

İNCELEME 3

DR. FİLİZ AYDIN

Yazarın 30-31 Ekim 2025 tarihleri arasında düzenlenen II. Uluslararası Kamu Yönetimi Kongresi'nde sunduğu bildirinin tam metnidir.

Özet

Bu bildiride, belediyelerde personel yapısındaki sayısal, unvan ve statü değişimlerinin yönetim ve iş görme süreçlerine etkileri ele alınmaktadır. Özellikle 657 sayılı Kanuna tabi memurlar ile 4857 sayılı İş Kanunu'na göre belediye şirketleri üzerinden çalışan personelin özlük hakları, iş süreçleri ve kurum kültürüne uyum farklılıkları karşılaştırılacaktır. Belediye hizmetlerinde kurumsal ve vatandaş memnuniyetinin, personel yapısı ve niteliğiyle doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir.

28 Nisan 2018 tarihli düzenleme ile belediyelerin toplam personel giderlerinin bütçe gelirlerinin %40'ını aşmaması öngörülmüş, ancak bu sınır belediye şirketleri üzerinden personel istihdamıyla aşılmıştır. Böylece liyakatli, genç ve vizyoner çalışanların istihdamı için belediye başkanlarına yeni bir fırsat doğmuştur. Norm kadro kısıtları ve sürekli işçilerin emekliliği sonucunda, yeni personel alımı büyük ölçüde şirketler aracılığıyla yapılmaktadır.

Sayısal veriler değişimin boyutunu göstermektedir: 2008'de belediyelerde memur oranı %31, sürekli işçi oranı %46 iken; 2025'te Çankaya Belediyesi'nde memur oranı %23,3, sürekli işçi oranı %4,1, şirket çalışanı oranı %72,6 olmuştur. Türkiye geneli oran da benzer şekilde %22,8 kadrolu çalışan seviyesine gerilemiştir. Artış yalnızca alan işçiliğinde değil, masa başı ve eskiden memurların yürüttüğü görevlerde de şirket personeli istihdamıyla gerçekleşmiştir.

Bu dönüşüm, avantaj ve dezavantajları beraberinde getirmiştir. Dezavantajlar arasında; kamu aidiyetinin zayıflığı, yasal yükümlülük ve imza yetkisinin sınırlılığı, patronaj, nepotizm, siyasi baskı ve örgütlenme sorunları öne çıkmaktadır. Bu durum, belediyelerde sağlıklı iş organizasyonu için güçlü yönetici iradesini zorunlu kılmaktadır.

Öte yandan şirket çalışanlarının genç, dinamik, teknolojiye uyumlu, performans odaklı ve alan çalışmalarına yatkın olması avantaj sağlamaktadır. Kadrolu personele kıyasla daha düşük yasal sorumluluk taşımaları da yönetim açısından esneklik sunmaktadır. Sayıca fazlalıkları ise kurum içinde psikolojik üstünlük yaratmaktadır.

Ancak yönetsel açıdan, belediye başkanlarının siyasi aidiyetleri ve yönetim becerileri sorunların çözümünde belirleyici olmaktadır. Bu nedenle hem kurumsal hem vatandaş memnuniyetinde istenilen seviyeye ulaşmak kolay değildir.

Sonuç olarak, belediye şirketlerinde çalışanların kurumsal bağlarını güçlendirmek ve masa başı ile alan personelinin verimli yönetimini sağlamak için ayrıntılı araştırmalara ve buna bağlı mevzuat düzenlemelerine ihtiyaç vardır.

Anahtar Kelimeler: şirket personeli, belediye personeli, taşeron, liyakat, 657 sayılı kanun.

GİRİŞ

Kamu mali yönetimi 2000’li yıllar itibarı ile değişime uğramış ve mevcut sistemin Türkiye ekonomisi açısından sürdürülebilir olamaması gündeme gelmiştir. Kamu mali yönetiminin değişimiyle birlikte kamu kaynaklarının tasarruf edilebilmesi için yasal mevzuatlarda önemli değişimler olmuştur. Bu değişimlerin kaynağı IMF niyet mektupları, Avrupa Birliği (AB) Müktesebatına uyum süreci ve bunlara bağlı Ulusal Program taahhütleridir. Türkiye tüm bu değişimlere bağlı olarak AB programlarıyla uyumlu mevzuat altyapısı oluşturmaya başlamıştır. Bu değişimlerin temel hedefi bütçe açıklarının oluşmaması, kamu kaynaklarının etkin yönetilmesi ve kamu performansının da yükseltilmesidir (Akdeniz, 2010, s. 465). Reformlar kapsamında çok yıllık bütçeleme, stratejik planlama, kamu kaynaklarının etkin kullanımı, girdi değil çıktı odaklı kaynağın tahsisi, mali şeffaflık, hesap verebilir olma, iç ve dış denetim sistemi gibi kurallar ülkemizde kurulmaya başlamıştır.

24 Aralık 2017 tarihinde yürürlüğe giren 696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile merkezî ve mahalli idareler bünyesinde personel çalıştırma hizmeti sunan alt işverenlerde çalışan (taşeron/hizmet alımı yoluyla) işçiler kadroya geçirilmiş ve sürekli işçi kadrolarına atanmış; mahalli idareler bünyesindeki şirketlerde çalışan personel ise işçi statüsünde istihdam edilmeye başlanmıştır. Bu önemli yasal değişim, belediye hizmetlerinin büyük bölümünün belediye şirketlerinde çalışan işçiler tarafından yerine getirilmesine yol açmıştır.

Bu değişimin temel nedeni kamu idarelerinin hizmet maliyetlerini düşürmektir. Bu değişim kamusal hizmetlerin belediye teşkilatının dışında bir yol ile gördürülmesi belediye yönetimlerine daha esnek ve büyük ölçüde verimli biçimde hizmet sunulması için imkan sağlamıştır (Cilavdaroğlu, 2019, s. 182).

Bu bildiride, belediyelerde “memur/kadrolu çalışanlar ile şirket işçilerinin verimlilik ve iş görme süreçlerine etkileri ele alınmakta; her iki grup açısından, avantajlar ve dezavantajlar nicel ve demografik verilerle değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak da taşeron şirketler aracılığıyla çalışan personellerin belediyeler açısından da birtakım yükleri olduğu, verimlilik açısından çeşitli sorunlar yarattığı ve siyasi kayırmacılık, nepotizm gibi hususlar nedeniyle de bir kambur haline geldiği tartışmalarına yer verilmek istenmiştir. Bu sorunları yaratan hususlar memur ve işçi ayrımı üzerinden çalışma ortamında bir ikilik yaratmış ve her iki grup arasında örgüt içinde önemli farklıklar (yaş grubu, meslek, davranış, aidiyet, etik kurallar, sorumluluk alma, yetkisizlik vb.) yaratmıştır. Kurum içinde %70’ler oranında istihdam edilen bu büyük grubun belediye başkanlarına çok önemli katkıları ve avantajları da bulunmaktadır. Ancak böylesi büyük bir çalışan grubunun verimli, etkin ve etkili yönetimi kurumsal ve vatandaş memnuniyeti açısından çok önemlidir.

Çalışan hizmet verimlilik ölçümleri hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından nicel ve nitel araştırma sonuçlarına dayandırılmalı ve somut verilerle de desteklenmelidir. Bu bildiride sadece çalışanların demografik verileri ve gözlemler üzerinden bir değerlendirme yapılacak ve öneriler sunulacaktır.

BELEDİYE ŞİRKETLERİ ÜZERİNDEN İSTİHDAM NEDENLERİ

Türkiye'deki taşeron işçi çalıştırması süreci ilk olarak 1936 yılında yürürlüğe giren 3330 sayılı İş Kanunu ile olmuştur. Süregelen (1950-1967-1971-2003) yıllarda ise taşeron işçi çalıştırılmasına ilişkin çeşitli mevzuat düzenlemelerine gidilmiştir (Bakır, 2016: 1000-1001; Tozlu & Eraslan, 2012, s. 51-54). Bu yasal düzenlemeler sonucunda merkezi ve mahalli idarelerde taşeron işçi istihdamı yaygınlaşarak artmıştır. Belediye şirketlerinde çalışan taşeron şirket işçisi personel sayısı 2023 yılı itibarı ile 614.119'dur (Tüm çalışanlar içindeki oranı %77,2).

Yerel yönetimlere tanınan bu hak ile ihale ve taşeronlaştırma usulü kullanılarak özel sektör üzerinden alınan hizmet alımı uygulamaları yaygınlaşmıştır. Taşeronlaştırmanın temel nedeni; personel maliyetlerinin düşürülmesi ve hizmete bağlı oluşabilecek risklerden kaçınma olarak ele alınabilir. 657 sayılı Kanun ve Norm Kadro Yönetmeliği ile kamuda personel istihdamının zorlaştırılması taşeron aracılığı ile nitelikli ve uzman personeli daha düşük maliyetlerle çalıştırmanın gerekçesi olmuştur.

Küçük'e göre Türkiye'de kamu personelinin istihdamı için katı kurallar barındıran mevzuatların dışına çıkılarak, esnek istihdam yöntemleri ile düşük ücret politikası uygulamak belediyeler bünyesinde şirket kurmanın ana gerekçesi olmuştur (Küçük, 2005, s. 42).

Taşeron işçi çalıştırılması belediyeler açısından özel ve önemli bir mahiyeti vardır. Merkezi yönetimden yerel yönetimlere devredilen çöp toplama, temizlik, ulaşım, park ve bahçe hizmetleri, yol yapımı asfalt kanalizasyon altyapı vd. hizmetler özellikle büyük il ve ilçelerde çok büyük organizasyonlarla yüksek sayıda işçinin çalıştırılmasıyla yürütülebilmektedir. Bu nedenle bu düzenlemelerin bir amacı da çok yüksek personel giderlerini ve çalışanların özlük haklarını şirketlere devrederek belediyeler büyük bir mali yükten kurtarmaktır.

Bu rejim değişikliğinin önemli nedenlerinden biri de işverenin yani kamunun sorumlulukları azaltmaktır. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu gereği sigorta prim ödemeleri, 4857 sayılı İş Kanunu gereği de fazla çalışma ödemeleri, ihbar ve kıdem tazminatları gibi 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu gereği de birçok sorumluluk özel şirketlere devredilmiştir. Taşeronlaştırmanın bir sonucu da belediye bünyesinde görev yaptırılan şirket personelinin bürokratik işlemlerinin özel şirketlere bırakılmak istenmesidir. Tiyek'e göre de iş güvencesinin düşük düzeyde olduğu taşeron işçilerin işini kaybetme korkusu ile kadrolu işçilere göre daha verimli çalıştığı izlenimi vardır (Tiyek, 2014, s. 28). Ancak siyasi aidiyeti olan belediye başkanlarının ihtiyaç fazlası taşeron istihdam etmesinin yolunu açan bu yöntemin, kamu mali kaynakları üzerindeki yükünü azalttığı hususu tartışmalıdır.

Taşeronlaştırmanın getirdiği bir diğer önemli husus ise çalışanların sendikasılaşmasının önünü açmasıdır. Toplu sözleşme vb. haklarının olmaması, taşeron işçileri, kurum içindeki diğer memur vd. çalışanlara göre daha güçsüz hissettirmektedir. Ancak Çankaya Belediyesi gibi büyük ölçekli belediyelerde DİSK gibi sendikaların şirket çalışanları üzerinden örgütlü olduğu da görülmektedir.

Taşeronlaştırma yolu ile belediye yönetimlerinin artan mali kaynaklarını başka hizmetlerde kullanabilmesi, belediye başkanlarına önemli avantaj sağlayabilmektedir.

Taşeron işçi çalıştırmanın diğer avantajı nitelik, uzmanlık ve teknik (hukukçu, mimar, mühendis veteriner vd.) kapasite gerekli hizmetleri özel sektör aracılığıyla yürütmektir.

Ayrıca belediyelerde park, bahçe bakımı ve onarımı, temizlik, çöp toplama gibi hizmetler personel çalıştırmaya dayalı olmasa da bu hizmet alımları da kadro düzenlemesine dâhil edilmiştir (Civaldaroğlu, 2019, s.185).

Taşeron çalıştırmaya dayalı hizmet alımlarının bir diğer avantajı da büyük yatırımlar gerektiren (Örn: geri dönüşüm tesisi kurulması, makine parkı kurulması vd.) hizmetleri özel sektöre devrederek tam zamanlı nitelikli personel çalıştırmaktan kaçınmaktır.

Belediye Şirketlerinin Hukuki Niteliği

Belediye şirketleri, belediye ortaklığında (hisse pay sahibi) kamu hizmeti sunmak üzere özel hukuk tüzel kişisi olarak, Türk Ticaret Kanunu kapsamında kurularak faaliyetini sürdürmektedir. Diğer özel şirketlerden farkı merkezi idarenin vesayeti altında olmasıdır (Gençay, 2018, s. 174).

Anayasa Mahkemesi E.2011/63, K.2013/28 sayılı kararlarında da belediye şirketlerinin belediye görev, yetki ve hizmet alanlarında faaliyetini göstermesi ve bu şirketlerdeki sermayelerin çoğunluk hissesine belediyelerin sahip olmaları nedeniyle, belediyelerin şirket yönetimlerinde görev alması nedeniyle belediye şirketlerinin, diğer özel şirketlerden farklı bir hukuki statüsüne sahip olduğunu belirtmiştir.

Belediye şirketleri; büyükşehir belediyelerinde 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 26. maddesine göre, büyükşehir olmayan ilçelerde ise belediye şirketleri 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 70. maddesine göre kurulabilmektedir. Buradaki önemli husus şirket sermayesinin %50'sinden fazlasının belediyelere ve bağlı kuruluşlara ait olması durumunda şirketler belediye şirketi kabul edilmesidir. İlk olarak "belediye şirketi" adlandırması 375 sayılı KHK'nın ek 20. Maddesinde yer almıştır¹.

Belediye şirketleri merkezi yönetimin vesayet denetimi altındadır. Sayıştay Kanunu'nun 4. maddesi uyarınca da Sayıştay tarafından denetlenmektedir. Belediye şirketleri borçlanmak için belediye meclisi kararı almalıdır ve bazı durumlarda ise Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın onayını almak zorundadır. Belediye şirketleri tüm giderlerini 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ile 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu üzerinde karşılamak durumundadır.

Belediye şirketlerinde belediye yönetimlerin temsilen memurların görev alabileceği hükmü 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 28. maddesinin birinci fıkrasında tanımlanmıştır (Civaldaroğlu, 2019, s. 188).

Belediye Şirketleri Kurulmasının Arka Planı

Taşeron işçi çalıştırmanın en temel iki nedeni personel giderlerinin azaltılması ve belediyelere işçi alım süreçlerinin kolaylaştırılmasıdır. Bu önemli nedenler belediyelerde memur ve şirket personeli sayıları açısından önemli farklar oluşmasına neden olmuştur.

¹ "375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 20. maddesinde; "il özel idareleri, belediyeler ile bağlı kuruluşları ve bunların üyesi olduğu mahalli idare birliklerinin, personel çalıştırılmasına dayalı hizmetlerini, 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 22. maddesindeki limit ve şartlar ile ayrı ayrı sermayesinin yarısından fazlası bu idarelere ait ve halen bu kapsamda hizmet alımı yaptığı mevcut şirketlerinden birine, bu nitelikte herhangi bir şirketi bulunmuyorsa münhasıran bu amaçla kuracakları bir şirkete gördürebilecekleri hükme bağlanmıştır." <https://webdosya.csb.gov.tr/db/yerelyonetimler/icerikler/1-20200716134942.pdf>

24 Aralık 2017 tarihli 696 sayılı KHK ile merkezî idarede çalışan taşeron işçileri “merkezi idarelerdeki sürekli ya da geçici işçi” kadrolarına geçirileceği düzenlenirken; belediyeler ve bağlı kuruluşlarında çalışan taşeron işçilerin ise belediyenin sürekli işçi kadrolarında değil “belediye şirketlerinde işçi statüsünde” istihdam edileceği düzenlenmiştir. Bu düzenlemeyle belediyeler ilk kademe işveren konumundan çıkmış, belediye şirketleri alt işveren/ taşeron firma olmuştur. Belediyeler ile bağlı kuruluşların personel çalıştırılmasına dayalı hizmetler alımlarını yalnızca belediye şirketleri üzerinden satın alabilecektir. Özel sektörden personel hizmet alımının yasaklanmasıyla belediyelerin tek taşeron şirketi belediye şirketleri olmuştur.

Belediyelerin taşeron şirketler üzerinden temin edeceği personel giderlerinin sınırlandırılması hususu Belediye Kanunu’nun 49. maddesinde düzenlenmiştir. Bu düzenlemeye göre *“belediyenin yıllık toplam personel giderleri, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin (213 sayılı Vergi Usul Kanunu’na göre her yıl belirlenen) yeniden değerlendirme katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak tutarın %30’unu aşamaz.”* hükmünde yer alan personel giderleri belediye memur, sözleşmeli personel ile kadrolu (sürekli ve geçici) işçilerinin giderlerini kapsamaktadır (Güngör, 2014, s.150).

Ancak 09.04.2018 tarih ve 11608 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile belediye idarelerinde şirket personelleri de dâhil yıllık toplamda personel giderlerinin idarenin gerçekleşen en son yıl bütçe gelirleri toplamının bir önceki yıla ilişkin olarak tespit edilen ve ilan edilen yeniden değerlendirme oranında arttırılması sonucu bulunacak miktarın %40’ını aşamaz. Bu oran büyükşehir belediyelerinde %30’dur.

Bu düzenlemedeki oranların aşılması halinde belediyeye yeni memur, sözleşmeli personel ile sürekli ve geçici işçi alınamayacaktır. İdarelerce personel gideri oranlarının aşılması durumunda belediye şirketine işçi alımı yapılmak istenmesi halinde Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı’ndan izin alınması gerekmektedir.

Bu düzenlemelerin belediyelerin personel giderlerini azalttığı konusu tartışmalıdır. Sayan ve Kışlalı (2008, s. 73), belediyelerde taşeronlaşmanın personel giderlerini azaltmadığını hatta artırdığını, belediyelerin ve belediye şirketlerinin mali tablolarından tespit etmiştir. İlhan (2013, s. 23) da belediye şirketlerinin %64’ünün zarar ettiğini belirterek, taşeron işçilerin belediyelerin kamburu halinde geldiğini ve belediye şirketlerinin kamusal kaynakları eritmeyi sürdürdüğünü belirtmiştir. Belediye şirketleri vergi yükünü azaltma adına da şirketlerin bilinçli biçimde kârlı olmama yolunu seçtikleri düşünülmektedir.

Belediyelerin tüzel kişiliği içinde personeller memur, kadrolu (sürekli ve geçici) işçi ve sözleşmeli olmak üzere üç sınıfta istihdam edilmektedir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu’na yapılan değişikliklerle belediyelere daha fazla serbestlik tanınarak merkezi yönetime uygulanan mevzuatın dışına çıkarılarak işçi alımı kolaylaştırılmıştır. Personel çalıştırma hizmeti sunan belediye şirketlerinin, belediye hizmetlerinin yürütülmesi için personel kadrolarında istihdam için tek yetkili olması merkezî idareden izin/onay alma zorunluluğunun olmaması, kayırmacılık risklerini de beraberinde getirmektedir (Arıkan, 2004, s. 51).

Bu düzenlemenin liyakat ilkesini de zedelediği düşünülmektedir. Belediye şirketlerinde çalışmayı daha kolay bir yol olarak seçen çalışanların da çeşitli nedenlerle (belediye başkanının, siyasi partinin vb. değişimi gibi) zaman zaman liyakatlerine ya da mesleklerine göre uygun olmayan görevlendirilmelerle karşı karşıya kaldığı söylenebilir.

Sayan da bu konuya dikkat çekerek belediyelerde liyakat ilkesinin uygulanmasının güçlüğüne vurgulamış, işe girişte merkezi sınavların kullanılmamasının, idarenin takdir yetkisini kullanırken, tarafsızlığının kaybolmasına neden olacağını vurgulamıştır (Sayan, 2016, s. 675-679).

Norm Kadro Yönetmeliği belediye, bağlı kuruluşları ve mahallî idare birliklerinde memur, sözleşmeli personel, sürekli işçi ve geçici işçi kadrolarındaki çalışacak personellerin azami sayılarını ve kadro unvanlarını belirlemektedir. Belediye Kanunu gereğince belediye meclisleri Norm Kadro Yönetmeliği çerçevesinde belediye ve bağlı kuruluşlarına ait kadroları ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar verme yetkisine sahiptir. Azami sayıyı aşılamayacağı gibi yönetmelikte yer almayan unvanlarda kadro yaratılamaz. Ancak Çankaya Belediyesi örneğinde olduğu gibi norm kadro gereği 1596 memur, 635 işçi çalıştırması gerektiği halde 1103 memur ve 120 işçi çalıştırdığı da görülmektedir (2025).

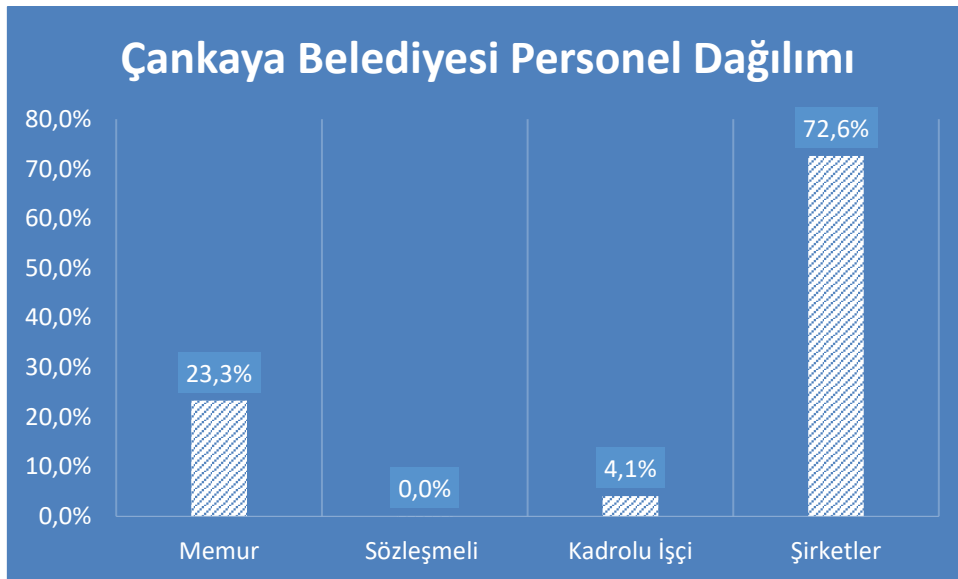
Personel Sayılarına İlişkin İstatistikler

Bu bölümde çeşitli ikincil verilere yer verilecektir. Öncelikle Çankaya Belediyesi'ne ait Kasım, 2024 yılına ait personel sayısı verilerine yer verilmiştir. Çankaya Belediyesi verileri örnek bir dağılım olması nedeniyle ve Türkiye geneli belediyelerdeki personel sayıları ve oranları açısından karşılaştırma yapılabilmesi için paylaşılmıştır.

Tablo 1. Çankaya Belediyesi Memur, Sözleşmeli, Kadrolu İşçi ve Şirket Çalışanları Dağılımı

GÜNCEL	Memur	Sözleşmeli	Kadrolu İşçi	Belediye Şirketleri	Toplam
Çalışan Sayısı	1128	1	198	3517	4844
Çalışan %	23,3%	0,0%	4,1%	72,6%	100,0%

Grafik 1. Çankaya Belediyesi Memur, Sözleşmeli, Kadrolu İşçi ve Şirket Çalışanları Dağılımı



Çalışanların %23,3 memur, %4,1'i kadrolu işçi %72,6'sı ise şirket personeli. Bildiriye konu olan belediye şirketleri üzerinden çalıştırılan taşeron personel oranının %70'leri aştığı görülmektedir.

Tablo 2. Çankaya Belediyesi Memur, Sözleşmeli, Kadrolu İşçi ve Şirket Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Kadın/Erkek Personel Dağılımı	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın %	Erkek %
Memur Personel	427	722	1.149	37,2	62,8
Sözleşmeli Personel	12	4	16	75	25
İşçi Personel	45	659	704	6,4	93,6
Şirket Çalışanları	827	2.208	3.035	27,2	72,8
Toplam	1.311	3.593	4.904	26,7	73,3

Çalışanların %73,3'ü erkek, %26,7'si kadındır. Memur personellerde kadın oranı daha yüksektir. Taşeron şirketlerdeki kadın oranı %27,2 ile memur kadınlardan daha düşüktür.

Tablo 3. Çankaya Belediyesi Memur, Sözleşmeli Çalışanlarının Eğitim, Hizmet Süresi, Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Memur (Sözleşmeli Personel Dahil) Personelin Eğitim Durumu					
	İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Y.L. ve Dokt.
Kişi Sayısı	83	307	264	482	29
Yüzde %	7,1	26,3	22,7	41,4	2,5

Memur Personelin Hizmet Süresi					
	1 – 5 Yıl	6 – 10 Yıl	11 – 15 Yıl	16 – 20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri
Kişi Sayısı	14	66	60	49	960
Yüzde %	1,2	5,7	5,2	4,3	83,6

Memurların %83,6'sının hizmet süresi 21 yıl ve üzeridir. Yani ortalama 45 yaş üzeridir.

Memur Personelin Yaş İtibariyle Dağılımı				
	27-35 Yaş	36-45 Yaş	46-55 Yaş	56-64 Yaş
Kişi Sayısı	98	558	281	212
Yüzde %	8,5	48,5	24,5	18,5

Memurların %42,7'si lisans ve üzeri eğitim durumuna sahip olup, %18,5'inin yaşı 56-64 yaş arasıdır. %83,6'sı ise 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir.

Tablo 4. Çankaya Belediyesi Kadrolu İşçilerin Eğitim, Hizmet Süresi, Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Kadrolu İşçilerin Eğitim Durumu					
	İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Y.L. ve Dokt.
Kişi Sayısı	494	159	20	31	-
Yüzde %	70,2	22,5	4,5	2,8	-

Kadrolu İşçilerin Hizmet Süresi					
	1 – 5 Yıl	6 – 10 Yıl	11 – 15 Yıl	16 – 20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri
Kişi Sayısı	-	-	123	254	327
Yüzde %	-	-	17,5	36,1	46,4

Kadrolu İşçilerin Yaş İtibariyle Dağılımı				
	27-35 Yaş	36-45 Yaş	46-55 Yaş	56-64 Yaş
Kişi Sayısı	4	326	363	11
Yüzde %	0,6	46,3	51,6	1,5

Kadrolu işçilerin %70,2 si ilköğretim mezunudur. %46,4'ünün hizmet süresi 21 yıl ve üzeridir. %51,6'sı ise 46-55 yaş arasıdır.

Tablo 5. Çankaya Belediyesi Şirket İşçilerin Sayısı ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Şirketler	Çalışan Personel Sayısı
Belde A.Ş.	677
İmar A.Ş.	754
CANPAŞ	1.580
Bel-Pet Ltd.Şti.	24
Toplam	3.035

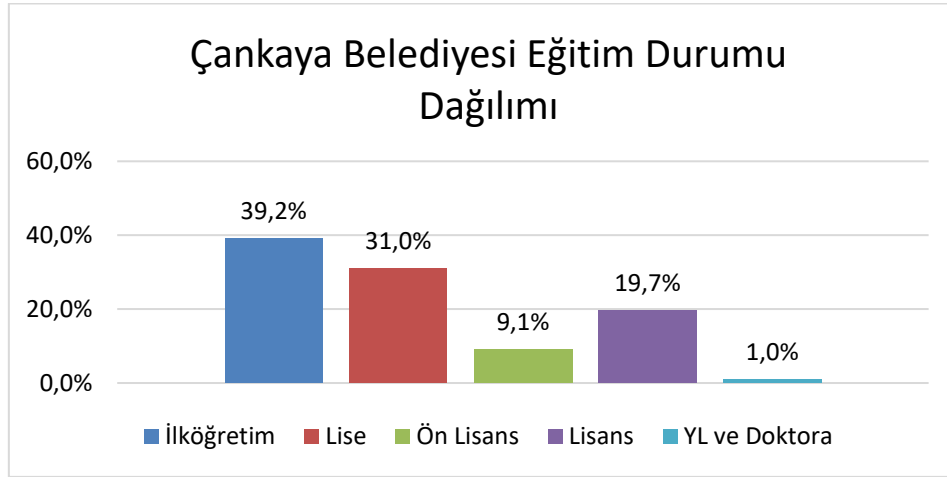
Şirket Çalışanı Personelinin Eğitim Durumu					
	İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Y.L. ve Doktora
Kişi Sayısı	1346	1053	164	450	22
Yüzde %	44,3	34,7	5,4	14,9	0,7

Şirket çalışanlarının %44,3'ü ilköğretim mezunudur. Lise üzeri eğitim seviyesine sahip personel oranı ise %21'dir.

Tablo 6. Çankaya Belediyesi Çalışanlarının Eğitim Durumu Dağılımı

	İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	YL ve Doktora	Toplam	Toplam %
Şirket işçisi	1346	1053	164	450	22	3035	%61,9
Kadrolu işçi	494	159	20	31	0	704	%14,3
Memur	83	307	264	485	29	1168	%23,8
Toplam	1923	1519	448	966	51	4907	%100
Toplam %	39,2%	31,0%	9,1%	19,7%	1,0%	100,0%	

Grafik 2. Çankaya Belediyesi Çalışanlarının Eğitim Durumu Dağılımı



Çankaya Belediyesi örneğinde görülmektedir ki Çalışanların %23,3 memur, %4,1'i kadrolu işçi %72,6'sı ise şirket personeldir. Bildiriye konu olan belediye şirketleri üzerinden çalıştırılan taşeron personel oranının %70'leri aştığı görülmektedir. Çalışanların %73,3'ü erkek, %26,7'si kadındır. Memur personellerde kadın oranı daha yüksektir. Taşeron şirketlerdeki kadın oranı %27,2 ile memur kadınlardan daha düşüktür. Memurların %42,7'si lisans ve üzeri eğitim durumuna sahip olup, %18,5'inin yaşı 56-64 yaş arasındır. %83,6'sı ise 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Kadrolu işçilerin %70,2'si ilkokul mezunudur, %46,4'ünün hizmet süresi 21 yıl ve üzeridir ve %51,6'sı ise 46-55 yaş aralığındadır. Şirket çalışanlarının %44,3'ü ilköğretim mezunudur. Lise üzeri eğitim seviyesine sahip şirket çalışanı oranı ise %21'dir. Genel olarak memurlar daha eğitilmiş ancak yaş aralığı şirket çalışanlarına göre daha yüksektir. Şirket çalışanlarında kadın oranının memurlara göre daha düşük olması da önemlidir.

2023 Yılına Ait Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Genel Faaliyet Raporu Verileri

Tablo 7. Türkiye Geneli Belediye Türlerine Göre Dağılımı

Türü	Büyükşehir Belediyesi	Büyükşehir İlçe Belediyesi	İl Belediyesi	İlçe Belediyesi	Belde Belediyesi	Toplam
2022	30	519	51	403	388	1.391
2023	30	519	51	403	390	1.393

Kaynak: YYGM, 2024,

Türkiye geneli belediye sayıları tablosuna göre 1393 belediye bulunmaktadır (2023).

Tablo 8. Türkiye Geneli Belediye Tür ve Nüfuslarına Göre Dağılımı

	Büyükşehir	İl	Büyükşehir İlçe	İlçe Merkezi	Belde	Toplam	Nüfus
0 - 2.000			1	38	75	114	186.120
2.001 - 5.000			12	132	278	422	1.298.405
5.001 - 10.000			33	93	34	160	1.130.053
10.001 - 20.000			85	66	2	153	2.172.257
20.001 - 50.000		5	132	54	1	192	6.104.977
50.001 - 75.000		4	49	11		64	3.880.764
75.001 - 100.000		8	25	5		38	3.337.602
100.001 - 250.000		26	92	4		122	19.079.555
250.001 - 500.000		8	63			71	24.796.655
500.001 - 750.000	2		19			21	13.033.409
750.001 - 1.000.000	4		8			12	10.515.165
1.000.001 - 2.000.000	14					14	18.670.550
2.000.001 - 3.000.000	6					6	13.767.793
3.000.001 - 5.000.000	2					2	7.694.096
5.000.001 -	2					2	21.459.406
TOPLAM	30	51	519	403	390	1.393	80.637.800

Kaynak: TÜİK ADNKS, 2024,

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi nüfusu 750 bin ve üzeri 36 belediye bulunmaktadır (2024).

Tablo 9. Türkiye Geneli Türlerine Göre Mahalli İdarelerin Personel Sayıları Dağılımı

Mahalli İdare Türü	Memur		Sözleşmeli Personel		İşçi				Toplam	
	2022	2023	2022	2023	Sürekli		Geçici		2022	2023
					2022	2023	2022	2023		
Belediyeler	92.739	119.422	30.947	7.397	41.747	31.860	3.314	3.085	168.747	161.764
Belediye Bağlı İdareleri	11.864	14.503	3.520	1.081	10.065	6.686	158	66	25.607	22.336
İl Özel İdaresi	4.906	5.576	789	49	4.304	3.715	118	62	10.117	9.402
Mahalli İdare Birlikleri	198	346	168	30	676	622	371	431	1.413	1.429
Toplam	109.707	139.847	35.424	8.557	56.792	42.883	3.961	3.644	205.884	194.931

Kaynak: YYGM ve İİGM, 2024,

Belediyelerde ve belediyelere bağlı idarelerde çalışan kadrolu çalışan sayısı 2023 yılında 184.100'dür.

Tablo 10. Türkiye Geneli Mahalli İdare Şirketlerinde Çalışan Personel Sayıları Dağılımı

Mahalli İdare Türü	Şirketlerde Çalışan Personel Sayısı	
	2022	2023
Belediyeler ve Bağlı İdareleri	564.694	614.119
İl Özel İdareleri	9.576	10.046
Mahalli İdare Birlikleri	493	605
Toplam	574.763	624.770

Kaynak: YYGM ve İİGM, 2024,

Belediye şirketlerinde çalışan taşeron personel sayısı 614.119'dur (2023). Toplam belediye personel sayısı ise 798.219'dur. Toplam belediyeler ve bağlı idarelerin içindeki tüm çalışanlar içindeki kadrolu çalışan oranı %22,8'dir.

Tablo 11. Türkiye Geneli Mahalli İdareler Personelinin Toplam Kamu Personeli İçindeki Oranı

Personel Türü	2022			2023		
	Toplam Kamu Personeli	Toplam Mahalli İdareler Personeli	Mahalli İdareler Personeli/ Toplam Kamu Personeli (%)	Toplam Kamu Personeli	Toplam Mahalli İdareler Personeli	Mahalli İdareler Personeli/ Toplam Kamu Personeli (%)
Memur	3.093.557	109.707	3,55	3.477.259	139.847	4,02
Sözleşmeli Personel	591.230	35.424	5,99	330.863	8.557	2,59
Sürekli İşçi	590.759	56.792	9,61	600.184	42.883	7,14
Geçici İşçi	52.651	3.961	7,52	38.848	3.644	9,38
Toplam	4.328.197	205.884	4,76	4.447.154	194.931	4,38

Kaynak: SBB, YYGM ile İİGM, 2024,

Bu tablodan görüldüğü üzere Türkiye geneli kadrolu mahalli idareler personelinin toplam kamu personeli içindeki oranı bu yasal düzenlemeler sonucunda %4,38'e kadar gerilemiştir.

Sonuç olarak; Türkiye genelinde 1393 belediye bulunmaktadır (2023). Nüfusu 750 bin ve üzeri 36 belediye bulunmaktadır (2024). Belediyelerde ve belediyelere bağlı idarelerde çalışan kadrolu çalışan sayısı 2023 yılında 184.100'dür. Belediye şirketlerinde çalışan taşeron personel sayısı 614.119'dur (2023). Toplam belediye personel sayısı ise 798.219'dur. Toplam belediyeler ve bağlı idarelerin içindeki tüm çalışanlar içindeki kadrolu çalışan oranı %22,8'dir. Çankaya Belediyesi örneğindeki oranların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir (Kadrolu çalışan (memur +sürekli işçi) ÇB; %27,4 TR; %22,8, Şirket Çalışanları ÇB;%72,6 TR;% 77,2). Türkiye geneli kadrolu mahalli idareler personelinin toplam kamu personeli içindeki oranı bu yasal düzenlemeler sonucunda 2022'de %4.76 olan oran 2023 yılında %4,38'e kadar gerilemiştir.

Belediyelerde Çalışan Kadrolu Çalışanlarla Şirket Çalışanlarının Karşılaştırması

Bu bölümde belediye şirketlerinde çalışan şirket personelleri ile kadrolu çalışanlar (memur ve sözleşmeli personel) arasında liyakat, aidiyet, tutum ve davranışlar, işe bağlılık, iletişim, teknik yeterlilik vb. konular açısından bir karşılaştırma yapılmaktadır.

Öncelikle İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan kurum içi analize burada yer verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre işçi personel için; "İşçi Personelin Davranışları" ana faktöründe ve özellikle "Astlarına ve üstlerine karşı tutum ve davranışları" kriterinde, işe bağlılık, mesleki yeterlilik kriterlerine görece daha iyi olduğu, kadın personelin de "İşçi Personelin Davranışları" ve "İşe Bağlılık" ana faktörleri bazında daha iyi iken erkek personelin "Mesleki Yeterlilik" ana faktörü bazında görece daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Yönetici, memur ve işçi personel için geliştirilmesi gereken hususlara bakılmış ve memur personelde "İletişim becerisi (yazılı, sözlü iletişim ve beden dili)" konusunda; işçi personelde ise "Mesleki Yeterlilik" ana faktöründe "İnisiyatif kullanabilme" konusunda personellerin geliştirilmesi gerektiği sonucuna

ulaşmıştır (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2025-29 Stratejik Plan; 55)². Bu araştırmada bildiri konusunda iddia edildiği gibi memurların iletişim becerisinde şirket işçilerine göre daha düşük düzeyde olduğu, işçi personelin de inisiyatif alma konusunda geliştirilmesi gerektiği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 10. Kadrolu Çalışanlar (Devlet memuru, sözleşmeli) ve Şirket Çalışanlarının Karşılaştırması

Kadrolu Çalışanlar	
Avantajlar*	Dezavantajlar
○ Kamu çalışma etiğine sahip olma açısından daha güçlü (K) ○ Yönetim kademelerine gelebilme (K,B) ○ Tüm personelin yasa ile düzenlenmiş özlük haklarının herkese eşit uygulanması (K,B) ○ Görevde yükselme imkânı (kademe/derece/unvan değişikliği) (K,B) ○ Performansı yüksek (K) ○ Yüksek tecrübe (K) ○ İşe başlama sürecinin mevzuata dayalı olması (K) ○ İşe girişin merkezi sınavla yapılması (K)	○ Yaş ortalaması yüksek (K) ○ Yenilikçi değil (K) ○ Çalışma enerjisinin düşüklüğü (K) ○ Meslek dağılımının yenilikçi meslekler olmaması (K) ○ Erkek oranının yüksek olması (K) ○ 65 yaşa kadar çalışma (K) ○ Yönetim görevlerini bırakan çalışanların atıl tutulması (K) ○ Belediye başkanı değişimiyle görevden alınma (K) ○ Alanda çalışma isteksizliği (K) ○ Sayıca yetersiz olması (K) ○ Hemşericilik etkisi (K) ○ İletişim becerisinin düşük olması (K)
Şirket Çalışanları	
Avantajlar	Dezavantajlar
○ Genç dinamik, alan çalışmasına daha yatkın (K) ○ Yeni nesil mesleklere sahip olma (K) ○ Alan çalışması deneyimi yüksek (K) ○ İmza yetkisi, yasal sorumluluk sahibi olmama (B)	○ Kurum kültürüne uyum sağlayamama (K) ○ Kamu etik kurallarına uyum sorunu yaşama (K) ○ Yönetim kademelerine gelememe (B) ○ Alan çalışması deneyimini yönetim süreçlerine aktaramama (K)

² İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2025-29 Stratejik Planı
https://uploads.ibb.istanbul/uploads/2025_2029_IBB_Stratejik_Planı_7e6cb685d8.pdf Erişim
 (Tarihi:25.09.2025)

○ Performansı yüksek (K) ○ Kurumda sayıca yüksek olmaları (B)	○ İmza yetkisi, yasal sorumluluk sahibi olmama, inisiyatif almama/alamama (K,B) ○ Sorumluluk almama (K) ○ Nepotizm etkisiyle işe başlama süreçleri nedeniyle çalışanın yönetiminin zor olması, baskı grupların devreye sokulması (K) ○ Tüm personelin özlük haklarının aynı olmaması (farklı belediye şirketlerinde çalışma) (B) ○ Mesleki unvanlarının dışında farklı unvanlarda çalıştırılma (Örn: mühendis; Büro/destek personeli) (B) ○ Unvan değişikliğinin yönetimin inisiyatifinde olması (B) ○ Erken emekli olma (K) ○ Düşük performans (K) ○ Tecrübe eksikliği (K) ○ Sistemin personel tarafından yeterince benimsenmemesi (K) ○ Mesleği ile uyumlu görevde çalışamama (B) ○ Farklı pozisyonlara gelme talepleri (saha ise masa başı) (K) ○ Mevzuat konusunda yetersiz olma (K) ○ Kariyer imkânı olmaması nedeniyle kendini geliştirmede isteksizlik (K, B) ○ İşe başlama sürecinin düzenlenmesi ile ilgili mevzuat olmaması (asaletin onaylanması vb.) (K, B)
--	---

* (K: Kurum açısından B: Çalışan açısından)

SONUÇ

Belediyelerde belediye şirketleri üzerinden taşeron işçi çalıştırılmasına yönelik düzenlemeler personel giderlerini azaltmak ve işçi istihdamını kolaylaştırma amacıyla yapılmakla birlikte bürokratik ve idari yüklerden kaçınma, nitelikli /uzman personeli düşük maliyetlerle çalıştırma, daha verimli ve etkin iş gördürme, kısmi zamanlı çalıştırma gibi avantajları sağlarken bir yandan da belediyelerin toplu iş sözleşmesine taraf olmama, kıdem tazminatı ödememe gibi avantajlarını kaybetmesine yol açmıştır.

Belediyelerin personel giderlerinin bir önceki yıl bütçe gelirlerinin, büyükşehir belediyelerinde %30'unu, diğer belediyelerde ise %40'ını aşamayacağı biçiminde düzenlenen mevzuat hükümleri gereği; taşeron işçilerin hizmet alımı yolu ile belediye şirketi kadrolarına geçişiyle birlikte belediyelerdeki toplam personel sayısının yaklaşık üçte ikisinin belediye şirketlerinde çalıştırılması söz konusu olmuştur. Bu düzenlemeyle siyasal denetim ve personel istihdam politikasının olmaması nedeniyle belediyelerde işe alım süreçleri etkin yönetilememiş ve birtakım sorunları beraberinde getirmiştir.

Siyasi aidiyeti olan belediye başkanlarının ihtiyaç fazlası taşeron istihdam etmesinin yolunu açan bu yöntemin kamu mali kaynakları üzerindeki yükü azalttığı hususu tartışmalıdır. Her ne kadar şirket çalışanı sayısı yasal düzenlemeyle sınırlandırılmış olsa bile önceki beş yıllık dönemlerde siyasi angajmanlarla işe alınan personelin verimliliği ve etkinliği değişkenlik gösterebilmektedir. Bu düzenlemelerin belediyelerin personel giderlerini azalttığı konusu da tartışmalıdır. Belediyelerde taşeronlaşmanın personel giderlerini azaltmadığı, hatta artırdığı, belediyelerin ve belediye şirketlerinin mali tablolarından tespit edilmiştir.

Belediye şirketlerinin %64'ünün zarar ettiği tespit edilerek, taşeron işçilerin belediyelerin kamburu haline geldiği ve belediye şirketlerinin kamusal kaynakları eritmeyi sürdürdüğü belirtilmektedir. Belediye şirketleri vergi yükünü azaltma adına, şirketlerin bilinçli biçimde kârlı olmama yolunu seçtikleri düşünülmektedir. Bu usul ile personel çalıştırmanın kayırmacılık risklerini arttırdığı gibi tarafsızlık ve liyakat ilkesini de zedelediği düşünülmektedir.

Bu bildirinin temel iddiası ise bu usul ile yapılan istihdamlarda kadrolu personelin geneline göre özlük hakları, iş görme süreçleri ve kurum kültürüne uyum gibi farklılıkların meydana geldiğini öne sürmektir. Belediyelerde çalışan kamu çalışanlarının statü dağılımlarındaki sayısal ve niteliksel değişim ile bu değişimin iş görme süreçlerine etkileri de dönüşümün bir parçası durumundadır.

Sayısal değişim; hizmet alımı ihaleleriyle, taşeron şirket çalışanlarının artış ve sürekli işçilerde azalış olarak görülmektedir. Belediyelerde %70'in üzerinde belediye şirketlerine bağlı personelle çalışmak, özellikle hizmetleri önemli bir oranda alanda yürütmekte olan belediyeler açısından, verimlilik ve vatandaş memnuniyeti açısından çeşitli dezavantajlar yaratmaktadır.

Öncelikle dezavantajlardan bahsedilecek olunursa; bunların başında çalışma etiği, kamusal aidiyet, kamu kurallarına uyum, yasal yükümlülük, imza yetkisi, kamu yöneticisine karşı sorumluluk, patronaj, kayırmacılık, nepotizm, çalışanların yöneticiye baskısı, çalışanları siyasi parti angajmanı, siyasi baskılar ve çalışanların daha üst siyasilerle ilişkileri gibi konularda birçok zincirleme sorun yaşanmaktadır. Bu sorunlarla birlikte iyi bir iş organizasyonu yapabilmek, önemli derecede üst kademe yönetici iradesi ve kararlılığı gerektirmektedir.

Şirket çalışanlarının kuruma kattığı birtakım avantajlar da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; çalışanların kadrolu çalışanlara göre genç dinamik, alan çalışmasına daha yatkın olması, yeni nesil mesleklere sahip olma, alan çalışmasına daha yatkın, çalışanın imza yetkisinin ve yasal sorumluluğunun kadrolu çalışanlara göre çok düşük olması ve yüksek performanslı yeni nesil çalışan istihdam olanakları olarak söz edilebilir. Kurumda sayıca yüksek olmaları da kendi aralarında örgütlenme ve psikolojik üstünlük kurmalarına neden olmaktadır. Hatta bazı yöneticiler büyük ölçüde şirket çalışanlarıyla hizmetleri yürütme eğilimi göstermektedir. Ayrıca belediye hizmetlerini daha nitelikli, teknolojik değişime uyumlu yürütmek isteyen belediye başkanlarına liyakatli, özel nitelikli, genç, teknoloji kullanabilen vb. vizyonel çalışanları istihdam etme fırsatı vermektedir.

Yönetim açısından ise siyasi parti aidiyetine sahip belediye başkanı seçilen başkanların kamunun yönetimi hakkındaki mesleki deneyim, bilgi ve yönetim becerilerine bağlı olarak sorunların ne düzeyde çözüme kavuşturulabildiği muğlak olarak kalmaktadır. Bu yapısal nedenlerle hem kurumsal ve hem de vatandaş memnuniyetinde istenilen düzeylere ulaştırmak çok kolay değildir.

Şirket çalışanlarının belediyelerle daha güçlü kurumsal bağının kurulabilmesi için kurum içinde masa başında mesleki görev yapan çalışan ile beden gücü ile alanda çalışan personele yönelik yönetim süreçlerinin daha iyi nasıl yürütülebileceğine dair ayrıntılı araştırmalar ve buna bağlı mevzuat düzenlemeleri yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, İbrahim, (2010), “Kamu Mali Yönetimi Reformunda Strateji Geliştirme Birimleri”, *Maliye Dergisi*, Sayı:159, Temmuz-Aralık Dönemi.
- Arıkan, Yeşeren Eliçin (2004), “Bütünleşen Avrupa’da Yerel Yönetimler”, *Görüş*, Mart 2004, s. 38-51.
- Bakır, Onur (2016), “Kronik: Bir Yılan Hikâyesi ve Kadro Masasında Sona Doğru: Bir Truva Atı Olarak Özel Sözleşmeli Personel”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 71, Sayı: 3, s. 999-1023.
- Cildaroğlu, Ahmet A.,(2019) “Personel Hizmeti Sunan Belediye Şirketleri”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:113 Nisan- Haziran 2019.
- Güngör, Hayrettin (2014), *Belediye Teşkilatı ve Personel İstihdamı*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- İlhan, İlhami (2013), “Türkiye’de Belediyeler ve Şirketleri Arasındaki İhale İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 88 (Ocak-Mart), s. 5-25.
- Küçük, Hülya (2015), “Türkiye’de Belediye Şirketlerinin Denetimi Üzerine Bir Değerlendirme”, *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 39-52.
- Sayan, İpek Özkal (2016), “Türkiye’de Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 71, Sayı: 3, s. 669-691.
- Tiyek, Ramazan (2014), “Devletin Endüstri İlişkilerindeki Rolü ve Taşeron Çalışma”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 7, s. 8-31.

Tozlu, Ahmet ve Mehmet Tarık Eraslan (2012), “Türkiye’de Alt İşverenlik Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 84 (Ocak-Mart), s. 45-62.

- <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/birimler/SGMBelediyeKanunu.pdf>
(Erişim Tarihi: 15 Eylül 2025)
- <https://mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11125&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
(Erişim Tarihi: 14 Eylül 2025)
- https://webdosya.csb.gov.tr/db/yerelyonetimler/icerikler//2008_yili_faaliyet_raporu-20190429162132.pdf
(Erişim Tarihi: 14 Eylül 2024)
- <https://tbb.gov.tr/online/faaliyetraporu/2023/index.html>
(Erişim Tarihi: 14 Kasım 2024)
- https://webdosya.csb.gov.tr/db/yerelyonetimler/icerikler/2023_faaliyet_raporu_26072024-20240726161101.pdf
(Erişim Tarihi: 10 Kasım 2024)