ağları II Projesi (TUSELOG), Türkiye ve İspanya

⁹⁶ <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/10/20191004-28.pdf>

⁹⁷ <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/10/20191017-9.pdf>

Belediyeleri Arasında İş Birliğinin Geliştirilmesi Projesi, Türkiye ile Hollanda belediyeleri arasında kurulan ortaklıklar, Yerel Yönetim Reformuna Destek projeleri (LAR I, LAR II ve LAR III), Valiliklerde AB İşleri için Kapasite Oluşturulması için Teknik Destek Projesi (VABpro) ve Türkiye ve AB Arasında Şehir Eşleştirme Projesi (TWIN) yer almaktadır.

4.3.2.6 Vilayetler Birliği

Vilayetler Birliği, 1985 yılında il özel idarelerini temsil etmek üzere kurulmuştur. 5355 sayılı Mahallî İdare Birlikleri Kanunu uyarınca tüm il özel idarelerini aynı çatı altında toplayan ve ülke çapında faaliyet gösteren tek yerel yönetim birliği olarak halihazırda 51 üyesi bulunmaktadır. Birlik idari ve mali özerkliği olan bir kamu tüzel kişiliğine sahiptir.

51 il özel idaresine ilaveten, son olarak 18.10.2018 tarih ve 7148 sayılı Kanun'la 30 büyükşehirdeki Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları (YİKOB) da Vilayetler Birliği üyesi olmuştur. İlgili kanun maddesi şöyledir:

MADDE 31- 26/5/2005 tarihli ve 5355 sayılı Mahallî İdare Birlikleri Kanunu'nun 20'nci maddesinin birinci fıkrasına aşağıdaki cümle eklenmiştir. "İl özel idarelerinden oluşan ülke düzeyindeki birliğe yatırım izleme ve koordinasyon başkanlıkları da aynı hak, yetki ve yükümlülüklerle üye olurlar."

Bu kanun hükmüne uygun olarak Birlik Ana Tüzüğü'nde gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Ana tüzüğünde kendisine verilen görevler doğrultusunda Vilayetler Birliği tarafından yürütülen hizmetler arasında şunlar yer almaktadır:

- Eğitim Faaliyetleri: Birlik bünyesinde 2008 yılında kurulan Vilayetler Birliği Sürekli Eğitim Merkezi (VİBEM) tarafından gerçekleştirilmektedir. VİBEM tarafından kuruluşundan bu yana toplam 85 adet eğitim semineri düzenlenmiş olup, bu eğitimlere 4.500'den fazla il özel idare personeli ve il genel meclisi üyesi katılmıştır. Seminer düzenlenen konulardan bazıları; imar-bayındırlık, iş yeri ruhsatları, denetim, mali hizmetler, plan-bütçe, çevre, sağlık, tarım, insan kaynakları, Avrupa Birliği programları, kamu ihale mevzuatı ve kişisel gelişim olarak sayılabilir.
- İyi Uygulama Örneklerinin Paylaşılması: Vilayetler Birliği düzenlediği teknik inceleme ziyaretleriyle il özel idarelerinde hayata geçirilen iyi uygulama örneklerinin diğer illerdeki özel idare üst düzey yöneticilerine ve uzmanlarına tanıtılmasına, bilgi birikiminin ve deneyimlerin paylaşılmasına aracılık etmektedir.
- Uluslararası Projeler: İl özel idarelerinin AB müktesebatına uyum sağlama çalışmalarına destek olmak amacıyla Vilayetler Birliğinin yer aldığı bazı projeler şunlardır: Türkiye ve AB Arasında Şehir Eşleştirme Projesi, Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar) ile İş Birliği için Kamu Sektörünün Güçlendirilmesi Projesi, Mahallî İdarelerde Mali Yönetim ve Kontrol Sistemi Projesi.

Vilayetler Birliği tarafından yürütülen hizmetler arasında ayrıca anaokulu ve yurtlar ile tarihi eser restorasyonları ve sosyal tesislerin işletilmesi de yer almaktadır.

Vilayetler Birliği, il özel idarelerinin ve il genel meclisi üyelerinin uluslararası alanda temsil edilmesine katkı sağlamak amacıyla, Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresinde ülkemizi temsil eden 36 yerel yöneticiden oluşan ulusal heyetin sekreteryaya hizmetlerini, Türkiye Belediyeler Birliği ile müştereken yürütmektedir.

4.3.2.7 Diğer yerel yönetim birlikleri

5355 sayılı Mahallî İdare Birlikleri Kanunu, yerel yönetim birliklerini, "Birden fazla mahallî idarenin, yürütmekle görevli oldukları hizmetlerden bazılarını birlikte görmek üzere kendi aralarında kurdukları kamu tüzel kişisi" olarak tanımlamaktadır.⁹⁸

Birlikler, kamu tüzel kişiliğini haiz ve kendilerine özgü bütçeleri olan, yerel yönetim niteliğinde kamu kuruluşlarıdır. Kanunda öngörülen istisnalar hariç, birliklerin organları seçimle gelir.

Belediyeler kendi aralarında, il özel idareleri kendi aralarında ya da köyler kendi aralarında birlik kurabileceği gibi, belediye, il özel idaresi ve köyler birlikte kendi aralarında birlik kurabilirler.

Birlikler kuruluş amaçlarına göre şu şekilde sınıflandırmaktadır:

- Ülke Düzeyinde Kurulan Birlikler: Yukarıdaki bölümlerde ele alınan Türkiye Belediyeler Birliği ve Vilayetler Birliği, ülke düzeyinde belediyeleri ve il özel idarelerini temsil etmek üzere kurulan iki birliktir. Kanun gereği ülke düzeyinde başka birlik kurulamamaktadır.
- Üye Sayısı Yüzden Fazla Olan Birlikler: Üye sayısı yüzden fazla olan birlikler genellikle birden çok ili kapsayan, genellikle belirli bir coğrafi bölgedeki belediyelerin oluşturduğu yerel yönetim birlikleridir. Bu birliklerin en eskisi olan ve etkin çalışmalarına devam eden Marmara Belediyeler Birliği ile birlikte, Ege Belediyeler Birliği, Akdeniz Belediyeler Birliği, Doğu Karadeniz Belediyeler Birliği gibi birlikler vardır. Bu birlikler, diğer faaliyetlerinin yanı sıra, üye belediyelerin şehir eşleştirme girişimlerine de destek vermektedir.
- Turizm Altyapı Hizmet Birlikleri: Kültür ve turizmi koruma ve gelişim bölgeleri ile turizm merkezlerinde, alanın bütüncül bir anlayışla korunması, geliştirilmesi, tanıtımı, kültür ve turizme ilişkin sosyal ve teknik altyapının gerçekleştirilmesi ve işletilmesini sağlamak amacıyla, ilgili alandaki yerel yönetimlerin katılımıyla kurulmaktadır.
- Köylere Hizmet Götürme Birlikleri: İlçelerde, tarım ürünlerinin pazarlanması hariç olmak üzere, yol, su, kanalizasyon ve benzeri altyapı tesisleri ile köylere ait diğer hizmetlerin yürütülmesine yardımcı olmak, bizzat yapmak, yaptırmak ve kırsal kalkınmayı sağlamak üzere, ilgili köylerin katılımıyla kurulmaktadır.

⁹⁸ 5355 sayılı Mahallî İdare Birlikleri Kanunu. Resmî Gazete tarihi 11.6.2005, sayısı 25842.

- Diğer Birlikler: Ülke düzeyinde kurulan birlikler, üye sayısı yüzden fazla olan birlikler, turizm altyapı hizmet birlikleri, sulama birlikleri, köylere hizmet götürme birlikleri dışında yerel yönetimlerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurdukları birliklerdir.⁹⁹

4.3.3 Mali Çerçeve

Şehir eşleştirme ile ilgili mali çerçevenin analizi, ilgili faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından en önemli konulardan birini oluşturmaktadır.

Yalnızca belirli konulara özel iş birliklerine ve ayrıntılı faaliyetlere dayalı şehir eşleştirme ortaklıkları için değil, iyi niyetli bir tanışıklık girişimiyle sınırlı kalan ve somut iş birliği konularını içermeyen şehir eşleştirmeler için bile belirli bir kaynak tahsis edilmesi gerekmektedir. Eşleşen kentlerdeki paydaşların gerçekleştireceği karşılıklı ziyaretlerin gereği olan ulaşım ve konaklama giderleri, düzenlenecek ortak toplantılar ve etkinliklerle ilgili organizasyon, çeviri, yayın, malzeme alımı, insan kaynağı kullanımı vb. giderler ve eşleşmenin içeriğine göre bu kapsama dâhil edilebilecek daha farklı nitelikte giderler, tanımlı bir kaynağın bu amaçla tahsis edilmesini (ve sonrasında kullanılmasını) gerektirmektedir.

Şehir eşleştirme kapsamındaki faaliyetlerin giderleri, çoğu kez yerel yönetimimizin kendi bütçelerinden karşılanmaktadır. Bunun için ilgili yerel yönetimin bütçesi içerisinde söz konusu faaliyetler için uygun bir bütçe kaleminden fon ayrılmaktadır. Ancak genelde bu fonların daha geniş bir kaynak tahsisine konu olan kalemler içerisinde yer alması nedeniyle bu fonlar, bir proje bütçesinde olduğu gibi, kendi içerisinde bir bütün olarak kullanılamamaktadır. İlgili kalemdaki başka harcamaların durumuna göre bu fonlarda kesinti yapılabilmekte veya başka amaçlarla kullanılabilen, genelde yeterli fon tahsis edilmediği için de ilgili faaliyetler aksamakta ve çoğu kez de duraklama noktasına gelmektedir.

Bazı yerel yönetimlerimiz, kendi öz kaynakları dışında, şehir eşleştirme kapsamında yer alan özellikle sosyal ve kültürel etkinliklerin finanse edilmesi konusunda hibe sağlayıcı kuruluşlardan ilave destek alabilmektedir. Bununla birlikte, bu tür kuruluşların desteğiyle genelde yalnızca belirli bir etkinliğe tahsis edilmiş olan ve çalışmaların bütünü içerisinde oldukça sınırlı kalan kaynaklar temin edilebildiği ve bu tür ilave kaynakların eşleştirme bağlamındaki iş birliklerinin devamı açısından yetersiz kaldığı görülmektedir.

Yerel yönetimlerin öz kaynakları ile şehir eşleştirme ortaklıklarının yürütülmesinde karşılaşılan darboğazların aşılabilmesinin başlıca yöntemi olarak hibe fonlar görülmekte ve bu fonlara erişim yoluyla şehir eşleştirme girişimlerine ilave kaynak sağlanması hedeflenmektedir. Bunun başlıca yolu ise farklı fonların gereklerine uygun projeler hazırlanmasına ve hibe fonlara bu projeler kanalıyla ulaşılmasına bağlı olmaktadır.

Türkiye'deki yerel yönetimler, doğrudan AB üyesi ülkeler tarafından finanse edilen birtakım şehir eşleştirme programlarına ve projelerine etkin olarak katılmışlardır. Bunlar arasında; Hollanda'nın Sosyal Dönüşüm (MATRA) Programı tarafından desteklenen ve VNG'nin ortaklığında yürütülen şehir eşleştirme projeleri, İsviçre Hükûmeti adına İsviçre Kalkınma ve İş Birliği Ajansı (SDC) tarafından sağlanan hibe katkılarla desteklenen afetlere hazırlık konulu eşleşmeler, İsveç Uluslararası Kalkınma İş Birliği Ajansı (SIDA) tarafından sağlanan hibe katkılarla desteklenen ve TBB ile SALAR iş birliğinde yürütülen şehir eşleştirme projeleri yer almaktadır.

⁹⁹ Yerel yönetim birlikleri için bkz. <http://www.tbb.gov.tr/belediyelerimiz/mahalli-idare-birlikleri/>

Bunların yanı sıra, ülkemizdeki bazı elçilikler, iki ülke arasındaki iyi niyetin simgesi olarak, hibeler sağlamaktadır. Bu hibeler özellikle hibe verecek olan ülkenin kalkınma ajansı tarafından sağlanmakta ve hibenin dağıtımını ilgili elçilik üstlenmektedir. Ancak, oldukça küçük ölçekte sağlanan bu tür hibe fonların şehir eşleştirme gibi süreklilik gösteren projelere yönelik olmaktan çok, belirli bir sosyokültürel etkinliğin düzenlenmesi veya gezici yaşlı bakım aracı, gezici kütüphane, bilgisayar laboratuvarı gibi tanımlı bir çerçeve ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

Birleşmiş Milletler (BM) bünyesindeki kurumlar da özellikle kendi alanlarında yapılan projelere destek vermektedirler. Bunlar arasında; UNDP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı), BM Kadın Birimi (UN WOMEN), Uluslararası Göç Örgütü (IOM), Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu (UNICEF), Dünya Sağlık Örgütü (WHO) gibi kurumların çalışmaları içerisinde yerel yönetimler de etkin olarak yer almaktadır. Bununla birlikte, BM kurumlarınca verilen destekler hibe fonlar sağlanmasından çok teknik destek verilmesini içermektedir. Örneğin, UNDP tarafından yürütülerek tamamlanmış olan Yerel Yönetim Reformuna Destek (LAR ve LAR II) Projeleri ile bunların devamı niteliğindeki LAR III Projesi, UNDP'nin eş güdümünde ve teknik desteğiyle yürütülmekle birlikte, finansmanı IPA fonları aracılığıyla sağlanmıştır.

Bu bağlamda, sözü edilen hibe fonlar bugüne kadar birçok yerel yönetimin ilgili çalışmalarına önemli katkılar sağlamış olmakla birlikte, ülkemizde yerel yönetimlerin çeşitli faaliyetlerinin ve şehir eşleştirme girişimlerinin başlıca kaynağı olarak Avrupa Birliği fonları öne çıkmaktadır. Bunlar içerisinde Türkiye açısından özel bir önem taşıyan Katılım Öncesi Yardım Aracı ve hibe fonların sağlanmasına yönelik çerçeveyi oluşturan AB programları ile ilgili özet bilgiler aşağıda verilmektedir.

4.3.3.1 Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA, IPA II ve IPA III)

AB, aday ve potansiyel aday ülkeler ile adaylık perspektifi olmayan komşu ülkelerle iş birliği yaparak bölgesel kalkınmanın desteklenmesi için de bir takım mali araçlar sunmaktadır. Bu kapsamda kullanılan mali araçlar arasında Katılım Öncesi Yardım Aracı (*IPA – Instrument for Pre-accession Assistance*) ve Avrupa Komşuluk Aracı (*ENI – European Neighbourhood Instrument*) ön plana çıkmaktadır.

AB'nin Doğu Avrupa, Güney Kafkaslar ve Akdeniz havzasındaki komşu devletler ve toplumlarla olan iş birliğini güçlendirme ve bölgede istikrar, refah ve güvenliği artırma amacıyla oluşturduğu bir mali araç olan ENI'nin kapsadığı ülkeler arasında Türkiye yer almamaktadır.¹⁰⁰

Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) ise, AB üyelik hedefi olan ülkelere (Türkiye ve Batı Balkanlar) katılım öncesi süreç için mali destek sağlanması amacıyla oluşturulmuştur. IPA altındaki ikinci

bileşen olan bölgesel ve sınır ötesi iş birliği, aday ve potansiyel aday ülkelerin Avrupa bölgesel iş birliği hedefi kapsamında oluşturulan yapısal fonlar altındaki bölgesel ve sınır ötesi iş birliği programlarına hazırlanmalarına yöneliktir. Bu kapsamda, Türkiye ve diğer aday ülkeler sınır ötesi iş birliği programlarına katılabilmektedir.

AB, Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) ile, Türkiye'nin siyasi ve ekonomik reformlarına mali ve teknik destek sağlamaktadır. Bu fonların amacı, Türkiye'nin mevzuat ve standartlarının AB mevzuat ve standartlarıyla uyumlaştırılması, ilgili makamların katılım sürecinde bu uyumlaştırma çalışmalarını gerçekleştirmesi ve reformları uygulaması için gerekli olan kapasitenin oluşturulmasıdır.¹⁰¹

Katılım Öncesi Yardım Aracı'nın (IPA) 2007-2013 yıllarını kapsayan I. döneminde, Türkiye'nin AB müktesebatına uyum ve müktesebatın uygulamasına yönelik kapasitesinin geliştirilmesi ve ekonomik ve sosyal uyuma yönelik kapasitenin oluşturulması hedefleri çerçevesinde, ülkemize toplam 4,7 milyar avroluk AB fonu tahsis edilmiştir.

Katılım Öncesi Yardım Aracı'nın 2014–2020 yıllarını kapsayan II. dönemi (IPA II) de I. dönemin devamı niteliğinde, ülkemizin AB müktesebatına uyum ve müktesebatın uygulanmasına yönelik kapasitesinin geliştirilmesi ile ekonomik ve sosyal uyuma yönelik kapasitenin oluşturulması hedefleri çerçevesinde yürütülmektedir. IPA II kapsamına ülkemize indikatif olarak toplam 4,45 milyar avroluk fon tahsis edilmiştir.

IPA II'nin AB tarafındaki hukuki altyapısını teşkil eden 11 Mart 2014 tarih ve 231/2014 sayılı IPA II Tüzüğü, 15 Mart 2014 tarihinde; 2 Mayıs 2014 tarih ve 447/2014 sayılı IPA II Uygulama Tüzüğü ise 3 Mayıs 2014 tarihinde AB Resmî Gazetesi'nde yayımlanmıştır.

IPA kapsamındaki yardımların temel finansman önceliklerini gösteren belge olan Türkiye için Gösterge Strateji Belgesi (*Indicative Strategy Paper for Turkey: 2014-2020*), 26 Ağustos 2014 tarihinde Komisyon tarafından kabul edilmiştir.

IPA ve IPA II için belirlenmiş olan toplam bütçenin yaklaşık yüzde 38'inin Türkiye'ye tahsis edilmiş olduğu görülmektedir. IPA II fonlarının kullanımda; demokrasi ve yönetim, hukukun üstünlüğü ve temel haklar, çevre ve iklim eylemi, ulaştırma, enerji, rekabet edebilirlik ve yenilikçilik, eğitim, istihdam ve sosyal politikalar ve tarım ve kırsal kalkınma konularına ağırlık ve öncelik verilmektedir.

IPA ve IPA II kapsamında desteklenen şehir eşleştirme ile bağlantılı projeler arasında şunlar yer almıştır:

- Türkiye ve AB Arasındaki Sivil Toplum Diyalogunun Geliştirilmesi – Kentler ve Belediyeler Hibe Programı kapsamında 2008-2010 yılları arasında İspanya Belediyeler ve İller

¹⁰⁰ ENI için bkz. Regulation (EU) No 232/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 establishing a European Neighbourhood Instrument.

¹⁰¹ IPA Programları ile ilgili bilgiler için bkz. www.avrupa.info.tr/tr/katilim-oncesi-mali-yardim-araci-ipa-880

Federasyonu (FEMP) iş birliğinde TBB tarafından yürütülmüş olan "Türkiye ve İspanya Belediyeleri Arasında İşbirliğinin Geliştirilmesi Projesi", Türkiye ve AB'ye üye ülkeler ile aday ülke belediyeleri arasında diyalogun artırılmasını ve uzun vadeli sürdürülebilir iş birliklerinin kurulmasını hedeflemiştir. Proje kapsamında Türkiye ve İspanya'dan küçük ve orta ölçekli 10 belediye arasında yerel kalkınma planlarının oluşturulmasına yönelik iş birlikleri oluşturulmuştur. Ayrıca, "Belediyeler için Uluslararası İşbirlikleri ve Kardeş Şehir" rehberi hazırlanmış ve kardeş şehir ilişkilerinin teşvik edilmesi amacıyla "Uluslararası Kardeş Şehir Konferansı" (26-28 Ekim 2009) düzenlenmiştir.

- IPA (2007) kapsamında 2009-2011 yılları arasında İçişleri Bakanlığı Mahallî İdareler Genel Müdürlüğü tarafından TBB ile iş birliği içerisinde ve UNDP'nin desteğiyle yürütülmüş olan "Türkiye'de Yerel Yönetim Reformunun Devamına Destek (LAR II)" Projesi, yeni yerel yönetim mevzuatının etkin bir biçimde uygulanmasını ve etkili, saydam ve katılımcı yerel yönetimin sağlanmasını hedeflemiştir. Proje kapsamında Türkiye'deki ve Avrupa'daki belediyeler arasındaki kardeş şehir ilişkilerinin geliştirilmesi amacıyla TBB için bir Belediye İşbirlikleri Stratejisi oluşturulmuştur. Ayrıca, Türkiye'den 10 belediye ile AB'ye üye altı ülkeden 9 belediye arasında iş birlikleri oluşturulmuş ve ortak projeler yürütülmüştür.
- IPA kapsamında 2011-2013 yılları arasında İçişleri Bakanlığı Mahallî İdareler Genel Müdürlüğü tarafından TBB ile iş birliği içerisinde yürütülmüş olan "Yerel Düzeyde Katılımcı Stratejik Yönetişimin Geliştirilmesi" Projesi, kamu idari reformu ilkelerinden hareketle yerel düzeyde katılımcı stratejik yönetişimin desteklenmesi için Türkiye'deki yerel yönetimlerin kapasitesini geliştirerek yerel yönetim reformunun kapsamını genişletmeyi hedeflemiştir. Daha önceki yıllarda TBB ile Hollanda Belediyeler Birliği (VNG) arasında yürütülen işbirliğinin bir uzantısı olarak, proje kapsamında teknik destek sağlayan VNG International kanalıyla, Adapazarı ve Sakarya illerinden belediyeler ile Hollanda'dan belediyeler arasında iş birlikleri kurulmuş ve desteklenmiştir.
- IPA (2009) kapsamında 2012-2014 yılları arasında AB Başkanlığı tarafından TBB ile iş birliği içerisinde yürütülmüş olan "Valiliklerde AB İşleri için Kapasite Oluşturulması Projesi (VABpro)" AB'ye katılım sürecinde gerçekleştirilen projelerin tam olarak hayata geçirilmesi, takibinin sağlanması ve halk nezdinde AB'ye üyelik sürecinin daha sağlıklı anlaşılabilmesi amacıyla uygulanmıştır. Proje, 20 pilot ilde yürütülen projeleri tamamlayıcı nitelikte çalışmalar içermiştir ve bu bağlamda, valiliklerin AB ile ilgili birimlerinde görevli yetkililere yönelik kapasite geliştirme çalışmaları ile uluslararası çalışma gezileri ve bölgesel çalıştaylar yapılmış, ayrıca AB'ye ilişkin konularda yerel düzeydeki kapasitenin güçlendirilmesine yönelik bir strateji belgesi hazırlanmıştır. Proje altında yer alan şehir eşleştirme bileşeni kapsamında Türkiye'den 20 pilot il Avrupa'dan 33 şehir ile eşleşmiştir.
- Aynı şekilde, Türkiye'nin 19 farklı ilinden yerel yönetimlerin 12 AB ülkesinden yerel yönetimlerle eşleştiği 23 hibe projesini destekleyen TWIN Hibe Programının (ve şehir

eşleştirme konulu bu analizin) kurumsal şemsiyesini oluşturan "Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme Projesi (TWIN)" de IPA II kapsamında finanse edilmektedir.

2021-2027 dönemini kapsayan Katılım Öncesi Yardım Aracı Üçüncü Dönemi (IPA II) hazırlıkları da devam etmektedir. AB Komisyonu 14 Haziran 2018'de IPA III Tüzüğü teklifini yayımlamıştır. Tüzüğe ilişkin müzakereler Konsey, Parlamento ve Komisyon arasında devam etmektedir. Yeni dönemde temel amaç IPA süreçlerinin hızlandırılması olarak belirlenmiştir. Ülke bazlı tahsisat kalkmış, yerine yarışma sistemi gelmiştir. Toplam bütçesi IPA II'ye kıyasla yaklaşık yüzde 27 artışla 14,5 milyar avro olarak belirlenen IPA III kapsamındaki öncelik alanları şunlardır:¹⁰²

- Hukukun üstünlüğü, demokrasi, insan hakları, temel haklar ve uluslararası hukuk, sivil toplum, güvenlik, göç yönetimi, sınır yönetimi;
- Etkin kamu yönetimi, yapısal reformlar, iyi yönetim, TAIEX;
- Faydalanıcıların AB kural, standart ve politikalarına uyumu, uzlaşa ve iyi komşuluk ilişkileri, toplumlar arası bağlantılar ve iletişim;
- Ekonomik ve Sosyal Kalkınma (bağlantısallık ve bölgesel kalkınma, kırsal kalkınma, sosyal politikalar, istihdam, çevre ve iklim değişikliği, düşük karbonlu ekonomi, dijital ekonomi);
- Bölgesel ve Sınır Ötesi İşbirliği.

4.3.3.2 AB Programları

AB Programları belirli bir süre için AB politikaları ile ilgili belirli alanları kapsayacak şekilde AB üye ülkeleri ve aday ülkeler arasında iş birliğini teşvik etmek üzere uygulanan faaliyetler bütünüdür. Bu programlar vatandaşları, işletmeleri, sivil toplum kuruluşlarını ve yerel yönetimleri içerecek şekilde kamu kurumlarının katılımına açıktır.

AB Programları, Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyinin onayı ile yürürlüğe girmekte ve programa ilişkin teklif çağrılarını (ihale) yayımlayan ilgili Avrupa Komisyonu Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Programların bütçesi ise katılımcı ülkeler tarafından yapılan ödemeler ve AB bütçesinden sağlanan tahsis ile oluşturulmaktadır. Programların önemli bir bölümü için başvurular doğrudan Avrupa Komisyonuna gönderilmekte ve değerlendirme bağımsız uzmanlar tarafından yapılmaktadır. Bazı programlar için ise katılımcı ülkede bulunan ulusal ajanslar yoluyla başvuru ve değerlendirme yapılmaktadır.

AB Programlarının temel amacı iş birliğinin geliştirilmesi olduğu için, başvuruların büyük çoğunluğunda farklı ülkelerden ortakların olması şartı aranmaktadır. Program bütçesinden sağlanan mali desteklerin önemli bölümü "kurumsal yapılanma amaçlı fonlar" niteliğinde olan ve yatırım içermeyen projelere verilmektedir.

¹⁰² IPA III ile ilgili bilgiler AB Başkanlığı tarafından hazırlanan IPA III konulu PowerPoint sunumundan alınmıştır.

Bir önceki döneme ilişkin AB Çok Yıllı Mali Çerçevesi kapsamında Türkiye, 2007-2013 yılları arasında "Hayat Boyu Öğrenme Programı", "Gençlik Programı", "7. Çerçeve Programı", "Rekabet Edebilirlik ve Yenilikçilik Programı", "Progress (İlerleme) Programı", "Kültür Programı", "Fiscalis 2013 Programı" ve "Gümrükler 2013 Programı" içerisinde yer almıştır.

Halen yürürlükte olan AB Çok Yıllı Mali Çerçevesi kapsamında ise, 2014-2020 yılları arasında uygulanmak üzere belirlenen toplam 22 AB Programı içerisinde Türkiye 6 programa ("Erasmus+", "Ufuk 2020", "COSME", "İstihdam ve Sosyal Yenilik (EaSI)", "Customs 2020" ve "Fiscalis 2020" programlarına) katılım göstermektedir.¹⁰³

Erasmus+ Programı¹⁰⁴: 2014-2020 yılları arasında uygulanan eğitim, gençlik ve spor alanlarını kapsayan bir AB programıdır. Bu program ile kişilere, yaş ve eğitim geçmişlerine bakılmaksızın yeni beceriler kazandırılması, kişisel gelişimlerinin desteklenmesi ve istihdam olanaklarının artırılması amaçlanmaktadır. Erasmus+ kapsamında desteklenen faaliyetler Bireylerin Öğrenme Hareketliliği, Yenilik ve İyi Uygulamaların Değişimi için İş Birliği ve Politika Reformuna Destek başlıkları altında toplanan üç ana eylemden oluşmaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan Erasmus+ Programı Teklif Çağruları kapsamında eğitim, öğretim, gençlik ve spor alanlarında faaliyet gösteren kamu ya da özel kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşları proje başvurusu yapabilmektedir. Ayrıca, gençlik çalışmalarında aktif olan ancak tüzel kişilik olmayan gençlik grupları da hibe desteği için proje başvurusunda bulunabilmektedir. Merkezî Teklif Çağruları türünde olan çağrılar Brüksel'deki Avrupa Komisyonu Yürütme Ajansı tarafından yönetilmekte, diğer tüm Erasmus+ Programı başvuruları ise Türkiye Ulusal Ajansı tarafından kabul edilmekte ve değerlendirilmektedir.

Erasmus+ Programı önceliklerini, desteklenebilecek çalışmaları, mevcut kaynakları ve başvuru için gerekli aşamaları açıklayan Erasmus+ Program Rehberi Türkiye Ulusal Ajansı'nın internet sitesinde yayımlanmaktadır¹⁰⁵. Erasmus+ kapsamında desteklenen tüm projelerin uygulama sonuçları Erasmus+ Proje Sonuçları Platformu¹⁰⁶ internet sitesinde bir araya getirilmekte ve bu veri tabanı aracılığıyla proje açıklamalarına, elde edilen sonuçlara ve projelerle ilgili kişilerin iletişim bilgilerine erişim sağlanmaktadır. Böylelikle, platformda paylaşılan başarı öykülerinin yeni iş birliklerine ve projelere esin kaynağı olması hedeflenmektedir.

Yerel yönetimlerin, ikili veya çok taraflı ilişkileri güçlendirmek amacıyla Erasmus+ programından yararlanmaları; yüksek öğretim, mesleki eğitim ve erişkin eğitimi gibi çeşitli olanaklara erişim sağlanması yoluyla çalışanlarının yetkinliğinin ve kapasitesinin geliştirilmesi, stratejik ortaklıklar, edinilecek yeni bilgi ve beceriler ve iyi uygulama örneklerinin kurum içinde yaygınlaştırılması yoluyla kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve böylece hem ulusal hem uluslararası iş birliklerinin

daha yetkin yerel yetkililer tarafından daha etkin ve verimli biçimde uygulanması yönünde önemli katkılar yapabilecektir.

Ufuk 2020 Programı¹⁰⁷:Avrupa Birliği'nin araştırma ve teknoloji geliştirme kapasitesini güçlendirmek, üniversite-sanayi-kamu iş birliğini teşvik etmek, AB üye ülkeleri, aday ülkeler ve AB'nin iş birliği yaptığı ülkelerle AB politikalarına ilişkin farklı alanlarda iş birliğini geliştirmek amacıyla yürütülmekte olan bir programdır. AB'nin Araştırma ve İnovasyon Çerçeve Programı olarak 2014-2020 yıllarını kapsayan program için 80 milyar avruluk bir bütçe ayrılmıştır. Ufuk 2020'den sanayi kuruluşları, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, bireysel araştırmacılar, üniversiteler, araştırma merkezleri, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası organizasyonlar yararlanabilmektedir. Bilimsel Mükemmeliyet, Endüstriyel Liderlik ve Rekabetçilik ve Toplumsal Sorunlara Çözümler olmak üzere üç bileşenden oluşan Ufuk 2020 ayrıca AB Ortak Araştırma Merkezi, Toplum ile Toplum için Bilim, Mükemmeliyetin Yayılımı ve Katılımın Genişletilmesi programlarını da içermektedir. Ufuk 2020 kapsamında duyurusu yapılmış teklif çağrılarında Ufuk 2020'nin ülkemizdeki koordinatör kuruluşu olan TÜBİTAK'ın resmi internet sitesinden ulaşmak mümkündür.

Yerel yönetimlerin, ikili veya çok taraflı ilişkileri güçlendirmek amacıyla Ufuk 2020 programından yararlanmaları; bilgi ve iletişim teknolojileri, çevre, enerji, gıda, ulaşım ve yenilik gibi yerel hizmetlerle doğrudan ilgili birçok sektördeki sanayi kuruluşları, üniversiteler, araştırma merkezleri ve uluslararası örgütler ile bilgi ve deneyim alışverişini geliştirecek iş birliklerinin artması, yenilikçi çözümlerin uygulama ortamlarının yaratılarak teknolojik ilerlemeye katkı verilmesi ve böylece yerel hizmet sunumunun ve yaşam standartlarının gelişmesi yönünde önemli katkılar yapabilecektir.

4.3.3.3 Diğer AB Hibe Programları

Önceki bölümlerde sözü edilen hibe programı dışında, yerel yönetimlerin de yararlanabildiği diğer ilgili AB hibe programları arasında şunlar yer almaktadır:

- **Sığınmacılar için Mali Yardım Programı:** Türkiye coğrafi konumu nedeniyle birçok sığınmacı ve göçmen için ilk giriş ve geçiş noktasıdır. Daha önce benzeri yaşanmamış bir sığınmacı akını sonucunda ülkemiz şu anda yaklaşık 4 milyon kayıtlı sığınmacıya (yaklaşık 3,6 milyonu geçici koruma altındaki Suriyeliler olmak üzere) ev sahipliği yapmakta ve onlara insani yardım ve destek sağlamaktadır. Diğer kayıtlı sığınmacılar çoğunlukla Irak, Afganistan, İran ve Somali'den gelmektedir¹⁰⁸. Türkiye, Suriye'deki iç savaş nedeniyle başlayan kitlesel göçte en fazla sorumluluk üstlenen ülke olmuştur.

¹⁰³ Adı geçen AB Programları ile ilgili bilgiler için bkz. Council Regulation (EU, Euratom) No 1311/2013 of 2 December 2013 laying down the multiannual financial framework for the years 2014-2020 (OJ L 347, 20.12.2013).

¹⁰⁴ <https://www.ua.gov.tr/anasayfa/icerikler/erasmus-nedir/>

¹⁰⁵ <https://www.ua.gov.tr/anasayfa/icerikler/teklif-cagrilari/>

¹⁰⁶ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

¹⁰⁷ www.ufuk2020.org.tr

¹⁰⁸ https://turkey.iom.int/sites/default/files/sitreps/Sitrep%20Turkey%20_30-08_tr.pdf

4.4 ŞEHİR EŞLEŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN DARBOĞAZLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Türkiye'nin göstermiş olduğu üstün çabalara mali açıdan destek olabilmek için bir eş güdüm mekanizmasının gerekliliğinin anlaşılması sonucunda Mart 2016 tarihinde Türkiye'deki Sığınmacılar için Mali Yardım Programı yürürlüğe girmiştir. Program hem sığınmacıların hem de ev sahibi toplulukların ihtiyaçlarının kapsamlı ve eş güdümlü bir şekilde karşılanmasına yönelik olarak tasarlanmıştır. Toplamda 6 milyar avro (2016-2017 yılları için 3 milyar avro ve 2018-2019 yılları için 3 milyar avro) tutarında bir mali desteği içeren program, altı öncelikli alanda faaliyet göstermektedir: insani yardım, göç yönetimi, eğitim, sağlık, belediye altyapısı ve sosyoekonomik destek.¹⁰⁹

- **TAIEX:** AB mevzuatının iç hukuka aktarılması, uygulanması ve yürütülmesi aşamalarında faydalanıcı ülkelere uzmanlık desteği sağlayan bir kurumsal yapılanma aracıdır. AB mevzuatının iç hukuka aktarılması, uygulanması ve yürütülmesi aşamalarında çalışan kamu personeline yönelik olan bu program, kısa süreli uzmanlık ve danışmanlık desteği, teknik eğitim ve örnek uygulamalar ve veri tabanları yoluyla teknik yardım sunmaktadır.¹¹⁰
- **Eşleştirme (Twining):** Uzun vadeli ve geniş kapsamlı bir kurumsal yapılanma mekanizmasıdır. Mekanizmanın temel mantığı AB mevzuatını etkin ve etkili biçimde uygulayan üye devlet kamu kurumu ile bu düzeye ulaşması hedeflenen faydalanıcı ülke kamu kurumunun eşleşmesidir. Eşleşme yoluyla üye ülkedeki konuyla ilgili uzmanlığın faydalanıcı ülkeye aktarılması hedeflenmektedir.¹¹¹

Adı geçen programlar dışında, "Kalkınma için İş Birliği Aracı: Sivil Toplum ve Yerel Yönetimler Tematik Programı (2014-2020)" gibi AB üyesi olmayan ülkelerdeki yerel yönetimlerin doğrudan faydalanıcı olabildiği başka programlar da uygulanmakla birlikte, örneğin adı geçen programda fona başvuru yapabilecek ülkeler sıralanırken "Katılım Öncesi Yardım" programından yararlanan ülkelerin bu programın kapsamı dışında tutulması nedeniyle Türkiye'deki yerel yönetimler, bu ve benzeri programlara dâhil olamamaktadır.¹¹²

Şehir eşleştirmenin mevcut durumu ele alınırken yukarıda sunulan ilk üç alt bölümde öncelikle şehir eşleştirme kavramı açıklanmış ve ardından Avrupa Birliği ve Türkiye'deki düzenleyici ve yönlendirici çerçevenin, kurumsal çerçevenin ve mali çerçevenin mevcut durumu hakkında özet bilgiler verilmiştir. Buradaki amaç, konuyla ilgili genel işleyiş ve süreçlerin kıyaslamalı analizine olanak sunacak temel çerçevenin çizilmesidir. Kıyaslamalı analiz yalnızca bu üç alt bölümde sunulan bilgiler bağlamında değil, şehir eşleştirme alanında bugüne kadar süregelen uygulamalar ve bu uygulamalardan edinilen deneyim bağlamında da değerlendirmelere yer verecek biçimde daha geniş kapsamlı olarak yapılandırılmıştır. Böylece, izleyen bölümde sunulan yapısal iyileştirmelere ilişkin önerilerin daha uygulama odaklı bir bakış açısıyla derlenmesi mümkün olmuştur.

Bu bağlamda, Türkiye'de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası kapsamında geliştirilecek önerilerin alt yapısını oluşturmak amacıyla, bu bölümde şehir eşleştirme konusunda karşılaşılan başlıca darboğazlar ve bunların aşılmasına yönelik çözüm önerileri ele alınmaktadır.

Bu konudaki ilk ipuçları, bu analizin dayanağını oluşturan Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme (TWIN) Projesi İş Tanımında verilmektedir. Adı geçen İş Tanımında, ülkemizde mevcut şehir eşleştirme girişimlerinde karşılaşılan başlıca darboğazlar özetlenirken, özellikle bu girişimlerin yerel yönetimlerin ortaklıklarına dayalı etkin iş birlikleri olarak değil, sembolik ilişkiler olarak görüldüğüne dikkat çekilmektedir. Bu konudaki başlıca darboğazlar olarak, belediyelerin mevcut kapasitelerinin, uluslararası iş birliklerinin yürütmesi açısından yetersiz kalması, vatandaş katılımının yetersiz kalması ve mali kaynakların yetersiz kalması gösterilmektedir. Bu darboğazların üstesinden gelinmesi ve sürdürülebilir şehir eşleştirme projelerinin teşvik edilmesi için ise, Türkiye'de şehir eşleştirmeden sorumlu merkezî yönetim kuruluşlarının ve yerel yönetimlerin, daha çok sayıda şehir eşleştirme faaliyetlerine dâhil olmaları, AB ülkelerindeki en iyi uygulama örneklerinin gözlemlenmesi ve Türkiye'ye aktarılması ve ayrıca, Türkiye'deki merkezî yönetim kuruluşlarının ve yerel yönetimlerin, Avrupa'daki CEMR gibi bazı yerel yönetim birliklerinin faaliyetlerini ve önceliklerini daha yakından tanımaları gerektiğinin altı çizilmektedir.¹¹³

Bu çerçeveden yola çıkılarak, aşağıdaki bölümlerde Türkiye'de şehir eşleştirmenin genelde karşı karşıya kaldığı darboğazlar ve bu darboğazların aşılmasının ve bu alanlarda iyileştirmeler yapılmasının önünü açacak ve kolaylaştıracak öneriler özetlenmektedir.

¹¹³ Town Twinning Between Turkey and the EU Project, Annex II: Terms of Reference, 15 Ocak 2016, s. 4 (İngilizce metinden çevrilmiştir.)

¹⁰⁹ Program ile ilgili bilgiler için bkz. www.avrupa.info.tr/tr/turkiyedeki-multeci-krizine-avrupa-birliginin-mudahalesi-710

¹¹⁰ TAIEX'e ilişkin ayrıntılı bilgiler için bkz. <https://www.ab.gov.tr/202.html>.

¹¹¹ Eşleştirme mekanizmasına ilişkin ayrıntılı bilgiler için bkz. <https://www.ab.gov.tr/202.html>.

¹¹² Bu konuda bkz.: Regulation (EU) No 233/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 establishing a

Bu bölümdeki darboğazların ve bunların aşılmasına yönelik çözüm önerilerinin belirlenmesinde iki temel kaynaktan yararlanılmıştır:

Bunlardan birincisi, Yol Haritasını hazırlayan uzmanların, kamu kuruluşlarının bulunduğu çevrenin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan "SWOT Analizi" yönteminden destekleyici bir araç olarak yararlanarak hazırlanmış oldukları çalışmadır. SWOT, güçlü ve zayıf yönler ile ortaya çıkan fırsatlar ve tehditlerin ortaya konulması açısından mevcut durum analizine önemli girdiler sağlamakla kalmayarak, aynı zamanda birtakım önerilerde de bulunmayı kolaylaştıran bir analiz yöntemi niteliğini taşımaktadır. Bu bağlamda, analiz kapsamında şehir eşleştirmeye yönelik birtakım öncelikli konulara odaklanan bir SWOT Analizi yapılmış ve Mevcut Durum Raporu kapsamındaki değerlendirmelerde ve yol haritasına yönelik önerilerin geliştirilmesinde bu analizin bulgularından da önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Ekte verilen şehir eşleştirme konulu SWOT analizinin hazırlanmasında yararlanılan arasında şunlar yer almıştır:

- The "Annual Action Programme for Turkey 2014" under the IPA II Action on "**Town Twinning Between Turkey and the EU**" ("Yıllık Eylem Programı 2014" altında yer alan "Türkiye ve AB Arasında Şehir Eşleştirme" konulu IPA II Eylemi)
- Şehir eşleştirme ile bağlantılı projelerin raporları ve çıktıları; bu kapsamda, İçişleri Bakanlığı tarafından yürütülmüş olan "**Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II)**" raporları ve "**Yerel Yönetimler Arasında Ortaklıklar ve Kardeş Şehir İlişkileri El Kitabı**"; yine İçişleri Bakanlığı tarafından yürütülmüş olan "**Yerel Düzeyde Katılımcı Stratejik Yönetişimin Geliştirilmesi Projesi**" raporları ve çıktıları, AB Başkanlığı tarafından yürütülmüş olan "**Valiliklerde AB İşleri için Kapasite Oluşturulması Projesi (VABpro)**" raporları ve çıktıları.
- İçişleri Bakanlığı tarafından UNDP'nin desteği ve Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Orta Doğu ve Batı Asya Teşkilatı (UCLG-MEWA) ortaklığında (UCLG-MEWA'nın 2004 yılında kurulması öncesinde IULA-EMME adıyla) 1987-2010 yılları arasında yürütülmüş olan "**Türkiye Yerel Gündem 21 Programı**" kapsamındaki, şehir eşleştirme faaliyetlerini de içeren projelerin raporları ve çıktıları.
- TBB tarafından AB üyesi ülkelerdeki yerel yönetim birlikleri ile iş birliği içerisinde yürütülmüş olan şehir eşleştirme konulu projelerin (FEMP – İspanya Belediyeler ve İller Federasyonu ile "**Türkiye ve İspanya Belediyeleri Arasında İşbirliğinin Geliştirilmesi Projesi**", VNG – Hollanda Belediyeler Birliği ile çeşitli şehir eşleştirme projeleri, SALAR –İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliği ile açık adları "**Belediye Ortaklık Ağları**" olan TUSENET ve TUSELOG Projelerinin raporları ve çıktıları; ayrıca, "**Belediyeler için Uluslararası İşbirlikleri ve Kardeş Şehir Rehberi**" ve TBB'nin diğer ilgili yayınları.

Bu bölümdeki darboğazların ve bunların aşılmasına yönelik çözüm önerilerinin belirlenmesinin yararlanılan diğer temel kaynak, TWIN Projesi kapsamında gerçekleştirilen tematik çalıştaylar ile ilgili rapor olmuştur. Ağustos 2019 içerisinde Ankara'da ve Eylül 2019 içerisinde Çanakkale'de

düzenlenen tematik çalıştaylar sonrasında, oturumlarda tartışılan konuları da içerecek şekilde hazırlanan çalıştay raporu, TWIN Projesi internet sitesinde yayımlanmaktadır.¹¹⁴

Yol Haritası raporunun genelinde olduğu gibi, bu bölümdeki darboğazlar ve çözüm önerileri de özellikle Avrupa Birliği üyesi ülkeler ön planda tutularak hazırlanmıştır. Bu kapsamda, Türkiye'de şehir eşleştirme alanında karşı karşıya kalınan başlıca darboğazlar ile bunların aşılmasına yönelik çözüm önerileri, aşağıda özetlenmektedir.

| Darboğazlar | Çözüm Önerileri |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">■ Özellikle Avrupa Birliği'ne katılım süreci bağlamında, AB üyesi ülkelerdeki yerel yönetimlerle öncelikli konularda kardeş şehir ilişkileri kurulmasını ön planda tutan ulusal ölçekte bir şehir eşleştirme stratejisinin eksikliği. | <ul style="list-style-type: none">➤ 'Etkin Bir Şehir Eşleştirme Yöntemi için Yol Haritası' başlıklı bu belge, ilgili iyileştirme çalışmalarının başlatılması için gerekli altyapıya ve odaklanması gereken temel alanlara işaret etmektedir. AB Başkanlığı, TBB, VB ve ÇŞB-YYGM tarafından atılması uygun görülecek adımlar doğrultusunda, bu belge temel alınarak katılımcı yöntemlerle belirlenecek somut amaç ve hedefler içeren ulusal bir strateji hazırlanması sağlanabilir. |
| <ul style="list-style-type: none">■ Şehir eşleştirme konusunda şimdiye kadar yapılan çalışmaların sistematik bir analizinin ve somut bulgulara dayalı eylem planının eksikliği. | <ul style="list-style-type: none">➤ Bu yol haritası kaynak alınarak, ilgili kurum ve kuruluşların katkıları ve yönlendiriciliğinde, katılımcı yöntemlerle geliştirilmesi öngörülen ulusal strateji doğrultusunda, merkezî ve yerel düzeylere yönelik olarak bir sonraki aşamada eylem planları geliştirilmesi sağlanabilir. |
| <ul style="list-style-type: none">■ Mevcut yasal çerçevenin, şehir eşleştirme girişimlerinin teşvik edilmesinde, desteklenmesinde ve yaygınlaştırılmasında yetersiz kalması. | <ul style="list-style-type: none">➤ 703 sayılı KHK kapsamında, belediyelerle ilgili işlevlerin ÇŞB-YYGM'ye devredilmesi sonrasında gündeme gelmiş olan mevzuat yenileme çalışmaları sırasında, şehir eşleştirmenin daha güçlü yasal ve kurumsal temellere oturtulması sağlanabilir.➤ Şehir eşleştirme ile ilgili kilit nitelikteki kamu kuruluşları olan AB Başkanlığı, TBB, VB ve ÇŞB-YYGM temsilcilerinin katılımıyla bir Çalışma Grubu oluşturularak, şehir eşleştirme konusunu düzenleyen çerçevenin geliştirilmesine yönelik öneriler hazırlanabilir. |

¹¹⁴ Çalıştay raporuna TWIN Projesi internet sitesinden, aşağıdaki bağlantı üzerinden ulaşılabilir: https://www.yereldeab.org.tr/Portals/8/yayinlar/sehir_eslestirme_calistaylari_ozet_raporu.pdf

| Darboğazlar | Çözüm Önerileri |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Avrupa Birliği'ne katılım sürecine odaklanan ve AB müktesebatının ulusal mevzuata aktarılmasında yerel yönetimlerin rolünü ön plana çıkaran özel şehir eşleştirme ilişkileri ve ağlarının eksikliği. Diğer bir ifade ile şehir eşleştirme çalışmalarının AB müktesebatına uyum konularına odaklanmaması. | <ul style="list-style-type: none"> Bu yol haritası kaynak alınarak, ilgili kurum ve kuruluşların katkıları ve yönlendiriciliğinde, katılımcı yöntemlerle geliştirilmesi öngörülen ulusal strateji kapsamında, özellikle AB üyesi ülkelerdeki yerel yönetimlerle şehir eşleştirme ilişkileri kurulmasını ve geliştirilmesini içeren bir yaklaşım benimsenebilir. Buna bağlı olarak, şehir eşleştirme çalışmalarında öncelik verilecek alanlar, AB müktesebatına uyum öncelikleri ile bağlantılı biçimde belirlenebilir. |
| <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirmenin, çoğu kez belediye başkanı veya meclis üyelerinin bağlantıları üzerinden oluşturulan, iyi niyetli bir girişim olmanın ötesine geçememesi. | <ul style="list-style-type: none"> Mevcut durumun iyileştirilmesi yönünde, şehir eşleştirmenin, eşleşen kentlerdeki yaşam kalitesini artırmaya dönük, ortaklıklardan fayda üretebilen ilişkiler temeline oturtulması sağlanabilir. |
| <ul style="list-style-type: none"> Mevcut şehir eşleştirme girişimlerinin, genelde sürdürülebilir pratik yararlar sunmaması, ilişkilerin kardeşlik beratıyla sınırlı kalması ve çeşitli nedenlerle sürdürülememesi. | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme kapsamında hangi faaliyetlerin yürütüleceği, bunlardan nasıl sonuçlar beklendiği, bunların ne zaman ve ne kadar süreyle yapılmak istendiği, sorumluluğu hangi kuruluşların ve kimlerin üstleneceği, faaliyet bütçesinin ne olduğu ve finansmanın nasıl sağlanacağı gibi hususların işbirliği veya kardeş şehir protokolü imzalanmadan önce ilgili taraflarca belirlenmesi sağlanabilir. Bu konuda özellikle TWIN Projesi kapsamında, şehir eşleştirme girişimlerinin daha başarılı ve kalıcı olması amacıyla hazırlanan "<i>Başarılı bir şehir eşleştirme için atılması gereken 12 adım</i>"ın dikkate alınması, ilgili kurumlarca teşvik edilebilir. |
| <ul style="list-style-type: none"> Genelde, mevcut şehir eşleştirmelerin (kardeş şehirlerin) tematik zeminde, sektörel olarak kurulmamış olması. | <ul style="list-style-type: none"> İlgili kamu kurumlarının yönlendiriciliğinde, şehir eşleştirmelerin tematik odaklı olarak yürütülmesinin bir "tercih" olmaktan çıkıp, bir "kriter" olarak görülmeye başlanması sağlanabilir. On Birinci Kalkınma Planı'nın yerel yönetimlere yönelik olarak belirlemiş olduğu |

| Darboğazlar | Çözüm Önerileri |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> hizmet alanları ile bağlantılı olacak şekilde, ilgili kamu kurumları tarafından şehir eşleştirme için öncelikli alanlar belirlenebilir ve eşleşmelerde bunların esas alınması teşvik edilebilir. TBB, VB ve bölgesel yerel yönetim birlikleri, tematik alanlarda alt gruplar ve çalışma grupları oluşturarak, tematik esaslı işbirliklerini teşvik edebilir ve destekleyebilir. |
| <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme alanında ihtiyaca uygun ve konuya özel olarak tasarlanmış kapasite geliştirme programlarının yetersizliği. | <ul style="list-style-type: none"> TWIN Projesi'nin başlangıç aşamasında gerçekleştirilen Eğitim İhtiyaç Analizi, TBB tarafından (VB ve ÇŞB-YYGM ile iş birliği içerisinde) tekrarlanarak, yeni geliştirilecek program ve projelerde şehir eşleştirme ile ilgili hangi alanlara ve konulara öncelik verilmesi gerektiği ortaya konulabilir. Başta Türkiye Belediyeler Birliği olmak üzere, ilgili kurumlarca, şehir eşleştirmenin farklı yönlerine ve temalarına odaklanılmasını sağlayacak şekilde tasarlanacak eğitim modülleri geliştirilmesi; modüler esaslı eğitim programları için eğitim materyallerinin ve ayrıca eğiticiler için rehber kitapçıkların hazırlanması; ilgili eğitim programlarına ilişkin uygulamaların değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması sağlanabilir. Şehir eşleştirme alanındaki kapasitenin geliştirilmesine yönelik çalışmalar kapsamında, yerel yönetimler arasındaki bilgi ve deneyim akışının geliştirilmesine yönelik platformların oluşturulması ve örnek uygulamaların daha etkin olarak paylaşılması sağlanabilir. |
| <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme alanındaki kapasite geliştirme açısından büyük önem taşıyan "(en) iyi uygulama" örneklerinin hangi kriterlere göre, hangi gerekçelerle seçildiği konusundaki belirsizlik. | <ul style="list-style-type: none"> İlgili kurumlarca, şehir eşleştirme konusundaki "iyi uygulama" örneklerinin belirlenebilmesi için kapsamlı ölçütler geliştirilmesi; belirlenen ölçütlerin yerel yönetimlerle ve diğer ilgili paydaşlarla paylaşılması ve alınan katkılar ışığında bir başarı ölçütleri seti hazırlanması sağlanabilir. |

| Darboğazlar | Çözüm Önerileri |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetişimin güçlendirilmesine ve yerel paydaşların (iş dünyası, üniversiteler, medya, STK'lar, vatandaşlar vb.) sürece etkin olarak dâhil edilmesine odaklanan şehir eşleştirme girişimlerinin sınırlılığı ve yetersizliği. | <ul style="list-style-type: none"> Hibe programı (devam projesi) kapsamında desteklenecek şehir eşleştirme konulu hibe projelerinin değerlendirilme kriterleri arasına, paydaş katılımına da güçlü bir şekilde yer verilmiş olması eklenebilir. İlgili mevzuatta ve temel politika belgelerinde şehir eşleştirme faaliyetlerine paydaş katılımı yöntemlerinin ve hedeflenen paydaş yelpazesinin daha ayrıntılı (ve daha açık) biçimde belirtilmesi sağlanabilir. |
| <ul style="list-style-type: none"> Genelde, yerel yönetimler ile kentteki üniversiteler, odalar, STK'lar ve diğer paydaşlar arasındaki iş birliğinin zayıf olması; bu durumun da şehir eşleştirme ile ilgili konularda yüksek potansiyeli olan üniversiteler, odalar ve diğer kuruluşların yaratabileceği çarpan etkisini ve yerel paydaşlar tarafından sağlanabilecek çok yönlü katkıları engellemesi. | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme faaliyetlerine yerel paydaşların daha etkin olarak katılımına yönelik stratejiler geliştirilirken; bu stratejilerin, paydaş analizleri esasında belirlenecek şekilde, farklı paydaş gruplarının her biri için ayrı ve özel önerilere ağırlık vermesi sağlanabilir. Kalkınma ajanslarının, şehir eşleştirme faaliyetlerine önemli bir yerel paydaş olarak katılması ve çok yönlü katkı sağlamasına yönelik girişimlerde bulunulması sağlanabilir. |
| <ul style="list-style-type: none"> 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 76. maddesi ve ilgili Yönetmelik ile oluşturulan Kent Konseylerinin, yereldeki en güçlü katılım platformlarından biri olmasına karşılık, "yerel paydaş" olarak görülmemesi ve şehir eşleştirme girişimlerine paydaş katılımı konusunda bu önemli yapılardan gereğince yararlanılamaması. | <ul style="list-style-type: none"> On Birinci Kalkınma Planında da özel bir önem verilen (P. 782.1) Kent Konseylerinin, şehir eşleştirme alanındaki işlevleri güçlendirilebilir; ilgili Yönetmelikte tanımlandığı şekilde "ortak aklın ve uzlaşmanın esas olduğu demokratik yapılar ile yönetim mekanizmaları" niteliğindeki Konseylerin bünyesindeki yerel paydaşların şehir eşleştirme faaliyetlerine ilgisi, farkındalığı ve katılımının artırılması sağlanabilir. Aynı şekilde, Kent Konseyleri bünyesindeki Kadın Meclisi, Gençlik ve Meclisi, Engelli Meclisi ve diğer yapılar kanalıyla, ildeki kadınlar ve gençler ile engelli gruplarının, mahalle halkının, gönüllülerin vb. şehir |

| Darboğazlar | Çözüm Önerileri |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>sürdürülebilirliğini sağlayacak tutarlı bir çerçevenin bulunmaması.</p> | <p>çerçevenin oluşturulması için özel amaçlı bir çalışma yapılması sağlanabilir.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme girişimlerinin izlenmesi ve değerlendirmesinde ilgili kamu kuruluşları tarafından kullanılacak uygulanabilir, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir performans göstergelerinin bulunmaması veya yetersizliği. | <ul style="list-style-type: none"> İlgili kurumların ortak çalışmasıyla, şehir eşleştirme konusundaki uygulamaların izlenmesini ve ayrıca, ülke genelindeki farklı yerel yönetimler arasında kıyaslama yapılmasını sağlayacak şekilde, uygulanabilir, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir performans göstergeleri seti geliştirilebilir. Şehir eşleştirme girişimlerine yönelik izleme ve değerlendirme çerçevesinin geliştirilmesinde, tematik ve sektörel yaklaşım dâhil, yerel yönetimler arasında "kıyaslama" (<i>benchmarking</i>) yönteminden etkili bir araç olarak yararlanılması sağlanabilir. |
| <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme girişimlerinin hem eşleşen yerel yönetimler hem de yerel paydaşlar açısından sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda sıkıntılar çekilmesi. | <ul style="list-style-type: none"> Bu yol haritası kaynak alınarak, ilgili kurum ve kuruluşların katkıları ve yönlendiriciliğinde, katılımcı yöntemlerle geliştirilmesi öngörülen ulusal strateji (ve sorasındaki eylem planları) kapsamında, sürdürülebilirlik konusuna özel bir önem verilerek, bunun çeşitli yönlerine ilişkin hususlar ele alınabilir. TWIN Projesi kapsamında geliştirilen Şehir Eşleştirme Aracından, sürdürülebilirlik açısından etkin olarak faydalanılabilir. Eşleşme yapılacak şehrin seçimi, tarafların birbirini tanıyarak yola çıkması, temanın karşılıklı olarak belirlenmesi gibi konuların sürdürülebilir şehir eşleştirme ilişkilerinin başlangıçtan itibaren kurulmasını sağlayacağı dikkate alındığında, bu aracın daha da geliştirilmesini ve işlevselliğinin artmasını destekleyecek faaliyetler yürütülebilir. |

| Darboğazlar | Çözüm Önerileri |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| sürdürülebilirliğini sağlayacak tutarlı bir çerçevenin bulunmaması. | çerçevenin oluşturulması için özel amaçlı bir çalışma yapılması sağlanabilir. |
| ■ Şehir eşleştirme girişimlerinin izlenmesi ve değerlendirmesinde ilgili kamu kuruluşları tarafından kullanılabilir uygulanabilir, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir performans göstergelerinin bulunmaması veya yetersizliği. | <ul style="list-style-type: none">➤ İlgili kurumların ortak çalışmasıyla, şehir eşleştirme konusundaki uygulamaların izlenmesini ve ayrıca, ülke genelindeki farklı yerel yönetimler arasında kıyaslama yapılmasını sağlayacak şekilde, uygulanabilir, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir performans göstergeleri seti geliştirilebilir.➤ Şehir eşleştirme girişimlerine yönelik izleme ve değerlendirme çerçevesinin geliştirilmesinde, tematik ve sektörel yaklaşım dâhil, yerel yönetimler arasında "kıyaslama" (<i>benchmarking</i>) yönteminden etkili bir araç olarak yararlanılması sağlanabilir. |
| ■ Şehir eşleştirme girişimlerinin hem eşleşen yerel yönetimler hem de yerel paydaşlar açısından sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda sıkıntılar çekilmesi. | <ul style="list-style-type: none">➤ Bu yol haritası kaynak alınarak, ilgili kurum ve kuruluşların katkıları ve yönlendiriciliğinde, katılımcı yöntemlerle geliştirilmesi öngörülen ulusal strateji (ve sorasındaki eylem planları) kapsamında, sürdürülebilirlik konusuna özel bir önem verilerek, bunun çeşitli yönlerine ilişkin hususlar ele alınabilir.➤ TWIN Projesi kapsamında geliştirilen Şehir Eşleştirme Aracından, sürdürülebilirlik açısından etkin olarak faydalanılabilir. Eşleşme yapılacak şehrin seçimi, tarafların birbirini tanıyarak yola çıkması, temanın karşılıklı olarak belirlenmesi gibi konuların sürdürülebilir şehir eşleştirme ilişkilerinin başlangıçtan itibaren kurulmasını sağlayacağı dikkate alındığında, bu aracın daha da geliştirilmesini ve işlevselliğinin artmasını destekleyecek faaliyetler yürütülebilir. |

5. ETKİN ŞEHİR EŞLEŞTİRMEYE YÖNELİK YOL HARİTASI

5.1 YAPISAL İYİLEŞTİRMELERE İLİŞKİN ÖNERİLER

Bu bölümde, Türkiye’de **etkin bir şehir eşleştirme yöntemi** için gerekli yapısal iyileştirmelere ilişkin önerilere yer verilmektedir. Söz konusu öneriler için AB Başkanlığı ile istişare içerisinde aşağıdaki beş öncelikli alan belirlenmiştir:

- 1) Düzenleyici yapı
- 2) İdari yapı
- 3) Mali yapı
- 4) Teknik yapı
- 5) İşleyiş yapısı

Bilindiği gibi, tüm kamusal karar alma ve hizmet sunum süreçlerinde iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve hayata geçirilmesi gerekmektedir. İyi yönetimin önemi hem Avrupa Komisyonunun Türkiye 2019 Raporu’nda¹¹⁵ hem de 2014-2020 Dönemi için Gösterge Niteliğindeki Türkiye Strateji Belgesi¹¹⁶ kapsamında açıkça vurgulanmaktadır. Yerel yönetimler tarafından uygulanan şehir eşleştirme çalışmalarında iyi yönetimin bütünüyle benimsenmesi özel bir önem taşımaktadır. Çünkü sürecin tamamı kurum ve ülke dışı ilişkilere dayanmaktadır ve bu ilişkilerde karşılaşılabilecek yönetim sorunları, uzun erimli olması hedeflenen şehir eşleştirme çalışmalarını daha en başından olanaksız kılabilir. Şehir eşleştirme çalışmalarında iyi yönetimin tam anlamıyla güvence altına alınmaması, bu çalışmalara harcanan kaynağın karşılığında sürdürülebilir sonuçlar elde edilmesini tehlikeye atabilecektir.

Bu bağlamda, Türkiye’nin üyesi olarak üst düzey katılım sağladığı ve böylelikle politika oluşturma sürecinde etkili olduğu Avrupa Konseyi tarafından benimsenmiş olan “**Yerel Düzeyde İyi Yönetimin 12 İlkesi**”,¹¹⁷ Türkiye’de etkin bir şehir eşleştirme yöntemi için yol haritası hazırlanması sürecinde rehber ilkeler olarak dikkate alınmıştır. Böylelikle; i) şehir eşleştirme yol haritasına yönelik uygulamaların ve buna bağlı olarak geliştirilecek politikaların iyi yönetim ilkeleri ile uyumlu ve tutarlı olmasına katkı sağlanması ve ii) yerel düzeyde iyi yönetim

ilkelerinin daha iyi anlaşılmasına, benimsenmesine ve içselleştirilmesine destek verilmesi amaçlanmıştır.

İyi yönetimin önemi, 23 Temmuz 2019 tarihli ve 30840 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan On Birinci Kalkınma Planı’nın (OBKP) (2019-2023)¹¹⁸ Küresel Eğilimler ve Türkiye Etkileşimi başlıklı değerlendirmesi kapsamındaki Artan İyi Yönetişim İhtiyacı başlığında şöyle vurgulanmıştır:

- Beşeri sermayenin gelişimine, sanayinin büyümesine ve ekonomik güvenliğin sağlanmasına katkı verebilecek, etkili bir kamu yönetimi için; şeffaf ve hesap verebilir, ihtiyaç ve beklentilere göre hızlı karar alabilmeyi ve bu kararlara ilişkin sürece vatandaşları dâhil etmeyi mümkün kılan iyi yönetim uygulamalarının geliştirilmesi önem arz etmektedir.
- Sonuç odaklı bir kamu yönetimi anlayışı güç kazanırken kamusal faaliyet öncesi yapılan etki analizleri ile faaliyet sonrasında değerlendirilen politika odaklı raporlamanın kamu yönetimi sistemine entegre edilmesinin yanı sıra faaliyet ve hedeflerle birlikte politikaların da izlenmesi yaygınlaşmaktadır.

OBKP kapsamında belirlenen ana hedef ve politika başlıklarından biri olan Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim başlığı altında da iyi yönetime daha ayrıntılı vurgu yapılmaktadır. Kamu yönetiminde hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi, kamu hizmet sunumunda eşit ve adil muamele yapılmasının sağlanması ve şeffaflığın artırılması; yerel yönetimlerin etkin, hızlı ve kaliteli hizmet sunabilen, dezavantajlı kesimlerin ihtiyaçlarını gözetilen, katılımcı, mali sürdürülebilirliği sağlamış, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşturularak vatandaş memnuniyetinin üst düzeye çıkarılması temel amaçlar arasında sıralanmıştır. Bu bağlamda, şehir eşleştirme çalışmalarının daha etkin ve verimli hale gelmesine de doğrudan katkı yapacak yönetimin iyileşmesi kapsamındaki politika ve tedbirler şöyle sıralanmıştır:

- Kent konseylerinin daha aktif hale getirilmesine yönelik düzenleme yapılacaktır.
- Vatandaş memnuniyetinin artırılması için iyi uygulama örnekleri yaygınlaştırılacaktır.
- Yerel yönetimlerde insan kaynağının uzmanlaşma düzeyi ve kapasitesi arttırılacaktır.
- Belediyelerin karar alma süreçlerinde vatandaşların katılım ve denetim rolü güçlendirilecektir.
- Yerel yönetimlerin hizmet sunumlarını etkinleştirmeye yönelik yeniden yapılanması sağlanacaktır.

¹¹⁵ https://www.ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html

¹¹⁶ https://www.ab.gov.tr/_50283.html

¹¹⁷ <https://www.coe.int/en/web/good-governance>

¹¹⁸ <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/07/20190723M1-1.htm>

- Ülkemizin yurt dışı misyonlarında ve kamu kurumlarımızın dış ilişkiler birimlerinde çalışan personelin yetkinlikleri geliştirilecek, bu birimlerin idari ve teknik kapasitesi güçlendirilecektir.
- Kamu kurumlarının dış ilişkiler birimlerinde çalışan personelin yabancı dil, ülke uzmanlığı, diplomasi ve müzakere becerileri gibi yetkinlikleri geliştirilecek, bu birimlerin idari ve teknik kapasitesi güçlendirilecektir.
- Diğer ülkelerle uzman değişimine ve bu ülkelerde kamu veya kamu dışından uzun süreli danışman görevlendirilmesine yönelik mali ve teknik konuları düzenleyen mevzuat hazırlanacaktır.
- Türkiye'nin stratejik hedefi olan AB'ye katılıma ilişkin müzakerelerin hızlandırılmasına, AB ile ortak politika ve faaliyetler geliştirilmesine yönelik çalışmalar kararlılıkla sürdürülecek ve Brexit sürecinde¹¹⁹ ülkemizin menfaatleri doğrultusunda pozisyon alınması sağlanacaktır.
- AB müktesebatına uyum süreci göz önüne alınarak AB'ye Katılım için Ulusal Eylem Planı güncellenecektir.
- AB'ye katılım süreci çerçevesinde ülkemize sağlanan mali yardımların ulusal önceliklerimiz dikkate alınarak etkin ve etkili bir biçimde kullanılmasına yönelik idari ve mali tedbirlerin ilgili tüm kurumlarca alınması sağlanacaktır.
- Türkiye'nin uluslararası görünürliğünün artırılması ve imajının güçlendirilmesi için kamu ve kültür diplomasisi faaliyetleri yoğunlaştırılacak, ulusal ve uluslararası alanda ülkemizin ileri sürdüğü tezler ve politika tercihleri stratejik iletişim çerçevesinde uluslararası kamuoyuna etkili bir şekilde aktarılacaktır.
- Ulusal Kamu Diplomasisi Strateji Belgesi hazırlanacak ve bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşları ile bütüncül bir anlayışla kamu diplomasisi faaliyetlerinin eş güdüm içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır.
- Geleneksel ve yeni medya araçlarıyla yürütülen kamu diplomasisi faaliyetleri; uluslararası kamuoyunda etki uyandıracak seminer, konferans ve forum gibi etkinlikler vasıtasıyla sürdürülecek, Türkiye'nin tanıtımına katkı sağlayacak uluslararası nitelikteki organizasyonlara katılım sağlanacak ve dijital diplomasi kanallarının genişletilmesi vasıtasıyla söz konusu faaliyetlerin etkinliği arttırılacaktır.

On Birinci Kalkınma Planı'nda sıralanan bu politika ve önerilerin, planda yer alan ilgili diğer politika ve önerilerle birlikte önümüzdeki dört yıl içinde yaşama geçirilebilmesine yurt içi ve yurt dışı şehir eşleştirme çalışmalarının doğrudan katkı yapacağı açıktır. On Birinci Kalkınma Planı'na dayalı olarak hazırlanmış olan 2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı da iyi yönetim başlığı

¹¹⁹ On Birinci Kalkınma Planında atıf yapılan Brexit süreci, İngiltere'nin 31 Ocak 2020'de AB'den ayrılmasıyla, 1 Şubat 2020 itibarıyla tamamlanmıştır.

altında şehir eşleştirme ile doğrudan ilişkili olan ve yukarıda sıralanan politika ve tedbirlere ek olarak altı çizilen aşağıdaki tedbirleri içermektedir:

- Yerel yönetimlerde çalışan personelin niteliğini arttırmaya yönelik eğitimler verilecektir.
- Kamu personelinin niteliğini arttırmaya yönelik hizmet için eğitim programlarının oluşturulması ve düzenli olarak yürütülmesi sağlanacak ve her düzeydeki personele yönetim becerisi kazandırmayı amaçlayan eğitim programları geliştirilecektir.

İyi yönetişime atfedilen bu önem doğrultusunda belirlenmiş olan politika ve tedbirler, AB tarafından hazırlanan ülke raporlarında güçlü biçimde vurgulanan uyum öncelikleriyle de örtüşmektedir. Etkin şehir eşleştirmeye yönelik yol haritası kapsamındaki yapısal iyileştirmelere ilişkin olarak yukarıda belirtilen öncelikli alanlar için, iyi yönetim ilkelerine dayalı aşağıdaki amaçlar belirlenmiştir:

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Açıklamalar |
|-----|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Düzenleyici yapı | <ul style="list-style-type: none">• Adil temsil sağlamak• Açıklık ve saydamlığı arttırmak | <ul style="list-style-type: none">• Vatandaşlar şehir eşleştirme çalışmalarının merkezindedir ve ilgili çalışmalara açıkça tanımlanmış yöntemlerle katılım sağlanır.• Şehir eşleştirme çalışmalarında toplum yararına olacak hususlar hakkında geniş çaplı bir uzlaşmaya varmak için her zaman içtenlikle çaba harcanır.• Şehir eşleştirmeye ilişkin kararlar çoğunluğun isteklerine göre alınır ancak diğer tüm grupların hakları ve yasal çıkarları korunur.• Şehir eşleştirmeye ilişkin kararlar, kurallara ve düzenlemelere uygun biçimde alınır ve uygulanır.• Şehir eşleştirmeye ilişkin tüm bilgilere halkın erişimi vardır.• Şehir eşleştirme çalışmalarına ve bu çalışmaların sonuçlarına ilişkin bilgiler, yetkili makamların bu çalışmaları etkin biçimde izlemelerine ve çalışmalara katkı vermelerine olanak tanıyacak bir yöntemle halkın erişimine açılır. |

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Açıklamalar |
|-----|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Hukuki süreçleri daha ayrıntılı olarak tanımlamak | <ul style="list-style-type: none"> Yetkili makamlar, şehir eşleştirmeye ilişkin yasal düzenlemeleri (sözleşme, protokol vb.) ve ilgili süreçleri ayrıntılı olarak tanımlar ve bu düzenlemeleri uygular. Şehir eşleştirmeye ilişkin düzenlemeler, kanunla belirlenen usullere uygun biçimde kabul edilir ve tarafsız olarak uygulanır. |
| 2. | İdari yapı | <ul style="list-style-type: none"> Çözüm odaklı karar almak Yenilik ve değişime açık yaklaşım benimsemek Hesap verebilirliği iyileştirmek | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirmenin hedefleri, kuralları, yapıları ve süreçleri vatandaşların beklentilerine ve gereksinimlerine göre uyarlanır. Şehir eşleştirme çalışmalarının makul bir takvimi vardır ve vatandaşların istemlerine ve şikayetlerine makul süreler içinde karşılık verilir. Şehir eşleştirme çalışmaları ile sorunlara yeni ve verimli çözümler aranır ve çağdaş hizmet sunum yöntemlerinden yararlanır. Şehir eşleştirme yoluyla yeni programları denemeye ve başkalarının deneyimlerinden öğrenmeye hazır bir tutum benimsenir. Şehir eşleştirme çalışmalarından daha iyi sonuç alabilmek amacıyla değişime elverişli bir ortam yaratılır. Şehir eşleştirme sürecinde yer alan tüm karar alıcılar, birlikte ve bireysel olarak aldıkları kararların sorumluluğunu taşırlar. Şehir eşleştirme kararları kayıt altına alınır, açıklanır ve kararların uygulanıp uygulanmadığı izlenir; uygulanmadığı takdirde gerekli tedbirler alınır. Şehir eşleştirme çalışmalarının kötü yönetimine karşı etkin çözümler vardır. |

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Açıklamalar |
|-----|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Mali yapı | <ul style="list-style-type: none"> Sağlam mali yönetim yapısı oluşturmak Öngörülebilirlik için çok yıllık bütçe hazırlamak Maliyetlerin ve risklerin paylaşımını sağlamak | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının mali yönetiminde ihtiyatlı davranılır, kaynak kullanımında ve maliyetlerde aşırıya kaçılmaz. Şehir eşleştirme çalışmaları için ilgili paydaşlarla istişare içinde çok yıllık bütçe planları hazırlanır. Şehir eşleştirmeye ilişkin riskler, konsolide hesaplar yayımlanarak doğru biçimde kestirilir ve yönetilir, ortaklıklarda riskler gerçekçi biçimde paylaşılır. |
| 4. | Teknik yapı | <ul style="list-style-type: none"> Etkinlik ve verimliliği arttırmak Konuyla ilgili kurumların kapasitesini güçlendirmek | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirmeden elde edilen sonuçlar, önceden kararlaştırılmış hedeflerle örtüşür. Şehir eşleştirme için var olan insan gücü ve diğer kaynaklar, olabilecek en iyi biçimde kullanılır. Performans yönetim sistemleri, şehir eşleştirme çalışmalarının verimliliğini ve etkinliğini değerlendirmeye ve iyileştirmeye olanak tanır. Performansı ölçmek ve iyileştirmek için düzenli aralıklarla denetimler yapılır. Bireysel becerilerin kurumsal yeterliğe dönüşmesi ve daha iyi sonuçlar alınması amacıyla şehir eşleştirme uygulamalarına dönük yöntemler ve süreçler yaratılır ve kullanılır. |

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Açıklamalar |
|-----|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Konuyla ilgili çalışanların yetkinliğini ve kapasitesini güçlendirmek | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çıktılarının ve bu çıktıların etkilerinin iyileştirilmesi amacıyla ilgili çalışmalarda yer alanların mesleki becerileri sürekli olarak güncellenir ve güçlendirilir. Kamu görevlileri, performanslarını sürekli olarak iyileştirmeleri için isteklendirilir. |
| 5. | İşleyiş yapısı | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme için yerel yönetimi ve paydaş katılımını güçlendirmek Etkin bilgi paylaşımı için iletişimi güçlendirmek Ahlaki davranış kurallarını tanımlamak | <ul style="list-style-type: none"> Vatandaşların şehir eşleştirme süreçlerinde özgürce söz sahibi olması sağlanır. Şehir eşleştirmeye ilişkin bilgi ve veriler düzenli olarak kamuoyu ile paylaşılır. Şehir eşleştirme çalışmalarında kamu yararı, bireysel çıkarların önündedir. Şehir eşleştirme çalışmalarında görev ve yetkinin kötüye kullanımını engelleyecek etkin önlemler bulunur. Şehir eşleştirmede çıkar çatışmaları zamanında bildirilir ve çıkar çatışması içinde olan kişiler ilgili kararlarda yer almaktan kaçınırlar. |

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Açıklamalar |
|-----|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Uzun erimli ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemek | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarında gelecek nesillerin gereksinimleri dikkate alınır. Şehir eşleştirme kararları, karardan doğan tüm maliyetleri kapsayacak biçimde alınmaya çalışılır. Şehir eşleştirme çalışmalarında toplumun geleceğine ve gelişimi için neye gereksinimi olduğuna ilişkin kapsamlı ve uzun erimli bir bakış açısı vardır. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Kültürel çeşitliliği gözetmek | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarında kültürel çeşitlilik bir değer olarak görülür. Şehir eşleştirme çalışmalarında toplumsal sürdürülebilirlik her zaman göz önünde bulundurulur. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Sosyal uyuma katkı yapmak | <ul style="list-style-type: none"> Sosyal uyum ve dezavantajlı kesimlerin bütünleşmesi desteklenir. Şehir eşleştirme çalışmalarıyla toplumun en dezavantajlı kesimlerinin temel hizmetlere erişimini sağlayacak girişimlere öncelik verilir. Kaynakların kullanımı da dâhil olmak üzere şehir eşleştirmeye ilişkin tüm kararlarda toplumun ayrıcalıklı olmayan kesimlerinin de görüşlerinin alınmasının sağlanması. |



Yukarıda belirtilen öncelikli alanlar ve amaçlar doğrultusunda, yapısal iyileştirmelere ilişkin önerilerin merkezî yönetim, yerel yönetim ve AB çerçevesinde her bir alana özel olarak odaklanarak bütüncül biçimde ele alınması, hedeflenen etkin ve etkili şehir eşleştirme çalışmalarına ulaşmada ana yol gösterici olacaktır.

Etkin şehir eşleştirmeye yönelik yol haritası için belirlenmiş olan her beş alanda yapılması önerilen çalışmaların ayrıntıları, aşağıda özet olarak gösterilen altı aşamalı bir yöntemle sunulmuştur. Böylece, her bir öneri ile neye ve neden ulaşmak istendiği, buna nasıl ulaşılacağı, zamanlama öngörüsü, kimlerin doğrudan katkı verebileceği ve istenilen amaca ulaşıp ulaşılmadığının nasıl değerlendirilebileceği konuları açıklanmıştır.

ETKİN VE ETKİLİ ŞEHİR EŞLEŞTİRMEYE YÖNELİK YOL HARİTASI



5.1.1 Düzenleyici yapı

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Nere? | Nası? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>Şehir eşleştirme kararlarının alınmasında ve ilgili çalışmaların uygulanmasında adil temsil sağlamak</p> <p>OBKP 782: Vatandaşların ve ilgili tüm tarafların politika yapma süreçlerine aktif katılımı sağlanacaktır.</p> <p>OBKP 787.1: Farklı demokratik katılım yolları yaşama geçirilerek idare üzerindeki kamuoyu denetimi güçlendirilecektir.</p> <p>OBKP 800: Belediyelerin karar alma süreçlerinde</p> | <p>Şehir eşleştirmeye ilişkin karar alma süreçlerine katılımın çeşitliliğinin artırılması</p> <p>Şehir eşleştirme çalışmalarını planlarken dezavantajlı grupların da etkin temsiline uygun yöntemler benimsenmesi</p> <p>İlgili merkezî yönetim kuruluşları tarafından, şehir eşleştirme kararlarının alınmasında ve şehir eşleştirme uygulamalarında adil temsiline teşvik edilmesine yönelik bilinçlendirme, destek ve yönlendirme sağlanması</p> | <p>Yerel meclislerde şehir eşleştirmeye odaklı komisyon oluşturulması</p> <p>Kent konseylerinde şehir eşleştirme odaklı çalışma grubu oluşturulması</p> | <p>Düzenli temsil sağlanması ve şehir eşleştirme çalışmalarının yakından izlenmesi amacıyla ilgili meclis komisyonlarının ve kent konseylerinin konunun içerisine bağlı olarak, belirlenecek sıklıkta toplantılar düzenlenmesi</p> | <p>Yerel meclis üyeleri</p> <p>Yerel yönetimlerin yöneticileri</p> <p>Kent konseyi başta olmak üzere ilgili sivil toplum temsilcileri</p> <p>İlgili meslek örgütleri</p> <p>İlgili üniversite temsilcileri</p> <p>İlgili özel sektör temsilcileri</p> <p>İl ve ilçe düzeyindeki ilgili kamu kurumları</p> <p>Vatandaşlar</p> | <p>Şehir eşleştirme odaklı özel ihtisas komisyonları</p> <p>Yerel meclis tutanakları</p> <p>Kent konseyi raporları</p> <p>Şehir eşleştirme kararlarının yazılı gerekçeleri (ilgili katılım ve temsil süreçlerinin ayrıntılarını içerecek nitelikte)</p> |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| <i>Neden?</i> | <i>Ne?</i> | <i>Nasıl?</i> | <i>Ne zaman?</i> | <i>Kim?</i> | <i>Neye göre?</i> |
| vatandaşların katılım ve denetim rolü güçlendirilecektir. (Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan ve şehir eşleştirmenin çoğu kez belediye başkanı ve meclis üyelerinin bağlantıları üzerinden oluşturulan iyi niyetli girişimlerle sınırlı kalmasının önüne geçilmesi.) | | | | | |
| <p>Şehir eşleştirme çalışmalarında ve ilgili uygulamalarda açıklık ve saydamlığı arttırmak</p> <p>OBKP 785.2; Yerel yönetimlerde imar değişikliği, kaynak tahsis, önceliklerin belirlenmesi gibi karar alma süreçleri şeffaflaştırılacak,</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirmeye ilişkin kararların ve ilgili süreçlere ilişkin ayrıntılı bilgilere kamuoyunun erişiminin artırılması Şehir eşleştirme uygulamalarının daha açık ve saydam biçimde yürütülmesi amacıyla yerel yönetimlerin | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarına yıllık faaliyet raporlarında özel bir bölüm olarak yer verilmesi Şehir eşleştirme kararlarının ve ilgili süreçlerin yerel yönetimlerin iletişim kanallarıyla duyurulması ve ayrıntılara nasıl | <ul style="list-style-type: none"> Yılda en az iki defa olmak üzere yerel yönetimlerin iletişim stratejileri doğrultusunda belirlenecek duyuru ve açıklamalar İyi uygulama ölçütlerinin belirlenmesi amacıyla 12 aylık çalışma takvimi | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri Yerel yönetimlerin faaliyet raporlarından sorumlu yöneticileri | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetim faaliyet raporları Yerel yönetimlerin duyuru ve bilgilendirme çalışmaları Bilgi edinme başvuruları |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| <i>Neden?</i> | <i>Ne?</i> | <i>Nasıl?</i> | <i>Ne zaman?</i> | <i>Kim?</i> | <i>Neye göre?</i> |
| internet üzerinden yayımlanacaktır. (Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan bilgi eksikliği ve iyi uygulama örneklerinin belirlenmesinde dikkate alınacak somut ölçütlerin tanımlanamaması gibi eksikliklerin giderilmesi). | <ul style="list-style-type: none"> stratejik yönetim süreçlerinde bu konuya özel yer verilmesini sağlayacak düzenlemeler yapılması Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin ayrıntılı verilere erişilebilecek veri tabanının güncel tutulması İyi şehir eşleştirme örneklerinin belirlenmesinde dikkate alınacak somut ölçütlerin tanımlanması | <ul style="list-style-type: none"> erişilebileceğine ilişkin yönlendirmeler yapılması Şehir eşleştirme çalışmalarına ve ilgili proje ve faaliyetleri düzenleyen belgelere uygulamada açıklık ve saydamlığa ilişkin maddeler eklenmesi (örneğin, veri ve bilgi duyurma dönemleri ve yöntemleri, düzenli raporlama gerekleri, denetim araçları vb.) Şehir eşleştirme veri tabanındaki bilgilerin güncellenme dönemlerinin ve yöntemlerinin belirlenmesi Şehir eşleştirme veri tabanındaki bilgiler esas alınarak iyi uygulama ölçütlerinin ve başarı | <ul style="list-style-type: none"> belirlenmesi ve bu süre içinde ilgili çalışmanın yürütülmesi | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin iletişimden sorumlu yöneticileri Yerel yönetimlerin hukuk işlerinden sorumlu yöneticileri | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme anlaşmaları Şehir eşleştirme veri tabanı İyi uygulama ölçütleri ve başarı göstergeleri raporu |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürtücü | Yol koşulları |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>Şehir eşleştirmeye ilişkin hukuki süreçleri daha ayrıntılı olarak tanımlamak</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan ve mevcut yasal çerçevenin, şehir eşleştirme girişimlerinin teşvik edilmesinde, desteklenmesinde ve yaygınlaştırılmasında yetersiz kaldığı belirtilen noktaların güçlendirilmesi.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme ile ilgili ikinci mevzuatın ihtiyaçlar doğrultusunda gözden geçirilmesi ve iyileştirmeler için öneriler geliştirilmesi Ulusal mevzuat doğrultusunda yerel yönetimin şehir eşleştirme süreçlerine ilişkin kendi iç yönergelerini; uygulama, izleme ve değerlendirme aşamaları birlikte tanımlanmaları Şehir eşleştirme anlaşmalarının hukuki niteliğinin, bağlayıcılığının ve bu anlaşmalardan doğacak yaptırımların düzenleme altına alınması | <p>göstergelerin belirlenmesi amacıyla çalışma yürütülmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> İlgili kurum ve kuruluş temsilcilerinden oluşacak bir Çalışma Grubu kurulması Çalışma Grubunun şehir eşleştirme alanından sorumlu kamu kuruluşları ve yerel yönetim birimleri arasındaki düzenli iş birliği ve eş güdüm için çabı işlevi görebilmesini sağlayacak mekanizmaların oluşturulması (konuyla ilgili olarak özellikle TBB ile VB arasındaki iş birliği ve eş güdümlerin güçlendirilmesine odaklanılması) Gündemin hazırlanması ve kararların izlenmesi amacıyla Çalışma Grubu Sekreteryası oluşturulması | <ul style="list-style-type: none"> Çalışma Grubunun düzenli aralıklarla toplanması (çalışmaların yoğunluğuna ve konunun içeriğine göre aylık ya da üç aylık toplantılar) Hukuki düzenlemeler için 12 aylık çalışma takvimi belirlenmesi ve bu süre içinde gerekli düzenleme ve değişikliklerin yürürlüğe konulması | <p>Çalışma Grubu (aşağıdaki kurum ve kuruluş temsilcilerinden oluşması öngörülmektedir):</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumhurbaşkanlığı Yerel Yönetimler Politika Kurulu Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü Türkiye Belediyeler Birliği Valayetler Birliği | <ul style="list-style-type: none"> Çalışma Grubu tutanakları Mevzuatın iyileştirilmesi yönünde geliştirilen öneriler Yerel yönetimler için örnek şehir eşleştirme uygulama yönergeleri Yerel yönetimler için örnek şehir eşleştirme anlaşması |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürtücü | Yol koşulları |
|-----------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme konulu genelgelerin güncellenip bütünleştirilerek kapsamlı bir yönetmelik haline getirilmesi Yerel yönetimlerin hukuk birimlerinin yöneticileri ile TBB ve VB bünyesindeki hukuk birimlerinin iş birliğiyle farklı yerel yönetim türlerine yönelik şehir eşleştirme uygulama yönergeleri geliştirilmesi Şehir eşleştirme anlaşmalarının hukuki niteliği, bağlayıcılığı ve bu anlaşmalardan doğacak yaptırımlara ilişkin teknik çalışmaya uygun taslak şehir eşleştirme anlaşması örnekleri geliştirilmesi | <p>Ne zaman?</p> | <p>Kim?</p> <ul style="list-style-type: none"> Bölgesel belediye birlikleri Belirlenecek ölçütlere göre seçilecek yerel yönetimler | <p>Neye göre?</p> |

5.1.2 İdari yapı

| Vanılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>Şehir eşleştirme çalışmalarını planlanırken çözüm odaklı karar almak</p> <p>OBKP 792: Üst politika belgeleri ile kurumsal stratejik planlar daha etkin bir biçimde izlenerek bu belgelerin uygulanma ve birbirlerini yönlendirme düzeyi artırılacaktır.</p> <p>OBKP 833.3: AB'ye katılım süreci çerçevesinde ülkemize sağlanan mali yardımların ulusal önceliklerimiz dikkate alınarak etkin ve etkili bir biçimde kullanılmasına yönelik idari ve mali tedbirlerin ilgili</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının yerel yönetimin plan, program ve öncelikleri ile uyumlu olması Şehir eşleştirme çalışmalarının yerel yönetimlerin karar alma ve hizmet sunum süreçlerine, özellikle de yerel düzeydeki öncelikli hizmet ihtiyacına doğrudan katkı yapacak biçimde tasarlanması Şehir eşleştirme çalışmaların planlanırken, ilgili çalışmaların AB'ye uyum sürecine katkı yapacağı, boyutlarının da dikkate alınması | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme önerileri geliştirilirken yerel yönetimlerdeki mevcut plan, program ve önceliklerle ilişkilerinin açıkça belirlenmesi ve gerekli durumlarda ihtiyaç analizleri gerçekleştirilmesi yoluyla öncelikli çözüm alanlarının belirlenmesi Şehir eşleştirme çalışmalarından beklenen somut katkıların ilgili belgelerde açıkça ifade edilmesi ve uygulama sonuçlarının raporlanması (şehir eşleştirme çalışmasının hangi hedefe hangi somut çözümü sunduğunun belirlenmesi) | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme önerileri geliştirilirken, karar sunulmadan en az üç ay önce ilgili analiz ve değerlendirme çalışmalarının başlatılması Şehir eşleştirme çalışmalarından elde edilen somut katkıların yerel yönetimlerin yıllık raporlarına yansıtılması | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin yöneticileri Yerel meclis üyeleri | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme karar dosyası Yerel meclis tutanakları Şehir eşleştirme uygulamasının sonuçlarına ilişkin raporlar Yerel yönetimlerin faaliyet raporları |

| Vanılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|-----------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme konulu genelgelerin güncellenip bütünleştirilerek kapsamlı bir yönetmelik haline getirilmesi Yerel yönetimlerin hukuk birimlerinin yöneticileri ile TBB ve VB bünyesindeki hukuk birimlerinin iş birliğiyle farklı yerel yönetim türlerine yönelik şehir eşleştirme uygulama yönergeleri örnekleri geliştirilmesi Şehir eşleştirme anlaşmalarının hukuki niteliği, bağlayıcılığı ve bu anlaşmalardan doğacak yaptırımlara ilişkin teknik çalışma yapılması ve bu çalışmaya uygun taslak şehir eşleştirme anlaşması örnekleri geliştirilmesi | <p>Ne zaman?</p> | <ul style="list-style-type: none"> Bölgesel belediye birlikleri Belirlenecek ölçütlere göre seçilecek yerel yönetimler | <p>Neye göre?</p> |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürtücü | Yol koşulları |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>Yenilik ve değişime açık yaklaşım benimsemek (Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan üst düzey sahiplenmeye ilişkin yetersizliklerin giderilmesi.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının deneyim paylaşımı yoluyla yerel yönetimlerdeki mevcut yapı ve süreçleri geliştirilmesi ve iyileştirilmesi Yerel karar alma ve hizmet sunum süreçlerindeki gelişme ve iyileşmelerin ülke çapında yaygınlaşması | <ul style="list-style-type: none"> Uygulanan şehir eşleştirme çalışmaları sonrasında elde edilen deneyimle yerel yönetimin gerçekleştirilebileceği iyileştirmelere ilişkin öneriler hazırlanması Şehir eşleştirme çalışmaları sonucunda uygulanan iyileştirmelerin yerel yönetim birimleri ve ikili ilişkiler yoluyla daha geniş bir kitleyle paylaşılması İyi uygulama örneklerinden edinilen bulguların TBB ve VB tarafından yayın haline getirilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Tamamlanan şehir eşleştirme çalışmalarını izleyen üç ay içerisinde somut iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi Uygulamaya geçen önerilerden edinilen deneyimin en geç bir yıl içinde benzer yerel yönetimlerle paylaşılması | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri TBB ve VB Bölgesel birlikler | <ul style="list-style-type: none"> İyileştirme önerileri raporu İyileştirmeye ilişkin kararlar Deneyim paylaşım etkinliklerinin tutakları ve raporları TBB yayınları |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürtücü | Yol koşulları |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>Şehir eşleştirme uygulamalarında hesap verebilirliği iyileştirmek OBKP 785.5; Ortak olduğu şirketler ve iştirakler dâhil olmak üzere yerel yönetimlerde denetim ve hesap verebilirlik mekanizması güçlendirilecektir. (Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan ve geçmiş şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin sistematik analiz ve somut bulgulara dayalı eylem planı oluşturulması yönündeki eksikliklerin giderilmesi.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimin şehir eşleştirme çalışmalarının karar ve uygulama süreçlerinden sorumlu birimlerin açıkça tanımlanması Şehir eşleştirme uygulamalarına ilişkin izleme ve değerlendirme süreçlerinin açıkça tanımlanması Yerel düzeydeki izleme ve denetim süreçlerinin şehir eşleştirme çalışmalarının hesap verebilirliğinin iyileştirilmesine yol gösterici olmasının sağlanması | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının yürütülmesine ilişkin olarak yerel yönetim birimleri arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımının ilgili yönerge ve benzeri belgelerde resmî kayıt altına alınması Uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin olarak yerel düzeydeki izleme ve denetim birimleriyle iş birliği içinde somut ölçütler belirlenmesi İzleme ve değerlendirmenin hangi birimlerce nasıl yürütüleceğinin ilgili yönergede ayrıntılı biçimde açıklanması | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin hesap verebilirlik mekanizmalarının ilgili meclise sunulacak karar dosyası içinde hazır bulunması | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri Yerel yönetimlerin iç denetim ve iç kontrol birimleri Yerel meclislerin denetim komisyonları | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimin şehir eşleştirme yönergesi Şehir eşleştirme karar dosyaları Şehir eşleştirme anlaşmaları İç denetim raporları Yerel meclis tutanakları |

5.1.1.3 Mali yapı

| Varılabilecek nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar <i>Neden?</i> | Kilometre taşları ve Çıktılar <i>Ne?</i> | Kaynaklar <i>Nasıl?</i> | Zamanlama <i>Ne zaman?</i> | Paydaşlar <i>Kim?</i> | Durum raporu <i>Neye göre?</i> |
| <p>Şehir eşleştirme için sağlam mali yönetim yapısı oluşturmak</p> <p>OBKP 794: Performans denetimleri aracılığıyla kaynak kullanımının verimliliğine, etkililiğine ve ekonomikliğine dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunularak kamuda hesap verebilirlik güçlendirilecektir. (Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan mali destek çerçevesi eksikliğinin giderilmesi.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Tüm şehir eşleştirme çalışmaları için ayrıntılı ve uzun dönemli maliyet hesaplamalarının yapılması Şehir eşleştirme çalışmalarını için gerekli bütçenin uygun kaynaklardan tahsis edilmesi Şehir eşleştirme çalışmalarına yönelik dış kaynakların etkin biçimde duyurulması | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme kapsamında yürütülecek tüm çalışmaların ayrıntılı dokümanın yapılarak gerçekleştirilmesi ve uzun dönemli maliyet tahminleri oluşturulması Şehir eşleştirme için gerekli bütçenin hangi kaynaklardan karşılanabileceğine ilişkin hesaplamalar yapılarak, şehir eşleştirme anlaşmasının imzalanması durumunda ihtiyaç duyulacak kaydağın tamamının uygun kalemlerden tahsis edilmesinin sağlanması Şehir eşleştirme çalışmalarına yönelik yeni hibe programları | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme önerileri geliştirilirken, karar dosyası ilgili meclise sunulmadan en az altı ay önce ilgili çalışmaların başlatılması AB tarafından 2021-2027 döneminde sağlanacak mali desteğin planlanması sırasında uygun başlıklar kapsamında şehir eşleştirme hibe programlarının dâhil edilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin şehir eşleştirme sorumlu yöneticileri Yerel yönetimlerin mali yöneticileri TBB ve bölgesel yerel yönetim birlikleri AB Başkanlığı | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme bütçesi Şehir eşleştirme anlaşmaları Yerel yönetim bütçesi AB hibe programları bütçesi |

| Varılabilecek nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|
| Amaçlar <i>Neden?</i> | Kilometre taşları ve Çıktılar <i>Ne?</i> | Kaynaklar <i>Nasıl?</i> | Zamanlama <i>Ne zaman?</i> | Paydaşlar <i>Kim?</i> | Durum raporu <i>Neye göre?</i> |
| | | | | | |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neve göre? |
| <p>Öngörülebilirlik için çok yıllık bütçe hazırlamak</p> <p>OBKP 784: Kamu kaynaklarının tahsis ve kullanımını anlaşılır, takip edilebilir, karşılaştırılabilir şekilde kamuoyunun erişimine açılacaktır.</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan sürdürülebilirliğin mall boyutu, izleme ve değerlendirme ve bilgileri, kamuoyuna ağma konularındaki eksikliklerin giderilmesi.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının bütçelerinin çok yıllık olarak hazırlanması, izlenmesi ve yönetimi Uygulama sonuçları doğrultusunda ilerleyen yıllara ilişkin bütçelerde gerekli güncellemelerin yapılarak mali öngörülebilirliğin iyileştirilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin bütçe ve harcama usul ve esaslarına ilişkin düzenli eğitim verilmesi Şehir eşleştirme çalışmalarının hazırlık ve planlama süreçlerinde, uygulama süreçlerinde ve izleme ve değerlendirme süreçlerinde ihtiyaç duyulacak kaynakların maliyet tahminlerinin çok yıllık olarak hazırlanması Bütçe gerçekleştirme oranlarının düzenli olarak izlenmesi ve yönetimi | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin bütçe ve harcama usul ve esaslarına ilişkin olarak yılda en az bir eğitim programı düzenlenmesi Şehir eşleştirme önerileri geliştirilirken, karar dosyası ilgili meclise sunulmadan en az altı ay önce ilgili bütçeleme çalışmalarının başlatılması Bütçe gerçekleştirme oranlarının aylık ve üç aylık sürelerle izlenmesi ve raporlanması Bütçenin aylık ve üç aylık sürelerle güncellenmesi | <ul style="list-style-type: none"> TBB ve VB Yerel yönetimlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri Yerel yönetimlerin mali yöneticileri | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin bütçe ve harcama usul ve esaslarına ilişkin düzenlenen eğitim ve katılımcı sayıları Şehir eşleştirme bütçesi Bütçe dağıtım sürecine ilişkin rapor Yerel yönetim bütçesi |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neve göre? |
| <p>Maliyetlerin ve risklerin paylaşımını sağlamak</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan sürdürülebilirlik için kaynak çeşitlenmesine ilişkin eksiklerin giderilmesi.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin maliyet ve risklerin şehir eşleştirmenin tarafları arasında makul oranlarla paylaşımının sağlanması ve bu paylaşımın şehir eşleştirme anlaşmasında açıkça ifade edilmesi Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin maliyet hesaplamalarında insan kaynağı ve amortisman gibi doğrudan görünür olmayan unsurların dikkate alınması | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının hazırlık ve planlama aşamalarında bütçe konusuna özel toplantılar düzenlenmesi ve tarafların üstleneceği maliyet ve risklerin ayrıntılı biçimde kayıt altına alınması Şehir eşleştirme çalışmalarının aksamadan yürütülmesini sağlayabilmek için yerel yönetimlerde görevli insan kaynağının şehir eşleştirme çalışmalarına ayracağı çalışma süresinin ve bu çalışmalar için kullanılacak araç ve gereçlerin amortisman hesaplamalarının (ve gerekli hallerde benzer tüm gizli maliyetlerin) toplam maliyete dâhil edilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme önerileri geliştirilirken, karar dosyası ilgili meclise sunulmadan en az altı ay önce ilgili maliyet hesaplaması çalışmalarının başlatılması | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri Yerel yönetimlerin mali yöneticileri | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme anlaşması Şehir eşleştirme bütçesi Yerel yönetim bütçesi |

5.1.4 Teknik yapı

| Variyasyon nokta | Giriş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>Şehir eşleştirme çalışmalarının etkinliğini ve verimliliğini arttırmak</p> <p>OBKP 795: Politika oluşturma ve karar alma süreçlerini güçlendirmek amacıyla daha sistematik ve güvenilir ver, istatistik ve bilgi üretimi sağlanacaktır.</p> <p>OBKP 797: Yerel yönetimlerin stratejik planlarında yer alan öncelikleri ile kaynak tahsisleri arasındaki uyum arttırılacaktır.</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının stratejik yönetim mevzuatına uygun biçimde, (İdari yapı bölümünde vurgulanan) sorun ve ihtiyaç analizleri doğrultusunda önceden belirlenen amaç ve hedeflere uygun yürütülmesi Yürütülen şehir eşleştirme çalışmalarının etkinliğinin ve verimliliğinin düzenli aralıklarla değerlendirilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının planlanmasında konuyla ilgili sorun ve ihtiyaç analizlerinin temel alınması (İdari yapı bölümünde ayrıca belirtilmiştir) Şehir eşleştirme çalışmalarının önceden belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğuna ve bağlantılarına ilişkin izleme ve değerlendirmeler sürecinin, hazırlık aşamasında ayrıntılarıyla tanımlanması Şehir eşleştirme girişimlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin izlenmesi ve değerlendirmesinde | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmaları öncesinde sorun ve ihtiyaç analizleri yapılması Yürütülen şehir eşleştirme çalışmaları sırasında ara (uç ya da altı aylık) ve nihai değerlendirmeler yapılması Tamamlanan şehir eşleştirme çalışmaları sonrasında bir yıl içinde etkinlik ve verimlilik artırıcı öneriler geliştirilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin şehir eşleştirme sorunlu yöneticileri Yerel yönetimlerin iç denetim birimlerinin yöneticileri TBB VB | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme yapılacak alanla ilgili sorun ve ihtiyaç analizleri Şehir eşleştirme performans göstergeleri Şehir eşleştirme izleme ve değerlendirme raporları Şehir eşleştirme veri tabanı Şehir eşleştirme çalışmalarının etkinliğini ve |

| Variyasyon nokta | Giriş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>edilmiş olan ve ülkemizin temel politika belgelerinde şehir eşleştirme ile doğrudan ilgili politika, hedef ve stratejilerin yetersiz kaldığı notaların güçlendirilmesi.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme alanındaki kilit kamu kuruluşlarının ilgili | <ul style="list-style-type: none"> kullanılabilecek performans göstergeleri geliştirilmesi Şehir eşleştirme girişimlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecine yerel paydaşları dâhil eden yaklaşımların teşvik edilmesi Yapılan izleme ve değerlendirmelerin ışığında ilerideki şehir eşleştirme çalışmalarının daha etkin ve verimli biçimde planlanması ve uygulanması amacıyla merkezi düzeyde öneriler geliştirilmesi Ulusal ve bölgesel birliklerin yönlendirmesi ile şehir eşleştirme girişimleri arasında "birbirinden öğrenme" ve "kayaslama" uygulamalarının teşvik edilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme için gerekli temel teknik bilgi ve becerilerin belirlenmesi | <ul style="list-style-type: none"> AB Başkanlığı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı YYG | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmaları hakkında bilgi, beceri ve deneyim paylaşımı |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>kurumların kapasitesini güçlendirmek</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan ve şehir eşleştirmeden sorumlu klit kamu kurum ve kuruluşlarının kapasite geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesi.)</p> | <p>konulardaki kapasitelerinin geliştirilmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme aktörleri olarak yerel yönetimlerin ilgili konulardaki kapasitelerinin geliştirilmesi Şehir eşleştirme ile ilgili kurumlar arasındaki eş güdümler ve bilgi ve deneyim alışverişinin güçlendirilmesinin teşvik edilmesi İlgili kurumların stratejik planlarında, performans programlarında ve faaliyet raporlarında şehir eşleştirmeye ilişkin çalışmaların özel bir başlık altında ele alınarak gerekli önemin verilmesinin teşvik edilmesi (düzenleyici yapı kapsamında da ayrıca vurgulanmıştır) | <p>Şehir eşleştirme çalışmalarını için gerekli temel teknik bilgi ve becerilere ilişkin eğitim ve bilinçlendirme etkinlikleri tasarlanması ve uygulanması</p> <ul style="list-style-type: none"> Farklı kurumlardaki mevcut teknik bilgi ve becerilerden diğer kurumların da yararlanabilmesini sağlayacak iletişim ve iş birliği olanakları yaratılması ve bunların teşvik edilmesi TBB, VB ve diğer yerel yönetim birlikleri bünyesinde uzmanlaşmanın teşvik edilmesi amacıyla öncelikli şehir eşleştirme konularına özel çalışma grupları oluşturulması Geçmiş şehir eşleştirme uygulamalarından edinilen deneyimlerin kurumlar arasında paylaşılmasına yönelik etkinlikler düzenlenmesi | <p>ve konuyla ilgili eğitim ve bilinçlendirme etkinliklerinin tasarlanması için 12 aylık bir çalışma takvimi oluşturulması</p> <ul style="list-style-type: none"> Bilgi, beceri ve deneyim paylaşımını düzenli hale getirmek amacıyla yılda bir kere uluslararası şehir eşleştirme sempozyumu düzenlenmesi Yerel yönetim birlikleri bünyesinde öncelikli şehir eşleştirme konularına özel çalışma grupları oluşturulması için 12 aylık bir takvim belirlenmesi | <ul style="list-style-type: none"> TBB ve VB Bölgesel birlikler Yerel yönetimler | <p>İçin düzenlenen etkinlik ve erişilen yerel yönetim sayısı</p> <ul style="list-style-type: none"> Öncelikli şehir eşleştirme konularında oluşturulan çalışma grubu sayıları |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>Şehir eşleştirme çalışmaları ile ilgili çalışanların yetkinliğini ve kapasitesini güçlendirmek</p> <p>OBKP 799: Yerel yönetimlerde insan kaynağının uzmanlaşma düzeyi ve kapasitesi arttırılacaktır.</p> <p>OBKP 799.1: Yerel yönetimlerde çalışan personelin niteliğini arttırmaya yönelik eğitimler verilecektir.</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan yerel yönetim personelinin niteliğini arttırmaya yönelik eğitimler verilecektir.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme alanında çalışan yerel yönetim yetkililerinin yabancı dil becerilerinin geliştirilmesi Şehir eşleştirme alanında çalışan yerel yönetim yetkililerinin uluslararası ilişkiler, kent diplomasisi ve iletişim alanlarındaki bilgilerinin artırılması Şehir eşleştirme alanında çalışan yerel yönetim yetkililerinin proje yönetimi ve bütçeleme konularındaki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi Şehir eşleştirme konusunda geliştirilen eğitim içeriklerinin TBB Belediye Akademisi | <p>Yerel yönetimlerde görevli yetkililerin yabancı dil becerilerini geliştirmelerine olanak verecek teşvikler ve kısa süreli yurt dışı görevlendirme programları tasarlanması</p> <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerde görevli yetkililere yönelik olarak uluslararası ilişkiler, kent diplomasisi ve iletişim alanlarında eğitim programları tasarlanması ve uygulanması Yerel yönetimlerde görevli yetkililere yönelik olarak proje yönetimi ve bütçeleme alanlarında eğitim programları tasarlanması ve uygulanması Şehir eşleştirme alanında hazırlanan eğitim içeriklerinin belediye başkanları ve üst düzey yöneticilere de yönelik olacak | <p>Bilgi ve beceri geliştirme programlarının tasarlanması ve içeriklerinin amacıyla 12 aylık bir çalışma takvimi belirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> Eğitim içeriklerinin modüllere dönüşmesi amacıyla 2 yıllık bir çalışma takvimi belirlenmesi Yerel yönetim çalışanlarına sağlanabilecek teşviklerin tasarlanması amacıyla 6 aylık bir çalışma takvimi belirlenmesi | <ul style="list-style-type: none"> TBB ve VB Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı YYGGM Bölgesel birlikler Yerel yönetimler | <ul style="list-style-type: none"> Yabancı dil teşvik alan yerel yönetim çalışanı sayısı Yerel yönetimlere yönelik düzenlenen uluslararası ilişkiler, kent diplomasisi ve iletişim konulu etkinliklerin sayısı Yerel yönetimlere yönelik olarak düzenlenen proje yönetimi ve bütçeleme konulu etkinliklerin sayısı Geliştirilen eğitim modüllü sayısı Şehir eşleştirme çalışmalarındaki başarıları desteklenen yerel |

| Variyasyon nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| <i>Neden?</i> | <i>Ne?</i> | <i>Nasıl?</i> | <i>Ne zaman?</i> | <i>Kim?</i> | <i>Neye göre?</i> |
| | kapsamında eğitim modüllerine dönüştürülmesi <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme alanında çalışan yerel yönetim yetkililerinin iyileştirmeleri konusunda isteklendiren teşvikler tasarlanması | standart eğitim modüllerine dönüştürmesi için gerekli hazırlık ve çalışmaların yürütülmesi <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme alanında çalışan yerel yönetim yetkililerinin yürütmüş oldukları çalışmalarındaki performanslarının ölçülerek başarılı çalışmaların desteklenmesi | | | yönetim çalışanı sayısı |

5.1.5 İşleyiş yapısı

| Variyasyon nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| <i>Neden?</i> | <i>Ne?</i> | <i>Nasıl?</i> | <i>Ne zaman?</i> | <i>Kim?</i> | <i>Neye göre?</i> |
| Şehir eşleştirme için yerel yönetimi ve paydaş katılımını güçlendirmek OBKP 782. Vatandaşların ve ilgili tüm tarafların politika yapma süreçlerine aktif katılımı sağlanacaktır. OBKP 787.2: Vatandaşların kamu yönetimine ilişkin görüş ve önerilerinin toplanmasına ve analiz edilmesine yönelik çalışmalar yapılarak, söz konusu görüş ve önerilerin politika oluşturma süreçlerine girdi olarak kullanılması sağlanacaktır. | Yerel yönetimin güçlendirilmesine ve yerel paydaşların sürece etkin olarak dâhil edilmesine odaklanan şehir eşleştirme girişimlerinin teşvik edilmesi <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme girişimleri konusunda yerel paydaşların farklı iletişim araçları ve yöntemleriyle düzenli olarak bilgilendirilmesinin teşvik edilmesi Yerel paydaşların ilgili süreçlere daha etkin olarak katılımını sağlayacak kapasite geliştirme | Şehir eşleştirme çalışmalarının hazırlık aşamasının ilk adımı olarak paydaş analizleri gerçekleştirilmesi <ul style="list-style-type: none"> Paydaşların şehir eşleştirme çalışmalarında doğrudan görev ve sorumluluk üstlenmelerini sağlamak amacıyla şehir eşleştirme çalışmalarının hazırlık aşamalarında bilgilendirme ve görüş alma etkinlikleri düzenlenmesi Şehir eşleştirme çalışmalarının ilerleyişi hakkında ilgili | Şehir eşleştirme çalışmalarının fikir aşamasından başlayarak tüm hazırlık, uygulama ve izleme süreçleri boyunca <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri Yerel paydaşlar | Yol koşulları Durum raporu <i>Neye göre?</i> <ul style="list-style-type: none"> Paydaş analizleri Şehir eşleştirme konusunda yerel düzeyde gerçekleştirilen bilgilendirme ve görüş alma etkinlikleri Paydaş bilgilendirme çalışmaları | |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar <i>Neden?</i> | Kilometre taşları ve Çıktılar <i>Ne?</i> | Kaynaklar <i>Nasıl?</i> | Zamanlama <i>Ne zaman?</i> | Paydaşlar <i>Kim?</i> | Durum raporu <i>Neye göre?</i> |
| OBKP 788.4: Kamu hizmetinde eşitlik ve adaletin tesis edilmesi ve iyi yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesine katkı sağlamak için vatandaşların istek, şikayet ve önerilerini karar alıcılara iletmesine imkân sağlayacak yeni katılımcı mekanizmalar geliştirilecektir. (Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan ve yerel paydaların sürece etkin olarak dâhil edilmesine odaklı şehir eşleştirme girişimlerinin yaygınlaştırılması.) | programları geliştirilmesinin teşvik edilmesi • Şehir eşleştirme için öncelikli tematik iş birliği alanlarında ilgili paydaşların daha etkin olarak yer almalarını sağlayacak katılımcı yapıların ve yöntemlerin teşvik edilmesi | paydaşlara düzenli bilgi akışının sağlanması | • Yerel yönetimlerin iletişim etkinliklerinde şehir eşleştirmenin yolda en az dört kez yer alması | • Yerel yönetimlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri • Yerel yönetimlerin iletişimden sorumlu yöneticileri | • Şehir eşleştirmeye ilişkin olarak yıl içinde yapılan ulusal bilgi paylaşımı sayısı • Şehir eşleştirmeye ilişkin olarak yıl içinde |
| Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin etkin bilgi paylaşımı için iletişimi güçlendirmek OBKP 787.4: Bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı yeni iletişim kanalları geliştirilecektir. | • Şehir eşleştirme çalışmalarının yerel yönetimlerin iletişim süreçlerinin temel bir parçası haline gelmesi • Şehir eşleştirme çalışmalarının yurt dışında da duyurulmasının sağlanması ve | • Yerel yönetimlerin düzenli iletişim çalışmaları kapsamında şehir eşleştirme çalışmalarına yer verilmesi için gerekli kurum içi iş birliğinin sağlanması | • Yerel yönetimlerin iletişim etkinliklerinde şehir eşleştirmenin yolda en az dört kez yer alması | • Yerel yönetimlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri • Yerel yönetimlerin iletişimden sorumlu yöneticileri | • Şehir eşleştirmeye ilişkin olarak yıl içinde yapılan ulusal bilgi paylaşımı sayısı • Şehir eşleştirmeye ilişkin olarak yıl içinde |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Amaçlar <i>Neden?</i> | Kilometre taşları ve Çıktılar <i>Ne?</i> | Kaynaklar <i>Nasıl?</i> | Zamanlama <i>Ne zaman?</i> | Paydaşlar <i>Kim?</i> | Durum raporu <i>Neye göre?</i> |
| (Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan yerel paydaşların genelde kardeş şehir çalışmalarından habersiz olmalarına ilişkin eksikliklerin giderilmesi.) | bu amaçla yurt dışı temsilciliklerle (büyükelçilikler, başkonsolosluklar, konsolosluklar, fahri konsolosluklar vb.) düzenli ve güncel bilgi paylaşılması • Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin olarak kent konseyleri ile iş birliği içinde bir bilgi ve deneyim paylaşım platformu oluşturulması ya da mevcut platformların şehir eşleştirmeye odaklı çalışmalarının güçlendirilmesi • Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin olarak il çapında eş güdümlü sağlanması | • Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin olarak kardeş şehirlerle yapılacak yurt dışında yapılacak iletişim ve tanıtım çalışmalarına katkı verilmesi • Başta TBB ve VB olmak üzere yerel yönetim birliklerinin ve yerel yönetimlerin uluslararası ağlara katılımının daha etkin biçimde teşvik edilmesi ve uluslararası ağlarla yürütülen çalışmalar hakkında yaygın bilgi aktarımının güçlendirilmesi • Merkezî düzeydeki ilgili kurumların desteğiyle şehir eşleştirme veri tabanı ve güncel şehir eşleştirme çalışmalarını hakkında yurt dışı temsilciliklere bilgi aktarılması | • Yurt dışındaki kardeş şehirlerle yapılacak şehir eşleştirmeye ilişkin iletişim ve tanıtım çalışmalarına katkı verilmesi • Yurt dışı temsilciliklere yılda en az bir kez şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin bilgi aktarılması • Uluslararası ağlarla yürütülen çalışmalara ilişkin olarak uygun iletişim kanallarıyla yılda en az dört kez bilgi aktarımı yapılması | • Yerel basın-yayın temsilcileri • Yurt dışındaki kardeş şehirlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri • TBB ve VB | Yapılan uluslararası bilgi paylaşımı sayısı |

| Varılabilecek nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| <i>Neden?</i> | <i>Ne?</i> | <i>Nasıl?</i> | <i>Ne zaman?</i> | <i>Kim?</i> | <i>Neye göre?</i> |
| <p>Şehir eşleştirme çalışmalarında benimsenecek ahlaki davranış kurallarını tanımlamak</p> <p>OBKP 785: Yolsuzlukla etkin bir şekilde mücadele edilecektir.</p> <p>OBKP 785.4: Kamu görevi sırasında elde edilen bilgilerin, nüfuzun ve sağlanan uzmanlığın görevden ayrıldıktan sonra kamu aleyhine ve özel çıkar temini için</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarında kamu yararının ön plana çıkarılması Şehir eşleştirme çalışmalarında görevi ve yetkiyi kötüye kullanımın önüne geçecek etkin önlemler geliştirilmesi Şehir eşleştirme çalışmalarından doğabilecek çıkar çalışmalarının zamanında bildirilmesi ve | <ul style="list-style-type: none"> İl düzeyinde eş güdümlü yaratılması amacıyla İl AB Daimi Temas Noktası kanalıyla ildeki yerel yönetimlerden AB ülkelerinde kardeş kent ilişkisi içinde bulunanların yürütülen ilgili program ve projeler hakkında bilgi paylaşımı yapmasının sağlanması Şehir eşleştirme çalışmalarında ahlaki davranış kurallarının gözetilmesine ilişkin bir bildirim metninin katılımcı yöntemlerle oluşturulması Ahlaki davranış kurallarının şehir eşleştirme çalışmalarının ekinde yer almasının sağlanması | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarında gözetilecek ahlaki kurallara ilişkin bildirim metninin oluşturulması için 6 aylık bir çalışma takvimi belirlenmesi Şehir eşleştirme çalışmalarında yolsuzlukla mücadeleye ilişkin | <ul style="list-style-type: none"> Kamu Görevlileri Etik Kurulu TBB ve VB Bölgesel birlikler Yerel yönetimler | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarında gözetilecek ahlaki davranış kurallarına ilişkin bildirim |

| Varılabilecek nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| <i>Neden?</i> | <i>Ne?</i> | <i>Nasıl?</i> | <i>Ne zaman?</i> | <i>Kim?</i> | <i>Neye göre?</i> |
| <p>kullanılmasının engellenmesine yönelik düzenlemeler etkin bir şekilde uygulanacaktır.</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan ve çoğunlukla bireysel ilişkiler üzerinden kurulan şehir eşleştirme bağlantılarından doğabilecek sorunların önüne geçilmesi.)</p> | <p>çıkartılması için olan kişilerin ilgili kararlarda yer almamalarını sağlayacak önlemler benimsenmesi</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının karar alma ve uygulama süreçlerinde görevli yetkililerin yürütülen çalışmalarla ilgili herhangi bir çıkar çatışması içinde olmadığına ilişkin resmi bildirim süreçleri tanımlanması AB destekli Yerel Yönetimlerde Seçilmiş ve Atanmış Kamu Görevlilerinin Etik Farkındalığının Arttırılması Projesi kapsamında geliştirilen kaynakların şehir eşleştirme konusuna uyarlanması ve yaygınlaştırılması | <p>yürürlükte olan mevzuatta yer alan ilgili maddelerin derlenmesi ve anlaşılabilirliği için 6 aylık bir çalışma takvimi belirlenmesi</p> | | |

| Vaniyacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>Şehir eşleştirme uygulamalarında uzun erimli ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemek</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan ulusal ölçekte bir şehir eşleştirme stratejisinin eksikliğini giderilmesi.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Bu yol haritası kaynak alınarak ve şehir eşleştirme konulu tematik çalışmaların bulguları doğrultusunda, ilgili kurum ve kuruluşların katkıları ve yönlendiriliğinde, katılımcı yöntemlerle geliştirilmesi öngörülen ulusal strateji kapsamında, özellikle AB üyesi ülkelerdeki yerel yönetimlerle şehir eşleştirme ilişkileri kurulması ve geliştirilmesini ön planda tutan bir yaklaşım için öneriler geliştirilmesi Şehir eşleştirme için ulusal önceliklerle uyumlu tematik iş birliği alanları belirlenmesi | <p>("Düzenleyici Yapı" başlığı altında önerilen Çalışma Grubu ile bağlantılı olarak:)</p> <ul style="list-style-type: none"> İlgili kurum ve kuruluş temsilcilerinden oluşacak bir Çalışma Grubu kurulması Gündemin hazırlanması ve kararların izlenmesi amacıyla Çalışma Grubu Sekreteryası oluşturulması | <ul style="list-style-type: none"> Çalışma Grubunun düzenli aralıklarla toplanması (çalışmaların yoğunluğuna ve konunun içeriğine göre aylık ya da üç aylık toplantılar) | <p>Çalışma Grubu (aşağıdaki kurum ve kuruluş temsilcilerinden oluşması öngörülmektedir):</p> <ul style="list-style-type: none"> AB Başkanlığı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü TBB VB Bölgesel belediye birlikleri Belirlenecek kriterlere göre seçilecek yerel yönetimler | <ul style="list-style-type: none"> Çalışma Grubu tutanakları Ulusal şehir eşleştirme stratejisi ve öncelikli iş birliği alanları |

| Vaniyacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar | Kilometre taşları ve Çıktılar | Kaynaklar | Zamanlama | Paydaşlar | Durum raporu |
| Neden? | Ne? | Nasıl? | Ne zaman? | Kim? | Neye göre? |
| <p>Kültürel çeşitliliği gözetmek</p> <p>OBKP 781.1: Kent konseylerinin daha aktif hale getirilmesine yönelik düzenleme yapılacaktır.</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan ve kent konseylerinin kentsel çeşitliliği temsil edecek bir paydaş olarak görülmesine yönelik eksikliklerin giderilmesi.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Kent konseyleri ile yakın iş birliği içinde, kentin kültürel çeşitliliğinin şehir eşleştirme çalışmalarına daha etkili biçimde yansımalarının sağlanması Mümkün olan durumlarda şehir eşleştirme çalışmalarının kültürel çeşitliliğin gelişmesine katkı yapacak etkinlikler gerçekleştirilerek planlanmasının sağlanması | <ul style="list-style-type: none"> Kent konseyleri ile iş birliği içinde geliştirilecek öneriler doğrultusunda şehir eşleştirme çalışmalarına kültürel çeşitliliğin yansıtılması ve desteklenmesine yönelik alt faaliyetler eklenmesi ve konuya ilgili uzmanlıklardan yararlanılması Şehir eşleştirme çalışmalarının yerel yönetim birimleri arası iş birliklerinin ötesine geçerek kentlerin bütüncü olarak iş birliğine açık hale gelmesini sağlaması amacıyla sivil toplum kuruluşları, meslek odaları, üniversiteler ve özel sektörle yürütülecek ortak çalışmalar da tasarlanması Yurt dışındaki kardeş şehirlerle kültürel çeşitliliğe odaklı etkinlikler tasarlanması | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının tasarım aşamasında kültürel çeşitliliğe ilişkin katılımcı toplantı ve görüşmeler yürütülmesi | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin şehir eşleştirme sorumluluğunu yöneticileri Kültürel çeşitlilik konusundaki çalışmalara katkı verebilecek uzmanlar Yurt dışındaki kardeş şehirlerin şehir eşleştirme sorumluluğunu yöneticileri | <ul style="list-style-type: none"> Kültürel çeşitliliğe ilişkin olarak şehir eşleştirme çalışmaları kapsamında düzenlenen etkinlikler Çalışmalara dâhil edilen sivil toplum kuruluşu, meslek odası, üniversite ve özel sektör temsilcilerinin sayıları |

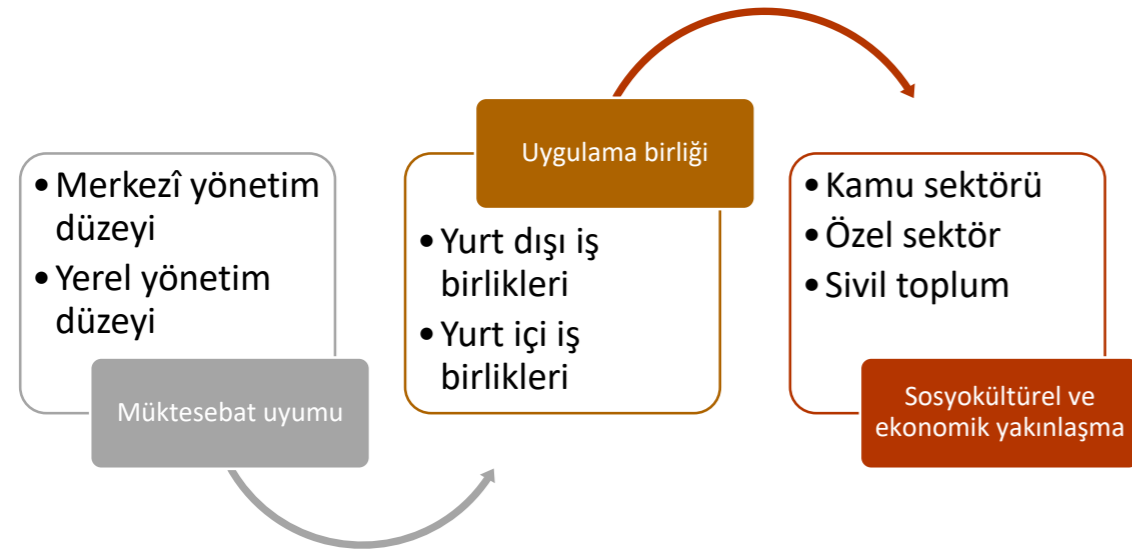
| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaçlar <i>Neden?</i> | Kilometre taşları ve Çıktılar <i>Ne?</i> | Kaynaklar <i>Nasıl?</i> | Zamanlama <i>Ne zaman?</i> | Paydaşlar <i>Kim?</i> | Durum raporu <i>Neye göre?</i> |
| <p>Şehir eşleştirme çalışmalarını yoluya sosyal uyuma katkı yapmak</p> <p>OBKP 800.1: Dezavantajlı kesimlerin yerel yönetimlerdeki temsil ve karar alma süreçlerine katılım mekanizmaları güçlendirilecek, kent konseylerinde belirli bir oranda katılımı sağlanacak, alınacak önemli kararlarda halk oylamasına başvurulabilmesi gibi yollarla yerel hizmet sunumunda bu kesimlerin ihtiyaçlarının daha fazla dikkate alınması sağlanacaktır.</p> <p>(Bölüm 4.4'te sıralanan darboğazlar arasında işaret edilmiş olan sürdürülebilirlik konusunun sosyal uyum boyutunun ve konuya özel</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmaları kapsamında ele alınan yerel hizmetlere ilişkin olarak, başta kadınlar, gençler, çocuklar, engelliler ve kıdemli vatandaşlar gibi toplumun farklı kesimlerinden farklı grupların sorunlarının kapsayıcı yöntemlerle ele alınması ve özellikle dezavantajlı kesimlerin temel hizmetlere erişimini sağlayacak girişimlere öncelik verilmesi Dezavantajlı kesimlere uygun yöntemlerle erişilerek şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin beklentilerinin derlenmesi ve ilgili çalışmaların planlanmasına bu değerlendirmelerin dâhil edilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmaları kapsamında ele alınan konulara toplumun her kesiminden katkı alınmasına özen gösterilmesi ve hassas gruplara özel iletişim ve iş birliği yöntemleri tasarlanması Yerel yönetimlerin mevcut sosyal uyum etkinlikleri ile eş güdümlü şekilde çalışarak şehir eşleştirme çalışmalarında ele alınan konuların sosyal uyum boyutunun değerlendirilmesine katkı verilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmalarının hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamaları boyunca | <ul style="list-style-type: none"> Yerel yönetimlerin şehir eşleştirmeden sorumlu yöneticileri Yerel yönetimlerin sosyal uyumdan sorumlu yöneticileri İlgili sivil toplum kuruluşları | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmaları kapsamında sosyal uyuma ilişkin olarak düzenlenen etkinlikler |

| Varılacak nokta | Gidiş yolu | Araç | Yolculuk | Sürücü | Yol koşulları |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|
| Amaçlar <i>Neden?</i> | Kilometre taşları ve Çıktılar <i>Ne?</i> | Kaynaklar <i>Nasıl?</i> | Zamanlama <i>Ne zaman?</i> | Paydaşlar <i>Kim?</i> | Durum raporu <i>Neye göre?</i> |
| <p>çalışmalar yürütülmesine ilişkin eksikliklerin ele alınması.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme çalışmaları kapsamında sosyal uyuma ilişkin etkinliklere özel olarak yer verilmesi | | | | |

5.2 AVRUPA BİRLİĞİ'NE KATILIM SÜRECİNE İLİŞKİN ÖNERİLER

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılım süreci, bir önceki ele alınmış olan yapısal iyileştirmelerin tamamını doğrudan ve dolaylı biçimde etkilemektedir. Özünde aday ülkedeki düzenlemelerin ve işleyişin AB müktesebatı ile uyumlu hale getirilmesi süreci olan katılım müzakerelerinde ana muhatap aday ülkenin merkezî yönetimi olsa da sürecin kendisi ve sonuçları, ülkenin genel işleyişini bütünüyle etkilediği gibi yerel yönetimleri de yakından ilgilendirmektedir. Şehir eşleştirme çalışmalarının daha etkin ve verimli hale getirilmesine yönelik AB'ye katılım süreciyle bağlantılı öneriler aşağıdaki boyutlarıyla özetlenebilir:

- 1) Müktesebat uyumu
- 2) Uygulama birliği
- 3) Sosyokültürel ve ekonomik yakınlaşma



Katılım sürecinin en önemli ve öncelikli aşamalarından biri olan müktesebat uyumu boyutu, yerel yönetimleri başlıca iki yönüyle ilgilendirmektedir:

- AB müktesebatına uyum amacıyla merkezî düzeyde gündeme gelen yeni düzenlemelere ve mevcut düzenlemelerdeki değişikliklere ilişkin çalışmalarda yerel düzeyin görüş ve katkılarının alınması
- Merkezî düzeyde yürütülen birincil ve ikincil mevzuat uyumlaştırma çalışmalarının yerel düzeyde gerektireceği daha ayrıntılı uyum düzenlemelerinin zamanında, etkin ve verimli biçimde hazırlanması

Şehir eşleştirme çalışmaları her iki konuda da hızlı aşama kaydedilmesini sağlayan olanaklar sunacak biçimde tasarlanabilir. Bu bağlamda:

- Katılım sürecine destek amacıyla AB tarafından sağlanan mali desteğin öncelikli kullanım alanının, müktesebata uyuma doğrudan katkı yapacak konulara odaklanması; ve
- AB ülkelerindeki şehirlerle yapılacak eşleştirme çalışmalarının müzakere başlıkları ve bu başlıklar altında belirlenmiş ölçütlerle ilişkilinin daha somut hale getirilmesi, yerel düzeydeki düzenleme ve işleyiş yapısının iyileştirilmesine ve AB müktesebatı ile uyumunun sağlanmasına kapsamlı katkılar yapacaktır.

Bu bağlamda, AB'ye katılıma ilişkin ulusal eylem planının güncellenmesi çalışmalarına da yerel yönetimlerin daha etkin biçimde dâhil edilmesinin müktesebat uyum sürecine olumlu etkileri olacaktır.

Uygulama birliği boyutu hem yurt dışı hem yurt içi şehir eşleştirme çalışmaları açısından ele alınabilecek bir konudur. Yurt dışı şehir eşleştirme çalışmalarında mevzuat uygulamalarının karşılaştırmalı değerlendirmelerine yönelik olarak atılacak adımlar, AB ülkelerindeki yerel yönetimlerin deneyimlerinden yararlanılarak iyi uygulama örneklerinin bulunması ve ülke koşullarına özgün uyarlamalar geliştirilmesini sağlayacaktır. Yurt içi şehir eşleştirme çalışmaları ise bu iyi uygulamaların ülke çapında yaygınlaştırılmasına ve farklı yörelerin gereksinimlerine göre çeşitlenmelerine olanak verecektir.

Mevzuat uygulama konusunda öncelikle üzerinde durulması gereken adımların başında, ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yürürlüğe girmiş olan **stratejik yönetim yaklaşımı** yer almaktadır. Yapılacak çalışmaların stratejik plana bağlı olarak tasarlanması ve bu doğrultuda hizmet önceliklerinin belirlenmesi, özellikle şehir eşleştirme çalışmaları kapsamında yürütülecek faaliyetlerin arz odaklı (mevcut bir fon kaynağını ya da proje olanağını kullanma) değil **talep odaklı** (öncelikli hizmet ihtiyacına cevap verme) biçiminde tasarlanmasına olanak verecektir. Böylelikle, kısa dönemli olarak uygulanıp sona eren girişimler yerine sürdürülebilirlik olasılığı yüksek uygulamalara kaynak ayrılması sağlanabilecektir.

Sosyokültürel ve ekonomik yakınlaşma boyutu, AB'nin dört temel özgürlük olarak tanımlamakta olduğu ve insanların, hizmetlerin, malların ve sermayenin serbest dolaşımı hedefinin özünü oluşturmaktadır. Özellikle yerel diplomasi süreçlerinin giderek güçlenmeye başladığı günümüzde etkin ve etkili biçimde tasarlanmış şehir eşleştirme çalışmaları, AB'ye üye ve aday ülkelerin kentleri arasında kurulacak uzun

dönemli ortaklıkların desteklenmesinde önemli işlevler görebilir. Bu bağlamda, şehir eşleştirme çalışmalarının yerel yönetimlerin tasarruflarıyla sınırlı kalmaması, başta özel sektör ve sivil toplum olmak üzere çok taraflı, katılımcı ve uzun erimli hedeflere dayalı girişimler olarak yerel kalkınma bakış açısıyla yürütülmesi yalnızca AB'ye üye ve aday ülkeler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine değil bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılmasına da katkı yapacaktır.

AB'nin bir sonraki çok yıllık bütçeleme dönemi olan 2021-2027 dönemi için katılım öncesi mali yardıma yönelik olarak belirlemiş olduğu öncelikler arasında temel haklar, ekonomik yönetim ve demokratik kurumların ve kamu yönetiminin güçlendirilmesi yerlerini korumaktadır. Önceki bütçeleme dönemlerinin yaklaşımından farklı olarak kaynak dağılımı her aday ülkenin dengeli pay alması ölçütüne göre değil, ilerlemenin durumuna göre yapılacak ve böylece AB müktesebatına uyumda kaydedilen ilerleme ödüllendirilecektir. Bu yeni yaklaşım da göstermektedir ki AB üye ülkeleri ile yürütülecek şehir eşleştirme çalışmalarının doğrudan AB müktesebatına uyuma odaklanması, katılım öncesi mali yardıma erişimi kolaylaştırabilecektir.

6. NELER YAPILMALI?

6.1 SÜREÇ NASIL İŞLİYOR?

Yol Haritası raporunun "Düzenleyici ve Yönlendirici Çerçeve" (Bölüm 4.3.1) başlığı altında, şehir eşleştirme ("kardeş şehir") ilişkilerinin kurulması için, ilgili mevzuata göre hangi aşamalardan geçilmesi gerektiği, kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu sürecin ana hatları, aşağıda özetlenmektedir:

Belediyeler için şehir eşleştirme başlıca yasal dayanağı, Belediye Kanunu'nun ilgili hükmüdür: "Belediye (...) yabancı mahallî idarelerle ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirebilir veya kardeş kent ilişkisi kurabilir." (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 74.)

Ancak, bu konuda gerekli onay sürecinin ilk adımı, Belediyelerin kendi bünyesi içerisinde atılmalıdır. Belediye Kanunu'nun 74. Maddesinin yaşama geçirilebilmesi için, ilgili Belediye Meclisinin kararı gereklidir: "Çevre ve Şehircilik Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına (...) karar vermek." (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 18-p.)

Adı geçen 18. Maddede ve ayrıca yine 74. Maddede "yapılacak faaliyetlerin, dış politikaya ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak yürütülmesi ve önceden Çevre ve Şehircilik Bakanlığının izninin alınması zorunludur" hükmü yer almaktadır. Bu bağlamda, şehir eşleştirme için bir sonraki aşama, önceden Çevre ve Şehircilik Bakanlığının izninin alınması için başvuru yapılmasını gerektirmektedir.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığında alınacak izin için gerekli bilgi ve belgeler, ilgili genelgelerdir. (İçişleri Bakanlığının 07.04.2005 tarih ve 2005/36 sayılı ve 20.06.2005 tarihli ve 2005/62 sayılı ilgili genelgeleri ile ilgili yetkiler, Çevre ve Şehircilik Bakanlığına geçmiştir.) Buna göre, izin almak için başvuruda bulunacak belediye:

- Ortak olunacak yabancı belediye hakkında temel bilgileri,
- Hangi alanda kardeş şehir ilişkileri yürüteceklerini,
- Bu ilişki ile sağlanacak faydayı,
- Belediye Meclis Kararını,
- İmzalanacak "Kardeş Şehir Protokolü"nü bir örneğini,

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü'ne bir resmi yazı ile göndermelidir. Ortaklık Protokolü, Bakanlığın Olur yazısından sonra imzalanabilecektir.

(1173 sayılı Milletlerarası Münasebetlerin Yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanununun 1. Maddesi gereğince Dışişleri Bakanlığı da izin sürecine dâhil olmakla birlikte, belediyelerin bu aşamada bir rolü olmayıp, ilgili süreç Dışişleri Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.)

İl özel idareleri için şehir eşleştirmenin başlıca yasal dayanağı, İl Özel İdaresi Kanunu'nun ilgili hükmüdür: "İl özel idaresi, il genel meclisinin kararına bağlı olarak görev alanıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslararası teşekkül ve organizasyonlara, kurucu üye veya üye olabilir." (5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, Madde 62.)

İl özel idareleri için de belediyelere benzer bir çerçeve belirlenmiş olmakla birlikte, Belediye Kanunu'ndan farklı olarak, İl Özel İdaresi Kanunu'nda "kardeş kent ilişkisi" kurulması ile ilgili ifade yer almamaktadır. Bununla birlikte, uygulamada çeşitli örnekleri görüldüğü gibi, il özel idarelerinin de başka ülkelerdeki yerel yönetimlerle şehir eşleştirme ilişkileri kurması karşısında yasal bir engel bulunmamaktadır.

Belediyelerde olduğu gibi, bu konuda gerekli onay sürecinin ilk adımı, ilgili Meclis kararının alınmasıdır: İl Özel İdaresi Kanunu'nun 62. Maddesinin yaşama geçirilebilmesi için, il genel meclisinin kararı gereklidir: "Yurt içindeki ve yurt dışındaki mahallî idareler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına karar vermek." (5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, Madde 10-m.)

Yine 62. Maddede "yapılacak faaliyetlerin, dış politikaya ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak yürütülmesi ve önceden İçişleri Bakanlığının izninin alınması zorunludur." hükmü yer almaktadır. Bu bağlamda, şehir eşleştirme için bir sonraki aşama, önceden (belediyelerden farklı olarak) İçişleri Bakanlığının izninin alınması için başvuru yapılmasını gerektirmektedir.

Yine belediyelerde olduğu gibi, 1173 sayılı Milletlerarası Münasebetlerin Yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanununun 1. Maddesi gereğince Dışişleri Bakanlığı da izin sürecine dahil olmakla birlikte, il özel idarelerinin bu aşamada bir rolü olmayıp, ilgili süreç Dışişleri Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.

6.2 HANGİ ADIMLAR ATILMALI?

TWIN Projesi kapsamında, şehir eşleştirme girişimlerinin daha başarılı ve kalıcı olması amacıyla yürütülen çalışmaların önemli bir çıktısı olan "*Başarılı bir şehir eşleştirme için atılması gereken 12 adım*" başlıklı yaprak broşür, bu konuda neler yapılması gerektiğini özetlemektedir. Raporun ekinde verilen bu broşürde, şehir eşleştirme girişimlerini başlatmak veya mevcut ilişkilerini geliştirmek isteyen yerel yöneticilerin, aşağıdaki adımları atmaları önerilmektedir:

Başarılı bir şehir eşleştirme için atılması gereken 12 önemli adım

1. **İhtiyaçlarınızı gözden geçirin:** İlk adım olarak, ihtiyaçlarınızı gözden geçirin. Güçlü olduğunuz veya geliştirmek istediğiniz alanlar içerisinde, şehir eşleştirme için hangi konuların sizin için öncelik taşıdığını iyi tespit edin.

2. **Amacınızı özenle belirleyin:** Ortaklığınızı hangi amaçla kurmak istediğinizi iyi düşünün. Amacınızı özenle belirlemeniz, ortaklığınızın karşılıklı fayda üretebilen temellere oturtulmasını sağlayarak, başarılı bir eşleşmenin yolunu açacaktır.
3. **Uygun ortak bulun:** Başarı şansı yüksek bir şehir eşleştirmenin yolu, uygun ortağın bulunmasından geçer. Hangi amaçla ortak arayışına girdiğiniz ve nasıl bir ortak aradığınız soruları, sizi aradığınız uygun ortağa yönlendirecektir.
4. **Ortaklık Sözleşmesine özen gösterin:** Ortaklık sözleşmesinde ortaklığın amacını, işbirliği yapılacak alanları, hangi ortak faaliyetlerin yürütüleceğini ve bu faaliyetlerin süresini belirtmeniz, başarılı bir ortaklığın ilk temelini atmanıza yardımcı olacaktır.
5. **Bütçe tahsis edin:** Amaçladığınız hedefe ulaşmak için mutlaka bir bütçe tahsis edin. Sürecin kesintiye uğramaması için, tahsis edeceğiniz bütçenin gerçekçi ve yeterli olmasına özen gösterin.
6. **Uygulama planınızı hazırlayın:** Uygulamanın her aşamasını planlamayı ve sorumluluk üstlenecek kişileri belirlemeyi unutmayın. Bu şekilde, sorumluluklarınızı en iyi şekilde ve zamanında yerine getirmeniz kolaylaşacaktır.
7. **İletişimi ön planda tutun:** Ortağınız ile iletişiminizde etkinlik ve süreklilik sağlamanız, başarının anahtarlarından biridir. İletişim kanallarını belirlerken, her aşamada kamuoyunu haberdar etmenizi sağlayacak yöntemlere başvurmayı unutmayın.
8. **Yerel paydaşları da sürece katın:** Başarılı bir şehir eşleştirmenin temel taşlarından biri, katılımdır. Yerel paydaşları sürece dahil etmeniz, ortaklığınızın örnek ve yaygınlaştırılabilir bir uygulamaya dönüşmesinin de önünü açacaktır.
9. **Ders çıkarın:** Süreci değerlendirmek, faaliyetlerinizi gözden geçirmenizi ve sonraki adımlar için gerekli önlemleri almanızı sağlar. Uygulamalarınızdan gerekli dersleri çıkarmanız, başarıyı yakalamanızı kolaylaştıracaktır.
10. **Yaygınlaştırın:** Ortaklığınızdan elde ettiğiniz yerel ve uluslararası kazanımları farklı iletişim kanalları aracılığıyla paylaşırsanız, başardıklarınızı anlatmakla kalmayıp daha fazla sayıda yerel yönetime de ilham kaynağı olursunuz.
11. **Yeni projeler geliştirin:** Öncelik verdiğiniz konularda sürdürmek istediğiniz ortaklıkları destekleyecek mali kaynaklara ulaşmanızın başlıca yöntemi, iyi hazırlanmış projelerdir. İşbirliğinizden elde ettiğiniz deneyimle, yeni projeler geliştirin.
12. **Sürdürülebilirliğe önem verin:** Ortaklığınızın daha kalıcı ve sürdürülebilir bir yapı olması amacıyla, başarılı bir şehir eşleştirme için atılması gereken adımların her birine gereken önemi mutlaka verin.

6.3 HİBE PROJELERİNDEN EDİNİLEN DENEYİM

TWIN Hibe Programı kapsamında uygulanmış olan 23 şehir eşleştirme projesinden edinilen deneyim, yol haritasında sunulan iyileştirme öneri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki özet bulgular öne çıkmaktadır:

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Pilot Uygulamalardan Edinilen Deneyim |
|-----|------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Düzenleyici yapı | • Adil temsil sağlamak | <ul style="list-style-type: none"> • Şehir eşleştirme çalışmalarına vatandaş önceliklerinin dâhil edilmesine yönelik yenilikçi mekanizmaların geliştirilmesine ihtiyaç vardır. • Şehir eşleştirme çalışmalarının tasarlanmasında, ilgili yerel paydaşların etkin katılımıyla, geniş çaplı uzlaş (consensus) sağlanmasına odaklı faaliyetler tasarlanmalıdır. |
| | | • Açıklık ve saydamlığı arttırmak | <ul style="list-style-type: none"> • Hibe faydalanıcısı yerel yönetimler tarafından şehir eşleştirmeye ilişkin kararlar, mevcut kurallara ve düzenlemelere uygun biçimde alınmış ve uygulanmıştır. • Şehir eşleştirme çalışmalarına ve bu çalışmaların sonuçlarına ilişkin bilgiler, başta İnternet siteleri olmak üzere, çeşitli yöntemlerle duyurulmuş ve halkın erişimine açılmıştır. |
| | | • Hukuki süreçleri daha ayrıntılı olarak tanımlamak | <ul style="list-style-type: none"> • Hibe faydalanıcısı yerel yönetimler, TWIN Hibe Programı kapsamında hazırlanan rehberlerde belirtilen kurallara ve tanımlanan süreçlere bağlı olarak, şehir eşleştirmeye ilişkin ayrıntılı iç düzenlemeler uygulamaya koyabilmiştir. İlgili süreçlerin rehberlerde açıkça tanımlanmış olması, uygulamaların somut ölçütlere göre izlenmesine ve değerlendirilmesine katkı yapmıştır. |

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Pilot Uygulamalardan Edinilen Deneyim |
|-----|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • İnsan haklarının güvence altına alınmasına katkı yapmak ve örnek olmak, ayrımcılık ve ön yargılarla mücadele etmek | <ul style="list-style-type: none"> • TWIN Hibe Programı kapsamında yürütülen "Kadın Gücüyle Dirençli Kentler", "Göç Yönetimi için Yerel İdarelerin Güçlendirilmesi", "Göç Alanında Deneyim Paylaşımı ve Kapasite Geliştirme" gibi projeler başta olmak üzere, hibe projeleri kapsamındaki çalışmalar, göçmenlere yönelik durum tespiti, ihtiyaç analizi, politika geliştirme ve veri tabanı oluşturma gibi çalışmalar neticesinde insan haklarının korunmasına ve ayrımcılığın önlenmesine katkı sağlamıştır. |
| 2. | İdari yapı | <ul style="list-style-type: none"> • Çözüm odaklı karar almak | <ul style="list-style-type: none"> • TWIN Hibe Programı kapsamında yürütülen şehir eşleştirme projeleri, ilgili yerel yönetimlerin stratejik plan ve performans programı ile uyumlu olarak tasarlanmıştır. • Yürütülen çalışmalar, önceden belirlenmiş bir takvim çerçevesinde gerçekleştirilmiş ve ilgili çalışmalardan beklenen sonuçlar önceden tanımlanmış ve duyurulmuştur. • TWIN Hibe Programı kapsamında yürütülen "Akıllı Şehirler için Yol Haritası" ve "Geleceğin Akıllı Şehirleri için Ortaklık" gibi projeler başta olmak üzere, hibe projeleri kapsamındaki çalışmalar, uygulandıkları bölgelerdeki trafik, ulaşım, çevre ve gürültü kirliliği vb. sorunlara karşı, yurt dışındaki ortaklarla karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşımı yoluyla çözüm odaklı karar alınması yönünde kapsamlı adımlar atılmasını sağlamış, STK'larla iş birliği içinde oluşturulan platformlar ve geliştirilen stratejiler gibi yöntemlerle çözüm odaklı yerel politikaların gelişimine katkı yapmıştır. |

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Pilot Uygulamalardan Edinilen Deneyim |
|-----|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Yenilik ve değişime açık yaklaşım benimsemek | <ul style="list-style-type: none"> TWIN Hibe Programı kapsamında yürütülen "Yeni Fırsatlar Yakalamak için Elele", "Sosyal İnovasyon için Kentsel Yeşil Alanlar", "Kırsal Kalkınma için Yenilikçi Yaklaşımlar" gibi projeler başta olmak üzere, hibe projeleri kapsamındaki çalışmalar, farklı ve yenilikçi uygulamalara ilişkin yaklaşımların ortaklar arasında fikir paylaşımı etkinlikleri, yerinde yapılan incelemeler, internet portalları, iş birliği platformları vb. kanallarla aktarımı yoluyla yerel yönetimlerde yeniliğe ve değişime açık bir yaklaşım benimsenmesine katkıda bulunmuş, ortak sorunlara yeni ve verimli çözümler getirilmesini sağlamıştır. <p>Hibe faydalanıcı yerel yönetimler, işbirliği yaptıkları alanlarda, AB ülkelerindeki ortakları tarafından gerçekleştirilen değişik uygulamaları yerinde inceleme ve deneyimleri paylaşma olanağı bulmuştur.</p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Hesap verebilirliği iyileştirmek | <ul style="list-style-type: none"> Hibe faydalanıcısı yerel yönetimler, özellikle TWIN Hibe Programı kapsamındaki kurallara ve süreçlere bağlı olarak, hesap verebilirliği ön planda tutan bir yaklaşım sergilemişlerdir. TWIN Projesi kapsamında her hibe projesinin başında, uygulamanın ortasında ve sonunda yapılan izleme ziyaretleri, hesap verebilirliğin iyileştirilmesine önemli katkı yapmıştır. Yerel yönetimlerin iç denetim süreçlerinin uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik olarak işletilmesine ilişkin iyileştirmelere ihtiyaç vardır. |
| 3. | Mali yapı | <ul style="list-style-type: none"> Sağlam mali yönetim yapısı oluşturmak | <ul style="list-style-type: none"> Hibe faydalanıcısı yerel yönetimler, TWIN Hibe Programı kapsamındaki kurallara ve süreçlere bağlı olarak yaptıkları ayrıntılı bütçe planlaması ile uygulanacak çalışmalar için sağlam mali yönetim yapıları oluşturmuşlardır. TWIN Projesi kapsamında hazırlanan rehber seti de bu konudaki süreçleri açıkça tanımlayarak çok önemli bir işlev görmüştür. |

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Pilot Uygulamalardan Edinilen Deneyim |
|-----|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Öngörülebilirlik için çok yıllık bütçe hazırlamak | <ul style="list-style-type: none"> Hibe faydalanıcısı yerel yönetimler çok yıllık proje bütçesi yönetme deneyimi edinmiştir. Başlatılan şehir eşleştirme çalışmalarının proje sonrasında devam edebilmesi için gerekli kaynak planlamasına ilişkin iyileştirmelere ihtiyaç vardır. Bütçe planlama süreçlerinin katılımcı biçimde yürütülebilmesine ilişkin kapasite geliştirme çalışmalarına ihtiyaç vardır. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Maliyetlerin ve risklerin paylaşımını sağlamak | <ul style="list-style-type: none"> Eşleşme yapılan yerel yönetimler, PRAG kurallarının bir gereği olarak toplam proje bütçesinin yüzde onu oranında bir yerel katkı taahhüt etmişler ve uygulama sırasında bu taahhütlerini yerine getirmişlerdir. Maliyetlerin ve risklerin bu şekilde paylaşımı, uygulamaların sahiplenilmesine ve hedeflenen sonuçlara ulaşılmasına olumlu katkı yapmıştır. |
| 4. | Teknik yapı | <ul style="list-style-type: none"> Etkinlik ve verimliliği arttırmak | <ul style="list-style-type: none"> TWIN Hibe Programı kapsamında yürütülen projeler, sorun ve ihtiyaç analizlerini temel almıştır. Uygulama sonunda elde edilen sonuçlar, önceden kararlaştırılmış hedeflerle büyük ölçüde örtüşmektedir. Hedeflerle örtüşmeyen konulara ilişkin olarak da kapsamlı açıklamalar içeren gerekçeler sunulmuş ve uygun değişiklikler yapılmıştır. Hibe projeleri kapsamındaki faaliyetlerin izlenmesi için, her proje özelinde performans göstergeleri geliştirilmiştir. Bu göstergeler, TWIN projesi kapsamında hibe faydalanıcılarına yönelik olarak düzenlenen eğitimlerde ve çalıştaylarda ele alınarak geliştirilmiş ve sonrasında bunlardan, hibe projelerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında önemli bir araç olarak yararlanılmıştır. |

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Pilot Uygulamalardan Edinilen Deneyim |
|-----|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Konuyla ilgili kurumların kapasitesini güçlendirmek | <ul style="list-style-type: none"> TWIN Hibe Programı kapsamında yürütülen "Çevreci Kış Turizmi için İşbirliği", "Geri Dönüşümde En İyi Uygulamalar", "Geri Dönüşüm Ekonomisi için Yeşil Okullar" gibi projeler başta olmak üzere, hibe projeleri kapsamındaki çalışmalar, ortak akıl çalışmaları, eğitimcilerin eğitimi, çalışma ziyaretleri, durum tespitleri, ihtiyaç analizleri, politika belgeleri hazırlanması vb. yöntemler yoluyla konuyla ilgili kurumların kapasitesinin güçlendirilmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Yürütülen çalışmalar, başta proje tasarımı ve yönetimi olmak üzere kurumsal kapasitenin ve uluslararası iş birliği deneyiminin güçlenmesine katkı yapmıştır. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Konuyla ilgili çalışanların yetkinliğini ve kapasitesini güçlendirmek | <ul style="list-style-type: none"> Konuyla ilgili çalışanların yetkinliğinin ve kapasitesinin güçlendirilmesi için her hibe projesinin kendi içerisinde çalışmalar yürütülmüş, ayrıca TWIN Projesi kapsamında düzenlenen kapasite geliştirme eğitimlerine, çalıştaylara ve diğer ilgili etkinliklere hibe faydalanıcılarının ilgili temsilcilerinin katılımı sağlanmıştır. Yerel yönetim yetkililerinin başarılı çalışmalarına yönelik teşvik mekanizmalarının geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Şehir eşleştirme alanına odaklanan yerel yönetim çalışanlarının becerilerinin geliştirilmesi için, başta Türkiye Belediyeler Birliği olmak üzere, ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından eğitim programlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına ihtiyaç vardır. |

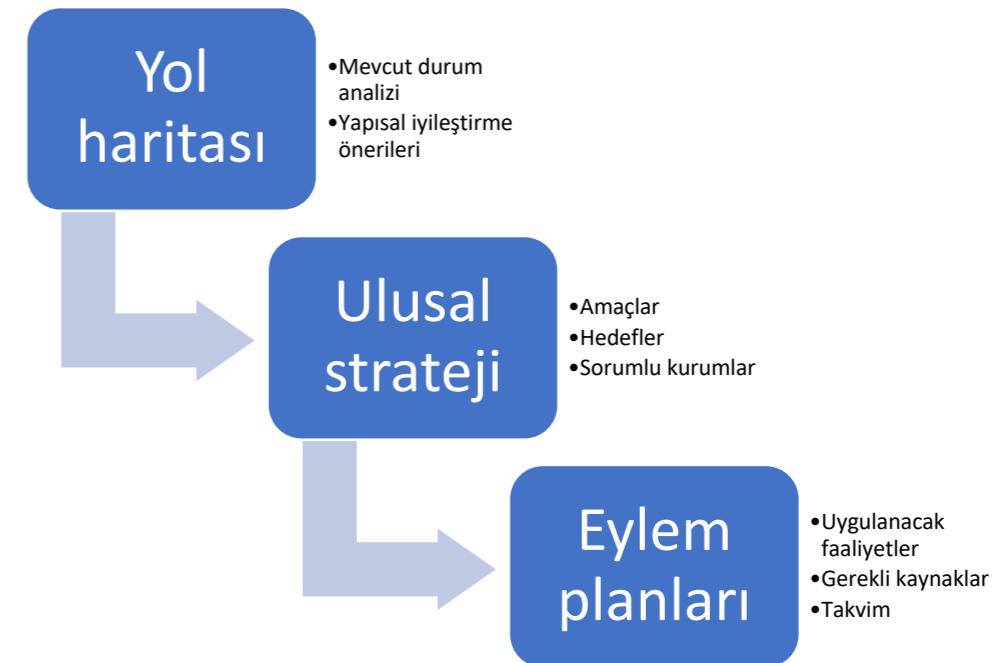
| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Pilot Uygulamalardan Edinilen Deneyim |
|-----|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | İşleyiş yapısı | <ul style="list-style-type: none"> Şehir eşleştirme için yerel yönetimi ve paydaş katılımını güçlendirmek | <ul style="list-style-type: none"> Hibe Programı kapsamında yürütülen "Sürdürülebilir Turizm için Katılımcı Yaklaşım", "Gençler için Daha Fazla İstihdam", "Demokratik Katılım Köprüleri" gibi projeler başta olmak üzere, hibe projeleri kapsamındaki çalışmalar, düzenlenen katılımcı etkinlikler, sivil toplum ve ticaret odaları gibi paydaşlarla kurulan iş birlikleri ve imzalanan iş birliği anlaşmaları yoluyla yerel yönetimin ve paydaş katılımının güçlendirilmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Katılımı güçlendirmek amacıyla birçok proje kapsamında kent konseyleriyle iş birliği yapılmıştır. Kent konseyleriyle yapılan iş birliğine benzer biçimde üniversiteler, meslek odaları ve özel sektör temsilcileri ile uygun iş birliklerinin teşvik edilmesine ihtiyaç vardır. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Etkin bilgi paylaşımı için iletişimi güçlendirmek | <ul style="list-style-type: none"> Hibe Programı kapsamında yürütülen "Yerel ve Bölgesel İdareler için Bilgi Paylaşımı", "Çevre Koruma için Kentler Arası İşbirliği", "Türkiye ve Polonya Arasında Çevre Ortaklığı" gibi projeler başta olmak üzere, hibe projeleri kapsamındaki çalışmalar, başta internet siteleri olmak üzere ilan panoları, yerel gazeteler, toplu kısa mesaj gönderimleri, açık hava ekranları ve belediyelerin toplu taşıma araçlarındaki ekranlar dâhil olmak üzere kullanılan çeşitli yöntemler yoluyla etkin bilgi paylaşımı için iletişimin güçlendirilmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Hibe faydalanıcıları, yalnızca kendi projeleri kapsamında değil, TWIN Projesi kapsamındaki çeşitli etkinliklerin ve çalışma ziyaretlerinin sağlamış olduğu elverişli ortam sayesinde, ilgili uluslararası kuruluşlar ve yerel yönetim ağlarıyla iletişim kurmuşlardır. Yürütülen çalışmaların şehir eşleştirme veri tabanına güncel bilgi olarak dâhil edilmesine ihtiyaç vardır. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Ahlaki davranış kurallarını tanımlamak | <ul style="list-style-type: none"> TWIN Hibe Programı kapsamındaki çalışmalar, hibe projelerinde çıkar çatışmalarının önlenmesi amacıyla geliştirilmiş kuralların yol göstericiliğinde uygulanmıştır. |

| No. | Öncelikli Alan | Amaçlar | Pilot Uygulamalardan Edinilen Deneyim |
|-----|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Uzun erimli ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemek | <ul style="list-style-type: none"> TWIN Hibe Programı kapsamında yürütülen "Sürdürülebilir Belediyecilik için Değişim", "Sürdürülebilir Bir Gelecek için Ortaklık", "Sürdürülebilir Turizmde Yerel Kalite" gibi projeler başta olmak üzere, hibe projelerinin tamamında, sürdürülebilirlik konusuna büyük önem ve öncelik verilmiştir ve bu amaçla orta ve uzun dönem sürdürülebilirliğe ilişkin strateji, kalıcı iş birliği anlaşmaları, politika belgeleri ve eğitim materyalleri hazırlanmıştır. Hibe faydalanıcısı yerel yönetimler, turizmden istihdama, iklim değişikliğiyle mücadelede genç ve kadın çalışmalarına, eğitimden internet tabanlı uygulamaların geliştirilmesine, geri dönüşüme, spora, kültüre ve sanata uzanan oldukça geniş bir yelpazede, kalıcı iş birliklerine de imza atmışlardır. Osmaniye, Çorum, Samsun, Tavşanlı, Kuşadası, Suluova gibi hibe faydalanıcıları, eşleştikleri AB üyesi ülkelerdeki yerel yönetimlerle sürdürülebilir iş birliği protokolleri imzalarken, yerel paydaşlar olarak bazı üniversiteler, ticaret ve sanayi odaları da AB'deki muadil kuruluşlar ile ek protokoller imzalamıştır. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Kültürel çeşitliliği gözetmek | <ul style="list-style-type: none"> TWIN Hibe Programı kapsamında yürütülen "Sanatla Birleşen Kültürler", "İşbirliğinin Güçlendirilmesi için Kültür ve Yaratıcılık", "Sağlık Sporda, Bağlan Hayata" gibi projeler başta olmak üzere, hibe projeleri kapsamında, etkili iletişim odaklı yöntemlerin uygulanması, sosyal inovasyon, kültürel kimlik ve şehirler arası kültürel diyalogun geliştirilmesine katkı sağlanmasına yönelik çalışmalarla kültürel çeşitliliğin gözetilmesine özel bir önem verilmiştir. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Sosyal uyuma katkı yapmak | <ul style="list-style-type: none"> TWIN Hibe Programı kapsamında yürütülen hibe projelerinin tamamında, projenin konusu farklı da olsa, sosyal uyuma katkı yapılmasına ve dezavantajlı kesimlerin bütünleşmesine yönelik çalışmalara yer verilmiştir. |

6.4 SONRAKİ ADIMLAR NELER OLMALI?

Rapor kapsamında sunulan mevcut durum analizinde de açıkça görüldüğü üzere, Türkiye'de şehir eşleştirmeye ilişkin çalışmaların yasal dayanakları ve süreçleri genel çerçevede olarak tanımlıdır ve hem yerel yönetimlerin kendi girişimleri hem de başta AB olmak üzere sağlanan dış kaynaklı desteklerle uzun yıllardır uygulanmakta olan şehir eşleştirme çalışmaları sonucunda oluşan belli bir deneyim mevcuttur. Tüm karar alma ve hizmet sunum süreçlerinde olduğu gibi şehir eşleştirme çalışmalarının da daha etkin ve etkili girişimler haline dönüşebilmesinin özünde, yürütülecek çalışmaların hazırlık, planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarında bütüncül olarak iyi yönetişimin gereklerine uygun bir yaklaşım benimsenmesi yatmaktadır.

Önceki bölümlerde sunulan mevcut durum analizi ve yapısal iyileştirme önerileri bir bütün olarak etkin şehir eşleştirmeye yönelik yol haritasını ortaya koyarken, ilgili iyileştirme çalışmalarının başlatılması için gerekli altyapı ve odaklanılması gereken temel alanlara işaret etmektedir. Bu yol haritası kaynak alınarak atılması uygun görülecek sonraki adımların, proje iş tanımında uygulayıcı kurumlar olarak tanımlanmış olan Türkiye Belediyeler Birliği, Vilayetler Birliği, Avrupa Birliği Başkanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı yetkililerince ortaklaşa yapılacak çalışmalar yoluyla değerlendirilmesi ve belirlenecek ortak yaklaşım doğrultusunda katılımcı yöntemlerle belirlenmiş somut amaç ve hedefler içeren ulusal bir stratejiye ve bu strateji doğrultusunda merkezî ve yerel düzeylere yönelik olarak geliştirilecek eylem planlarına dönüşmesi gerekecektir.



Yapısal iyileştirme önerilerinde On Birinci Kalkınma Planı'nın iyi yönetişime ilişkin öncelikleriyle örtüşen temel noktalara işaret edilmiş olmakla birlikte, yürütülecek şehir eşleştirme çalışmalarının öncelikli olarak hedef alabileceği özel konu başlıklarının da yine On Birinci Kalkınma Planı'nın yerel yönetimlere yönelik olarak belirlemiş olduğu hizmet alanları ile bağlantılı tasarlanması uygulamada bütünlüğe katkı yapacaktır. Bu hizmet alanlarından bazıları şöyle sıralanabilir:

- Etkin afet yönetimi
- Afetlere ve iklim değişikliğine dirençli kentler
- Doğal, tarihî ve kültürel değerlerin korunması ve yeniden canlandırılması
- Akıllı şehir uygulamaları
- Atıkların etkin geri dönüşümü ve geri kazanımı
- Sürdürülebilir kent içi ulaşım sistemleri
- Katı atık yönetiminde kaynak verimliliği ve çevresel sorumluluk
- Çevreci ulaşım modları geliştirilmesi ve özendirilmesi
- Dezavantajlı kesimlerin etkin katılımı
- Sokak hayvanlarının rehabilitasyonu

Şehir eşleştirme çalışmalarının etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmaların başlamasıyla birlikte ele alınması gereken ilk konu iyi yönetişim kavramının ve ilkelerinin hem merkezî hem de yerel düzeyde tam anlamıyla kavranmasına ve benimsenmesine yönelik kapasite geliştirme çalışmalarının tasarlanması ve uygulanması olacaktır. Bu temel altyapının tüm yönetim düzeylerinde oluşturulması, ilgili stratejik yaklaşımın ve planlanacak eylemlerin de iyi yönetişim ilkeleri çerçevesinde gelişmesine olanak tanıyacak ve böylece hem sürecin kendisi hem de belirlenen hedefler iyi yönetişim uygulamalarının özümsemesine ve yaygınlaşmasına katkı yapacaktır.

6.5 HEDEFLenen SOMUT ÇIKTILAR

Ülkemizdeki yerel yönetimlerin yürüteceği şehir eşleştirme çalışmalarının daha etkin ve etkili hale gelmesine katkı vermek üzere hazırlanmış olan yol haritası özet olarak aşağıda sıralanan somut çıktılara ulaşılmasını öncelikli hedefler olarak önermektedir:

Düzenleyici yapı: Adil temsil, katılım ve saydamlığın artırılması, hukuki süreçlerin daha ayrıntılı olarak tanımlanması ve ayrımcılık ve ön yargılarla mücadelede:

- A. Şehir eşleştirmeyle ilgili gözden geçirilmiş ikincil mevzuat
- B. Yerel meclislerin şehir eşleştirme odaklı özel ihtisas komisyonları
- C. Yerel yönetimlerin yıllık faaliyet raporlarında şehir eşleştirmeye özel bölüm
- D. Güncel şehir eşleştirme veri tabanı
- E. Şehir eşleştirme çalışmalarının iyi uygulama ölçütleri ve başarı göstergeleri
- F. İlgili kurum ve kuruluş temsilcilerinden oluşan Şehir Eşleştirme Çalışma Grubu
- G. Örnek şehir eşleştirme uygulama yönergesi
- H. Örnek şehir eşleştirme anlaşması ve gerekli ekleri

İdari yapı: Çözüm odaklı karar alma, yenilik ve değişime açık yaklaşım benimseme ve hesap verebilirliği iyileştirme:

- I. Yerel yönetimlerin stratejik plan ve performans programlarındaki amaç, hedef ve faaliyetlerde şehir eşleştirme çalışmalarına yapılan atıflar
- J. Şehir eşleştirme uygulamalarına ilişkin sonuç raporları
- K. Şehir eşleştirme uygulamalarına ilişkin iyi uygulamaları içeren ulusal ve bölgesel yayınlar
- L. Şehir eşleştirme uygulamalarına ilişkin ulusal ve bölgesel deneyim paylaşım etkinlikleri
- M. Şehir eşleştirme uygulamalarına ilişkin kurumsal iç denetim raporları

Mali yapı: Sağlam mali yönetim, öngörülebilir çok yıllık bütçe, maliyet ve risklerin paylaşımı:

- N. Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin bütçe ve harcama usul ve esaslarına ilişkin eğitim
- O. Şehir eşleştirme çalışmalarına ilişkin ayrıntılı ve uzun dönemli maliyet hesapları
- P. Şehir eşleştirme çalışmalarının maliyetini karşılayacak saydam kaynak tahsisleri
- Q. Kamuya açık bütçe danışma süreci ve izleme raporları

Teknik yapı: Etkinlik ve verimliliğin artırılması, kurumsal kapasitenin ve insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi:

- R. Şehir eşleştirme yapılacak alanla ilgili sorun ve ihtiyaç analizleri
- S. Şehir eşleştirme performans göstergeleri

7. SONUÇ

- T. Şehir eşleştirme çalışmalarının izleme ve değerlendirme raporları
- U. Şehir eşleştirme konulu kapasite geliştirme etkinlikleri
- V. Yerel yönetim birlikleri bünyesinde oluşturulan çalışma grupları
- W. Yerel yönetim çalışanlarına yönelik yabancı dil eğitimi
- X. Yerel yönetim çalışanlarına yönelik uluslararası ilişkiler, kent diplomasisi ve iletişim eğitimleri
- Y. Yerel yönetim çalışanlarına yönelik proje yönetimi ve bütçeleme eğitimleri
- Z. Şehir eşleştirme başarı destekleri

İşleyiş yapısı: Paydaş katılımının güçlendirilmesi, etkin bilgi paylaşımı için iletişimin güçlendirilmesi, ahlaki davranış kurallarının tanımlanması, uzun erimli ve sürdürülebilir yaklaşım benimsenmesi, kültürel çeşitliliğin ve sosyal uyumun gözetilmesi:

- AA. Ulusal politika belgeleri ile uyumlu şehir eşleştirme ulusal stratejisi ve öncelikli iş birliği alanları
- BB. Şehir eşleştirme çalışmalarının paydaş analizleri
- CC. Şehir eşleştirme konulu bilgilendirme ve görüş alma etkinlikleri (ulusal ve uluslararası)
- DD. Kent konseylerinin şehir eşleştirme çalışmalarına katılımını güçlendirici çalışmalar
- EE. Sivil toplum kuruluşları, meslek odaları, üniversiteler ve özel sektör temsilcilerinin şehir eşleştirme çalışmalarına katılımını güçlendirici çalışmalar
- FF. Şehir eşleştirme uygulamalarına ilişkin paydaş bilgilendirme çalışmaları
- GG. Şehir eşleştirme uygulamalarına ilişkin il çapında iletişim ve eş güdüm çalışmaları
- HH. Şehir eşleştirme uygulamalarına ilişkin ulusal iletişim çalışmaları (yerel ve ulusal iş birliği ağları ile)
- II. Şehir eşleştirme uygulamalarına ilişkin uluslararası iletişim çalışmaları (uluslararası iş birliği ağları ile)
- JJ. Şehir eşleştirme çalışmalarında gözetilecek ahlaki davranış kuralları bildirimleri
- KK. Şehir eşleştirme çalışmaları kapsamında kültürel çeşitliliği ve sosyal uyumu güçlendirici etkinlikler

Türkiye'deki şehir eşleştirme çalışmalarının yasal ve mali çerçevesinin incelenmesi ve bu çalışmaların daha etkin ve verimli biçimde yürütülmesi için bir yol haritası geliştirilmesi üzere iki aşamadan oluşmuştur.

İlk aşamayı oluşturan mevcut durum analizi bölümünde şehir eşleştirme kavramı kapsamlı biçimde tanımlanmış, AB ve Türkiye'de yürütülen şehir eşleştirme çalışmalarının düzenleyici ve yönlendirici çerçevesi, kurumsal çerçevesi ve mali çerçevesi ayrıntılarıyla açıklanmış ve bu alanda karşılaşılan darboğazlar ve fırsatlar özetlenmiştir. İkinci aşamayı oluşturan yol haritası bölümünde de şehir eşleştirmeye ilişkin düzenleyici yapı, idari yapı, mali yapı, teknik yapı ve işleyiş yapısı ayrı ayrı ele alınarak, iyileştirmeye ilişkin öneriler sunulmuş ve son olarak AB'ye katılım sürecine yönelik iyileştirme önerilerine değinilmiştir.

Şehir eşleştirme hem yerel karar alma ve hizmet sunum süreçlerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi hem de AB'ye uyum sürecinin hızlandırılması açısından önemli katkılar yapabilme potansiyeli taşıyan elverişli bir araçtır. Ülkemizde bu önemli aracın etkin ve verimli biçimde kullanılması için gerekli temel mevzuat altyapısı, uygulama deneyimi ve teknik kapasite mevcut olmakla birlikte, başlatılan girişimlerin daha uzun erimli sonuçlar doğurması ve AB'ye katılım sürecine daha somut katkılar yapabilmesi için iyileştirme olanağı bulunan birtakım alanlar bu çalışma kapsamında ele alınmış ve çeşitli iyileştirme önerileri geliştirilmiştir.

Geliştirilen iyileştirme önerilerinin temel dayanağını On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) ve AB ilerleme raporlarında özel olarak vurgulanmakta olan **iyi yönetim** konusu oluşturmuştur. İyi yönetim ilkelerini temel almayan şehir eşleştirme çalışmalarının etkin ve verimli sonuçlara ulaşması mümkün olmayacaktır.

AB'nin yeni bütçeleme dönemi olan 2021-2027 döneminde sunulacak katılım öncesi mali yardımlara yönelik yaklaşımın da yönetim performansına odaklı olacağı dikkate alındığında iyi yönetimin ilkelerinin önemi bir kez daha öne çıkmaktadır.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyelik hedefi 17 Ekim 2019 tarihli ve 30921 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmış olan 2019/22 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile bir kez daha pekiştirilmiş bulunmaktadır. AB'ye uyum çalışmalarının kararlılıkla sürdürülmesine vurgu yapan Genelge, kamu kurum ve kuruluşlarının da kalkınma planı ve diğer programlarla uyumlu biçimde ve AB Başkanlığı ile eş güdüm içerisinde ilgili çalışmaları yürütmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu doğrultuda yerel yönetimlerin AB üye ülkelerindeki muhatapları ile yürütecekleri çalışmaların etkin ve verimli biçimde planlanması ve uygulanması amacıyla yol haritasında sunulan önerilerin değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin çalışmaların yürütülmesini sağlayacak eylem planlarının oluşturulmaya başlanması, ortaya koyulan hedeflere ulaşılmasına katkı yapacaktır.

Proje kapsamında uygulanmış olan 23 pilot proje, şehir eşleştirme alanındaki en güncel ve en kapsamlı deneyimler olmaları nedeniyle yol haritasında sunulan önerilerin eylem planlarına dönüşümü aşamasında hem merkezî yönetim düzeyindeki kurumlara hem de yerel yönetimlere önemli yönlendirmeler sağlayabilecektir. Benzer biçimde, AB Başkanlığının Dışişleri Bakanlığı bünyesinde yapılmış olması ve şehir eşleştirme alanındaki kapsamlı projelere dayanan uzun deneyimi ile TBB'nin yerel yönetim alanındaki ulusal temsil gücü ve uluslararası konumu bir araya geldiğinde ülke çapında genel olarak yerel diplomasiyi, özel olarak da şehir eşleştirme çalışmalarını güçlendirecek bir mekanizmaya dönüşebilecek ve bu kurumlar, ilgili eylem planlarının oluşumu, uygulanması ve izlenmesinde öncü ve yol gösterici rol oynayabileceklerdir.

KAYNAKÇA

Politika belgeleri (AB):

- *Avrupa Birliği Antlaşması*, 1993. Bu belgenin Türkçeye çevirisi 2011 yılında Avrupa Birliği Genel Sekreterliği tarafından yapılmıştır. (Antlaşmanın tamamı için bkz. AB Başkanlığı İnternet sitesi: www.ab.gov.tr/files/pub/antlasmalar.pdf)
- Council Regulation (EU, Euratom) No 1311/2013 of 2 December 2013 laying down the multiannual financial framework for the years 2014-2020 (OJ L 347, 20.12.2013).
- Council Decision 2013/755/EU of 25 November 2013 on the association of the overseas countries and territories with the European Union ("Overseas Association Decision") (OJ L 344, 19.12.2013).
- Council Regulation (EU) No 231/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 establishing an Instrument for Pre-accession Assistance (IPA II).
- Council Regulation (EU) No 232/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 establishing a European Neighbourhood Instrument.
- Council Regulation (EU) No 234/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 establishing a Partnership Instrument for cooperation with third countries.
- Council Regulation (EU) No 236/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 laying down common rules and procedures for the implementation of the Union's instruments for financing external action.
- Council Regulation (EU) No 390/2014 establishing the "Europe for Citizens" programme for the period 2014-2020.
- European Commission (2010) "EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", Communication from the Commission, Brussels, 3.3.2010, COM(2010) 2020.
- Communication from the Commission of the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2.5.2018, {SWD(2018) 171}.

Mevzuat ve politika belgeleri (AB üye ülkeleri):

- *Federal Almanya Cumhuriyeti Anayasası*, değişik: 23 Aralık 2014. (Türkçe metin: www.btg-bestellservice.de/pdf/80207000.pdf)
- (Almanya) *Hessen Eyaleti Belediye Kanunu*, Yürürlük: 7 Mart 2005; değişik: 21 Haziran 2018. (Almanca metin: www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi?xid=146137,1); *Kuzey Ren-*

- Vestfalya Eyaleti Belediye Kanunu*, Yürürlük: 14 Temmuz 1994; değişik: 18 Aralık 2018. (Almanca metin: http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi?xid=146702,1)
- *Bulgaristan Cumhuriyeti Anayasası* (Yürürlük tarihi: 12 Temmuz 1991; değişik: 25 Şubat 2005.) (İngilizce metin: www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/compliance/Communications/Bulgaria_NGO_DEN/Annex_3_Constitution_of_the_Republic_of_Bulgaria.pdf)
 - (Bulgaristan) *Yerel Yönetim Kanunu*, No. 37/2001. (İngilizce metin: www.mrrb.bg/en/local-government-and-local-administration-act/)
 - (Çek Cumhuriyeti) *Belediye Kanunu* (No. 128/2000; değişik: 273/2001, 320/2001, 450/2001, 311/2002 ve 313/2002. (İngilizce metin: www.mvcr.cz/.../act-on-municipalities-2000-pdf.aspx)
 - (Hollanda) *Belediye Kanunu*, 14 Şubat 1992. (İngilizce metin: www.government.nl/documents/regulations/2014/09/25/municipalities-act)
 - (İrlanda) *Yerel Yönetim Kanunu*, 2001. (İngilizce metin: www.irishstatutebook.ie/eli/2001/act/37/enacted/en/html)
 - *İspanya Anayasası*, Referandum: 7 Aralık 1978; Yürürlük: 27 Aralık 1978. (İngilizce metin: www.boe.es/legislacion/documentos/ConstitucionINGLES.pdf)
 - (İspanya) *Yerel Yönetimler Temel Kanunu*, 2 Nisan 1985. (İspanyolca metin: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l7-1985.t2.html)
 - (İsveç) *Yerel Yönetim Kanunu*, 1 Eylül 2003. (İngilizce metin: www.government.se/contentassets/9577b5121e2f4984ac65ef97ee79f012/the-swedish-local-government-act)
 - *İtalya Cumhuriyeti Anayasası*, Yürürlük: 1 Ocak 1948; değişik: 3/2001. (İngilizce metin: www.senato.it/documenti/repository/istituzione/costituzione_inglese.pdf)
 - (İtalya) *Yerel Yönetim Kanunu*, No. 42/1990. Yürürlük: 8 Haziran 1990. (İtalyanca metinden çeviri.) (İtalyanca metin: www.handylex.org/stato/l080690.shtml)
 - *Letonya Cumhuriyeti Anayasası*, Yürürlük tarihi: 03.07.1992; değişik: 21.07.2007. (İngilizce metin: www.constituteproject.org/constitution/Estonia_2015.pdf?lang=en)
 - (Letonya) *Yerel Yönetim Kanunu*, Yürürlük tarihi: 02.06.1993. (İngilizce metin: www.riigiteataja.ee/en/eli/509012014003/consolide)
 - *Litvanya Cumhuriyeti Anayasası*, 1992; değişik: 20 Mart 2003. (İngilizce metin: http://europam.eu/data/mechanisms/COI/COI%20Laws/Lithuania/Lithuania_Constitution_1992,%20amended%20in%202003.pdf)
 - (Litvanya) *Özerk Yerel Yönetim Kanunu*, 1994; değişik: 2002. (İngilizce metin: www.centrospinelli.eu/wp/wp-content/uploads/2016/10/REPUBLIC-OF-LITHUANIA-law-on-local-self-governement.pdf)
 - *Macaristan Temel Kanunu*, Yürürlük: 5 Nisan 2011; değişik: 29 Haziran 2018. (İngilizce metin: www.kormany.hu/download/f/3e/61000/TheFundamentalLawofHungary_20180629_FIN.pdf)
 - (Macaristan) *Yerel Yönetim Kanunu*, 1990. (İngilizce metin: www.cilevics.eu/minelres/NationalLegislation/Hungary/Hungary_Municipal_English.htm)
 - *Polonya Cumhuriyeti Anayasası*, Yürürlük tarihi: 2 Nisan 1997. (İngilizce metin: www.sejm.gov.pl/prawo/konst/angielski/kon1.htm)
 - (Polonya) *Yerel Yönetim Kanunu*, Yürürlük tarihi: 8 Mart 1990. (İngilizce metin: www.global-regulation.com/translation/poland/3353885/the-act-of-8-march-1990-on-the-municipal-government.html)
 - *Portekiz Cumhuriyeti Anayasası*, 1976; değişik: 2005. (İngilizce metin: www.constituteproject.org/constitution/Portugal_2005.pdf)
 - (Portekiz) *Yerel Yönetim Kanunu*, No. 59/99, 14 Eylül 1999. (Portekizce metin: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/570562/details/maximized>)
 - *Romanya Cumhuriyeti Anayasası*, 1991; değişik: 429/2003. (İngilizce metin: www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/ro/ro021en.pdf)
 - (Romanya) *Yerel Yönetim Kanunu*, No. 215/2001. (İngilizce metin: www.global-regulation.com/translation/romania/3072186/law-no.-215-of-23-april-2001%252c-the-local-public-administration.html)
 - *Slovenya Cumhuriyeti Anayasası*, 2001. (İngilizce metin: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN014895.pdf>)
 - (Slovenya) *Özerk Yerel Yönetim Kanunu*, No. 72/93, 1993. (İngilizce metin: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN015730.pdf>)
 - *Yunanistan Cumhuriyeti Anayasası*, 1975; değişik: 27 Mayıs 2008. (İngilizce metin: www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/gr/gr220en.pdf)
 - (Yunanistan) *Birinci Kademe Yerel Yönetimlerin Kuruluş Kanunu*, No. 2539/1997 (İngilizce metin: www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2539-1997.html). *Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması ve Ademimerkeziyetçi İdare Kanunu*, No. 3852/2010. (İngilizce metin: <https://synagonism.net/law/gr/n.2010.3852.html>)
- Mevzuat ve politika belgeleri (Türkiye):**
- *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*, Kanun No.: 2709, Kabul Tarihi: 7.11.1982. (www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf)
 - *Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın Onaylanmasına İlişkin Karar*. T.C. Resmî Gazete, tarihi 3.10.1992, sayısı 21364.
 - 1173 sayılı *Milletlerarası Münasebetlerin yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanun*. Resmî Gazete tarihi 17.5.1969, sayısı 13201.

- 5355 sayılı *Mahallî İdare Birlikleri Kanunu*. Resmî Gazete tarihi 11.6.2005, sayısı 25842.
- 5393 sayılı *Belediye Kanunu*. Resmî Gazete tarihi 13.7.2005, sayısı 25874.
- 5302 sayılı *İl Özel İdaresi Kanunu*. Resmî Gazete tarihi 4.3.2005, sayısı 25745.
- *Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi*, 10 Temmuz 2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazete.
- *Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi*, 15 Temmuz 2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmî Gazete.
- 7153 sayılı *Çevre Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*, 10 Aralık 2018 tarihli ve 30621 sayılı Resmî Gazete.
- İçişleri Bakanlığının 7.4.2005 tarihli ve 2005/36 sayılı genelgesi.
- Avrupa Birliği İletişim Stratejisi, Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı yayınları, 2010.
- IPA II – Türkiye için Gösterge Strateji Belgesi (*Indicative Strategy Paper for Turkey*): 2014-2020, 26 Ağustos 2014.
- Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) 2015-2019 Stratejik Planı.
- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019. (18 Temmuz 2019 tarihinde TBMM’ce kabul edilmiş olup, Resmi Gazete’nin 23 Temmuz 2019 tarihli mükerrer sayısında yayımlanmıştır.)

Yayınlar ve diğer dokümanlar:

- APAN, Ahmet (2004) “*Avrupa Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi ve Yerel Yönetimlerimiz*”, Eleştirel Hukuk Dergisi, Yıl 1, Sayı 2, Nisan-Haziran 2004.
- ALDA (2011) *Creativity and Innovation in Town-Twinning Activities in Europe and Southeastern Europe: Project Results*, Europe for Citizens Programme.
- CESIE (2001) *Newtwin Manual: Innovation and Practical Ideas for Town Twinning*, Centro Studi ed Iniziative Europeo.
- CEMR (2007) *Twinning for Tomorrow’s World: Practical Handbook*.
- European Commission (2016) “An Urban Agenda for the EU”, *Panorama*, Autumn 2016 Issue, No. 58.
- IPA III konulu PowerPoint sunumu (2019), AB Başkanlığı.
- Özcan, Ümit (2009) “Yerel Yönetimler Arasında Ortaklıklar ve Kardeş Şehir İlişkileri Elkitabı”, Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II) kapsamında hazırlanmıştır.

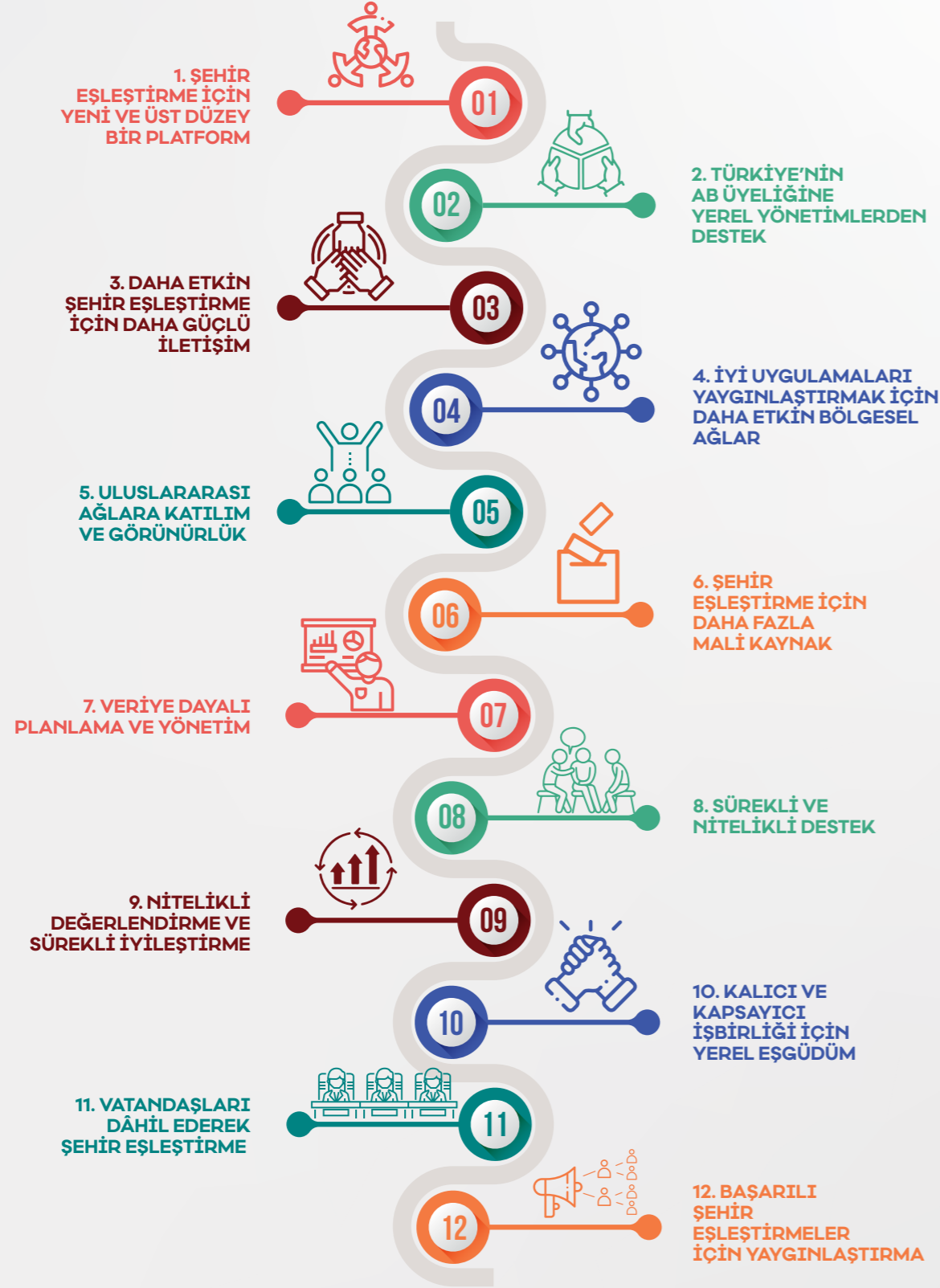
- Özden, M. Sinan ve Gündüz, Sultan (2017) “Belediyeler için Uluslararası İşbirlikleri ve Kardeş Şehir Rehberi”, TBB yayınları.
- Özkan, Işıl (Prof. Dr.) (2013) “Uluslararası Hukuk-Ulusal Hukuk İlişkileri”, Yaşar Üniversitesi Elektronik Dergisi, No. 8 (Prof. Dr. Aydın Zevkiiler’e Armağan).
- Türkiye’de Şehir Eşleştirme Kitapçığı (2019), Türkiye ve Avrupa Birliği Arasında Şehir Eşleştirme (TWIN) Projesi.

İnternet Siteleri:

- Avrupa Birliği Başkanlığı: www.ab.gov.tr/
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü: <https://yerelyonetimler.csb.gov.tr/>
- Türkiye Belediyeler Birliği (TBB): www.tbb.gov.tr/
- Vilayetler Birliği (VB): www.vilayetler.gov.tr
- “Türkiye ve AB Arasında Şehir Eşleştirme” (TWIN) Projesi: www.twinning.org
- Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR): www.cemr.org
- Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler (UCLG): www.uclg.org
- METROPOLIS: www.metropolis.org
- EUROCITIES: www.eurocities.eu/eurocities/home
- EU Urban Agenda: <http://urbanagendaforthe.eu/>
- “Europe for Citizens” Programme: <https://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens>



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.



Bu yayın Avrupa Birliği'nin mali desteği ile üretilmiŐtir.
Bu yayının içeriği tamamıyla WYG Türkiye sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.