

ENTEĞRE BELEDİYE YÖNETİŞİM MODELİ

No: 22/2022



ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY

Good Governance for
Quality of Life

İyi yönetim,
kaliteli yaşam

ENTEĞRE BELEDİYE YÖNETİŞİM MODELİ



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 22

Yazarlar

Dr. İnan İzci
Dr. Erkin Erimez
Melis Türker

Katkı Sunanlar

Dr. Yılmaz Argüden
Fikret Toksöz

Proje Danışma Kurulu'muzu oluşturan Fikret Toksöz, Enver Salihoğlu, Prof. Dr. Erbay Arıkboğa, Prof. Dr. Musa Eken, Doç. Dr. Mustafa Lütfi Şen, Ayşe Köse Badur, Hayriye Ataş, Cemil Arslan ve Ferruh Tunç'a katkıları için teşekkür ederiz.

ISBN 978-605-2288-23-8

Birinci baskı: Kasım, 2022

Copyright © 2022, Argüden Yönetişim Akademisi

Tüm hakları saklıdır. Yayıncının izni olmadan kitabın tamamı ya da bir kısmı hiçbir şekilde ya da biçimde kopyalanamaz ve çoğaltılamaz. Para ile satılamaz.

Tasarım uygulama: Özhan Binici

Argüden Yönetişim Akademisi

Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah., Göksu
Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye
Telefon: +90 (216) 280 51 14
E-posta: info@argudenacademy.org

www.argudenacademy.org



Hollanda Kralliyeti

Bu yayını Entegre Belediye Yönetişim Modeli Projesi kapsamında hazırlanmıştır. Proje ortaklarımız Avrupa Konseyi, Marmara Belediyeler Birliği, Sultanbeyli Belediyesi ve Şişli Belediyesi'ne katkıları için teşekkürlerimizi sunarız.

Entegre Belediye Yönetişim Modeli Projesi Hollanda Başkonsolosluğu'nun değerli katkılarıyla gerçekleştirilmiştir.

İÇİNDEKİLER

Önsöz 4

Giriş 6

Modelimiz 16

Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası 45

Pilot Uygulama ve Sonuçları 54

İç Denetim ve Sivil Denetim Araçları 58

Sonuç 66

Kaynakça 68

Ek A. ELoGE Göstergeleri 70

Ek B. Değerlendirme Anketleri 78

Ek C. EBYM–ELoGE İlişki Tablosu 80

Yazarların Özgeçmişleri 82

ÖNSÖZ

İyi yönetim kültürüne olan ihtiyacın her geçen gün daha da arttığı bir dünyada yaşıyoruz. Güven iklimini sağlayan iyi yönetim kültürü, kaynakların verimli kullanılmasında ve risklerin etkin şekilde yönetilmesinde kilit öneme sahip. İyi yönetim iklim krizi, pandemiler, ekonomik belirsizlik ve artan sosyal eşitsizlikler ile başa çıkmakta ve değişen koşullarda toplumsal barış, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin güçlenmesinde anahtar rol üstlenebilecek bir anlayış. Her geçen gün şehirleşen dünyada özellikle yerel düzeyde vatandaşlara doğrudan hizmet sağlayan belediyeler, sürdürülebilir bir gelecek ve yaşam kalitesini geliştirmede önemli kurumlar olarak öne çıkıyor. Bu nedenle belediyelerde iyi yönetişimin güçlenmesini öncelikli bir konu olarak ele alıyoruz.

Argüden Yönetişim Akademisi olarak 2014 yılından bu yana başta Türkiye olmak üzere dünya genelinde iyi yönetim kültürünün anlaşılması, benimsenmesi, güçlenmesi ve yayılması için yenilikçi model ve araçlar geliştiriyor ve faaliyetler yürütüyoruz. 2018 yılında Birleşmiş Milletler (BM) ve Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) kamu sektöründe yenilik olarak kabul ettiği *Belediye Yönetişim Karnesi*® (BYK) ile bir ilke imza attık. Vatandaşların belediyelerde iyi yönetim kültür ve uygulamalarını anlamaları, izlemeleri ve değerlendirmeleri için geliştirdiğimiz bu model ile belediye–vatandaş arasındaki güveni artırmayı hedefledik. 2018 yılında dünyada ilk Entegre Rapor yayınlayan belediyenin Türkiye'den çıkması sürecini tetikledik. 2022 yılında ise yine bir ilki gerçekleştirip, vatandaş merkezli bir anlayış ile dünyada ilk defa büyükşehir belediyelerini iyi yönetim açısından değerlendiren *Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi*® (BBYK) modelini tasarladık ve Türkiye'de pilot uygulamasını gerçekleştirdik. Bu yayınımla da yine bir ilke imza atıyor, vatandaşlara en yakın kamu kurumu ve katılımcı yerel demokrasinin beşiği olan belediyelerin iyi yönetim kültüründen faydalanmaları için entegre, ölçülebilir ve sürekli gelişime teşvik eden *Entegre Belediye Yönetişim Modeli*® (EBYM) projemizi ve sonuçlarını paylaşıyoruz.

Entegre Belediye Yönetişim Modeli® (EBYM) ile belediyelerin iyi yönetim düzeylerini değerlendirmeleri, bütünsel olarak hayata geçirmeleri ve sürekli geliştirmeleri için bir yol haritası paylaşıyoruz. Model, belediyelerin yapı ve süreçlerindeki uygulamalarda entegre iyi yönetim yaklaşımının uygulanmasına rehberlik ediyor. Bu yolun önemli kilometre taşlarından birisi ise iyi yönetim mükemmelliğinin belediyelerde tesis edilmesi ve markalaşmasına katkı yapmak. Avrupa Konseyi tarafından sunulan Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın (ELOGE) alınmasına da hizmet edecek bir modeli belediyelerin kullanımına sunuyoruz. Bir düşünce kuruluşu olarak, bu çalışmayı Avrupa Konseyi'ne üye ülkelerin 2007 yılında ortaya koyduğu, iyi yönetim vizyonunu yerel düzeyde hayata geçirme sürecine somut bir katkı yapmak üzere gerçekleştirdik. Temel amacımız belediyelere duyulan güven düzeyinin artmasına destek olmak ve sürdürülebilir kalkınma ile yaşam kalitesinin yükseltilmesine katkı yapmak.

Yerel düzeyde vatandaşlara doğrudan hizmet sağlayan belediyeler, sürdürülebilir bir gelecek ve yaşam kalitesini geliştirmede önemli kurumlar olarak öne çıkıyor.

EBYM ile belediyelerin iyi yönetim düzeylerini değerlendirmeleri, bütünsel olarak hayata geçirmeleri ve sürekli geliştirmeleri için bir yol haritası paylaşıyoruz.

Belediye Yönetişim Karnesi, Kapsayıcı Belediye Yönetişim Karnesi, Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi, İş Dünyası için Yerel Kalkınma Rehberi, İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı ve Entegre Düşünce başta olmak üzere 2014'ten beri yürüttüğümüz araştırma ve hazırladığımız yayınlarda belediyelerin bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaç duyduğunu tespit ettik. Belediyelerin iyi yönetim ilkelerini mevzuat ve söylemlerin ötesinde entegre, somut, ölçülebilir biçimde kavraması, sahiplenmesi ve hayata geçirmesinin sürdürülebilir başarı için bir gereklilik olduğunu vurguluyoruz.

Model, entegre düşüncenin benimsenmesini önceleyerek alınan her kararda ve gerçekleştirilen uygulamalarda farklı kesimlerin çeşitli boyutlarda (ekonomik, sosyal, çevresel, kültürel vb.) nasıl etkileneceklerini göz önüne alınmasını sağlamaya çalışıyor. Katılım kalitesini geliştirerek, kapsayıcı, duyarlı ve adil uygulamalar için yöntem sunuyor. Bilginin kalitesini artırarak şeffaflığın, hesap verebilirliğin ve tutarlılığın ön plana çıkartılması ve katılımcı demokrasinin gelişimini tetikliyor. İşleyiş kalitesinin gelişimini sağlayarak yönetim kalitesinin ve dolayısıyla verimli, etkin kaynak kullanımı ve risk yönetimi için yol gösterici oluyor. Tüm alanlarda sürekli öğrenme ve gelişim anlayışının göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulayarak sürdürülebilir kalkınmanın yerelden başlayarak uygulanmaya başlanmasını sağlamaya çalışıyor.

Avrupa Konseyi, Marmara Belediyeler Birliği, Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri ile yürüttüğümüz *Entegre Belediye Yönetişim Modeli*® projesi bu varsayımları sahada inceleme, teyit etme ve zenginleştirme imkânı verdi. Proje kapsamında gerek ortaklarımız ile yürüttüğümüz istişare ve iş birliği çalışmalarını gerekse de iki ilçe belediyesinde hayata geçirdiğimiz model faydalı oldu. Bu nedenle ortaklarımıza ve bu kurumların yöneticilerine teşekkür ederiz. Ayrıca, tüm destekçilerimize ve özellikle Hollanda Konsoloshu'na bu proje özelinde sağladığı destek ve uluslararası kurumlarla ilişkilerin geliştirilmesindeki katkıları için şükranlarımızı sunarız.

Geliştirdiğimiz bu modelin, Avrupa Konseyi üyelerinin tamamında hayata geçirilmesi ve demokrasiye duyulan güven ile yaşam kalitesinin gelişimine katkı sağlamasını umuyoruz. İyi yönetişimin yerel, ulusal ve küresel ölçekte güçlenmesinin daha sürdürülebilir bir gelecek ve sürekli gelişen yaşam kalitesine katkı yapacağına inançla çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu zorlu zamanlarda geleceğin inşasının ancak kurumlarına güven duyulan bir ortamda mümkün olabileceğini düşünüyoruz. Bu nedenle, iyi yönetim kültürü ve uygulamalarının ortak öncelik haline gelmesini diliyoruz.

Saygılarımla,

Dr. Yılmaz Argüden
Argüden Yönetişim Akademisi,
Mütevelli Heyeti Başkanı

Belediyelerin iyi yönetim ilkelerini mevzuat ve söylemlerin ötesinde entegre, somut, ölçülebilir biçimde kavraması, sahiplenmesi ve hayata geçirmesinin sürdürülebilir başarı için bir gereklilik olduğunu vurguluyoruz.

EBYM'nin Avrupa Konseyi üyelerinin tamamında hayata geçirilmesi ve demokrasiye duyulan güven ile yaşam kalitesinin gelişimine katkı sağlamasını umuyoruz.



GİRİŞ

Günümüz koşullarında sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınma ile yaşam kalitesinin güçlendirilmesine yönelik çabalar her geçen gün önem kazanıyor. Dönüşüm içerisinde olan bir dünyada yaşıyoruz. İklim değişikliği, Covid-19 salgınının etkileri, ekonomik belirsizlikler ve yükselen kutuplaşma gibi sorunlar ile her geçen gün artan dijitalleşme, yenilikler ve sürdürülebilir kalkınma çabalarının iç içe geçtiği bir dönüşüm sürecinden geçiyoruz. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) en son hazırladığı İnsani Gelişmişlik Raporu başlığında bu dönemi “Belirsiz zamanlar, Huzursuz yaşamlar” olarak özetliyor¹. Benzer şekilde Birleşmiş Milletler (BM) küresel ölçekte Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın durumunu değerlendirdiği 2022 raporunda, birden çok krizin iç içe geçtiği ve insanlığı tehdit eden doğal ve toplumsal risklerle yüz yüze olduğumuzu vurguluyor². Kısacası, dünya genelinde sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesini merkeze alarak değerlendiren bu raporlar günümüz koşullarında dönüştürücü olacak bakış açısı, düşünce biçimi, yöntem ve araçların gerekliliğini vurguluyor. Özellikle demokrasiye ve kurumlara duyulan güven erozyonunu aşmak için en etkili yöntem ise iyi yönetişimin güçlendirilmesi olarak ortaya çıkıyor.

Yaşam kalitesini artırma ve sürdürülebilir kalkınma için yürütülen küresel, ulusal ve yerel ölçekte çabaların başarısı özellikle kamu, sivil toplum ve özel sektörün iş birliği içinde çalışmasına bağlı. Gerek kişilerin gerekse de kurumların bakış açısı, tercih ve davranışlarını gözden geçirerek kapsayıcı bir anlayışı benimsemeleri gerekiyor. Özellikle kamusal otorite ve kaynakları elinde bulunduran kamu kurumlarının nasıl işlediği ve neler yaptığı toplumun tüm kesimlerini yakından ilgilendiriyor. Merkezi ve yerel kamu kurumlarının değişen koşullara göre kendilerini yeniden yapılandırması ve güçlendirmesi bu açıdan bakıldığında öncelikli bir konu olarak dikkat çekiyor. Kamu kurumlarının faaliyetlerini uzun vadeli, bütünsel, kapsayıcı ve etkili stratejiler ile yürütmesi bir zorunluluk haline geliyor. Kurumlara duyulan güveni geliştirmek üzere iyi yönetim kültürünün tüm birimlerde ve süreçlerde içselleştirilmesi ve uygulanması her zamankinden daha fazla önem kazanıyor.

Farklı çevresel, sosyal ve ekonomik risklerin ya da fırsatların bütünsel olarak değerlendirilmesi, kalkınmanın sürdürülebilir ve kapsayıcı olması, yaşam kalitesinin tüm kesimler için artması için toplumun her kesiminde ve tüm kurumlarında iyi yönetim kültürü ve ilkelerinin benimsenmesine ihtiyaç var. İyi yönetişimin sunacağı güven ortamı, farklı sektör ve kurumlarda kararların ve kaynakların azami fayda sağlayacak şekilde kullanılmasına imkân verir. İyi yönetim farklı aktörler arasında iletişim, ilişki ve iş birliklerinin daha kaliteli olması ve çeşitli risklerin birlikte yönetilmesine destek olur. Kaynakların en kapsayıcı ve etkin biçimde kullanılmasını güçlendirir.

Demokrasiye ve kurumlara duyulan güven erozyonunu aşmak için en etkili yöntem ise iyi yönetişimin güçlendirilmesi olarak ortaya çıkıyor.

Kurumlara duyulan güveni geliştirmek üzere iyi yönetim kültürünün tüm birimlerde ve süreçlerde içselleştirilmesi ve uygulanması her zamankinden daha fazla önem kazanıyor.

¹ <https://www.undp.org/egypt/publications/human-development-report-2021-22-uncertain-times-unsettled-lives-shaping-our-future-transforming-world>

² <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf>

GİRİŞ

İyi yönetim bakış açısının doğrudan ve kapsamlı şekilde gündelik hayata geçirilmesi yerel ölçekte, özellikle şehirlerden ve yerel yönetimlerden geçiyor.

Şehirler nüfus yoğunluğu, ekonomik faaliyetlerin ağırlıklı merkezi olmaları ve sundukları imkanlar ile demokrasi, kalkınma ve yaşam kalitesini güçlendirmek için öncelikli alanlar olarak görülmeli. Sadece Türkiye’de değil tüm dünyada şehirlerin nüfusu her geçen gün artıyor. 2020 yılı verilerine göre nüfusun %55’i şehirlerde yaşamını sürdürüyor³. Bu duruma bağlı olarak şehirlerde karşılaştığımız sorunlar ve bunlara dair çözüm arayışları da çeşitlenerek artıyor. Çevresel, ekonomik ve sosyal risklerin şehirlerde yönetilmesi, sürdürülebilir kalkınmasının sağlanması ve tüm bireylerin yaşam kalitesinin artmasında yerel yönetimlerin rolü ve görevi daha da önemli bir hale geliyor. Yerel yönetimler arasında vatandaşa doğrudan temas eden belediyeler ise altyapı yatırımları, temiz suya erişim, atık yönetimi, sosyal hizmetler ve eğitim gibi birçok alanda faaliyetler yürütüyor. Belediyeler şehirlerin yönetiminde tek başına söz sahibi kurumlar olmamakla birlikte demokratik temsil ile yönetilmeleri ile sahibi oldukları yetki ve kaynaklar nedeniyle en etkili kurumlar oldukları söylenebilir. Belediyeler şehirlerin lider paydaşı, merkezi yönetime ait politika ve planların uygulanması açısından da devletin yerel düzeyde en etkili kurumları konumundalar. Vatandaşlara en yakın kamu kurumu olarak, gündelik hayata dair birçok alanda faaliyet yürütmeleri açısından da ayrıca kritik öneme sahipler.

Şehirler ile belediyelerin kalkınma ve yaşam kalitesi açısından artan önemi, iyi yönetişimin yerel ölçekte güçlendirilmesini daha da kritik kılıyor. Şehirlerde mevcut olan çevresel, ekonomik, sosyal sorunlar ve risklerin bütünsel olarak yönetilmesi, kalkınma ve yaşam kalitesinin azami şekilde sağlanması için belediyelerde iyi yönetişim kültür ve uygulamalarının yaygınlaşarak güçlenmesi öncelik olarak görülmeli. Belediyeler ile vatandaşlar ve diğer paydaşlar arasında güven ortamının sağlanması bütünsel ortak akıl, kaynak ve faaliyetlerin planlanmasında ve uygulanmasında belirleyici faktör olarak ele alınmalı. Veriye ve katılıma dayalı, bütünsel, kapsayıcı ve etkin çözümlerin üretilebilmesi için gerek belediyelerin iç işleyişinde gerekse de diğer paydaşlarla olan ilişkilerinde güvenin artmasına ihtiyaç var. Bunu da en etkili şekilde iyi yönetişim kültürünün yaygınlaşması sağlayabilir.

Karar ve işleyişinde şeffaf, hesap verebilir, katılımcı, tutarlı ve etkin olan belediyeler en başta vatandaşların kendisine duyduğu güveni artırır. İyi yönetişim iklimi, özel sektör, sivil toplum ve akademik kurumların belediyeler ile daha sağlıklı, yoğun ve bütünsel iş birlikleri geliştirmesi ve ortak hedefler doğrultusunda faaliyet yürütmesine olanak sağlar. Güven, risklerin ve fırsatların ortak akıl ile bütünsel olarak ve en erken şekilde tespit edilmesini, kaynakların da etkin şekilde yönetilmesini mümkün kılar. Kamu, özel sektör ve sivil topluma ait kurumsal, mali,

Belediyeler şehirlerin lider paydaşı, merkezi yönetime ait politika ve planların uygulanması açısından da devletin yerel düzeyde en etkili kurumları konumundalar.

³ OECD/European Commission, *Cities in the World: A New Perspective on Urbanisation* (Paris: OECD Publishing, 2020), <https://doi.org/10.1787/doi/efcbda-en>.

fiziki, entelektüel, kültürel ve sosyal sermayelerin ortak hedef ve fayda yönünde harekete geçirilmesi daha kapsayıcı ve sürdürülebilir çözümlere olanak sağlar. Güvenin artması ise en başta belediyelerin iyi yönetişimi daha fazla önemsemesi ve bütünsel olarak hayata geçirmelerine bağlı.

Günümüz dünyasında belediyelerden işleyiş ve faaliyetleri açısından birçok farklı konu ve süreci yerel düzeyde yönetmesi bekleniyor. Bunların bazıları şöyle sıralanabilir;

- Mecburi kentsel hizmetlerin (atık yönetimi, temizlik vb.) sunmak
- Çevre, doğal hayat ve insanları korumak
- Farklı sosyal kesimlerin ihtiyaç duyduğu sosyal politika ve hizmetleri sağlamak
- Herkes için insan haklarını ve özellikle dezavantajlı grupların korunmasını sağlamak üzere çocuk, genç, yaşlı, engelli ve cinsiyet dostu işleyiş ve politikaları hayata geçirmek
- Kaynakları en verimli ve en fazla faydayı sağlayacak şekilde kullanmak
- Doğal, tarihi, kültürel mirası ve gelecek nesillerin haklarını koruyarak yerel kalkınmayı desteklemek
- Farklı riskleri (afet, salgın, işsizlik vb.) öngörmek ve bunlara göre şehir ve belediyeleri dayanıklı kılmak
- Merkezi yönetime ait politika ve planlar ile uyumlu olarak kararlar almak, faaliyetler yürütmek ve diğer kamu kurumlarıyla eşgüdüm içerisinde olmak
- Sivil toplum, iş dünyası ve üniversiteler ile iş birlikleri geliştirmek ve ortak faaliyetler yürütmek
- Sürekli değişen koşullara göre ortaya çıkan sorun, ihtiyaç ve taleplere cevap vermek

Doğa ve insana doğrudan dokunan, birçok alana etki eden belediyelerin bu beklentileri bütünsel, kapsayıcı ve etkin biçimde yönetebilmesi için kendi iyi yönetişim kültür ve uygulamalarını geliştirmeleri gerekiyor. Ancak bu şekilde kendilerine mevzuat yoluyla verilen sorumluluk ve görevler ile yetki ve kaynakları, vatandaşlar ve diğer paydaşların beklentilerine uygun şekilde yerine getirebilirler. Bunu güven ortamı içinde yapmaları hem performans hem de memnuniyet düzeylerinin artmasına katkı sağlayacaktır. Yerel yönetimler, iklim değişikliği, Covid-19 salgını, ekonomik belirsizlikler ve yükselen kutuplaşma gibi yaşadığımız tüm sorunlara rağmen sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesine yönelik hedeflerini iyi yönetişim ilkeleri aracılığıyla daha etkin bir biçimde gerçekleştirebilir.

Güvenin artması en başta belediyelerin iyi yönetişimi daha fazla önemsemesi ve bütünsel olarak hayata geçirmelerine bağlı.

Yerel yönetimler, iklim değişikliği, Covid-19 salgını, ekonomik belirsizlikler ve yükselen kutuplaşma gibi yaşadığımız tüm sorunlara rağmen sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesine yönelik hedeflerini iyi yönetişim ilkeleri aracılığıyla daha etkin bir biçimde gerçekleştirebilir.

İyi Yönetişim

İyi yönetim esas olarak güven kavramına dayanır. Kurumların başarısı ve istenilen faydaları üretmesi ancak iç ve dış paydaşların kuruma güven duyması ile sağlanabilir. Bu güven ortamı, aynı zamanda başkalarının kaynaklarını kullanabilmek ve ortak kaynaklara erişebilmek için de önemlidir. İyi yönetim kültürü belirli ilkelerin kurumsal yapı, mekanizma ve araçlar yoluyla süreçlerde hayata geçirilmesi ile sağlanabilir.

Belediyelerin siyasi, idari ve mali işleyiş süreçlerinde iyi yönetim kültürünü benimsemesi, bu kurumların yönetim süreçlerinde;

- İlgili tüm paydaşların ihtiyaç ve taleplerini adil ve kapsayıcı bir yaklaşım ile değerlendirmesi,
 - Paydaşlarla kapsayıcı ve anlamlı bir etkileşim kurulması ve iş birliği sağlanması,
 - Kaynakların tahsisinde ve kararların verilmesinde tutarlı, sorumlu, adil ve katılımcı olunması,
 - Alınan kararların nedenleri ve beklenen etkilerinin, şeffaf, tüm paydaşlar tarafından anlaşılabilir şekilde paylaşılması,
 - Kararlar hayata geçirildikten sonra kullanılan kaynakların (girdiler), gerçekleşen sonuçların (çıktılar) ve farklı kesimlere olan etkilerinin veriye dayalı olarak kamuoyu ve paydaşlar ile şeffaf bir biçimde paylaşılması ve hesap verilmesi,
 - Karar alma süreçlerinin etkililik ve verimliliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
 - Kurumsal öğrenme ve sürekli gelişime açık olunması,
 - Kurumsal işleyişte entegre ve tutarlı bir anlayışın geliştirilmesi
- anlamlarına gelir.

Ortak risk ve faydaların yönetilmesi gereken her ortam ve kurumda iyi yönetim hayata geçirilebilir. Sadece kamu, sivil toplum ve özel sektör kurumlarında değil, bir hânedede bile iyi yönetim ilkeleri gözetilebilir. Güven ortamını sağlar, çok daha bütünsel, kapsayıcı, etkili ve sürdürülebilir değer üretilmesine hizmet eder.

İyi yönetim esas olarak güven kavramına dayanır. Kurumların başarısı ve istenilen faydaları üretmesi ancak iç ve dış paydaşların kuruma güven duyması ile sağlanabilir.

Belediyelerde İyi Yönetişim Kalitesi ve Markası

Belediyelerde iyi yönetim kalitesinin ve düzeyinin güçlendirilmesi konusunda birçok farklı yaklaşım ve yöntemler mevcut. Bu konuda en kapsamlı ve ölçülebilir olanların başında ise Avrupa Konseyi'nin yaptığı çalışma geliyor. 1949 yılında kurulan ve şu an 46 üye ülkesi olan bu uluslararası kuruluş, üye ülkelerin ortak karar ve taahhütlerine bağlı olarak demokrasi, insan hakları ve hukukun üstünlüğünü güçlendirmek için faaliyetler yürütüyor. 16 Ekim 2007 tarihinde Türkiye'nin de dahil olduğu üye ülkelerin temsil edildiği Bakanlar Konferansı'nda Valensiya Deklarasyonu adlı vizyon belgesi imzalanarak yayımlandı.

Söz konusu vizyonun oluşturulmasında temel neden olarak "çatışmaların önlenmesi, istikrarın sağlanması, ekonomik ve sosyal gelişimin desteklenmesi ve bu yolla insanların şimdi ve gelecekte yaşamak ve çalışmak isteyecekleri sürdürülebilir toplumların oluşturulması için etkin demokrasi ve iyi yönetişimin her yönetim kademesinde gerekli olduğu" belirtildi⁴. Gerek bu vizyonun gerekse bu vizyonu hayata geçirmek için kabul edilen stratejinin temel amacı yerel düzeyde iyi demokratik yönetim anlayışını ve bunları yansıtan 12 ilkeyi üye ülkelerde hayata geçirmek olarak tanımlandı. Bu ilkeler ise şunlardır:

1. Katılım, Temsilîyet ve Seçimlerin Adil Yapılması
2. Duyarlılık
3. Etkililik ve Verimlilik
4. Açıklık ve Şeffaflık
5. Hukukun Üstünlüğü
6. Etik Davranış
7. Yetkinlik ve Kapasite
8. Yeniliğe ve Değişime Açık Olma
9. Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim
10. Sağlam Mali Yönetim
11. İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Uyum
12. Hesap Verebilirlik

Bu vizyonu takiben, 2008 yılında ise Yerel Düzeyde Yenilik ve İyi Yönetişim Stratejisi kabul edildi. Bu stratejinin kapsamında iyi yönetişimin tüm kamu kurumları için gerekli olduğu vurgulanırken yerel düzeyin buna en uygun alan olduğunun altı çizildi. Stratejinin temel amacı olarak "vatandaşların yerel düzeyde iyi yönetişimden faydalanması için ulusal ve yerel tüm paydaşların harekete geçmesi" belirlendi.

Çatışmaların önlenmesi, istikrarın sağlanması, ekonomik ve sosyal gelişimin desteklenmesi ve bu yolla insanların şimdi ve gelecekte yaşamak ve çalışmak isteyecekleri sürdürülebilir toplumların oluşturulması için etkin demokrasi ve iyi yönetişimin her yönetim kademesinde gerekli.

⁴ https://www.ftr-bg.org/wp-content/uploads/2019/10/Valencia_Declaration_MCL-1520075final_EN.pdf

GİRİŞ

Bu stratejinin ulaşmayı hedeflediği üç temel nokta ise şöyle sıralandı:

1. Tüm demokratik kurum ve süreçlerde vatandaş, merkezi konumda olmalıdır.
2. Yerel yönetimler, belirlenen 12 iyi yönetim ilkesini sürekli olarak geliştirmelidir.
3. Devletler, yerel düzeyde iyi yönetişimin iyileştirilmesi için gerekli kurumsal şartları sağlamalı ve sürekli kılmalıdır.

Avrupa Konseyi çatısı altında üye ülkelerin ortak kararı ile oluşturulan bu vizyon ve stratejinin temel amacı yerel demokraside vatandaşları merkeze alan, demokratik katılım ve kamu etiğini öncelik haline getiren ve aynı zamanda vatandaşların değişen beklentilerine cevap veren yerel yönetim anlayışını güçlendirmek olarak ifade edildi.

Avrupa Konseyi İyi Yönetişim Uzmanlık Merkezi tarafından 12 iyi yönetim ilkesini ölçmek ve markalandırmak için Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Marka Çerçevesi hazırlandı. Bu çerçeve içerisinde yerel yönetimlerin belirlenen 12 ilke ve bunları somut olarak ölçen 97 gösterge kapsamında değerlendirilmesi ve yüksek yönetim standartlarına ulaşan belediyelere marka verilmesine karar verildi. Bu marka ile iyi yönetişimin belediyelerde sürekli geliştirilmesi ve yüksek standartlarda tutulması amaçlandı.

Entegre Belediye Yönetişim Modeli

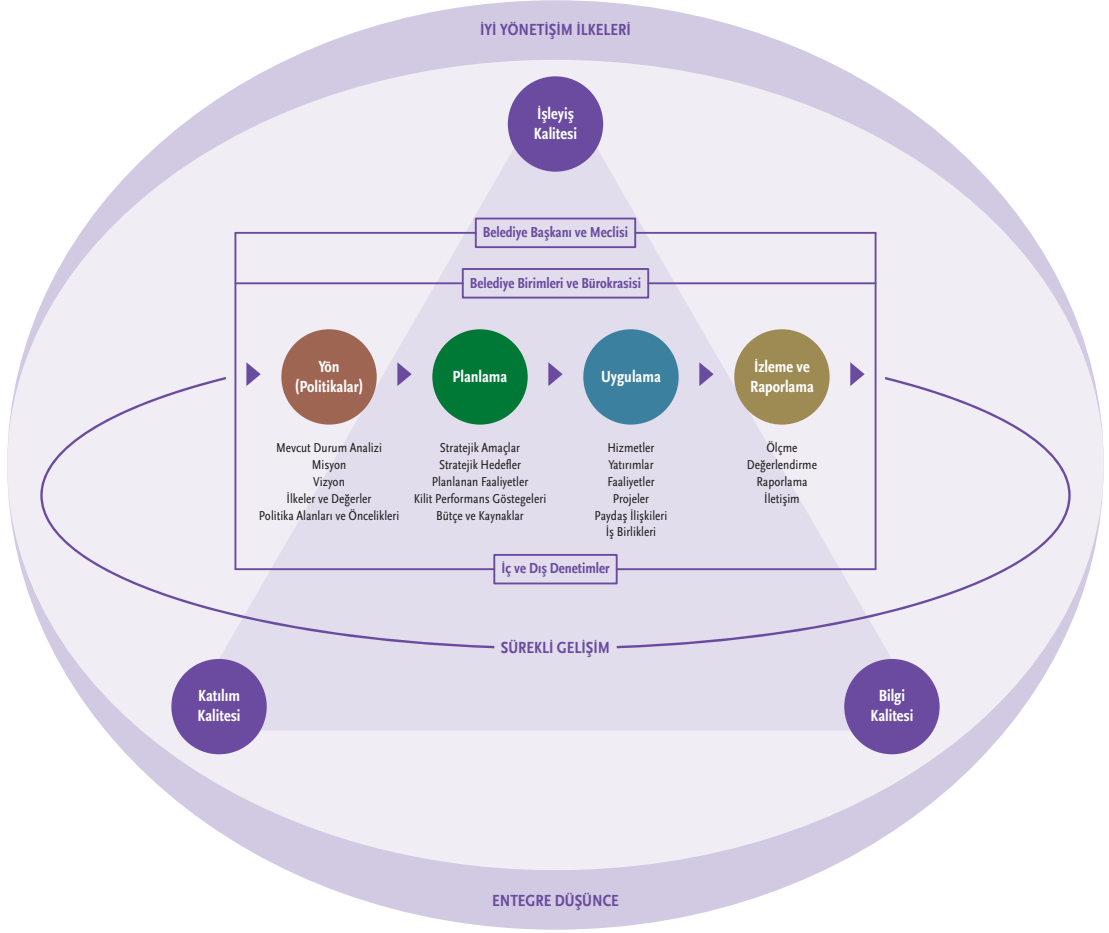
Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın alınmasına yönelik Avrupa Konseyi'nin sunduğu çeşitli araç ve iyi örnekler bulunmakla beraber belediyeler, markayı bütünsel olarak uygulamak ve sürekli geliştirmek konusunda bir modele ihtiyaç duyuyordu.

Argüden Yönetişim Akademisi ve Avrupa Konseyi İyi Yönetişim Uzmanlık Merkezi iş birliği ile Marmara Belediyeler Birliği, Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri'nin ortaklığında yürütülen proje kapsamında belediyelerde entegre iyi yönetişimi sağlamak ve bunun sürekli gelişimini güçlendirmek için Entegre Belediye Yönetişim Modeli'ni (EBYM) geliştirdik. Geliştirdiğimiz modeli Sultanbeyli ve Şişli Belediye'lerinde pilot olarak uygulayarak son haline getirdik.

EBYM'yi geliştirmekteki temel amacımız iyi yönetim kültürünü belediyelerin kurumsal yapısı ve yönetim süreçlerinin bütününde daha işlevsel ve etkili kılmak, böylece sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına katkı yapmak.

**EBYM'yi
geliştirmekteki
temel amacımız
iyi yönetim
kültürünü
belediyelerin
kurumsal yapısı ve
yönetim süreçlerinin
bütününde
daha işlevsel ve
etkili kılmak,
böylece
sürdürülebilir
kalkınma ve
yaşam kalitesinin
artmasına katkı
yapmak.**

Entegre Belediye Yönetişim Modeli[©]



Argüden Yönetişim Akademisi © 2022

Modelin temel işlevi, iyi yönetim ilkelerinin tamamını belediyelerin siyasi, idari ve mali boyutlarını içerecek biçimde, yapı ve yönetim süreçlerine dahil etmek ve belirli bir yaklaşımla düzenli olarak ölçerek sürekli geliştirmek. Nihai olarak, Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın pratik olarak uygulanması ve sürekli sahip olunmasına yol göstermek.

GİRİŞ

EBYM temelde aşağıdaki 4 hedefe ulaşmayı amaçlıyor:

1. İyi yönetim kültürünün genel olarak yerel düzeyde ve özel olarak belediyelerde bütünsel olarak güçlenmesi
2. Belediyelerde yönetim kalitesinin standart hale getirilmesi ve markalaşmasına katkı sağlanması
3. İyi yönetim ilkelerinin entegre yönetim anlayışıyla tüm yönetim süreçleri ve adımlarında işlevsellik kazanması
4. Belediyelerde iyi yönetimin bütünsel ve ölçmeye dayalı olarak sürekli gelişmesi

Modelimizi, Avrupa Konseyi'nin sunduğu iyi yönetim ilkeleri ve bunun uygulanmasına dönük bir yönetim yeniliği olarak değerlendiriyoruz. EBYM yerel yönetimler için sunulan yönetim kalitesinin standart olması için geliştirilen Avrupa İyi Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın alınmasına yardımcı bir araç olarak da görülebilir. Bu da yerel yönetimlerde iyi yönetimin pratik alanlarda yapı, süreç ve uygulama temelli güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Belediyelerde iyi yönetimin güçlenmesi ise karar, kaynak kullanımı, hizmet sunum kalitesi ile sürekli kurumsal gelişime hizmet edecektir. Özetle EBYM, yerel politika yapım ve hizmetlerin gelişmesi yoluyla sürdürülebilir kalkınma, yaşam kalitesi ve demokratikleşmeye katkı sağlayacaktır.

Entegre iyi yönetim anlayışı ve bunu yansıtan modelimiz, iyi yönetim ilkelerine bütünsel yaklaşmayı öngörüyor. İyi yönetim ilkelerini belediye yapı ve işleyişine entegre biçimde hayata geçirmeyi ve sürekli gelişime destek olarak yönetim kalite standardının mükemmelliğe doğru ilerlemesine yardımcı olmak için tasarlandı. Belediyelerde iyi yönetimi bir mükemmellik alanı haline getirerek sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesine yönelik çabaları artırması hedeflendi.

İyi yönetim ilkelerinin aynı anda ve birbirleriyle uyumlu, tutarlı ve etkin biçimde belediyelerin tüm yapı, işleyiş ve iş yapış süreçlerinde hayata geçirilmesi ve sürekli geliştirilmesi yoluyla şu faydaların elde edileceğini öngörüyoruz:

- Belediye ve vatandaşlar arasında güven düzeyinin sürekli olarak artması
- Yerel düzeydeki çeşitli risklerin (çevre, ekonomi, insan vd.) ve fırsatların erkenden, bütünsel ve etkin şekilde tespit edilmesi
- Hizmetlerin, yatırımların ve tüm faaliyetlerin bütünsel, kapsayıcı ve katılımcı biçimde tasarlanması ve sunulması
- Farklı sosyal grupların ve bireylerin sorun, ihtiyaç ve taleplerine en hızlı, bütünsel ve kapsayıcı şekilde cevap verilmesi

EBYM, yerel politika yapım ve hizmetlerin gelişmesi yoluyla sürdürülebilir kalkınma, yaşam kalitesi ve demokratikleşmeye katkı sağlayacaktır.

EBYM, iyi yönetim ilkelerini belediye yapı ve işleyişine entegre biçimde hayata geçirmeyi ve sürekli gelişime destek olarak yönetim kalite standardının mükemmelliğe doğru ilerlemesine yardımcı olmak için tasarlandı.

- Karar alma ve kaynakların kullanımında veri, kanıt ve ölçme yöntemlerinin teşvik edilmesi
- Kurumsal dayanıklılık ve çevikliğin sürekli öğrenme ile güçlenmesi
- Kısa, orta ve uzun vadeli karar ve faaliyetler arasında denge sağlanması
- Belediye yönetim kademeleri ve birimleri arasında iletişim, iş birliği ve eşgüdümün azami hale getirilmesi
- Mali, insan ve teknoloji ile diğer kaynakların kurumsal işleyiş açısından etkin ve verimli şekilde, etki odaklı kullanılması ve geliştirilmesi
- Yerel demokrasi, şehir hakkı ve aktif yurttaşlık anlayışı ile uygulamalarını güçlendirmesi
- Vatandaşlara ait ekonomik, sosyal ve kültürel hakların günlük hayatta daha etkin şekilde uygulanması
- Vatandaş, STK'lar ve diğer paydaşlar ile bütünsel, tutarlı ve etkili iletişim ve iş birlikleri sağlanması
- Belediyeler arasında iyi yönetim alanında örnek uygulamaların yayılması ve ortak öğrenme süreçlerinin güçlenmesi
- Küresel ve ulusal ölçekteki ilgili politika ve planlar ile uyumun artırılması

Sıralanan tüm bu faydalar nihai olarak, demokratik yerel kamu kurumu olan belediyelerin, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve yaşam kalitesinin tüm kesimler için güçlenmesinde üstlendikleri rolü daha kapsamlı ve etkili yapmasına olanak sağlıyor.

İyi yönetişimin küresel, ulusal ve yerel düzeyde gelişmesine katkı yapma amacıyla EBYM'nin farklı ülkelerde kullanıma uygun olarak tasarlandığını vurgulamakta da fayda var.

İyi yönetişimin küresel, ulusal ve yerel düzeyde gelişmesine katkı yapma amacıyla EBYM, farklı ülkelerde kullanıma uygun olarak tasarlandı.

MODELİMİZ

İyi yönetim kültürünün herhangi bir kurumda hayata geçirilmesi belirli ilkelerin kurumsal yapı, mekanizma, araç ve kurallar yoluyla farklı yönetim süreçlerinde hayata geçirilmesine bağlı. Bu nedenle söz konusu ilkelerin belediyelerin yapı, işleyiş ve hizmetlerinde bütünsel olarak sürekli uygulanmasına ve geliştirilmesine ihtiyaç var. Değişen koşullar ve beklentilere rağmen iyi yönetim kültürünü bir kurumda korumak ve güçlendirmek ancak sürekli olarak ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmekle sağlanabilir. Bu şekilde yaklaşıldığında iyi yönetişimin sunduğu faydalardan daimî olarak yararlanılabilir.

Genel olarak, şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık gibi iyi yönetim ilkeleri birçok ülkenin yasal düzenlemelerine ve kurumsal yapılarına dahil edilmiş durumda. Ancak, mevzuat tam ve sürekli olarak uygulanırsa bile, genellikle her ilkenin parçalı ve belirli süreçlerde uygulandığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, iyi yönetim ilkelerinin bütünsel ve tutarlı olarak hem kurumsal yapılarda hem de yönetim süreçlerinin her adımında hayata geçirilmesi gerektiği çoğu zaman gözden kaçırılıyor. İyi yönetim, bir kültürden çok usul, yöntem veya belirli bir uygulama olarak ele alınmıyor. Bununla beraber kurumsal işleyiş, faaliyet ve hizmetler, çoğu zaman iyi yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi açısından ölçülmüyor. Ölçülmeyen performans iyileştirilemez. İyi yönetim ilkelerinin somut olarak belediye yapı, işleyiş ve faaliyetlerinde bütünsel olarak işlevsellik kazanmasına, ölçülmesine ve sürekli geliştirilmesine ihtiyaç var. İyi yönetim kültürünün sunduğu güven ortamı, yönetim kalitesi ve faaliyetlerin kapsayıcılığı ve etkinliğini sürekli kılacaktır.

Belediyeler görev ve sorumlulukları gereği yürüttükleri faaliyetlerle şehirlerde sürdürülebilir kalkınma ile insanların yaşam kalitesini artırmaktan sorumlular. Belediyeler aynı zamanda, toplumsal barış, yerel demokrasi ve aktif yurttaşlığın gündelik hayatta gelişmesinde etkileri olan kurumlar. Belediyelerin yetki ve kaynakları ile farklı riskleri bertaraf etmesi, çeşitli ve değişen beklentileri karşılaması ve bunları daha kapsayıcı, adil ve etkin şekilde yerine getirmesi için iyi yönetim kültürüne ihtiyacı var.

Ölçülebilir bir entegre yönetim modeli ile belediyelerde iyi yönetim kültürünün bütünsel olarak işlevsellik kazanması, sürdürülebilir kalkınma vizyonunun hayata geçirilmesi ve farklı sosyal grupların yerel ihtiyaç ve taleplerinin karşılanması ile vatandaşların yaşam kalitelerinin iyileştirilmesi sağlanabilir. Böyle bir model, iyi yönetim ilkelerinin belediyelerde en etkin şekilde uygulanmasına ve üst yönetimin kararlarından başlayarak gündelik uygulamalara kadar tutarlı, sistematik ve ölçülebilir hale getirilmesine hizmet edecektir.

Ölçülmeyen performans iyileştirilemez. İyi yönetim ilkelerinin somut olarak belediye yapı, işleyiş ve faaliyetlerinde bütünsel olarak işlevsellik kazanmasına, ölçülmesine ve sürekli geliştirilmesine ihtiyaç var.

Argüden Yönetişim Akademisi, bu ihtiyaç ve bakış açısıyla iyi yönetim kültürünün yayılımını kolaylaştırmak adına Avrupa Konseyi'nin sunduğu vizyon ve stratejiyi temel alan entegre ve ölçülebilir bir model geliştirdi. Bu modelin geliştirilmesi sürecinde uluslararası farklı yaklaşımlar incelendi, yasal düzenlemeler ile kurumsal mekanizma ve araçlar değerlendirildi. Nihai olarak, belediyelerin Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nı almasına dönük bir model ve bunu oluşturan bileşenler tasarlandı. Geliştirilen Entegre Belediye Yönetişim Modeli® ile belediyelerin:

- Karar süreçlerinin kalitesinin artırılması,
- Kaynak geliştirme, tahsis ve kullanım süreçlerinin kalitesinin güçlendirilmesi,
- Katılımcı ve iş birliğine dayalı karar ve uygulama süreçlerinin işletilmesi,
- Ortak çalışma ve birlikte sorun çözme kültürünün geliştirilmesi,
- Etkin risk yönetiminin gerçekleştirilmesi ve bu şekilde riskleri öngörerek, olası konulara yönelik öneriler ve önlemler geliştirilmesi,
- Belediyelerin çevikliği artırılarak dayanıklılığının güçlendirilmesi,
- Etkin ve verimli çalışmalarla vatandaşların yaşam kalitesinin iyileştirilmesi,
- Belediye–vatandaş arasındaki güven ilişkisinin artırılması hedeflendi.

Belediyelerin varoluş nedeni, sorumluluk alanı çerçevesinde sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek ve tüm paydaşlarının yaşam kalitesini iyileştirmektir. Belediyeler, faaliyetleri ile ürettikleri kamusal değerler vasıtasıyla vatandaşların yaşam kalitesini iyileştirdiği gibi diğer paydaşlar için çeşitli faydalar da yaratmış olur. Bunların bazıları şöyle sıralanabilir:

- Belediyenin yerelde mevcut ya da gelecekteki olası ihtiyaç ve sorunlara yönelik çözümler üretmesi,
- Yerelde ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlaması,
- Çevresel, tarihi ve kültürel varlıkların korunması,
- Kapsayıcı ve katılımcı bir anlayışla tüm gruplar için hizmet üretmesi ve özellikle dezavantajlı grupların refahının sağlanması,
- Tüm ilgili paydaşlar için değer yaratması beklenir.

Belediyenin değer yaratma yaklaşımı öncelikle yerel ortak ihtiyaç ve talepleri belirleme süreciyle başlar. Belirlenen ihtiyaç ve taleplere dair kararlar belediyenin;

- Politika öncelikleri ve hedeflerini,
- Ulaşmak istediği vizyonunu,
- Stratejisini, faaliyetlerini ve bunlara dair başarı göstergelerini,
- Kurumsal işleyişe dair yaklaşımını şekillendirir.

Argüden Yönetişim Akademisi, Avrupa Konseyi'nin sunduğu vizyon ve stratejiyi temel alan entegre ve ölçülebilir bir model geliştirdi.

Belediyeler, faaliyetleri ile ürettikleri kamusal değerler vasıtasıyla vatandaşların yaşam kalitesini iyileştirdiği gibi diğer paydaşlar için çeşitli faydalar da yaratmış olur.

Belediyenin hedeflerini ve stratejisini belirlerken bütünsel bir bakış açısı ile yerel koşulları ve kurumsal kapasitesini değerlendirirken aynı zamanda farklı paydaşların ihtiyaç, beklenti ve önerilerini anlaması büyük önem taşır. Belediye önceliklerini, faaliyetlerini ve vatandaşlar için değer yaratma yolculuğunu detaylı, şeffaf ve anlaşılır bir şekilde kamuoyu ile paylaştıkça paydaşların güvenini kazanır. Güveni kazanılan paydaşlar, sahip oldukları kaynakları belediyenin değer yaratma yolculuğuna katkı sağlayacak şekilde harekete geçirirler. Değer yaratma yolculuğunun başarısı ve sürekli kılınması, paydaşlara duyulan güven ile ilişkilidir. Bu güven ise ancak bütünsel iyi yönetim yaklaşımının hayata geçirilmesi ve sürekli gelişiminin sağlanması ile elde edilebilir.

Modelin Özellikleri

Entegre Belediye Yönetişim Modeli®'ni (EBYM) geliştirmekteki temel amacımız, iyi yönetim kültürünü yerel yönetimlerin kurumsal yapısı ve yönetim süreçlerinin bütününde daha işlevsel ve etkili kılmak. Bunu yaparken de yerel yönetimlerde iyi yönetim kültürü ve ilkelerinin uygulanma kalitesini belirli bir çerçeve kapsamında ölçerek sürekli geliştirmek. EBYM ile belediyelerin iyi yönetim kültürünün sunduğu faydaların tamamından yararlanmasına imkân verecek, uygulanabilir bir model ile katkı yapmayı hedefledik.

Her ülkenin kendi devlet yapısı, yasal düzenlemeleri, coğrafi ve sosyal özelliklerine bağlı olarak belediyelerin yapı, görev, işleyiş ve faaliyetleri farklılıklar gösterebilir. Buna rağmen, demokrasinin temel prensiplerini ve iyi yönetim ilkelerini referans olarak bu kurumlarda belirli niteliklerin ortak olduğu kabul edilebilir. İyi yönetim ilkelerini, söz konusu ortak özellikler üzerinden bütünsel olarak hayata geçirmek, ölçmek, değerlendirmek ve sürekli geliştirmek üzere çeşitli öneriler sunulabilir.

Tüm belediyelerin ortak özellikleri:

- **Kamu yararı sağlamak:** Gerek seçilmiş (siyasi) gerekse atanmış (bürokrat) kişiler, karar ve faaliyetlerinde yerelde çevresel, ekonomik ve toplumsal sorun, ihtiyaç ve taleplerin kısa, orta ve uzun vadede karşılanması amacıyla kamusal fayda üretmek için görev yaparlar.
- **Temsil, katılım ve hesap vermeye dayalı meşruiyet:** Belediye yönetimlerinin meşruiyeti, vatandaşların bu kurumların karar alıcılarını (meclis üyelerini) demokratik yollarla seçmesi ve kamu görevlilerinin (bürokratların) hukukun üstünlüğüne göre hareket etmesi, vatandaşlara ve diğer kamu kurumlarına hesap vermeleri gerekliliğine dayanır. Aynı zamanda vatandaşların ve diğer paydaşların yönetim süreçlerine katılarak görüş verme hakkı ve imkanları bu meşruiyeti güçlendirir.

Değer yaratma yolculuğunun başarısı ve sürekli kılınması, paydaşlara duyulan güven ile ilişkilidir. Bu güven ise ancak bütünsel iyi yönetim yaklaşımının hayata geçirilmesi ve sürekli gelişiminin sağlanması ile elde edilebilir.

- **Kamuya ait kaynakları kullanmak:** Belediye yönetimleri, kaynaklarını vatandaşlar ve diğer ekonomik aktörlerin vergileri ve çeşitli ödemeler yapması ile kamu varlıkları (ör. gayrimenkuller) üzerinden sağlar. Yürüttükleri faaliyetlerde kamuya ait kaynakları kullanırlar.
- **Kamu çalışanları ile faaliyet yürütmek:** Belediye yöneticileri ve çalışanları yasal mevzuata bağlı olarak istihdam edilir ve işlerini resmî usul ve kurallara göre gerçekleştirmekle yükümlüdür.
- **Kanun ve kurallara göre işlemek:** Belediyelerin kuruluşu, yapı, sorumluluk, yetki ve işleyişleri belirli kanun, kural ve usullere göre düzenlenir ve bunlara göre yapılır.
- **Tanımlanmış yönetim süreçlerine göre işlemek:** Belediyeler kurumsal özellikleri gereği belirli yönetim süreçlerine göre işler ve kamu faydası üretirler. Bunlar kısaca şöyledir:
 - **Siyasi/demokratik karar ve faaliyetler:** Temel hedef ve faaliyetler seçilmiş siyasi aktörler tarafından tayin edilir. Bu hedef ve faaliyetlerden ilgili meclis veya seçilmiş kişiler sorumludur.
 - **İdari karar ve faaliyetler:** Siyasi olarak belirlenen hedef ve faaliyetleri hayata geçirmek için alınan idari kararlar, yapılan uygulamalar ve uyulan kurallar mevcuttur.
 - **Mali karar ve faaliyetler:** Belirlenmiş bütçe dahilinde ilgili hedef ve faaliyetler için kaynaklar tahsis edilir, kullanılır ve izlenerek raporlanır. Yürütülen her faaliyet belirli mali kaynakların kullanımını içerir.

Bu özellikler nedeniyle, belediyelerde iyi yönetim ilkelerini bütünsel olarak hayata geçirmek, sürekli izlemek, değerlendirmek ve geliştirmek gerekir. EBYM bir bütün olarak tüm belediyeler için geçerli olan bu özellikler üzerine kurularak geliştirildi.

Modelimizin 3 temel alanda gelişim sağlayacağını öngörüyoruz:

1. İyi yönetişimin, entegre düşüncenin uygulanmasını yansıtan bir yaklaşımla belediyelerde hayata geçirilmesi.
2. İyi yönetişim kültürünün belediyelerin yapı, karar ve uygulama süreçlerinin her aşaması ve adımında hayata geçirilmesi.
3. İyi yönetişim kültür ve uygulamalarının belediyelerde sürekli olarak ölçülerek geliştirilmesi.

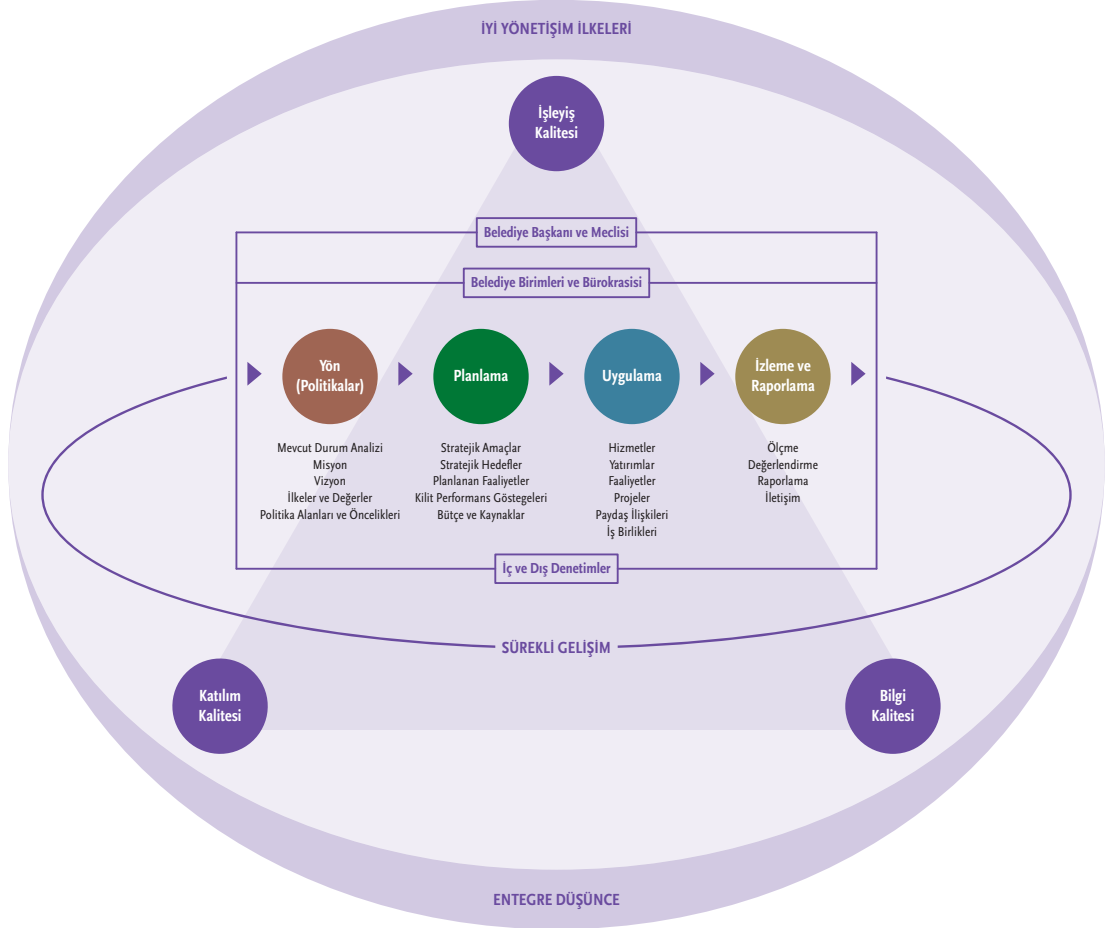
**Modelimizin
3 temel alanda
gelişim sağlayacağını
öngörüyoruz:**

**İyi yönetişimin,
entegre düşüncenin
uygulanmasını
yansıtan bir
yaklaşımla
belediyelerde hayata
geçirilmesi.**

**İyi yönetişim
kültürünün
belediyelerin yapı,
karar ve uygulama
süreçlerinin
her aşaması ve
adımında hayata
geçirilmesi.**

**İyi yönetişim kültür
ve uygulamalarının
belediyelerde sürekli
olarak ölçülerek
geliştirilmesi.**

Entegre Belediye Yönetişim Modeli®



Argüden Yönetişim Akademisi © 2022

Model bu 3 konuda gelişimi sağlamak üzere bünyesinde 3 temel bileşen barındırıyor:

1. Entegre İyi Yönetişim Yaklaşımı

İyi yönetişimin, belediyenin yönetim yapısını, işleyişini, faaliyet ve etkileşimlerinin tümünü kapsayan ekosisteminde entegre yaklaşımla ele alınması, anlaşılması ve sahiplenilmesi olarak açıklanabilir. Entegre iyi yönetişim yaklaşımının hayata geçirilmesi için kurumun tüm yapı ve süreçlerinde entegre düşüncenin benimsenmesi, konuların bütünsel olarak değerlendirilmesi ve etkileşimlerin tamamının dikkate alınması gerekir.

Kurumun bütününde iyi yönetim ilkelerinin benimsenerek uygulanması, kurumun kaliteli karar almasını ve kaynaklarını etkili ve verimli kullanmasını sağlar. Kararların ilgili tüm grupların görüşlerinin alındığı katılımcı ve kapsayıcı bir yaklaşımla alınması, kararın adillliğini ve belediyenin hesap verebilirliğini güçlendirir. Paydaşlara sunulan bilginin kalitesinin yüksek olması, farklı boyutları içermesi ve karşılaştırılabilir olması paydaşların kuruma güven duymalarını sağlar, belediyenin şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırır.

Belediyenin işleyiş kapasitesinin yüksek olması, yönetim süreçlerinin etkin çalışması ve güçlü mali yapıya sahip olması kurumun gerçekleştirdiği hizmetler ve yaptığı yatırımlar aracılığıyla vatandaşların yaşam kalitesini artırır. Belediyelerin vatandaşların yaşam kalitelerini artıran bir diğer unsur olan sürdürülebilirliğe önem vermeleri ve kararlarını uzun vadeli etkileri hesaba katarak almaları önemlidir. Bu yaklaşım aynı zamanda sadece bugünü değil gelecek nesillerin haklarını da korumak açısından çok değerlidir.

2. Entegre İyi Yönetişimin Belediyenin Yapı ve İşleyişinde İşlevsellik Kazanması

Entegre iyi yönetim yaklaşımının kurum içi ve dışında işlevsellik kazanmasını sağlayacak yapı, yöntem ve araçların devreye sokulması olarak açıklanabilir. Belediyenin tüm yapı ve süreçlerinde İyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi; alınan kararların, yapılan planların ve gerçekleştirilen hizmetlerin katılımcı, adil, kapsayıcı, etkili, verimli ve sürdürülebilir olmasını sağlar. Diğer taraftan kurumun yüksek düzeyde güven sağlaması açısından önemli olan etik davranış sergilemenin, hukukun üstünlüğüne uygun hareket etmenin, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasına ve kurumun güçlü bir mali yapıya sahip olmasına yardımcı olur.

Entegre iyi yönetim yaklaşımı karar aşamasından başlayarak bütünsel bir bakış açısı ile hareket edilmesine imkân sağlar. Planlama ve uygulama süreçlerinde de belediyenin iç ve dış paydaşlar ile ortak ekipler kurarak hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşmasını kolaylaştırır. Ayrıca günümüz koşullarında risk ve faydaları esnek biçimde yöneten çevik bir kurum olarak hareket etmeyi kolaylaştırır.

Entegre iyi yönetim yaklaşımı geliştirilen modelin temelini oluşturmaktadır. Kurumun yapı ve süreçlerinde entegre iyi yönetim yaklaşımının işlevsellik kazanması üç konuda güçlü sistemlerin oluşturulması ile sağlanabilir. Bu konular; kurumsal işleyiş kalitesi, katılım kalitesi ve bilgi kalitesidir. Söz konusu alanlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Paydaşlara sunulan bilginin kalitesinin yüksek olması, farklı boyutları içermesi ve karşılaştırılabilir olması paydaşların kuruma güven duymalarını sağlar, belediyenin şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırır.

Bkz: Katılım, İşleyiş ve Bilgi Kalitesi, sayfa 30–33

3. Entegre İyi Yönetişimin Sürekli Gelişimi

Belediye yönetiminde sürekli gelişim;

- Belediyenin karar, uygulama, iç ve dış denetim süreçlerinde elde ettiği deneyimlerden,
- Ölçülerek değerlendirilmiş olan kurum performansından,
- Diğer belediyelerdeki uygulamalardan öğrendiklerinden,
- Ekosistemde yaşanan değişimin ortaya çıkardığı sonuçlardan

yola çıkarak iyi yönetim süreçlerini iyileştirmek için yaptığı çalışmalar olarak açıklanabilir.

Kurumsal öğrenme, iyi yönetime dayalı alınan kararların ve bunların sonuçlarının kalitesinin artmasını sağlar. Benzer konularda geçmiş deneyimlerden öğrenilenler, yeni kararlar alırken daha önce yaşanan olumsuzluk ve eksikliklerin yaşanmamasını sağlar.

Öğrenme sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisi iyi yönetime dair doğru ve ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenerek takip edilmesi ve sonuçların ortak akıl ile değerlendirilmesidir. Bu şekilde entegre yönetim anlayışının sunduğu bütünsel bakış açısı ile ortak akıl kullanılarak uygulanma süreçlerinde iyileştirme yapılmasına imkân sağlar.

Bu 3 bileşen birbirini tamamlayıp entegre biçimde iyi yönetimi hayata geçirmeye ve sürekli iyileştirmeye hizmet etmektedir. Modelin işleyişi açısından önemli olan bu üç bileşen ve bunların modelin işleyişine nasıl etki yaptığı aşağıdaki bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

1. Entegre İyi Yönetişim Yaklaşımı

EBYM'nin uygulanmasında en önemli kavram entegre düşünce ve karar almanın içselleştirilerek hayata geçirilmesidir. Entegre iyi yönetim yaklaşımı, kurumsal sistemin bütünsel olarak daha iyi, daha kapsayıcı ve etkili sonuçlar üretmesine, iç ve dış paydaşlar arasındaki etkileşimleri ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirmeye, kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına ve risklerin daha etkin yönetilmesine olanak sağlar.

Entegre düşünce bakış açısına dayalı entegre belediye iyi yönetim yaklaşımının uygulanması; belediye karar vericilerinin, planlama ve faaliyetleri uygulamada önemli role sahip olan birim ve çalışanlarının işlev ve görevlerini daha etkin

Entegre iyi yönetim yaklaşımı, kurumsal sistemin bütünsel olarak daha iyi, daha kapsayıcı ve etkili sonuçlar üretmesine, iç ve dış paydaşlar arasındaki etkileşimleri ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirmeye, kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına ve risklerin daha etkin yönetilmesine olanak sağlar.

Entegre Düşünce

Yönetim süreçleri ile ilgili konuları bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirmeyi öneren bir bakış açıdır. Bu bakış açısı:

- Belediyenin kullandığı kaynakların tüm boyutlarıyla ele alınması,
- Belediye içindeki farklı işlevlerin ve birimlerin ortak amaç olan kamusal değer üretmeye odaklanması,
- Belediyedeki iş süreçlerinin parçalı (silo) yaklaşımı yerine bütünsel, çevik ve sonuç odaklı olması,
- Belediyenin kontrolü dışında olan konuların kurumun faaliyetleri üzerindeki etkilerinin temel amaç doğrultusunda yönetilmesi,
- Belediye faaliyetleri sonucu oluşan çıktıların ve etkilerin birbirleri ile etkileşimini ve ilişkisini anlayarak uzun dönemli etkilere hesaba katarak karar verilmesi gerektiğini ortaya koyar.

Entegre düşünce; belediyenin kendi yapı, işleyiş ve hizmetlerini iç ve dış paydaşları ile birlikte, tüm konuları her açıdan ve bütün boyutları içeren şekilde değerlendirmek gerektiğini ifade eder. Özellikle parçalı düşünme ve çalışma sistemlerinin kurumların günümüzün zorlayıcı problemlerine çözüm bulmakta zorlandığını temel bir varsayım olarak kabul eder. Entegre düşüncenin hayata geçirilmesinin belediyenin içinde ve dışında iş birliklerini güçlendirdiğini, farklı fikirlerden beslenerek yeni politika ve

çözümler geliştirmeyi kolaylaştırdığını ve kurumların tüm paydaşlarına değer yaratmasını desteklediğini ifade eder.

Entegre düşünce kurumların sadece mali kaynaklarının değer yaratmak için yeterli olmadığını ve değer yaratmak için ayrıca insan kaynağına, ilişkiler ağına, entelektüel birikime, varlıklara (kurumun varlıkları ve kullandıkları altyapılar) ve doğal kaynaklara ihtiyaç olduğunu ortaya koyar.

Bu kaynakları kısaca tanımlarsak:

- **Mali Kaynaklar:** Belediyeye ait parasal kaynakları ifade eder.
- **İnsan Kaynağı:** Kurumun çalışanlarının sahip olduğu yetenek, yetkinlik ve çalışma motivasyonlarını ifade eder.
- **İlişkiler Ağı:** Belediyenin paydaşları ile ilişkilerinin niteliği ve gücünü ifade eder.
- **Entelektüel Birikim:** Kurumun sahip olduğu bilgi birikimini ve yenilikçilik kabiliyetini ifade eder.
- **Varlıklar:** Belediyenin sahip olduğu varlıkları (bina, araç, iş makinası, teknoloji vb.) ve işlerini gerçekleştirmek için kullandığı altyapıları ifade eder.
- **Doğal Kaynaklar:** Kurumun faaliyetlerini göstermek için doğadan kullandığı su gibi kaynakları ifade eder.

yapmalarını destekler. Bu yüzden sorunların daha bütünsel, hızlı, etkili, verimli ve yenilikçi çözümler ile cevaplanmasını sağlar. Birlikte düşünme ile yenilikleri iş birliği içinde geliştirmeyi ve uygulamayı tetikler.

Belediyenin birçok faaliyeti birden fazla birimin ortak çalışması ve çabası ile gerçekleşir. Bu faaliyetlerin koordinasyon ve iş birliği içinde yürütülmesi, ortak çalışma ekipleri ve kültürü oluşturularak faaliyetlerin başlangıç adımlarından itibaren tüm ilgililerin birlikte çalışması ile sağlanabilir. Böyle bir çalışma yaklaşımı hem iyi yönetim uygulamalarının süreçlere en uygun şekilde uyarlanmasına hem de iş süreçlerinin daha bütünsel ve etkin bir şekilde yürütülmesine imkân verir. Entegre düşüncenin hayata geçirilmesi, kurumun çeviklik kazanarak değişen şartlara daha hızlı uyum sağlamasını destekler.

Avrupa Konseyi yerel yönetimlerde vatandaşın merkeze alan iyi yönetim kültürünün yaygınlaşması ve kalkınma ile vatandaşların yaşam kalitelerini güçlendirmek için 12 İyi Yönetişim İlkesi belirlemiştir.

Entegre düşüncenin hayata geçirilmesi, kurumun çeviklik kazanarak değişen şartlara daha hızlı uyum sağlamasını destekler.

Bkz: Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası, sayfa 45

İLKE	TANIM
1. Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması	Yerel konularda vatandaşların fikirlerini yönetim süreçlerinde belirtmelerini güvence altına almak
2. Duyarlılık	Yerel yönetimlerin vatandaşların meşru istek ve beklentilerinin dikkate alınmasını sağlamak
3. Etkililik ve Verimlilik	Kaynakları en iyi şekilde kullanarak hedefleri gerçekleştirmek
4. Açıklık ve Şeffaflık	Vatandaşların bilgiye erişimini sağlamak ve yerel yönetim süreçlerinin nasıl gerçekleştirildiğini anlamalarını sağlamak
5. Hukukun Üstünlüğü	Adilliği, tarafsızlığı ve öngörülebilirliği sağlamak
6. Etik Davranış	Kamu önceliklerini en üst öncelik olarak yönetim süreçlerinde değerlendirmek
7. Yetkinlik ve Kapasite	Yerelde seçilmiş temsilcilerin ve belediye çalışanlarının görevlerini yerine getirecek yetkinlik, yetenek ve kapasiteye sahip olması
8. Yenilik ve Değişime Açık Olma	İyi uygulama ve yeniliklerin kurum sistemine uyarlanması ve etkili sonuçlar elde edilmesi
9. Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim	Kararlarda gelecek nesillerin çıkarlarını gözetmek
10. Sağlam Mali Yönetim	Kamu kaynaklarını sağduyulu ve verimli şekilde kullanmak
11. İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Uyum	Hiçbir kimse ve topluluğun dışlanmadan ve ayrıtırılmadan kapsanmasını, korunmasını ve beklenti ve ihtiyaçlarına saygı duyulmasını sağlamak
12. Hesap Verebilirlik	Seçilmişlerin ve belediye çalışanlarının taşıdıkları sorumlulukların bilincinde olması ve aldıkları kararların sonuçları konusunda hesap vermesi

Yukarıda sayılan 12 ilkenin belediyenin tüm yönetim kademelerinde, başkan ve meclisten başlayarak belediyenin tüm işlevsel birimlerinde ve denetim yapılarında benimsenmesi, iyi yönetim kültür ve uygulamalarının güçlenmesine destek olur.

Söz konusu ilkelerin ne ölçüde hayata geçirildiğini ölçmek için kullanılan göstergeler, kurumun ilgili ilkeleri çalışma sistemi içinde ne ölçüde hayata geçirdiğini anlamak açısından etkili olur. İyileştirme adımları bu çerçevede planlanarak kurumun gelişimine yönelik adımlar atılabilir.

Kurumun etkili, kapsayıcı ve sürdürülebilir faaliyetler yürütmesi, entegre iyi yönetim yaklaşımını tüm yönetim kademe ve süreçlerinde uyguladığı bir durumda mümkün olabilir.

Entegre İyi Yönetişim Yaklaşımı

Belediyenin tüm yönetim kademe ve süreçlerini iyi yönetim ilkeleri ile ilişkilendirerek bütün işleyişinde uygulaması olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşıma göre ilkelerin kendileri de **bütünsel** olarak ele alınmalı, ilkeler arasındaki ilişkiler de dikkate alınarak her yönetim süreç ve adımında farklı ilkelerin ne oranda hayata geçirildiği değerlendirilmelidir. Bu yaklaşıma göre kararlar iyi yönetim ilkeleri ışığında alınır, uygulamalar yine bu ilkelere uygun olarak gerçekleştirilir. Benzer şekilde ortaya çıkan sonuçlar da bu ilkeler ışığında ve ilgili verilere dayanarak değerlendirilir.

Her birim kendi görev ve sorumluluklarıyla ilgili olan öncelikli iyi yönetim ilkelerini iş süreçlerine uyarlayarak daha kaliteli kararlar alabilir ve hizmetler sunabilir. Bu sayede tüm birimler, belediyenin bütünsel olarak iyi yönetim kültürünü güçlendirmesine hizmet eder. Eş zamanlı olarak her ilkenin belediyenin her birim ve iş süreciyle ilgili olduğu göz önünde tutulmalıdır.

Örneğin, belediye meclisi veya sosyal hizmetler müdürlüğü kararlarını alırken konuları; katılımçılık, duyarlılık, etkililik, yetkinlik ve kapasite, sürdürülebilirlik ve uzun vadeli etkiler,

sağlam mali yönetim ile insan hakları gibi ilkeler açısından değerlendirmelidir. Bu şekilde alınan kararlar ve yürütülen faaliyetler daha tutarlı, kapsayıcı, adil, sürdürülebilir ve etkili olur.

Belediyenin iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde:

- Bir konuyu etkileyen ve konudan etkilenen bütün boyutları ve muhatapları ile eş zamanlı olarak düşünmesi,
- Faaliyetlerin ve sonuçların ilerlemek istenen yöne uygunluğunu sorgulaması,
- Kaynaklarını gözden geçirmesi,

- Kendi rolüne uygun olarak çevresine ne tür ve nasıl değerler yarattığını değerlendirmesi,

- Paydaşları ile birlikte karar alması,

alınan kararların uygulanmasında başarı olasılığını artırır.

Entegre iyi yönetişimin çok yönlü düşünmeyi teşvik etmesi; belediyelerin her konuyu farklı boyutları ile değerlendirmesini, ilgili tüm paydaşları süreçlere katmasını ve olası etkileri düşünmesini sağlar. Bu şekilde, çok yönlü düşünme kültürü kurum içinde gelişerek yaygınlaşır.

Entegre iyi yönetim yaklaşımı, tüm iç ve dış paydaşların hedef birliği içerisinde olmasını ve birlikte çalışmasını sağlar. Ayrıca kurumun 'birliktelik' potansiyelini de ortaya çıkarır, beklenmeyen olumsuz etkileşimi önleyecek bakış açısını kazandırır, olumlu etkinin yayılımını sağlar ve artırır. Bu yaklaşım, işlevlerin ve bunları icra eden birimler ile kişilerin bir araya gelerek eş zamanlı değerlendirme yaptığı ve çözümler ürettiği bir sürece dönüşür.

Entegre iyi yönetim, kaynakların önceliklerle uyumlu kullanımını destekler. Belediyenin kaynaklarının kullanımını önemlilik bakış açısı ile şekillendirilmesine yardımcı olur. Önemlilik, bir belediyenin hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyen risk ve fırsatların tanımlandığı adımdır. Önemlilik yaklaşımı, olası risklerin oluşmadan önce tespitini ve yönetilmesi için gerekli adımların atılmasını ve kaynakların ayrılmasını teşvik eder. Entegre iyi yönetimin çok yönlü düşünmeyi teşvik etmesi, belediyelerin her konuyu farklı boyutları ile değerlendirmesini, ilgili tüm paydaşları süreçlere katmasını ve olası etkileri düşünmesini sağlar. Bu şekilde çok yönlü düşünme kültürü kurum içinde gelişerek yaygınlaşır.

Entegre düşünce tanımı altında açıklanmış olan mali, insan, ilişki, entelektüel, varlık ve doğal kaynakların iyi yönetim kültürünün hayata geçirilmesi ve sürekli gelişimde temel faktörler olduğu göz önünde tutulmalıdır. Her bir ilkenin söz konusu kaynakların kullanım biçim ve süreçlerinde incelenmesi gereklidir. Ancak bu şekilde iyi yönetim bütünsel olarak ve güçlü biçimde hayata geçirilebilir.

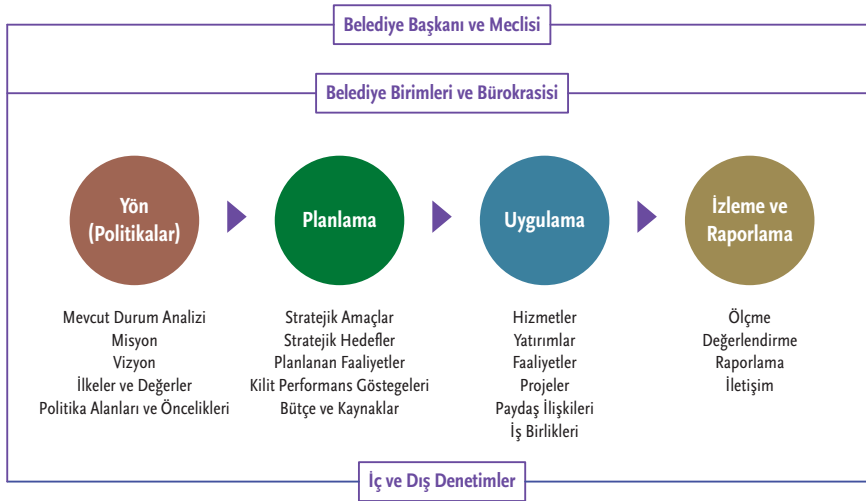
Entegre iyi yönetim yaklaşımı sürekli kendini tekrarlayan bir döngü olduğu için belediyenin sürekli kendini geliştirerek geçmiş deneyimlerden öğrenmesini ve çıkarılan dersleri gelecek düşünce ve karar sistemlerine uyarlamasını destekler.

Argüden Yönetişim Akademisi tarafından 2018 yılında gerçekleştirilen *Belediye Yönetişim Karnesi* ve 2022 yılında gerçekleştirilen *Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi* projelerinde hem entegre düşünce yaklaşımı hem de Avrupa Konseyi'nin 12 İyi Yönetişim İlkesi kullanıldı. Bu çalışmalarda belediyelerin farklı yapı, işleyiş ve faaliyetlerinde söz konusu ilkelerin ne oranda ve nasıl uygulandığı vatandaşı merkezi alan bir yaklaşımla, veri temelli olarak ölçüldü ve sonuçlar kamuoyu ile paylaşıldı. Uygulanan bu model Birleşmiş Milletler (BM) ve Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından iyi uygulama olarak kabul edildi. İki çalışma da iyi yönetim ilkelerinin belirli bir yöntem ile ölçerek iyileştirilebileceğini ortaya koydu. Her iki projede entegre düşüncenin sunduğu yaklaşımdan faydalanıldı.

Entegre iyi yönetimin çok yönlü düşünmeyi teşvik etmesi, belediyelerin her konuyu farklı boyutları ile değerlendirmesini, ilgili tüm paydaşları süreçlere katmasını ve olası etkileri düşünmesini sağlar.

2. Entegre İyi Yönetişimin Belediyenin Yapı ve İşleyişinde İşlevsellik Kazanması

Belediyenin yapısı, nasıl çalışacağı, temsilcilerin seçiminin nasıl yapılacağı, seçilmiş temsilciler ve çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları yasalar ile belirlenir. Bununla birlikte belediyelerin yapısı ve işleyişi incelediğinde üç temel sistemden ve bunların etkileşiminden oluştuğu anlaşılacaktır.



Belediyelerin yapısı ve işleyişi incelediğinde üç temel sistemden ve bunların etkileşiminden oluştuğu anlaşılacaktır: başkan ve belediye meclisi, denetim yapısı, bürokrasi ve çalışanlar.

Birinci sistem, seçim yoluyla göreve gelmiş olan ve siyasi iradeyi temsil eden başkan ve belediye meclisinden oluşur. Bu sistem aynı zamanda belediyenin ana karar organıdır. Belediyenin hangi konuları öncelik olarak alacağını, ne tür faaliyetlerin nasıl uygulanacağını, nihai olarak sonuçların değerlendirmesini meclis ile başkan tayin eder. Bu açıdan belediyenin siyasi, idari ve mali yönetimden bütünsel olarak sorumludurlar. Genel olarak kuruma yön veren, işleyişi düzenleyen ve denetleyen yapıdır.

Doğal olarak bir belediyede en başta başkan ve meclis üyeleri entegre iyi yönetim yaklaşımı ve faydalarını anlamalı, sahiplenmeli ve hayata geçirmelidir. Bundan sonra yaklaşımın tüm kuruma yayılması, hayata geçirilmesi ve sürekli geliştirilmesi söz konusu olabilir. Entegre yönetim ancak liderliğin sahiplenmesi ile güçlenebilir ve tüm işleyiş süreçlerinde etkin kılınabilir. Ana karar verici yapının 12 iyi yönetim ilkesini benimsemesi ve yönetim süreçlerine entegre yönetimi hakim kılması ise kapsayıcı katılım, kaliteli bilgi paylaşımı ve işleyişin kalitesine öncelik verilmesine bağlıdır.

İkinci önemli sistem ise yönetim süreçlerinin işleyişinin mevzuata, ilkelere ve politikalara uygun olarak gerçekleştiğini denetleyecek olan denetim yapısıdır. Bu yapı gerekli gelişim alanlarını tespit ederek kurum için iyileştirmelerin yapılmasını yönlendirir, kurumda sürekli gelişim için kilit önem taşıyan bir yapıdır. Kurumun bütün süreçleri; siyasi, idari ve mali açıdan yasalar gereği denetime tabidir. Denetim ise iç denetim, merkezi yönetim denetimi ve sivil denetim gibi farklı biçimlerde yapılır. İyi yönetim kültürü denetim yapı ve süreçleri ile uyumlu kılındığı, etkin şekilde uygulandığı takdirde her işleyiş süreci ve adımında güçlenebilir. Bu nedenle ilerleyen bölümde 12 iyi yönetim ilkesinin iç denetim ve sivil denetimde nasıl olabileceğine dair iki araç önerilmiştir.

Bir belediyenin üçüncü temel sistemini bürokrasi ve çalışanlar oluşturur. Bürokratik yapı, siyasi karar alıcıların belirlediği yön ve hedefler doğrultusunda gerekli planlama ve uygulama süreçlerini idari açıdan yerine getirir. Bu yapının iyi yönetim kültürü ve ilkelerini kendi rol, sorumluluk ve işlerinde anlaması, benimsemesi ve hayata geçirmesi ile entegre iyi yönetim anlayışı gündelik hayata yansiyabilir. İyi yönetim bürokratik işleyiş ve işlemlerin kritik süreçlerine dahil edildiğinde kurumsallaşır ve süreklilik kazanır.

Belediyelerin yönetim süreçlerine ve genel olarak işleyişine bakıldığında dört ana adımdan oluştuğu görülür. İyi yönetimin entegre biçimde işlevsellik kazanması bu adımlarda hayata geçirilmesine bağlıdır.

A. Yön ve Politikalar

Bu adımda öncelikle mevcut durum analizi gerçekleştirilir. Çalışma sonuçlarına göre kurumun hedefleri oluşturulur ve öncelikli politika alanları belirlenerek bu konulara yönelik politikalar ve öneriler hazırlanır. Bu adımda katılımın kalitesi, bilgilendirme kalitesi, kurumsal işleyiş kalitesi ile entegre bakış açısı ve iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi yön ve politikaların belirlenme kalitesini doğrudan etkiler. Belirlenecek yön ve politikaların niteliği yerel koşulların, ihtiyaç ve taleplerin bütünsel, veri temelli ve katılımcı biçimde incelenmesi ile sağlanabilir.

B. Planlama

Kurumun hedefleri ve belirlenmiş politikalar çerçevesinde kurumun stratejik planı bu adımda oluşturulur. Planda kurumun stratejik amaç ve hedefleri, belirlenmiş politikalar ile uyumlu olarak tespit edilir. Hedefleri gerçekleştirmek için yapılması gereken faaliyetler ve yol haritası tanımlanır. Hedeflerin ne ölçüde

Bkz: Ek B. Değerlendirme Anketleri, sayfa 78

Belediyelerin yönetim süreçlerine ve genel olarak işleyişine bakıldığında dört ana adımdan oluştuğu görülür: yön ve politikalar, planlama, uygulama, izleme ve raporlama.

gerçekleştirildiğini takip etmek için her faaliyet için Kilit Performans Göstergeleri (KPG) belirlenir. Hedeflerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ancak kaynakların doğru şekilde planlanarak dağıtılması ve uygun bütçelerin oluşturulması ile sağlanır. Bu adımda da katılımın kalitesi, bilgilendirme kalitesi, kurumsal işleyiş kalitesi, entegre düşünce ve entegre iyi yönetim yaklaşımının benimsenmesi karar ve kaynak kullanımına dair planlamanın kalitesini artırır. Etkin planlama yaşam kalitesinin artmasına ve sürdürülebilir kalkınmaya hizmet eder. Bu durum Avrupa Konseyi'nin ilgili Belediye Stratejik Planlama aracında açık biçimde dile getirilmiştir.

C. Uygulama

Bu adımda planlanmış olan yatırımlar, hizmetler ve projeler bürokrasi eliyle ve gerektiğinde dış paydaşların da katkılarıyla hayata geçirilir. Uygulama aşamasında yerel koşullara, ortaya çıkan sorunlara veya değişen taleplere bağlı olarak güncellemeler yapılır. İyi yönetim kültürü uygulamaların daha bütünsel, kapsayıcı, etkin ve sürdürülebilir olmasına hizmet eder. Entegre yönetim yaklaşımı gereği uygulama süreç ve adımlarında ilgili yönetim ilkelerinin ne oranda, nasıl uygulandığı önemlidir. Bunun için belirli kriterlerin sürekli gözetilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesine ihtiyaç vardır.

D. İzleme ve Raporlama

Belediyenin faaliyetlerini öngörülen hedefler doğrultusunda ne ölçüde gerçekleştirdiği, ne kadar kaynak harcandığı ve ne gibi iyileştirmelere ihtiyaç duyduğu bu adımda tespit edilir. Bu süreçte belirli idari ve mali veriler temel alınarak değerlendirme yapılır. Planlanan hedefler, bütçe ile gerçekleştirilen faaliyetler ve sonuçlar birbiriyle kıyaslanır. Bu kıyaslama kurumun gelişim yolculuğunu tanımlaması ve başkalarının iyi uygulamalarından kendi işleyişine neler katacağını öğrenmek açısından değerlidir. İzleme sürecinde elde edilen veri ve bilgiler kurum içine ve dışına yönelik olarak raporlanır. Paydaşların güvenini kazanmak açısından raporlarda sunulan bilgilerin kalitesi önemlidir. Bu yüzden verilerin anlaşılabilir ve hesap verme anlayışına uygun şekilde sunulması gerekir.

Etkin planlama yaşam kalitesinin artmasına ve sürdürülebilir kalkınmaya hizmet eder.

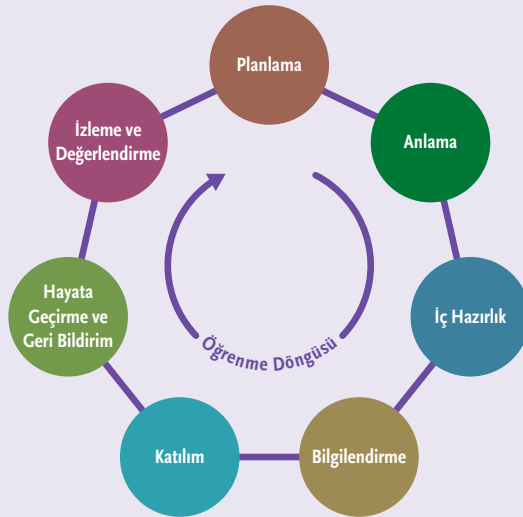
İyi yönetim kültürü uygulamaların daha bütünsel, kapsayıcı, etkin ve sürdürülebilir olmasına hizmet eder.

Katılımın Kalitesi

Katılım süreçlerinin nasıl gerçekleştirildiği ve bunların sonuçlarıyla ilgilidir.

Bir katılım sürecinin kaliteli olması için:

- İlgili tüm paydaşların katılım sürecine dahil edilmiş olması,
- Katılımın anket gibi tek taraflı görüş alma mekanizmalarından ziyade tarafların etkileşimini sağlayacak çalıştay, bire bir görüşme, odak grup gibi yöntemlerin kullanılarak yapılması,
- Katılıma dair her süreç ve adım hakkında ilgili paydaşlara bilgilendirme ve açıklama yapılması,
- Katılımın öngörülen kararlar üzerinde etkili olması,
- Katılım sürecinin anlamlı katılım yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekir.



Planlama adımında katılım sürecinin amacı, ele alınacak konular ve sürece katılacak paydaşların belirlenmesi gerçekleştirilir.

Tüm ilgili paydaşları belirlemek için atılması gereken adımlar:

- Gündeme alınacak konunun doğrudan ve dolaylı şekilde kimleri, nasıl etkilediği tanımlanır,
- Buna göre ilgili ve öncelikli tüm paydaşları içeren paydaş haritası hazırlanır,
- Paydaşlar gruplara (segmentlere) ayrılır,
- İlgili paydaş gruplarına erişim yöntemi ve araçları değerlendirilir.

Anlama adımında paydaşların beklenti, ihtiyaç, endişe ve taleplerinin anlaşılmasına yönelik ön çalışma yapılır. Paydaş haritası çerçevesinde her paydaşın konuyu etkileme ve konudan etkilenme seviyesi değerlendirilir. Öncelikle en çok etki yaratan ve en çok etkilenen grupların katılım sürecine davet edilmesi için liste hazırlanır. Beklenti, talepler ve kurumun hedefleri arasındaki ilişki değerlendirilir. Katılım süreci ile ilgili motivasyon ve sebeplerinin neler olduğuna karar verilir.

İç hazırlık adımında kurum içinde katılım sürecine hazırlanmak konusunda insan, mali kaynak ve zaman planlaması yapılır. Paydaşlar ile kurumun ortak konuları üzerinde çalışılarak ortak kazanım sağlayacak kazan-kazan durumlarının belirlenmesi gerçekleştirilir. Sürecin kurum nezdindeki öneminin belirlenmesi bu adımda yapılır. Katılım çalışmalarında yer alacak birimlerden temsilciler katılımın nasıl yürütüleceği konusunda eğitime tabi tutulur ve

bilgilendirilir. Böylece kurum nezdinde katılıma dair ortak bir yaklaşım ve tutum oluşturulmuş olur.

Bilgilendirme adımında paydaşların farklı güven seviyesinde olabilecekleri değerlendirilir. Paydaşların katılım süreci gerçekleştirilmeden önce, sürece yönelik bilgilendirilerek hazırlık yapmalarına olanak verilmesi önemlidir. Çalışma sırasında nasıl bir ortamın olması istendiği de düşünülmelidir. Sunulan bilgiler, katılımı hedeflenen her grubun anlayacağı şekilde hazırlanır ve katılım daveti ile katılımcılara iletilir. Paydaşların toplantıya hazırlıklı gelmeleri sürecin verimliliğini artırır. Davet edilenler ilgili tüm grupları içermelidir. Örneğin okuma yazma bilmeyen bir grup varsa, onlara bunu anlatmak üzere ekipler oluşturulur. Eğer katılımcılar arasında sığınmacılar varsa, o gruba yönelik hazırlanan bilgilendirmeler ilgili dillerde yapılır.

Katılım adımında tüm ilgili grupların temsil ediliyor (kapsayıcı) olmasına dikkat edilir. Daha önce yapılan hazırlıkta belirlenmiş olan beklentiler ile uyumlu öneriler hazırlanarak sunulması etkili olabilir. İstişare ve müzakere süreçlerinin gerçekçi bir zeminde yürütülmesi ve tutulamayacak sözler verilmemesi doğru yaklaşım olacaktır. Katılım sürecinin kurum ve paydaşlar açısından önemli konular üzerine odaklanmasının sağlanması, sürecin verimliliğini artırır. Katılım sürecinde iki yönlü iletişimin varlığı çok önemlidir. Bir tarafın kendi isteklerini karşı tarafa dayatması, sürecin etkisini ve güveni ortadan kaldırır, hedeflenen katkılar alınmaz. Bu da katılımın sunduğu faydaları azaltır.

Hayata geçirme ve geri bildirim adımında istişare edilen konular hakkında geri bildirim verilmesi gerekir. Paydaş beklenti ve tepkileri

göz önüne alınarak karar verilecek konulara yönelik belediye yönetimine sunulacak politika önerileri oluşturulur. Sunulan tekliflerin adil ve kapsayıcı, veri temelli ve bütünsel etkileri içeren biçimde olması gerekir. Belediye karar vericilerinin aldığı kararlar paydaşların tümüne bildirilir. Bu adımda hangi paydaşların sürece dahil olduğu, alınan önerilerin listesi, karar aşamasında hangi önerilerin dikkate alındığı ve hangilerinin alınmadığı bilgisi bilgilendirme dokümanında nedenleriyle birlikte yer alır. Özellikle değerlendirmeye alınmayan önerilerin neden dikkate alınmadığı yine paydaşlara yapılan bilgilendirmede açıklanır. Bu şekilde bir bilgilendirilme yapılması, paydaşların belediyeye olan güvenini artırır.

İzleme ve değerlendirme adımında süreçte elde edilen bilgilerin ve öğrenilenlerin kurum içinde paylaşılması ve kayıtlına alınması gerçekleştirilir. Bu sayede sürecin ve karar verilen faaliyetlerin şeffaf bir şekilde yürütülmesi sağlanır. Paydaşlara uygulamaların sonuçları hakkında anlaşılır biçimde, düzenli ve sürekli bilgilendirme yapılır. Bu şekilde paydaşlar belediyenin performansını ve sapmalar varsa nedenlerini daha iyi anlayabilir. Genel olarak katılım sürecine dair her aşama ve adıma ait bilgiler katılım süreci öncesi ve sonrasında ilgili paydaşlara yapılmalıdır. Ancak bu şekilde katılımın kapsayıcı, anlamlı ve etkili olduğu ortaya konabilir. Bu ise gelecek dönemde gerçekleştirilecek katılım süreçlerine gösterilen ilginin ve yapılan katkının düzeyini artırır.

İşleyiş Kalitesi

Belediyelerin iç paydaşları olan çalışanlarına yönelik izleme ve değerlendirme araçlarının oluşturulması, sürekli gelişim kültürünün tesis edilmesi anlamını taşır. Kurum içinde ortaya çıkan her türlü talep, öneri ve sorunun bir güven ortamı içinde paylaşılması ve bunlara cevap verilmesi, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler. İyi yönetim kültürü, insan kaynakları, mali yönetim, veri yönetimi ve örgütsel yapısı açısından kurumsal kapasitesini güçlendiren belediye, sürdürülebilir biçimde toplumsal ve bireysel fayda üretir.

Belediyelerin işleyiş kalitesi **veri temelli** bir yaklaşım ile güçlendirilebilir. İşleyiş kalitesinin geliştirilmesi açısından kaliteli bilgilendirme, ölçme ve değerlendirme önemlidir. İşleyiş kalitesinin güçlenmesi; vatandaş ilişkilerinin (şikâyet, talep, memnuniyet oranları vb.), insan kaynakları yönetiminin (eğitim, terfi, disiplin vb.), mali yönetim, bilgi-işlem ve teknoloji ile yenilikçilik (inovasyon) gibi alanlarda sürekli gelişime yardımcı olur.

Etkin bir işleyiş kalitesi kurum süreçlerinde **kalite yönetim felsefesinin** uygulanması ile sağlanabilir. Bu konuda yol gösterici olarak EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Modeli kullanılabilir. Bu model, kurumların sürdürülebilir değer yaratma yolculuğunun neresinde olduğunu ölçerek başarılı olmalarına yardımcı olur. Hedefler ile performans arasındaki farkı ve olası gelişim alanlarının anlaşılmasını sağlar. Kurumların gelişmesine, güçlendirmesine ve kurumun performansının önemli ölçüde iyileştirmesine destek olur. Avrupa Konseyi gibi EFQM Modeli de belediyeler açısından bakıldığında vatandaş odaklı ve uzun vadeli bir yaklaşımın

benimsenmesini öneriyor. Model, kurumun bir şeyi neden ve nasıl yaptığının, eylemlerinin sonucunda neleri başardığının ve neden-sonuç ilişkilerinin anlaşılmasını sağlar.

Belediyenin işleyiş kalitesini güçlü kılan temel özellikler şunlardır:

- Vatandaşı merkeze alan sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesine odaklanan değer yaratma anlayışı,
- Veri temelli ve kanıtlara dayalı karar alma süreçlerine sahip olmak,
- Anlamlı ve etkili katılımı her yönetim sürecinde işletmek,
- Bilgi kalitesini ilişki ve iletişimde yüksek tutmak,
- İnsan kaynakları, teknoloji, entelektüel sermaye ve mali kaynakları güçlü kılmak,
- Sürekli ölçme, kıyaslama ve öğrenme sistemini teşvik etmek.

Bir bütün olarak belediyenin gündelik hayatta vücut bulması, çalışanlarının yaptığı tercih, kurdukları ilişkiler ve davranışları ile sağlanır. Birimlerin istenilen hedefler doğrultusunda ve verimli çalışması, işleyiş ve iş yapış kalitesi doğrudan çalışanlar ile onların kullandığı teknolojik, ekonomik ve diğer kaynaklara dayanır. Bu kaynakların sürekli olarak geliştirilmesi ve kurumun işleyişinde etkin şekilde kullanılmasıyla işleyiş kalitesi artar. Böylece, belediyenin mevcut yetki ve kaynaklar ile en kapsayıcı, etkin ve sürdürülebilir değer üretmesi sağlanabilir.

Bilgi Kalitesi

Genel olarak bilginin kalitesi; ilgili tüm **boyutları** (çevresel, ekonomik, sosyal, kurumsal vb.) içermesi, **kapsamının** (tüm paydaşları ilgilendiren kısa, orta ve uzun vadeli) zengin olması ve **sürekli gelişime** elverişli (ölçme, kıyaslama ve öğrenmeye dönük verileri içermesi) olmasına bağlıdır.

İç ve dış paydaşlara sunulan bilgilerin:

- Tüm önemli ve ilgili konularda anlaşılabilir bilgiler,
- Mali ve mali olmayan konuları (çevresel, sosyal, kültürel, sosyal gruplara yönelik, vb.) kapsayan bilgiler,
- Veri temelli olarak,
- Her paydaş grubuna yönelik bilgileri kısa, orta ve uzun vadeli etkileri içerecek şekilde,
- Sunulan bilgilerin, başarıları anlatan bilgilerle birlikte hedeflerin gerçekleşmediği alanları da içerecek şekilde,
- Hedefler ile bunların gerçekleşme düzeylerinin kıyaslanmasını,
- Sonuçların geçmiş dönemler ile karşılaştırılmasını,
- Hem hedefler hem de geçmiş dönemler ile olan farkların açıklanmasını,
- Mali verilerin, belediye iştirakleri varsa konsolide mali tabloları içerecek şekilde,
- Sunulan bilgi ve verilerin şeffaflık ilkesine uygun olarak sunulmasını gerektirir.

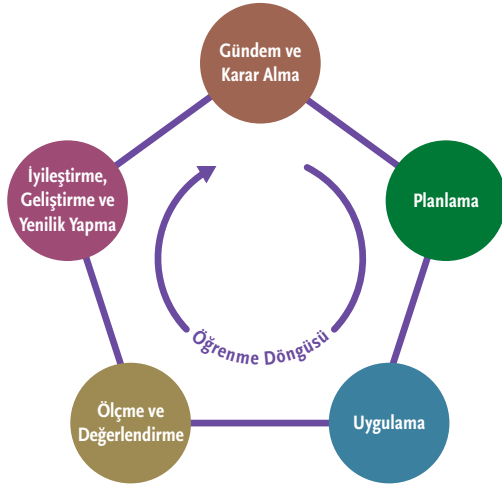
Mali olmayan bilgiler; kurumun çevre, sosyal, kültürel, kalkınma, imar, şehir planlama, vb. gibi konuları kapsar. Önemli olan belediyelerin gerçekleştirdikleri faaliyetleri veri temelli ve kıyaslamalı olarak paylaşmalarıdır. Yani stratejik plan, performans programı gibi çalışmalarda

yukarıda bahsi geçen konulara yönelik belirlenmiş hedefler ile gerçekleştirmeleri karşılaştırmasını ve olumlu ve olumsuz farkların nedenlerinin açıklanmasını içeren bilgi paylaşımını gerektirir. Gerek mali gerekse mali olmayan karşılaştırma sonuçlarında olumsuz farklar olduğunda, söz konusu durumun giderilmesine yönelik somut adım ve planların paylaşılmasının yine bu kapsamda yapılması beklenir. Bu şekilde paydaşlar kaliteli bilgiye ulaşarak kurumu daha doğru değerlendirebilir.

Kurum içi **bilgi kalitesi** ise doğrudan işleyiş kalitesini etkiler. Farklı kademeler ve birimler arasında veri ve bilgilerin anlamlı, düzenli ve kıyaslamaya izin veren şekilde hazırlanması, kurumun bütünsel olarak daha etkin işlemesine hizmet eder. Öte yandan risklerin erken fark edilmesini, sapmaların önlenmesini ve kaynakların en doğru şekilde kullanılmasını sağlar. Entegre yönetişimin sağlanmasında farklı kademe, birim ve kritik paydaşlar arasında düzenli iletişim, koordinasyon ve iş birliğinin bulunması zorunludur. Aksi halde iyi yönetişimin özü olan güvenin ve ortak işleyişin sağlanması mümkün olmaz.

3. Entegre İyi Yönetişimin Sürekli Olarak Geliştirilmesi

Belediyelerde iyi yönetim kültürü ve uygulamalarının değişen koşullar ve beklentilere uyum gösterebilmesi ancak sürekli ölçme, değerlendirme ve geliştirme ile korunup güçlendirilebilir. Bu şekilde iyi yönetişimin sunduğu güven ve memnuniyet düzeyi artacak, kaynaklar ile en bütünsel, kapsayıcı, etkili ve sürdürülebilir çözümler üretilebilecektir. Böylece belediyenin mümkün olan en üst düzeyde kamusal değer ve toplumsal fayda üretmesi garanti altına alınabilir. Belediyeler entegre iyi yönetim yaklaşımını aşağıdaki grafikte paylaşılan aşamalar üzerinden ölçüp kıyaslayabilir ve geliştirebilir:



Belediyede iyi yönetime dair **gündem ve karar alma** süreci, mevcut durumun kanıtlar ışığında değerlendirmesiyle başlar. Bu konuda Avrupa Konseyi'nin sunduğu Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Marka Çerçevesi 97 gösterge sunmuştur. Bu göstergeler kurum, alan ve birim bazlı olarak haritalanır, gerekirse alt göstergeler de geliştirilebilir. Söz konusu alt göstergelerin üst göstergeler ve 12 iyi yönetim ilkesi ile uyumlu ve tutarlı olması şarttır. Mevcut durum analizinden sonra iyi yönetime dair genel eksiklikler ve iyileştirmeler karara bağlanabilir.

Planlama aşamasında ise iyi yönetişimin kurumda bütünsel olarak iyileştirilmesi için yapılması gerekenler tayin edilir. Her bir ilkenin ve göstergenin farklı yapı, işleyiş ve faaliyetler ile sonuçlarla eşleştirilmesi bu süreçte faydalı olur. Özellikle iç ve dış paydaş görüşlerinin alınması (katılım kalitesi), gerekli veri ve bilgilerin toplanması (bilgi kalitesi) ile işleyişin nasıl iyileştirileceği (işleyiş kalitesi) üzerine değerlendirme ve planlama yapılmalıdır. Gerekli görev, sorumluluk ve kaynaklar planlanarak uygulama süreci ilgili göstergeler ile takvime bağlanır.

Belediyelerde iyi yönetim kültürü ve uygulamalarının değişen koşullar ve beklentilere uyum gösterebilmesi ancak sürekli ölçme, değerlendirme ve geliştirme ile korunup güçlendirilebilir.

Sürekli Gelişim

Kurumların kapasite, işleyiş ve hedeflerine yönelik olarak bilgi, tecrübe ve performansının elde edilen deneyimler çerçevesinde geliştirilmesini ifade eder. Her kurum deneyimlerinden öğrenir. Öğrendiklerini kurumsal süreçlerini iyileştirmek ve geliştirmek için kullanırsa kurumun iş süreçleri daha etkin ve verimli hale gelir.

İş süreçlerinin performansını ölçmek için bütünsel ve veri temelli bir yaklaşım geliştirmek önem taşır. Kurulan performans takip sistemi, kurumun kapasitesini ve iş süreçlerinin performansını ölçerek, kıyaslama yapmaya imkân sağlar. Bu şekilde kurumun gelişime açık alanları belirlenir. Kurumlar, gelişim alanlarının önceliklerine göre kaynak tahsis ederler.

Sürekli gelişim sayesinde kurumlar değişen koşullara ve olası risklere hazırlıklı hale gelirken, ürettikleri faydanın kapsayıcılığı da artar. Geliştirme, iyileştirme ve yenilik yapma adımı bir kurumun dayanıklılığının artması açısından önemlidir. Bu şekilde kurum, gelişmesi gereken yönlerini belirleyerek bu konularda nasıl gelişeceğini değerlendirebilir. Gelişim önerilerini hayata geçirerek süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini artırıp sorunlara da etkili çözümler geliştirebilir. Etkili ve verimli çözümler geliştiren belediyeler paydaşlarının güvenini kazanır.

Üçüncü aşamada ise entegre iyi yönetişimi iyileştirmek için planlanan faaliyetler **uygulamaya** sokulur. Bu aşamada farklı kademe ve birimlerde uygulanacak çalışmaların etkin şekilde hayata geçirilmesi, veri temelli kayıt altına alınması ve düzenli aralıklarla değerlendirilmesi gerekir. Bunun olabilmesi için özel bir kurumsal yapı (komite, komisyon, platform vb.) kurulması faydalı olacaktır. İyi yönetişim uygulamalarının geliştirilmesinde belediyenin siyasi, idari ve mali süreçlerini kapsayan şekilde, en üst kademedeki (meclis ve başkanlık makamı) başlayarak günlük işleri yürüten çalışanlara kadar iyileşme sürecinin kapsamı geniş tutulmalıdır.

Uygulama sürecine eşlik eden ve sonrasında devam eden aşama ise **ölçme ve değerlendirmedir**. İyi yönetişimin kurumda entegre bir yaklaşımla iyileştirilmesi için yapılan her türlü faaliyet ve faaliyetlerin sonuçları kayıt altına alınmalıdır. Bunun için kilit performans göstergeleri ve belirli eşiklerin tanımlanması sürecin daha etkin işlemesine katkı sağlar. İyi yönetişime ait kilit performans göstergelerinin belirlenmesi görev, sorumluluk ve performansın kıyaslanmasına olanak sağlar. Belirli aralıklarla üst yönetim ve ilgili çalışanların katıldığı toplantılarda elde edilen sonuçlar incelenir, iyileşmeler değerlendirilir ve gerektiğinde müdahale edilir.

Ölçme ve değerlendirme sürecinin asıl amacı iyi yönetim kültürünün belediyede yerleştirilmesi, **iyileştirilmesi, gelişmesi ve yenilikler** ile mükemmelliğe yönelmesidir. Düzenli aralıklarla veri ve katılım temelli yapılacak değerlendirmeler belediyede iyi yönetişimin entegre biçimde iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiğini ve gelişimin nasıl sağlanacağını belirler. Bu aşamada alınacak tedbirler, yeni araç ve uygulamalar incelenerek karara bağlanır, gerekli kaynaklar tahsis edilir ve yapılacak işler farklı kademe ve birimlere tayin edilir.

Entegre iyi yönetim yaklaşımının bir belediyede sürekli geliştirilmesi aşağıda açıklanan dört başlık altında gerçekleştirilebilir. Bu şekilde entegre iyi yönetişimin kurumun tümünde yayılması, işlevsellik kazanması ve sürekli gelişmesi sağlanabilir. Söz konusu dört başlık altında tanımlanan adımlar Entegre Belediye Yönetişim Modeli® projesi kapsamında iki belediyede pilot olarak hayata geçirilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda iki belediyenin Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası alması hızlı bir şekilde sağlanmıştır.

Bkz: Pilot Uygulama ve Sonuçları, sayfa 54

Entegre İyi Yönetişimi Uygulama ve Sürekli Geliştirme Adımları

Değerlendirme	İyileştirme Planlaması	Kurumsallaştırma	Sürekli Gelişim
İç ve/ya dış uzmanların ön değerlendirmesi	Liderlik ve üst yönetim ile görüşme yapmak	Eylem planını uygulama koymak	Eylem planı sonuçlarını kanıtlar ile değerlendirmek
Yöneticiler ile derin mülakat yapmak	İç paydaş çalıştayı düzenlemek	ELoGE eğitimleri vermek	ELoGE başvurusu yapmak
Çalışanlar ile anket yapmak	İyileştirme önerilerinin değerlendirilmesi	İyi yönetim komitesi / takımı kurulması	Gelişim için ölçme, değerlendirme ve öğrenme süreçlerini belirlemek
İç paydaş çalıştayı düzenlemek	Eylem planı hazırlamak	Birim bazlı göstergeler belirlenmesi	Kapasite geliştirmek için kaynak tahsis etmek
Dış paydaş çalıştayı düzenlemek			İç denetim yapmak
Boşluk analizi yapmak ve rapor hazırlamak			Sivil dış denetimi teşvik etmek
			Yıl bazlı olarak entegre iyi yönetim raporu hazırlamak

Bu çalışmaların gerçekleştirilmesi ile ilgili belediyenin farklı birimlerinde çalışan kişilerden oluşan bir kurumsal yapının (komite, komisyon, platform vb.) kurularak bu çalışmaları yönlendirmesi, hem etkili sonuçların kısa sürede alınması hem de iyileştirme çalışmalarının kurumun geneline yayılmasına imkân sağlar. Bu yaklaşım entegre iyi yönetişimin belediyede kurumsallaşması, yayılması ve gelişmesine döngüsel bir düzende imkân sağlar. Söz konusu kurumsal yapının doğrudan başkan ve üst yönetimin öncülüğünde işletilmesi kurumda daha hızlı iyileştirmelere ve sahiplenilmeye katkı verir.

Değerlendirme:

- İlk aşamada belediye belirlenmiş olan ELoGE göstergeleri temelinde kendi öz değerlendirmesini yapar.
- Öz değerlendirme iç ve dış uzmanlar tarafından gözden geçirilerek yapılırsa daha objektif sonuçlar ortaya koyabilir.
- Belediye üst yöneticileri ve birim yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilir.
- Belediye karar vericileri olan meclis üyelerinin iyi yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerini almak için anket yapılır.
- Belediyenin yatırım, hizmet ve faaliyetlerinden yararlanmakta olan vatandaşlar ile iyi yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerini almak için anket yapılır.
- Belediye çalışanlarıyla iyi yönetim uygulamaları konusunda görüşlerini almak için anket yapılır.
- Öz değerlendirme ve anket sonuçları değerlendirildikten sonra tüm sonuçlar göz önünde tutularak iç paydaşlar ve dış paydaşlar ile çalıştaylar yapılır. Çalıştaylarda paydaşların gelişim alanlarına yönelik görüş ve önerileri toplanır.
- Mülakatlar, anketler, iç paydaş ve dış paydaş çalıştay sonuçları ve kurumun ölçme ve değerlendirme süreçleri kapsamında mevcut durumu tespit edilir.
- Tüm araştırma verileri ve paydaş görüşlerine dayalı olarak kurumun iyi yönetim uygulamaları konusunda nerede olması gerektiğine yönelik değerlendirme yapılır.
- Kurumun olması beklenen yer ve mevcut durum arasındaki farklılıklar tespit edilir. Bunlar gelişim alanlarını ifade eder.

İyileştirme Planlaması

- Belediyenin iyi yönetim açısından mevcut durumuna ve gelişim alanlarına yönelik tespitler üst yönetime sunulur ve gelişim alanlarına yönelik öneri ve görüşleri alınır.
- Belediyenin mevcut durumuna ve gelişim alanlarına yönelik iç paydaşlara bilgilendirme yapılır. Bilgilendirme sonrası planlama amaçlı iç paydaş çalıştay düzenlenir. Çalıştayda iç paydaşların gelişim alanlarına yönelik görüş ve önerileri alınır. Aynı zamanda destekleri istenir.
- İyi yönetim komitesi; üst yönetim görüşleri, iç paydaş görüşleri ve tespitler çerçevesinde değerlendirme yapar ve taslak bir iyileştirme eylem planı hazırlar.
- Taslak plan üst yönetimin onayına sunulur. Onay sonrası iyileştirme eylem planı nihai hale getirilir.
- Eylem planı iyileştirme eylemlerini, bunlarla ulaşılmak istenen hedefleri, hangi eylemden hangi birimin sorumlu olduğunu, eylemin ne zaman ve kimler tarafından tamamlanacağını tanımlar.

Entegre iyi yönetim yaklaşımının bir belediyede sürekli geliştirilmesi dört başlık altında gerçekleştirilebilir: değerlendirme, iyileştirme planlaması, kurumsallaştırma ve sürekli gelişim.

Kurumsallaştırma

- Bu adımda eylem planı uygulamaya alınır.
- Eylem planı uygulanma sürecinde belediyenin çalışanlarına (üst yönetim, yönetim ve çalışanlar) iyi yönetim uygulamalarına yönelik (ELoGE) eğitimler verilir.
- İyi yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli rolleri olan meclis üyeleriyle, üst yöneticilerle, müdürlerle ve kilit uzmanlarla konunun uygulanması ve sağlayacağı faydalara yönelik ayrıca toplantı ve seminerler yapılır.
- İyi yönetim uygulamalarının kurum içinde sahiplenilmesini sağlamak amacıyla her birim için faaliyet konusuna bağlı olarak iyi yönetim performans göstergeleri tanımlanır. Bu göstergeler takip edilerek hem bütünsel olarak kurumun hem de ilgili birimlerin yönetim uygulamalarının performansı takip edilebilir.
- İyi yönetimi belediyede güçlendirmek için kurulmuş olan iyi yönetim komitesi sürekli hale getirilerek birim bazlı iyileştirmeler daimî hale getirilebilir.

Sürekli Gelişim

- Bu aşamada hayata geçirilen eylem planının sonuçları üzerinden nasıl bir gelişme sağlandığı değerlendirilir. Bu çerçevede iyi yönetim uygulamalarına yönelik hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği anlaşılır.
- Eğer plan amaçları ve hedefleri gerçekleştirilmiş ise belediye Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'na başvuru yapmayı onaylar ve başvuruyu usulüne göre yapar.
- Bu adımda belediyenin ve birimlerin performansını takip etmek ve sürekli gelişimlerini sağlamak amacıyla kurumsallaşma adımı belirlenmiş olan performans göstergeleri kalıcı hale getirilir, performans izleme sistemi oluşturulur.
- İç denetim çalışmaları kapsamına iyi yönetim uygulamalarının her birimde denetlenmesini sağlayacak düzenlemeler getirilir. Performans sisteminin bir bacağına da iç denetim çalışmaları olması sağlanır.
- Dışarıdan yapılacak bir denetim farklı bir bakış açısı sunması açısından önem taşır. Üstelik bu denetim vatandaşlar ve sivil toplum tarafından yapılırsa gelişim fırsatları farklı bir gözle daha etkin bir şekilde tanımlanabilir. Bu yüzden sivil denetimin teşvik edilmesi ve bundan faydalanılması, gelişim çalışmalarının sürekliliği açısından önemlidir.
- Her yılın sonunda Entegre İyi Yönetişim Raporu hazırlanması ve paydaşlara sunulması kurumun yaptığı çalışmalar sonrasında nasıl bir gelişim sağlandığını gösterir. Bu rapor veri temelli, kıyaslama içerecek şekilde kısa, öz ve anlaşılır şekilde hazırlanır. Uygun yöntem ve araçlar ile başta vatandaşlar olmak üzere tüm paydaşların bilgisine sunulur.

Bu çalışmaların gerçekleştirilmesi ile ilgili belediyenin farklı birimlerinde çalışan kişilerden oluşan bir kurumsal yapının kurularak bu çalışmaları yönlendirmesi, hem etkili sonuçların kısa sürede alınması hem de iyileştirme çalışmalarının kurumun geneline yayılmasına imkân sağlar.

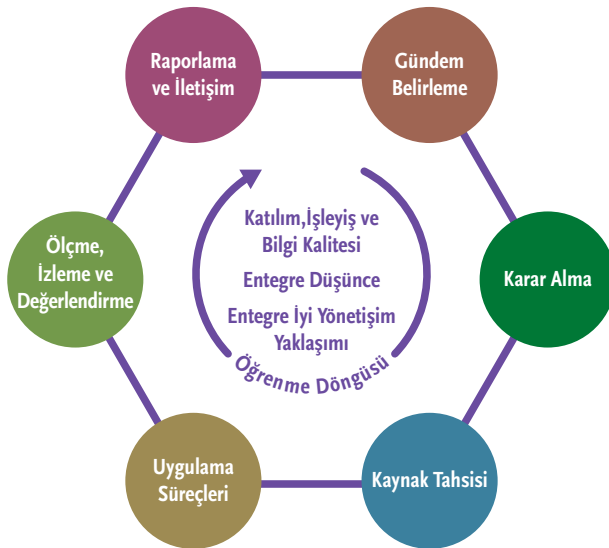
Bu aşama ve adımlar her sene tekrarlanarak belediyede entegre iyi yönetim yaklaşımının kurumsallaşması, sürekli gelişmesi ve belediyenin ELoGE markasını koruyarak yüksek güven duyulan bir kuruma dönüşmesi sağlanır. İyi yönetim mükemmelliği aynı zamanda vatandaş ve paydaş güveninin en üst düzeyde sağlanmasına hizmet eder.

Modelin Uygulanmasına Yönelik Temel Öneriler

Entegre Belediye Yönetişim Modeli ve bileşenlerinin hayata geçirilmesi, belediyenin tüm yapı, işleyiş ve faaliyet süreçlerinde iyi yönetim yaklaşımının uygulanmasını sağlar. İyi yönetişimin uygulanması da kuruma duyulan güven ve memnuniyet düzeyinin yükselmesine katkıda bulunur. Modelin uygulanması, belediyeyi elinde bulunan yetki ve kaynakları kullanarak bütünsel, kapsayıcı, etkili ve sürdürülebilir çözümler üretmeye yönlendirir. Buna bağlı olarak yerel düzeyde sürdürülebilir kalkınmaya ve insanların yaşam kalitesinin güçlenmesine hizmet edecektir.

Entegre Yönetişim Modelinin Belediye Yönetim Süreç ve Adımlarında Uygulanması

Belediye kendine bir yön tayin eder, belirlediği yöne gitmek için planlama yapar, planları uygular ve sonuçları izleyerek raporlar. Temel olarak dört adımlı bir yönetim süreci vardır. Bu süreçlerin gerçekleşmesi için altı kritik işlevin/adımın etkin biçimde yapılması gerekir. Bu yaklaşım belediyenin yönetim kalitesini belirler. Söz konusu işlevlerde entegre iyi yönetim yaklaşımının hayata geçirilmesi gerekir.



Bu aşama ve adımlar her sene tekrarlanarak belediyede entegre iyi yönetim yaklaşımının kurumsallaşması, sürekli gelişmesi ve belediyenin ELoGE markasını koruyarak yüksek güven duyulan bir kuruma dönüşmesi sağlanır.

A. Gündem Belirleme

Karar vericilerin gündemine girmesi gereken konuları belirlediği süreçtir. Bu sürecin uygulanmasında entegre düşünce kavramının kullanılması çok önemlidir. Bu şekilde konular farklı boyutlarıyla, gerekli veriler ve istişare süreçleriyle değerlendirilir. Örneğin, bir şehirde çevrenin korunması ile ekonomik kalkınmanın sağlanması arasındaki ilişki ve denge bu aşamada yapılan değerlendirmede önem kazanır. Sınırlı olan kaynakların nerede, ne oranda kullanılacağı gündem belirleme sürecinde hesaba katılır. Belediye gündeminin yerel koşullar ve vatandaş beklentileri açısından doğru, uzun vadeli ve kapsamlı biçimde ele alınmasında katılım kalitesi büyük önem taşır.

Belediye gündeminin yerel koşullar ve vatandaş beklentileri açısından doğru, uzun vadeli ve kapsamlı biçimde ele alınmasında katılım kalitesi büyük önem taşır.

Belirli politika alanlarında ilgili tüm ekonomik ve sosyal grupların (paydaşların) kapsayıcı bir anlayışla katılımının sağlanması beklentilerin, taleplerin ve ihtiyaçların doğru tespit edilmesini sağlar. Bu aşamada kapsamlı ve detaylı olarak paydaşların belirlenmesi, bu paydaşlardan hedeflenen görüş ve verilerin alınması için belirli yöntem ve araçların kullanılması gereklidir. Entegre iyi yönetim yaklaşımını bu adımda hayata geçirmek büyük önem taşır. Gerek gündeme alınacak konuların içeriği gerekse de paydaş katılımının sağlanması geriye kalan bütün yönetsel karar ve süreçleri etkiler. İyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve süreçlere uyarlanması bu aşamada oldukça önemlidir.

Gündem belirleme sürecinde katılımın kalitesini yüksek tutmak, tüm yönetim süreçlerinde iyi yönetim kültürünü hayata geçirmek ve sürekli geliştirmek için ön koşul olma niteliği taşır. Ancak bu şekilde farklı paydaşların ihtiyaç ve talepleri, çeşitli riskler ve fırsatlar anlaşılabilir. Böylece duyarlılık, kapsayıcılık, adillik gibi ilkeler temel alınarak gündem konuları ele alınabilir.

Gündem belirleme aşamasında anlamlı paydaş katılımının gerçekleştirilmesi, paydaşların beklenti, talep ve sorunlarının değerlendirilerek belirlenmesine yardımcı olur. Bu aşamada anlamlı paydaş katılımının yanında etkin bir mevcut durum değerlendirmesi de yapılmalıdır. Mevcut durum ile geleceğe dair senaryolar, olabildiğince kuruma ait ve kurum dışında bulunan veriler kullanıldığında ve katılım sürecinde elde edilen görüşler üzerinden yapıldığında etkili hedef ve stratejiler belirlenebilir.

Gündem belirleme adımından başlayarak tüm yönetim süreç ve adımlarında kurumsal işleyiş kalitesi belirleyici olur. Entegre yönetim yaklaşımının belediyenin tüm yapı, süreç ve faaliyetlerinde hayata geçmesi, işleyiş kalitesine dahil edilmesine ve sürekli izlenerek değerlendirilmesine bağlıdır.

B. Karar Alma

Belirlenmiş olan gündem maddelerinin kurumun mevcut durum analizi ışığında hedefleri ve stratejisi ile karara bağlandığı süreci tanımlar. En üst yönetim organından başlayarak her birim ve süreçte farklı kararlar alınır. Alınan kararların istenilen yön ve hedefler doğrultusunda, tutarlı olması beklenir. Sürecin bu adımında anlamlı paydaş katılımı ve gerekli verilerin elde bulunması kritik önem taşır. Mevcut kaynak, risk ve fırsatların ilgili veriler ile katılım sürecinden önce ilgili paydaşlara iletilmesi gerekir. Çünkü paydaşların sorun, ihtiyaç ve talepleri ile kurumun kaynak, kabiliyet ve öncelikleri çerçevesinde kararlar oluşturulur.

Bu aşamada dikkate alınması gereken bir diğer konu entegre düşünce kavramının karar süreçlerinde uygulanmasıdır. Alınan kararların kurum içinde ve dışında nasıl etkiler yaratacağı, paydaş ilişkilerini nasıl etkileyeceği verilere dayalı olarak, bütünsel ve iyi yönetim ilkeleri açısından hesaba katılmalıdır. Bu değerlendirmeye bakılarak kurum içerisinde yapılacak koordinasyon ve iş birlikleri belirlenmelidir. Uygun kurumsal mekanizma, yöntem ve araçlar belirlenmeli, etkin şekilde hayata geçirilmelidir.

C. Kaynak Tahsisi

İşleyiş ve faaliyetlere dair kararların hayata geçirilmesi için kaynakların tahsis edilmesi gerekir. Söz konusu kaynaklar sadece parasal değil insan, teknoloji ve bilgi gibi kaynakları da içerir. Sürecin bu adımında anlamlı paydaş katılımından elde edilen veri ve görüşler önemlidir. Çünkü paydaşların beklenti, ihtiyaç ve talepleri ile kurumun kaynak, kabiliyet ve öncelikleri çerçevesinde kaynak tahsisleri yapılır.

Bu aşamada dikkate alınması gereken bir diğer konu entegre düşünce kavramının kaynak tahsisi aşamasında kullanılmasının yaratacağı faydadır. Bu aşamada farklı kaynakların birbirleri ile etkileşimi ve bu etkileşimin ortaya koyacağı fayda ve maliyetler değerlendirilebilir, tahsis sürecinin kalitesi artırılabilir. Farklı beklentilerin yönetilmesi ile kısa, orta ve uzun vadeli seçimler arasında dengenin kurulması gerekir. Kurumsal işleyiş kalitesi bu çalışmalarda önemli rol oynar. İşleyiş kalitesi kurumun kaynaklarının kapsayıcı, etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanılmasında rol oynar.

D. Uygulama Süreçleri

Bu aşamada, alınan kararlar tahsis edilen kaynaklar çerçevesinde ilgili birimler tarafından hayata geçirilir. Yatırım yapmak, hizmet sunmak, denetim gerçekleştirmek ve proje yürütmek gibi faaliyetlerin tümünü kapsar. Entegre düşünce kavramı uygulama süreç ve adımlarının tümünde önem taşır.

İşleyiş kalitesi kurumun kaynaklarının kapsayıcı, etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanılmasında rol oynar.

Etkin uygulama için farklı kademe, birim ve paydaşlar arasında düzenli bilgi akışı, iletişim ve iş birliğinin icra edilmesi gerekir. Bir arada ve sürekli etkileşim içinde çalışmak; ortak çözümler sunmak, kaynakları ortak hedefler doğrultusunda kullanmak ve düzenli izleme yapmak açısından gereklidir. Tüm bu süreçlerde koordinasyon ve iş birliğinin kaliteli olması ise işleyiş ve iş yapış kalitesine bağlıdır. Doğru yöntem, araç ve tavır ile koordinasyon, iş birliği ve ortak faaliyetler sağlanabilir. İşleyiş kalitesi hizmetlerin etkin, verimli ve zamanında gerçekleştirilmesini sağlar.

E. Ölçme ve Değerlendirme

Bu aşamada kurumun belirlediği hedefler ile gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında ölçüm çalışmaları yapılır ve ortaya çıkan sonuçlar kıyaslama yapılarak değerlendirilir. İstenilen yönde belirlenmiş hedefler ile elde edilen sonuçların uyum düzeyi, kullanılan kaynaklar ve işleyişe dair bilgiler bu adımda ele alınır. Bu aşamada entegre düşünce ile iyi yönetim kültürünün nerede, ne oranda ve nasıl hayata geçirildiğini inceleme fırsatı doğar. Örneğin, bütünsel ve kapsayıcı yerel sosyal politika anlayışı ile farklı gruplara ait hangi risklerin yönetildiği, hangi sosyal grupların yaşam kalitesi üzerinde olumlu etki yaratıldığı, bu süreçlerde kurumun harcadığı kaynaklar ile hizmet sunuş yaklaşımları değerlendirilebilir. Böylece katılımcılık, duyarlılık, etkililik ve verimlilik gibi ilkelerin ne oranda hayata geçirildiği kıyaslanabilir. Kurumsal işleyiş kalitesi bu çalışmalarda önemli rol oynar. Çünkü ölçme değerlendirme sistemlerinin etkin çalışması işleyiş kalitesi ile sağlanabilir.

Ayrıca bu aşamada entegre iyi yönetim yaklaşımının uygulanması, özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından ayrı önem taşır. Farklı paydaşların, elde edilen sonuçlar hakkında bilgilendirilmesi kuruma olan güven düzeyini olumlu etkiler.

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken diğer konu da sunulan bilginin kalitesidir. Kaliteli bilgi ile yapılan izleme ve değerlendirme kurumun gelişimine ve öğrenme döngüsünün doğru işlemesine imkân sağlar. Geçmiş dönem çalışmalarıyla ve diğer paydaşların performansı ile ilgili değerlendirme yapmaya izin verir.

F. Raporlama

İzleme ve değerlendirme sürecini takiben kurum içi ve dışı paydaşlara bilgilerin sunulması aşamasıdır. Raporlama genellikle belirli hedefler, bunlara dönük faaliyetler, kilit göstergeler ve kullanılan kaynakları içerir. Entegre yönetim yaklaşımı gereği ilgili tüm bilgilerin şeffaf, anlamlı ve anlaşılır şekilde iç ve dış paydaşlarla düzenli olarak paylaşılması gerekir.

Kaliteli bilgi ile yapılan izleme ve değerlendirme kurumun gelişimine ve öğrenme döngüsünün doğru işlemesine imkân sağlar.

Raporlama salt bürokratik bir usul veya iş olarak görülmemelidir. Esas itibarıyla kurumun rol ve faaliyetlerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için bir öğrenme, gelişme ve güven sağlama uygulaması olarak ele alınmalıdır. Bu aşama iyi yönetişimin özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesi olarak görülmelidir. Benzer şekilde iyi yönetişim kültürünün nerede, nasıl ve ne oranda uygulandığını yansıtaacağı da göz önünde tutulmalıdır. Raporlanarak sunulan bilginin kalitesi, paydaşların doğru bilgilenmesini ve kuruma yüksek düzeyde güven duymalarını sağlar.

Bir belediyede entegre iyi yönetişim yaklaşımının hayata geçirilmesi, belirli ilkelerin farklı yönetim süreçleri ve adımlarında belirlenmiş usul ve esaslar ışığında uygulanmasına bağlıdır. İyi yönetişim kültürünün söylem ve niyet ötesine geçmesi, mevzuatın gündelik hayatta vücut bulması ancak iyi yönetişim ilkelerinin tüm kurumsal işleyişe yayılması ile mümkün olur. Bu işleyiş ise yönetim aşamaları, adımları ve usullerinde yapılanlar ile gerçeklik kazanır.

Modelin hayata geçirilmesi ve sürekli gelişimi için belediyelerin beş konuya öncelik vermesi yerinde olacaktır:

1. Entegre düşüncenin her karar alıcı ve uygulayıcı tarafından anlaşılması ve sahiplenilmesi,
2. Entegre iyi yönetişim yaklaşımının her birim ve yönetim sürecinde uygulanması,
3. Katılım kalitesinin her yönetim sürecinde artırılması,
4. İç ve dış paydaşlara sunulan bilgilerin kalitesinin artırılması,
5. İyi yönetişim uygulamalarının sürekli olarak geliştirilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması ve uygulanması.

Belediyelerde entegre iyi yönetişim kültür ve uygulamalarının sağlanması için bu beş öncelik alanında aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilebilir:

- Belediye başkan ve meclis üyeleri başta olmak üzere tüm siyasi, idari ve mali süreçler üzerinde etkisi olan kişi ve birimler nezdinde iyi yönetişimin anlaşılması, somut faydalarının bilinmesi ve bu kültürün sahiplenilmesi.
- İyi yönetişim ilkelerini tüm belediye yapı, işleyiş ve faaliyetlerinde bütünsel olarak hayata geçirmek gerektiğinin anlaşılması ve somut olarak tanımlanması.
- Karar alırken, kaynakları ve hizmetleri tahsis ederken bütün iyi yönetişim ilkelerinin tutarlı olarak entegre bakış açısı ile değerlendirilmesi.

Raporlanarak sunulan bilginin kalitesi, paydaşların doğru bilgilenmesini ve kuruma yüksek düzeyde güven duymalarını sağlar.

Bir belediyede entegre iyi yönetişim yaklaşımının hayata geçirilmesi, belirli ilkelerin farklı yönetim süreçleri ve adımlarında belirlenmiş usul ve esaslar ışığında uygulanmasına bağlıdır.

- Belediye iç ve dış etkenlerin birbirleriyle etkileşimini göz önüne alan bir bakış açısıyla belediyenin bir ekosistem içerisinde görülmesi. Bu ekosistemde kaliteli bilginin tüm işleyiş süreçlerinde güven, memnuniyet ve verimliliği artıracak şekilde üretilmesi ve paylaşılması.
- Bütün yönetim aşama ve adımlarında kaliteli katılımın sağlanmasıyla ortak akıl ve kaynakların belirlenen ortak hedeflere hizmet etmesinin sağlanması.
- Kaliteli katılım yapabilmek için paydaşları etkileme/etkilenme, talep, coğrafi, demografik yapı gibi konularda gruplara ayırarak ve onlara yönelik politika ve uygulamalar geliştirerek kapsayıcılık ve adilliğin güçlendirilmesi.
- İyi yönetim ilkelerini kademe ve birim bazında tanımlamak, ölçmek ve önceliklendirmek için entegre iyi yönetim yaklaşımının hayata geçirilmesi.
- Kurumsal işleyiş kalitesini sağlamak için kalite yönetim sistemleri, insan kaynakları yönetimi, mali kaynak kapasitesi, teknoloji ve yenilik gibi alanlarda iyi yönetim temelli iyileştirme yapılması.
- İç ve dış denetim çalışmalarını kurumun gelişimi açısından bir fırsat olarak değerlendirerek denetim bulgularının sürekli gelişim ve kurumsal işleyiş kalitesini güçlendirmenin bir aracı olarak görülmesi.
- İyi yönetişimin entegre bir yaklaşımla tüm kurumda hayata geçirilmesi, kurumsal yayılımının sağlanması ve sürekli gelişimi için kurumsal mekanizmaların kurulması, uygun uzman ve kaynakların tahsis edilmesi.

EBYM esas itibarıyla değişen dünya ve yerel koşullar karşısında yeni nesil bir yerel yönetim anlayışını ortaya koymaktadır. Bu nedenle gelişime açık ve kendisi de sürekli gelişime tabi bir modeldir. Her bir belediyenin modeli uygulama sürecinde kazandıği deneyimler ve geliştirdiği öneriler ile modelin gelecekte iyileştirilerek güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

EBYM esas itibarıyla değişen dünya ve yerel koşullar karşısında yeni nesil bir yerel yönetim anlayışını ortaya koymaktadır. Bu nedenle gelişime açık ve kendisi de sürekli gelişime tabi bir modeldir.

AVRUPA YÖNETİŞİM MÜKEMMELLİĞİ MARKASI

Entegre Belediye Yönetişim Modeli® (EBYM) geliştirilirken uluslararası düzeyde kabul görmüş olan Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELoGE) temel çerçeve olarak alındı. ELoGE ilkeleri ve göstergeleri farklı ülkelerde uygulanabilmesi açısından esnek bir yerel iyi yönetim çerçevesi sunuyor. ELoGE'yi kendisine temel alan EBYM, belediyelerde entegre yönetim anlayışını tesis etmeyi, işlevsel ve sürekli kılmayı hedefliyor. Bununla beraber belediyelerin ELoGE almalarına da hizmet ediyor.

ELoGE, yerel yönetimlerin iyi yönetim konusunda farkındalıklarını artırmak, yönetim kalitesinin standartlarını oluşturmak ve yaymak amacıyla Avrupa Konseyi tarafından geliştirildi. Marka, Avrupa Konseyi'nin Avrupa Demokrasi ve Yönetişim Komitesi'ne bağlı standart ve araçlar geliştiren, iyi uygulamaları yaygınlaştıran İyi Yönetişim Uzmanlık Merkezi (CEGG) tarafından yürütülmektedir. İlk kez 2007 yılında Valencia Deklarasyonu ile iyi yönetişimin bütün kamu kurumlarında bir gereklilik olduğu gündeme getirildi. ELoGE ise Yerel Düzeyde Yenilikçilik ve İyi Yönetişim Stratejisi'nin bir aracı olarak kullanıma sunuldu. Söz konusu strateji, aynı zamanda bölgesel ve merkezi yönetimlerin de bu yaklaşımı uygulamasına imkân tanımaktadır.

İyi Yönetişim Uzmanlık Merkezi, iyi yönetim alanında politika tavsiyesi, bağımsız değerlendirme, kapasite geliştirme araçları ve uzman ağı yöntemleri yoluyla iyi yönetişimi yaymak ve geliştirmek için çalışmalar yürütüyor. CEGG ayrıca demokratik yönetim reformlarını desteklemek için demokratik katılım, etkin insan kaynakları yönetimi, kurumsal kapasite ve kaliteli kamu hizmetleri, sağlam mali yönetim ve bölgesel ve sınır ötesi iş birliği olmak üzere toplam 5 alanda 25 kapasite geliştirme ve eğitim aracından oluşan bir öğrenme havuzuna sahip. Bu öğrenme havuzu EBYM ile doğrudan bağlantılı olup hem iyi yönetim ilkeleriyle hem de modelimizin bileşenleri ile ilintilidir.

Yerel yönetimler başta olmak üzere kamu kurumlarını 12 iyi yönetim ilkesi temelinde değerlendiren ELoGE, 2022 yılı itibarıyla Avrupa Konseyi'ne üye 46 ülkeden 23'ünde yürütülüyor. Marka çalışması yürütülen yerel yönetimlerin elde ettikleri deneyimler, İyi Yönetişim Uzmanlık Merkezi'nin iyi uygulama platformunda paylaşılarak belediyeler arası öğrenme süreci de destekleniyor.

İlk kez 2007 yılında Valencia Deklarasyonu ile iyi yönetişimin bütün kamu kurumlarında bir gereklilik olduğu gündeme getirildi. ELoGE ise Yerel Düzeyde Yenilikçilik ve İyi Yönetişim Stratejisi'nin bir aracı olarak kullanıma sunuldu.

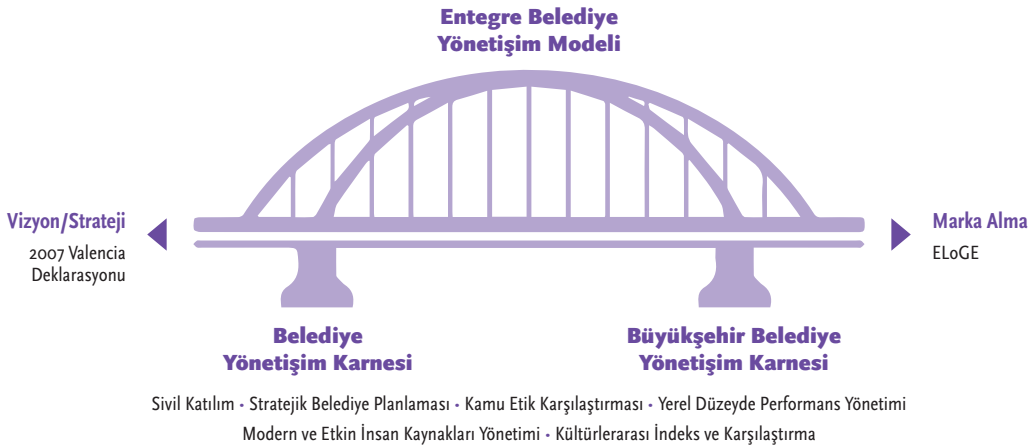
Bkz: Ek C. EBYM–ELoGE İlişki Tablosu, sayfa 80

Markanın Faydaları

ELOGE temel olarak yerel yönetimlerde iyi ve demokratik yönetişimin bir standart haline gelmesini sağlıyor. Marka alan veya marka yolculuğuna başlayan yerel yönetimler, iyi yönetim alanında gelişim adımları atıyorlar. Bu çalışmalar bir yandan yerel yönetimlerin kurumsallaşmasına katkı sağlarken diğer taraftan karar alma, kaynak kullanma ve hizmet sunum süreçlerinin kalitesinde fark edilir fayda yaratıyor. Ortaya çıkan faydalar hem doğrudan vatandaşa yansırken hem de iç paydaşların, yani yerel yönetim çalışanlarının güven ve memnuniyetini artırıyor. Toplumsal güven ortamının sağlanması hem aidiyet hissini ve uyumu artırır hem de iklim değişikliği, yaşanan nüfus ve dezavantajlı grupların yaşadığı problemler gibi uzun vadeli toplumsal sorunlara çözüm bulunmasına yardımcı olur. Bu sayede vatandaşlar ve yerel yönetimler arasında sağlam ve kapsayıcı etkileşimin oluşması sağlanır. Oluşan etkileşim ortak zorluklara yenilikçi çözümler oluşturmak için birlikte çalışma ortamını sağlar. Ayrıca yerel yönetimlerin, yönetim açısından güçlü ve zayıf yönlerini ilke temelli bir yaklaşımla tespit etmeleri, onların kurumsal dayanıklılığını artırmakta ve süreçlerin artan kalitesi vatandaşlara doğrudan yansımaktadır.

Marka süreci yerel yönetimlerde iyi yönetim kalite standartlarının kurumsallaşmasına katkı sağlayarak, mevzuat ve kurumsal işleyiş açısından ortaya çıkan riskleri etkin biçimde yönetilmesine olanak tanır. Riskleri yönetirken kararlar ve kaynaklarla en kapsayıcı, adil ve etkin kamusal değer yaratılmasına imkân verir. Bu rehberin önceki bölümlerinde açıklandığı üzere EBYM ile ELOGE'nin öngördüğü faydalar büyük bir uyum göstermektedir.

Yerel yönetimlerin, yönetim açısından güçlü ve zayıf yönlerini ilke temelli bir yaklaşımla tespit etmeleri, onların kurumsal dayanıklılığını artırmakta ve süreçlerin artan kalitesi vatandaşlara doğrudan yansımaktadır.



İyi Yönetişim Uzmanlık Merkezi (CEGG) yerel yönetimlere iyi örneklerini uluslararası alanda paylaşabilecekleri ve iş birlikleri kurabilecekleri çevrimiçi bir platform sunuyor. Belediyeler arası iş birliğinin gelişmesi, şehir yönetiminde benzer problemler yaşayan yerel yönetimlerin birbirlerinden öğrenmelerine olanak sağlıyor.

Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ulusal mevzuatla uyumlu olan ELoGE, yerel yönetimler için bir öğrenme ve gelişim aracı görevi görüyor. Markanın mevzuatla uyumlu olması, yerel yönetimlerin kural temelli yaklaşımın ötesine geçmesine ve mevzuatın olmadığı alanlarda bile iyi yönetim ilkelerini uygulamasına olanak sağlıyor. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 16. ve 17. amaçlarıyla doğrudan uyumlu olması da yerel yönetimlerin yönetim kavramını somutlaştırmasına yardımcı oluyor.

Markanın mevzuatla uyumlu olması, yerel yönetimlerin kural temelli yaklaşımın ötesine geçmesine ve mevzuatın olmadığı alanlarda bile iyi yönetim ilkelerini uygulamasına olanak sağlıyor.

12 İyi Yönetişim İlkesi

Avrupa Konseyi'nin üye ülkelerde uygulanmasını beklediği ilkeler ile bunların faydaları aşağıda sırayla ele alındı.



Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELOGE)

İlke 1. Katılım, Temsilîyet, Seçimlerin Adil Yapılması

Bu ilke paydaş ve vatandaş katılımını ve onların yerel yönetimin ana organı olan belediye meclisinde temsil ve seçimlerin adil yapılmasını hedefler. Bu minvalde, katılımın, katılım süreçlerinin öncesi ve sonrasında kapsayıcı ve düzenli bir şekilde resmî yöntemler kullanılarak yapılması, farklı bakış açılarına ve ihtiyaçlara sahip şehir sakinlerinin kendilerini ifade etmelerinin önünü açmaktadır. Katılım öncesi gündemin belirlenerek vatandaşla ve ilgili paydaşla paylaşılması ve gündem dışı olabilecek eklemeler için zaman ayrılması gerekmektedir. Yapılan katkıları belediyenin politika belgelerinde gören vatandaş bu sayede yönetim süreçlerine

daha aktif katılarak belediye karar alma, kaynak kullanma ve hizmet sunum kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır. Belediyenin politika belgelerinde yer vermediği durumlarda ise katılım sonrası geri bildirimde bulunarak iyileştirme sürecini tetiklemektedir. Seçimlerin adil yapılması konusu Yüksek Seçim Kurulu'nun muhtevasında olup hilesiz, bağımsız ve adil seçimlerin yapılmasında uygun alt yapı sağlamakla sorumludur. Bağımsız ve tarafsız bir yargılama yapılması için yargı yolu açıktır.

İlke 2. Duyarlılık

Yerel yönetimlerin yerel politika ve stratejilerini vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarına uygun şekilde oluşturması bu ilke kapsamında değerlendirilmektedir. Ayrıca bu ilke, oluşturulan politika ve stratejiler doğrultusunda verilen kamu hizmetlerinin makul sürelerde yerine gerilmesini hedefler.

İlke 3. Etkililik ve Verimlilik

Kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanımını amaçlayan ilke, aynı zamanda performans yönetimi gibi sistemler aracılığıyla ve kamu hizmetlerinde denetimler yoluyla kurumsal iyileştirmeler yapılmasını hedefler.

İlke 4. Açıklık ve Şeffaflık

Kişisel verilen korunması gibi yasal olarak bilgi ve verilerin gizliliğini gerektiren durumlar dışında yerel yönetimlerin her türlü karar, politika/hizmet sunumu ve kaynak kullanımını kamuoyuyla paylaşması açıklık ve şeffaflık ilkesinin amacıdır.

İlke 5. Hukukun Üstünlüğü

Yerel yönetimlerin kanunların öngördüğü şekilde yerel kural ve kaideler oluşturması ve uygulanması hukukun üstünlüğü ilkesinin amacıdır. Ayrıca yerel yönetimlerin verilen mahkeme kararlarına uyması, yine bu ilkenin hedefidir. Genel olarak yerel yönetim süreçlerinin tümünün hukukun üstünlüğüne uygun olmasını gerektirir.

İlke 6. Etik Davranış

Kamu yararının öncelikli olduğunu savunan etik davranış ilkesi yolsuzlukla mücadele etmeyi ve çıkar çatışmasının önüne geçmeyi hedefler. Bu noktada ortaya çıkabilecek çıkar çatışması durumu oluşmadan önlem alınması gerektirir.

İlke 7. Yetkinlik ve Kapasite

Yerel yönetimlerin çalışan performansını değerlendireceği sistemlere sahip olması ve personelin motivasyonunu sağlaması yetkinlik ve kapasite ilkesinin hedefidir. Bu kapsamda, etkili sonuçlar üretmek ve becerileri kapasiteye dönüştürmek için

Kamu yararının öncelikli olduğunu savunan etik davranış ilkesi yolsuzlukla mücadele etmeyi ve çıkar çatışmasının önüne geçmeyi hedefler.

yerel yönetimlerin yöntem ve usul geliştirmesi beklenir. Buna ek olarak, mesleki becerilerin devamlılık arz edecek şekilde sürdürülmesi için gerekli süreçler oluşturulur ve uygulanır.

İlke 8. Yenilik ve Değişime Açık Olma

Yerel düzeyde ortaya çıkan kurumsal ve günlük yaşam sorunlarına modern hizmet sunumu yöntemlerinden faydalanılarak çözümler üretilmesi hedeflenir. Bu ilke ayrıca yerel yönetimler arası deneyim paylaşım yöntemlerinin kullanılmasını ve değişime elverişli iklimin oluşmasını destekler.

İlke 9. Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim

Yerel yönetimlerin gelecek kuşakların ihtiyaçlarını dikkate alarak çevresel, yapısal, finansal, ekonomik veya toplumsal açılardan düşünülmüş geniş ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmasını hedefler. Ayrıca bu ilke, kararların tüm maliyetlerini ön görmesini ve buna uygun bir anlayışla hareket etmesini bekler.

İlke 10. Sağlam Mali Yönetim

Kamuoyu görüşü alınarak yerel yönetimin uzun vadeli bütçeler oluşturarak mali yönetimde ihtiyatlı davranması hedeflenir. Kamu faydası gözetilerek hizmet sunum ücretlerinin oluşan maliyetler doğrultusunda belirlenmesini öngörür.

İlke 11. İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma

Bu ilke, yerel yönetimlerin insan haklarına saygılı ve buna bağlı olarak karar almasını, uygulamasını ve değer üretmesini gerektirir. Bir insan hakkı olarak ayrımcılıkla mücadele edilmesi, dezavantajlı grupların haklarının korunması ve bu grupların entegrasyonunun sağlanması da yine bu ilke çerçevesinde değerlendirilir. Ayrıca, sosyal kaynaşmayı sağlama ve kültürel çeşitliliğin korunması yerel yönetimler tarafından ilke temelinde benimsenir.

İlke 12. Hesap Verebilirlik

Yerel yönetimlerin aldığı kararların raporlanması, kamuoyu ile paylaşılması ve yaptırıma tabi tutulması bu ilke kapsamında hedeflenir. Bir yandan karar vericilerin aldıkları kararların sorumluluğunu üstlenmesi beklenirken diğer yandan sivil hakların ihlaline karşı önlemler almayı savunur.

Yenilik ve Değişime Açık Olma ilkesi, yerel yönetimler arası deneyim paylaşım yöntemlerinin kullanılmasını ve değişime elverişli iklimin oluşmasını destekler.

Marka Alma Süreci

Avrupa Konseyi'nin Yerel Düzeyde Yenilikçilik ve İyi Yönetişim Stratejisi'ne taraf olan üye ülkelerdeki yerel yönetimler, bölgesel ve merkezi hükümetler ELoGE almak için başvurabilirler. Avrupa Konseyi üye ülkelerinde iyi yönetim alanında çalışan, bilgi ve tecrübe sahibi kuruluşlar faaliyet gösterdikleri ülkede akredite kuruluş olmak üzere başvuru yapabilmektedir. Avrupa Konseyi'nin kriterlerini taşıyan kuruluşlar Avrupa Konseyi Avrupa Demokrasi ve Yönetişim Komitesi (CDDG) tarafından kurulan Avrupa Platformu kararıyla ulusal yetkili kuruluş olmaya hak kazanabilirler. Ulusal yetkiyi alan kuruluş, Ulusal Platform kurarak markayı verme süreçlerini yürütmektedir. Yetkili kuruluş(lar), her yıl ülke raporu hazırlayarak ELoGE başvurusu yapan yerel yönetimleri ve onların markayı alma durumlarını göstermektedir.

Avrupa Konseyi'nin Yerel Düzeyde Yenilikçilik ve İyi Yönetişim Stratejisi'ne taraf olan üye ülkelerdeki yerel yönetimler, bölgesel ve merkezi hükümetler ELoGE almak için başvurabilirler.

Marka Araçları

Yerel yönetimler 12 ilkeye dayalı olarak öz değerlendirme, vatandaş anketi ve meclis üyesi anketi olmak üzere 3 temel araç yardımıyla değerlendirilmektedir. Öz değerlendirme matrisiyle belediyenin kendi değerlendirmesini yapması sağlanırken, vatandaş anketi ve meclis üyesi anketiyle belediye değerlendirmesinin güvenilirliği test edilmektedir. Yerel yönetimlerin temel hedef kitlesi vatandaşlardır. Vatandaş anketiyle vatandaşlar, hem belediyeyi ilgili ilke çerçevesinde puanlarken hem de ilkelerin yerelde somut karşılığını görme imkânı elde etmektedir. Belediye karar organı olan meclis ise üyelerden oluşmakta olup vatandaşlara karşı sorumluluklara sahiptir. Meclis üyesi anketi ise yerel yönetim karar vericilerinin iyi yönetim kültür ve uygulamalarını değerlendirmesine imkân sağlar.

Öz Değerlendirme Matrisi

İyi yönetim kalitesini ölçme aracı olan Öz Değerlendirme Matrisi, yerel yönetimler başta olmak üzere bölgesel ve merkezi hükümetler tarafından uygulanabilir. Öz Değerlendirme Matrisi'nin amacı, iyi yönetim ilkelerinin somut karşılıklarının yerel yönetimlerce benimsenmesi ve bütüncül bir bakış açısıyla kurumlarını değerlendirmeleridir. Soyut kavramların planlama, uygulama (faaliyet, hizmet) ve ölçme değerlendirme ile öğrenme gibi döngüdeki karşılıkları belirgin hale gelmektedir. Ayrıca, kurumu bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirme ve bütün resmi görme imkânı sunar. 12 ilke ve 97 göstergeden oluşan bu öz değerlendirme aracında her ilkenin tanımı ve ilgili göstergesi aracılığıyla kurumda ölçülmek istenen uygulamalar detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu araç, yerel yönetimin kendisini puanlamasını ve verdiği puana göre ilgili kanıtı koymasını gerektirmektedir.

12 ilke ve 97 göstergeden oluşan bu öz değerlendirme aracında her ilkenin tanımı ve ilgili göstergesi aracılığıyla kurumda ölçülmek istenen uygulamalar detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Avrupa Konseyi'nin öngördüğü şekilde puanlama 5'li ölçekte yapılmaktadır:

- **Uygulanamaz (0)** Ülke koşulları dikkate alındığında ilgili göstergenin o ülkede geçerli olmadığı durumlarda verilir.
- **Çok yetersiz (1)** Belediye, ilgili gösterge için ele alınması gereken temel sorunların farkında, ancak şu anda bunları uygulamak için geliştirilmiş yaklaşım veya faaliyetleri mevcut değil.
- **Yetersiz (2)** Belediye, ilgili gösterge için sınırlı faaliyeti olmasına rağmen temel sorunların farkında ve bunları ele almak için yaklaşımlar veya faaliyetler geliştiriyor.
- **İyi (3)** Belediyenin ilgili gösterge için önemli uygulama örnekleriyle birlikte kritik sorunları ele almak için iyi geliştirilmiş planları ve faaliyetleri var.
- **Çok iyi (4)** Belediye, ilgili gösterge için uygulamadaki iyi uygulamaların açık kanıtlarını gösterebilir. Uzun vadeli ve sürdürülebilir gelişimi sağlamak için yaklaşımlarını iyileştirmeye devam ediyor.

Vatandaş Anketi

Vatandaş anketinin amacı belediye öz değerlendirmesinin güvenilirliğini sağlamakla birlikte iyi yönetim ilkelerine karşı vatandaş farkındalığının artmasını sağlamaktır. Markanın her yıl yenilenmesi gerektiği düşünüldüğünde, vatandaşların her yıl aynı sorulara cevap vererek bir yandan ilkelere olan aşinalığı artacak diğer yandan yerel yönetimleri izleme yöntemleri konusunda duyarlılığı oluşacaktır. Vatandaş anketi, modelde yer alan yönetim süreçlerinde entegre bakış açısının hâkim kılınmasına, kapsayıcı katılım, kaliteli bilgi paylaşımı ve işleyişin kalitesine öncelik verilmesine olanak tanır. Ek olarak, her yıl yenilenen anketlerle daha fazla kişiye ulaşılması durumunda il/ilçenin yıllık olarak görüşleri toplanmış ve analiz edilmiş olacak, bir veri havuzu oluşacaktır.

Bu amaç doğrultusunda her bir iyi yönetim ilkesi için bir soru olmak üzere anket toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Örneğin Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması ilkesi için vatandaşların belediye kararlarını etkilemek konusunda sahip oldukları fırsatlardan memnun olup olmadıkları sorulmaktadır.

Meclis Üyesi Anketi

Meclis üyesi anketi her bir iyi yönetim ilkesi için bir soru olmak üzere toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Meclis üyesi anketinin amacı ise belediye öz değerlendirmesinin güvenilirliğini sağlamakla birlikte iyi yönetim ilkelerine dair farkındalığı meclis üyeleri arasında artırmayı sağlamaktır. Bu sayede belediyenin kurumsal yapısında ve hizmet sunumunda iyi yönetim ilkeleri temelinde işleyişin güçlendirilmesine de hizmet etmektedir.

Bkz: Ek B. Değerlendirme Anketleri, sayfa 78

Marka Başvuru ve Değerlendirme Süreci

ELoGE bir yıl boyunca geçerli olup, belediyelerin markayı almak için her yıl Ulusal Platform'a başvuru yapmaları gerekir. Başvuru süreci ve onu takiben yapılan değerlendirme süreci şu şekilde ilerlemektedir:

Başvuru Sürecinin Adımları



Başvuru süreci, Ulusal Platform tarafından Marka başvuru duyurusunun yapılmasıyla başlar.

Başvuruyu duyuran Ulusal Platform, marka tanıtımı ve başvuru sürecinin detaylarının anlatılacağı lansman etkinliği de dahil olmak üzere belediyelere tanıtım toplantısı düzenler. Tanıtım toplantısı resmî internet sitesinden duyurulur.

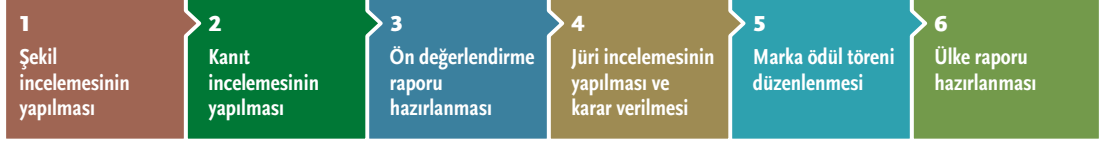
Talep eden belediye başkanları, çalışanları ve meclis üyeleri için Avrupa Konseyi sertifikalı Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası eğitimleri tarafından ELoGE eğitimleri verilir.

Başvuru sürecine ilişkin gerekli detayları öğrenen belediyeler dokümanların hazırlık sürecine başlar. Öz Değerlendirme Matrisi'nde yer alan 97 göstergenin her biri için kanıtlar toplanır. Mevcut Vatandaş Anketi'ni bölgede ikamet eden vatandaşlarca doldurulması için gerekli süreçler yürütülür. Son olarak, belediye meclisinin görüşlerini almak için Meclis Üyesi Anketi gerçekleştirilir.

Bu süreçleri tamamlayan ve verileri Avrupa Konseyi'nin ön gördüğü şekilde analiz eden belediyeler Ulusal Platform'a başvurularını gerçekleştirir.

ELoGE bir yıl boyunca geçerli olup, belediyelerin markayı almak için her yıl Ulusal Platform'a başvuru yapmaları gerekir.

Değerlendirme Sürecinin Adımları



Değerlendirme süreci, belediyelerin başvuru evraklarını eksiksiz tamamlaması ve Ulusal Platform'a ilgili kanıtlarla başvuru yapmasıyla başlar. Ulusal Platform kendisine yapılan başvuruları şekil yönünden inceler ve eksiksiz olan başvuruları bir sonraki aşamaya taşır.

Bu aşamada Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası eğitmenleri ve ilgili uzmanlar tarafından kanıt incelemesi gerçekleştirilir.

Bu inceleme sonucu Ön Değerlendirme Raporu oluşturulur.

Ön Değerlendirme Raporu, alanında uzman, bağımsız jüri üyelerine gönderilir. Gönderilen değerlendirme raporları jüri üyeleri tarafından incelenir ve kararlar jüri değerlendirme toplantısında bildirilir.

Markayı almaya hak kazanan belediyelere ödülleri Marka Ödül Töreni'nde takdim edilir.

Son olarak, süreç Ulusal Platform tarafından Avrupa Konseyi'ne raporlanır.

Entegre Belediye Yönetişim Modeli®, marka alma sürecine dönük uygulama yol haritası, aşama ve adımlarını içermektedir. Bu nedenle modelin etkin şekilde uygulanması, ELoGE markasının alınma olasılığını oldukça yükseltir. Marka sahibi belediyelerin ise bu markayı koruyarak sürekli gelişim göstermelerine yol gösterir.

EBYM, marka alma sürecine dönük uygulama yol haritası, aşama ve adımlarını içermektedir. Modelin etkin şekilde uygulanması, ELoGE markasının alınma olasılığını oldukça yükseltir.

PİLOT UYGULAMA VE SONUÇLARI

Model kısmında detaylı bir şekilde anlatılan Entegre Belediye Yönetişim Modeli® (EBYM), aynı isimle yürütölen proje kapsamında Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri'nde pilot olarak uygulanarak test edildi. Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELOGE) ve iyi yönetişim ilkeleri, EBYM aracılığıyla entegre ve bütönsel olarak belediyeler için somutlaştırıldı. Pilot çalışmalarda temel olarak entegre iyi yönetişim yaklaşımının belediyelere kazandırılması, belediyelerin yapı, işleyiş ve hizmetlerinde işlevsellik kazanmasına öncelik verildi. Aynı zamanda 2 belediyede iyi yönetişimin sürekli gelişimine yönelik altyapı kurulması sağlanmış oldu.

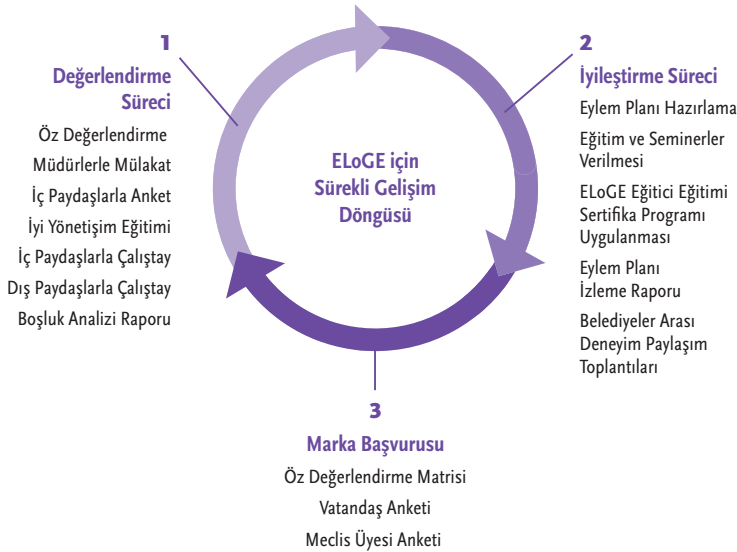
Temel olarak pilot belediyelerde iyi yönetişim ilkeleri açısından değerlendirme ve iyileştirmeler yapmak üzere iki ana süreç izlendi. Değerlendirme süreci iyi yönetişim açısından boşluk analizi yapılmasıyla başladı. Ek A'da bulunan ELOGE öz değerlendirme formları temel alınarak belediyeler kendi öz değerlendirmelerini yaptılar. Belediyelerden alınan öz değerlendirme formları incelenerek, EBYM kapsamında yer alan aşama ve adımlar hayata geçirildi. Bu amaçla değerlendirmeye dönük mülakat, anket ve çalıştay soruları hazırlandı. Sonrasında detaylı analiz için belediyelerdeki müdürlerle yarı yapılandırılmış sorular çerçevesinde mülakatlar gerçekleştirildi. Sultanbeyli Belediyesi'nde 16 müdürle, Şişli Belediyesi'nde ise 17 müdür ile birebir mülakatlar yapıldı. Yapılan ilk tespitler sonrasında, analizi detaylandırmak amacıyla Sultanbeyli Belediyesi'nde 228 çalışanla, Şişli Belediyesi'nde ise 511 çalışan ile anketler gerçekleştirildi. Öz değerlendirme sonuçları, anket ve mülakat verileri temel alınarak genel değerlendirme ve gelişime dönük tespitler yapıldı.

Avrupa Konseyi'nden ELOGE İyi Yönetişim Eğitici Eğitimi alan sertifikalı eğitimciler, her iki belediyede meclis üyelerine, başkan yardımcılara, müdürlere ve kilit çalışanlara iyi yönetişim hakkında eğitimler verdiler. Böylece iyi yönetişim ve ELOGE hakkında her kademedeki aktörlerin farkındalık ve ilgi düzeyi güçlendirildi. Bunu çalıştay süreçleri takip etti. Sultanbeyli Belediyesi'nde gerçekleştirilen iç paydaş çalıştayında 27, Şişli Belediyesi'nde ise 39 kişi yer aldı. İç paydaşlar ile iyi yönetişim açısından mevcut durum analiz edildi ve gelişime yönelik görüşler toplandı. İç paydaş çalıştaylarını takiben her iki belediyede dış paydaşlar ile çalıştaylar düzenlendi. Toplamda iki belediyenin dış paydaş çalıştaylarında 66 katılımcı yer aldı ve görüşlerini paylaştı. Her iki belediyenin dış paydaş profilinde kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve muhtarlar yer aldı. Bu çalışmaların toplamında, proje ekibi tarafından her iki belediye için ELOGE ve EBYM referans alınarak Boşluk Analiz Raporları hazırlandı. Bu raporlar proje danışma kurulu üyeleriyle paylaşılarak görüş ve önerileri alındı.

Bkz: Ek A. ELOGE
Göstergeleri, sayfa 70

Boşluk Analiz Raporları her belediyenin kısa, orta ve uzun vadede iyileştirmeler yapması gereken yerleri ortaya koydu. Proje ekibi tarafından belediyelerde kurulan çalışma ekiplerinin görüşleri alınarak iyileştirmeye dönük Eylem Planları hazırlandı. Takvim kapsamında belediyeler tarafından öncelikle kısa vadeli eylemler hayata geçirildi. Bu kısa vadeli eylemler, markanın alınması için gerekli yapıların oluşturulmasını ve ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesini hedeflerken, orta ve uzun vadeli eylemler Entegre Belediye Yönetişim Modeli'ni belediyelerde hayata geçirmeyi hedefledi. 2 ayı kapsayan kısa vadeli Eylem Planları belediyeler tarafından başarıyla uygulandı. Proje ekibi tarafından Eylem Planları izleme raporları oluşturularak belediyelerin ilerlemeleri kaydedildi. Bu süre içerisinde iki pilot belediye, deneyim paylaşım toplantıları düzenlenerek bilgi alışverişinde bulundu. Kurumlar arası öğrenme ile iyi yönetim ilkeleri farklı belediye uygulama örnekleriyle desteklendi. Eylem Planlarında kısa vadeli iyileştirmeleri başarıyla hayata geçiren iki belediye ELoGE başvurusunda bulundular ve Türkiye'de ilk defa marka almaya hak kazanan belediyeler oldular. Aynı zamanda orta ve uzun vadeli iyileştirme eylemlerine devam edeceklerini taahhüt ederek EBYM'nin öngördüğü sürekli gelişim döngüsü için önemli adımlar atıldılar.

Eylem Planlarında kısa vadeli iyileştirmeleri başarıyla hayata geçiren Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri ELoGE başvurusunda bulundular ve Türkiye'de ilk defa marka almaya hak kazanan belediyeler oldular.



Entegre Belediye Yönetişim Modeli® projesi kapsamında pilot olarak uygulanan modelin belediyeler açısından hızlı kazanımlara katkı sağladığı tespit edildi. Bu süreç sonunda Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri, somut kazanımlarını ve bu kazanımlardan elde edilen sonuçları aşağıdaki şekilde özetleyerek dile getirdiler.

Sultanbeyli Belediyesi'nin Kazanımları

- Kurumu iyi yönetim açısından daha bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirme fırsatı elde edildi.
- Dünyada birçok kuruluş tarafından ulaşılmak istenen hedef ve ilkeler (ör. çocuk dostu şehir, iklim uyum planları, vb.) mevcut. Bu hedef ve ilkelere bir arada ulaşmak için net bir çalışma yöntemi ise mevcut değil. Bu çalışma ile yapılabilecek uygulamaları öğrenme fırsatı elde edildi. Kurumlar açısından bakıldığında soyut olan kavramların somutlaştırılmasına hizmet etti.
- Belediyenin kurumsal kapasitesinin gelişimine katkı sağlandı.
- Kısa vadeli iyileştirme eylemlerine ilaveten orta ve uzun vadeli eylemlerin hazırlanmış olması, modelin sürdürülebilirliği açısından bakış açısı ve deneyim kazandırdı.
- Çalışmaların katılımcı bir şekilde yürütülmesi, iyi yönetişimin ilçe genelinde diğer kurumlar tarafından da sahiplenmesi sağlandı.
- Yerel tüm paydaşların görüş, öneri ve ihtiyaçlarını samimi bir şekilde ilk ağızdan öğrenme imkânı sağladı.
- Kurumlar arası ilişki ve iletişimi güçlendirdi.
- Belediyede birlikte çalışma kültürünün oluşmasına katkı yaptı.

EBYM iyi yönetişimi bütünsel olarak belediyelerde işlevsel hale getirmek ve sürekli ölçerek geliştirmek açısından faydalı olduğunu bu iki pilot uygulamada ortaya koydu. Pilot uygulamalar Argüden Yönetişim Akademisi'nin iyi yönetim konusunda geliştirdiği yöntem ve araçları yeni bir model üzerinden geliştirmesine de hizmet etti. Tasarlanan modelin somut olarak nasıl, nerede ve kimler tarafından uygulamaya konulabileceği hakkında net çıkarımlar yapma imkânı verdi.

Şişli Belediyesi'nin Kazanımları

- Yaşam boyu öğrenme kültürünün belediyeye kazandırılması açısından önemli bir adım atıldı.
- Sürdürülebilir, yenilikçi ve güvenli veri tabanı sisteminin kullanımı teşvik edildi. Veriye ulaşılabilirliğin artmasına olanak tanıdı.
- Bilgi iletişim teknoloji altyapısının kullanılabilirliği konusunda farklı bakış açıları sundu.
- Sürdürülebilir kaynak yönetiminin geliştirilmesine katkı sağladı.
- Yönetici ve personelin iş birliği halinde çalışma kültürünü besledi.
- Fikir ve görüşlere başvurma yöntemini ve faydalarını benimsetti.
- Belediyenin dönüşüm yeteneği gelişti.
- Yenilikçi bakış açısının kurumun tüm birimlerine nüfuz etmesini sağladı.

Sonuç olarak, pilot uygulama ile modelin ve iyi yönetişimin sunduğu faydaların farklı ilke ve şehirlerde uygulanabilirliği artırıldı. Elde edilen sonuçlar bu yayının hazırlanmasında zengin bir bilgi kaynağı oldu.

İÇ DENETİM VE SİVİL DENETİM ARAÇLARI

Entegre Belediye Yönetişim Modeli®, Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın (ELOGE) sunduğu iyi yönetim yaklaşımının belediyelerin yapı, süreç ve faaliyetlerinde işlevsel hale getirilmesi ve ölçerek sürekli geliştirilmesi için hazırlandı. Modelimiz ile belediyelerin ELOGE almasını ve iyi yönetim kalite standartlarını sürekli geliştirmesine katkı sağlamayı amaçladık. Belediyelerin EBYM ile daha bütünsel, kapsayıcı, adil, etkin ve güvenilir faaliyetler sunarak sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına katkı yapmaları hedeflendi.

Entegre yönetim yaklaşımının belediyelerde yaygınlaştırılarak geliştirilmesi ancak etkin bir iç ve sivil denetim mekanizması ile sağlanabilir. İç denetim hem bir denetleme aracı, hem de kurum açısından risk yönetimini sağlayan bir mekanizmadır. Benzer şekilde sivil denetim, gerek belediyenin iyi yönetim açısından gelişmesine katkı yapması gerekse de sivil aktörlerin (ör. kent konseyi, sivil toplum kuruluşları) güvenini artırmak açısından değerlidir. Bu sebeple EBYM kapsamında iç ve sivil denetim araçları da geliştirildi.

Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası İzleme Araçlarının Faydaları?

- Sürdürülebilir, kapsayıcı ve demokratik yerel iyi yönetişimin yaygınlaşmasını destekler,
- Belediye içerisinde iyi yönetim ilkelerinin yapılar, işleyiş ve faaliyetler bazında benimsenerek uygulanmasına yardımcı olur,
- Belediyenin karar alma ve kaynak kullanma kalitesinin artmasına imkân sağlar,
- Sivil toplum aktörlerinin iyi yönetişimi izleme ve değerlendirme kültürünün gelişmesine katkı sağlar,
- Belediye ve sivil toplum kuruluşları arasındaki güvenin güçlenmesine yardımcı olur,
- Belediyede iyi yönetim açısından güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesine imkân verir,
- Belediyede işleyiş kalitesinin güçlenmesini destekler.

Tablolarda hem iç denetim hem de dış sivil denetim için ilke bazlı göstergeler tanımlanmıştır. Belediye iç denetçileri ve sivil toplum aktörleri bu tabloyu kullanarak yerel yönetimlerde iyi yönetim kalitesinin artmasına izleme ve değerlendirme yoluyla katkı yapabilirler.

İlke 1. Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediyenin paydaş katılımına yönelik bir politikası var mı?	Meclis üyeleri ve belediyenin ilgili müdürlükleri sivil toplum kuruluşlarıyla düzenli, kapsayıcı ve resmî bir istişare mekanizmasına sahip mi? Evet ise düzenli uygulanıyor mu?
Belediyenin paydaş haritası mevcut mu? Harita bütün grupları içeriyor mu? Paydaşlar politika alanlarına göre önceliklendirilmiş mi?	Belediyelerin sivil toplum kuruluşları ve kent konseyi ile ilişkileri ve etkileşimi için kapsayıcı bir planı var mıdır? Evet ise bu plan düzenli olarak uygulanıyor mu?
Paydaş haritasında belirlenmiş olan paydaş gruplarının beklenti, ihtiyaç ve taleplerine yönelik ön araştırma yapılmış mı?	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyine karar verme süreçlerinin erken döneminde danışılıyor mu?
Katılım yapması istenen paydaşlara katılım çalışması öncesinde katılım konusu hakkında bilgilendirme notu paylaşıyor mu? Her gruba yönelik bilgilendirme yaklaşımları var mı? (ör: okuma yazma bilmeyenler için, göçmenler için)	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyleri belediyeden katılım süreçlerinin öncesinde bilgilendirme alıyor mu?
Paydaş katılımını sağlamak için hangi araçlar kullanılıyor? Etkileşimli araçlar olan çalıştay, birebir mülakat, odak grup vb. yöntemler düzenli kullanılıyor mu?	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyleri belediyelerin kilit paydaş grupları olarak düzenli olarak tüm yönetim süreçlerine katılım için davet ediliyor mu?
Paydaş katılımı hangi konulara yönelik yapılıyor? Katılım konuları politikada öngörülmüş olan konular ile uyumlu mu?	Belediye sivil katılım paydaş listelerini coğrafi alana, nüfusa, yaşa, cinsiyete, gelire, engel ve iş durumuna ve kırılgan grupları içeren biçimde oluşturmuş mu?
Politikada öngörüldüğü halde paydaş katılımı yapılmadan gerçekleştirilen hizmet ve planlama mevcut mu? Sebebi nedir?	Belediyenin paydaş katılımı ile hazırladığı politika ve planların güncel listesi ve verileri mevcut mu?
İyi yönetim ilkeleri tüm ilgili birimlerin görev tanımları ile ilişkilendirilmiş mi? Günlük süreçlerde uygulanıyor mu?	Belediye birimlerinde sivil etkileşim ve katılım için belirli standartlar ve usuller mevcut mu?
Paydaş katılım çalışması sonrasında paydaşlara hangi önerilerin geldiği, hangi önerilerin dikkate alındığı (nedenleri ile birlikte), karara varılırken hangi önerilerin kabul edildiği (nedenleri ile birlikte) konusunda geri bildirim verilmiş mi?	Belediye sivil etkileşim ve katılım konusunda düzenli, veri temelli ve bütünsel raporlar yayınlıyor mu?

İlke 2. Duyarlılık

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediye karar alırken iç yönergelerde ve mevzuatta belirlenmiş olan usul ve kurallar ile uyumlu hareket etmiş mi? Uyumsuzluklar varsa nedenleri nelerdir?	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyleri belediyelerin tüm karar alma süreçlerinde rol alan yöneticiler ve meclis üyelerini izleyebileceği açık yönergeler ve usuller mevcut mudur?
Belediye karar alırken karara temel teşkil eden veriler ile raporlar, araştırmalar, vb. belgelerin ortaya koyduğu değerlendirmeler ile uyumlu kararlar alıyor mu? Uyumsuzluk varsa nedenleri nedir?	Politika ve hizmet sunumunda değişiklik yapılması gerekiyorsa, söz konusu değişiklikler sivil toplum kuruluşları ve kent konseylerinin hazırladığı araştırma, raporlar, istişareler kapsamında elde edilen veri ve bilgilere dayanılarak yapılıyor mu?
Belediyenin talep, şikâyet ve önerileri takip etmeye imkân sağlayacak entegre bir sistemi var mı? Etkin çalışıyor mu? Talep, şikâyet ve öneriler anlamlı biçimde ve düzenli olarak raporlanarak ilgili birimlere iletiliyor ve takip ediliyor mu?	Belediye, sivil toplum kuruluşunun ve kent konseyinin yasal olarak yerine getirebileceği ihtiyaçlarını makul sürede yerine getiriyor mu?
Belediye taleplere zamanında cevap veriyor mu? Bunun oranı nedir? Zamanında cevaplanmama durumu varsa nedenleri nelerdir?	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyleri belediyelerin şikâyet mekanizmasını kullanabiliyor ve bu yolla geri dönüş alabiliyor mu?

İlke 3. Etkililik ve Verimlilik

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Stratejik planda ve performans programında ön görülen hedeflerin gerçekleşme oranı nedir? Ortaya çıkan farkların nedenleri nelerdir? Farkların düzeltilmesine yönelik önlem alınmış mı? Alınan önlemler nelerdir?	Sivil toplum kuruluşu ve kent konseyi belediyelerin hedef ve çıktılarını kolaylıkla takip edebiliyor mu? Bu konuda kendilerini ilgilendiren konularda anlamlı ve kaliteli bilgiye erişebiliyor mu?
Bütçe ile gerçekleştirmeler kıyaslamalı olarak değerlendirilmiş mi? Ortaya çıkan farklar nelerdir? Farkların düzeltilmesi için önlemler alınmış mı?	Belediye, gelecek kamu politikalarını uygulamak için ilgili sivil toplum kuruluşları ve kent konseyi ile iş birliği yapıyor mu?
Belediyenin performans yönetim sistemi yönergelere uygun çalışıyor mu?	Belediye, sivil toplum kuruluşları ve kent konseyleriyle uluslararası ve ulusal iyi uygulama alışverişinde bulunuyor mu? Bunları kamuoyu ile paylaşıyor mu?
Belediyenin diğer belediyelerin iyi uygulamalarını takip eden bir sistemi var mı? Belediye diğer belediyelerin iyi uygulamalarından kendi çalışmalarına uyarılama yapmış mı?	Belediye sivil toplum kuruluşları ve kent konseyi ile daha etkin ve verimli çalışma yapmak için harcamalar yapıyor mu?
Belediyenin her yıl sonunda sonuçları çerçevesinde kabiliyet ve kaynaklarına yönelik değerlendirme yapıyor mu? Değerlendirme sonrası gelişim alanlarını tespit etmiş mi? Bunlarda iyileştirme yapmak için planı var mı?	Belediyenin sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği ve ortaklıkları için protokolü mevcut mu?
Belediyenin yıllık eğitim planı mevcut mu? Eğitimler gelişim alanları ile uyumlu mu?	
Belediye bilgi işlem sistemi genel kabul görmüş standartlar ile uyumlu çalışıyor mu? Bilgi güvenliği konusunda açık bir konu var mı?	

İlke 4. Açıklık ve Şeffaflık

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediyenin meclis kararları internet sitesinde yayınlanıyor mu? Kararların alınmasında kullanılan rapor, araştırma ve veriler paylaşıyor mu?	STK ve kent konseylerinin belediyenin aldığı kararlara itiraz etmesi için yaygın olarak kullanılan ve anlaşılabilir bir süreç ve mekanizması var mı?
Belediyenin komisyon raporları internet sitesinde paylaşılıyor mu?	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyleriyle belediye arasında düzenli ve kolay iletişim imkanı ve araçları var mı?
Belediye bilgi edinme başvurularına ne oranda cevap veriyor? Vermeme nedenleri nelerdir? Bunlar açıklanıyor mu?	Belediyeler ilgili konular hakkında sivil toplum kuruluşlarını ve kent konseylerini aktif olarak bilgilendiriyor mu?
Belediye vatandaş karnesi yayınlıyor mu?	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyleri belediyenin yıllık çalışma programı hakkında bilgi alıyor mu?

İlke 5. Hukukun Üstünlüğü

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediyeye açılan davaların nedenleri nelerdir?	STK ve belediyeler arasında açılmış olan davaların niteliği ve sayısı yıl bazlı olarak paylaşılıyor mu?
Açılan davaların konularına göre olumlu ve olumsuz sonuçlanma oranı nedir?	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyi belediyeye gelen şikayet ve bilgi talepleri hakkında bilgi sahibi mi?
Olumsuz sonuçlanan konularda yeni davalar açılmış mı? Açılan dava sayısı nedir?	

İlke 6. Etik Davranış

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Etik kurallar vatandaşlar ile paylaşılmış mı?	Kamu yararı için yolsuzlukla mücadelede sivil toplum ve kent konseylerinin belediyelere başvuruda bulunabileceği bir mekanizma var mı?
Etik komisyonu var mı? Etik komisyonu raporu var mı?	Belediye ve sivil toplum ilişkileri konusunda etik ilkeler ve işleyiş süreçleri tanımlanmış mı? Sivil toplum kuruluşları ile adil ve tarafsız işleyen bir etkileşim sistemi var mı?
Etik komisyonu kaç kez toplanmış? Yolsuzluk denetimi ve soruşturması yapılmış mı? Soruşturma yapılmış ise soruşturma kurallara uygun yürütülmüş mü? Deliller toplanmış, savunmalar alınmış, şikayet edenler ve şahitler dinlenmiş mi? Soruşturma sonucu ne olmuş? İlgili yerlere bildirim yapılmış mı?	Belediye hakkında vatandaşlar ve diğer paydaşların yapmış olduğu etik ile ilgili şikayetler ve bunların sonuçları hakkında bilgi paylaşılıyor mu?
Sayıştay denetimlerinde kurumu zarara uğratma ile ilgili bildirim var mı? Varsa sorumlular hakkında soruşturma yapılmış mı?	Belediye birimlerinin etik işleyiş usul ve standartları var mı? Sivil toplum aktörleri bunlara kolayca erişebiliyor mu?
Belediyeye yolsuzluk ile ilgili şikayet üzerine dava açılmış mı? Davalar nasıl sonuçlanmış?	
Merkezi yönetim tarafından belediyeye etik ile ilgili soruşturma açılmış mı?	

İlke 7. Yetkinlik ve Kapasite

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediye çalışanlarının gelişimini sağlamak için her yıl başında eğitim programını hazırlıyor mu? Programda hangi bölümlerin çalışanlarının eğitim alacağı belirlenmiş mi? Eğitim takvimi belirlenmiş mi?	Belediyeler sivil toplum ve kent konseylerinin kapasite gelişimi için destek oluyor mu?
Terfi ve atamalar, ödüllendirme ve cezalandırmalar mevzuata uygun olarak yapılmış mı?	Belediye kendi birimleri ve çalışanlarının sivil toplumla ilişkileri konusunda eğitim, seminer vb. düzenliyor mu?
İşe alımlar mevzuata ve işin gerektirdiği yetenek ve yetkinliklere göre yapılıyor mu?	
Belediyede bulunan her pozisyon için görev tanımı mevcut mu?	
Çalışan memnuniyeti çalışması yapılmış mı? Sonuçlarına göre gelişim planı yapılmış ve eylem planı hazırlanmış mı?	

İlke 8. Yenilik ve Değişime Açık Olma

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediyenin yenilikçilik politikası var mı?	Belediye hizmet sunumunda sivil toplum ve kent konseylerinden yenilikçi uygulamalar transfer ediyor mu?
Belediyenin araştırma geliştirme çalışmalarından sorumlu birimi var mı? Bu birim yıllık olarak çalışmalarını raporluyor ve hangi konularda öneriler geliştirerek ilgilere sunduğunu paylaşıyor mu?	Belediye sivil toplum aktörleri ile araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütüyor mu? Bunlara bağlı yenilikler yapılıyor mu?
Kurum araştırma geliştirme çalışmaları her yıl stratejiye göre değerlendiriliyor mu?	Belediye sivil toplum ile ilişkilerini daha bütünsel, etkin ve verimli kılmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanıyor mu?
Belediyenin akıllı şehir stratejisi var mı? Strateji plana uygun olarak yürütülüyor mu? Farklar ve sapmalar varsa nedenleri neler?	

İlke 9. Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediye birimleri sürdürülebilirlik yaklaşımının kendi birimleri açısından ne ifade ettiği, nasıl planlama ve faaliyet yapacakları konusunda bilgilendirilmiş mi?	Planlama sürecinde belediyeler gelecek neslin ihtiyaçlarını sivil toplum kuruluşları ve kent konseyleri yardımıyla düzenli olarak değerlendiriyor mu?
Belediye sorumluluk alanının kalkınma faaliyetlerini planlarken daha üst ölçekteki çalışmalar ile kendi çalışmaları arasında bağlantı kurmuş mu? Aynı konu üzerine çalışan diğer kurumlar ile koordinasyon sistemi mevcut mu?	Belediye ve sivil toplum kuruluşları arasında sürdürülebilir kalkınmaya dönük iş birliği ve ortaklıklar var mı? Ortak yürütülen faaliyet ve projeler hakkında bilgi paylaşıyor mu?
Belediye altyapı yatırımlarını planlarken iklim değişikliği, biyoçeşitlilik, göç, nüfus değişimi, ekonomik alanların gelişimi, şehrin kalkınması gibi konuları planlama sürecinde değerlendiriyor mu?	
Belediye şehrin tarihi yapısı, turizm potansiyeli, sosyal, kültürel, eğitim, mesleki gelişim ve istihdam gibi konularını planlama ve faaliyetlerinde değerlendiriyor mu?	

İlke 10. Sağlam Mali Yönetim

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediyenin iç denetim departmanı mevcut mu? Etkin çalışıyor mu? İç denetim raporları paydaşların erişimine açık mı?	Belediye, sivil toplum kuruluşları ve kent konseylerinin araştırmalarından yararlanarak ve kamu yararını gözeterek hizmet maliyetlendirmesi yapıyor mu?
Belediyede iç kontrol sistemi mevcut mu? Etkin çalışıyor mu?	Bütçe, sivil toplum kuruluşlarının ve kent konseylerinin katılımıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanıyor mu? Katılımcı bütçe uygulaması mevcut mu?
Tedarik, ihale ve ödeme işlemleri usullere uygun olarak yapılıyor mu?	Belediye, sivil toplum ile ilişkiler ve iş birlikleri için yaptığı bütçe tahsisi ve harcamaları hakkında bilgi paylaşıyor mu?
Mali raporlar bütçe gerçekleşme ve geçmiş dönemlerle karşılaştırmalı olarak hazırlanıyor mu? Farkların ve sapmaların sebepleri açıklanıyor mu? İyileştirme önlemleri belirlenerek paylaşıyor mu?	Belediye, yurt içi ve dışında bulunan sivil toplum kuruluşlarından hibe veya aynı katkılar alıyor mu? Evet ise bunların niteliği ve miktarı hakkında bilgi paylaşıyor mu?
Sayıştay denetim raporları paydaşlar ile paylaşıyor mu?	Belediyenin sivil toplumu bilgilendirmek için vatandaş bütçesi veya benzeri bir uygulaması var mı?
Meclis Denetim Komisyon raporları paydaşların erişimine açık mı?	
Vatandaş bütçesi uygulaması var mı? İşletiliyor mu?	
Belediye, uzun ve kısa vadeli borçlanırken belediyenin gelecekte yapacağı yatırım ve hizmetleri tehlikeye sokacak şekilde borçlanmasını engellemeye yönelik mekanizmalar mevcut mu? İşletiliyor mu?	
Belediye, iştiraklerini de içeren konsolide mali tabloları yayınlıyor mu? Geçmiş dönemlerle olan farkları sebepleri ve alınacak önlemler ile birlikte açıklıyor mu?	

İlke 11. İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediyenin planlama ve faaliyetleri tüm sosyal grupları kapsıyor mu? Faaliyetler, hizmetler, yatırımlar tüm sosyal gruplar arasında adil bir şekilde düzenlenmiş mi?	Belediyeler, tüm vatandaşları ayrımcılık ve dışlanmadan korumak için sivil toplum kuruluşları ve kent konseyleriyle ortak çalışmalar yürütüyorlar mı?
Belediyenin bütünsel sosyal hizmetler politikası mevcut mu? Hizmet, yatırım ve faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasının bu politika hedefleri ile uyumu kontrol edilip raporlanıyor mu? Sapmalar değerlendirilerek iyileştirme önerileri hazırlanarak uygulamaya konuluyor mu?	Belediye, yerelde mevcut olan kültürel ve sosyal varlıklarını kullanılabilir hale getirerek, sivil toplum kuruluşlarının ve kent konseyinin faaliyetlerini destekliyor mu?
Kadınların, çocukların, gençlerin korunmasına, geliştirilmesine ve desteklenmesine yönelik politikalar, hizmetler, uygulamalar ve yatırımlar mevcut mu?	Belediye, daha fazla kültürler arası kaynaşma ve etkileşimi teşvik ederek sosyal dayanışmayı geliştirmek ve kültürel çeşitlilik potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için sivil toplum kuruluşları ve kent konseyi ile hareket ediyor mu?
Dezavantajlı kesimlerin güçlendirilmesine yönelik bütünsel politika ve planlama mevcut mu? Yatırım, hizmet ve faaliyetler bu politika çerçevesinde hazırlanıyor mu? Gerçekleşmeler politika hedefleri ile karşılaştırılıyor mu?	Belediye, sivil toplum kuruluşları ve kent konseyi ile dezavantajlı gruplar için politika ve planlar oluşturuyor mu?
Belediye meclisinde eşitlik, insan hakları ile ilgili komisyon veya çalışma grupları mevcut mu?	Belediye, diyalogu ve çeşitli kilit sosyal aktörler arasında ortaklıkları teşvik ederek, çeşitliliği ve uyumu tüm vatandaşların yararına olacak şekilde teşvik ediyor mu?

İlke 12. Hesap Verebilirlik

İÇ DENETİM GÖSTERGELERİ	SİVİL İZLEME ARACI GÖSTERGELERİ
Belediyenin meclis kararları internet sitesinde yayınlanıyor mu? Kararların alınmasında kullanılan rapor, araştırma ve veriler paylaşılıyor mu?	Belediye, sivil toplum kuruluşları ve kent konseyi ile yürüttüğü çalışmalar hakkında düzenli olarak bütünsel, veri temelli ve kıyaslamaya uygun raporlar hazırlıyor mu?
Belediyenin komisyon raporları internet sitesinde paylaşılıyor mu?	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyi belediyenin hazırladığı raporlara ve diğer belgelere erişebiliyor mu?
Belediye bilgi edinme başvurularına ne oranda cevap veriyor? Vermeme nedenleri neler?	Sivil toplum kuruluşları ve kent konseyi belediyeyi düzenli olarak izlemek ve değerlendirme yapmak üzere faaliyetler yürütüyor mu? Evet ise belediye bu süreci somut adımlar ile destekliyor mu?
Belediye vatandaş karnesi yayınlıyor mu?	
Belediyenin Kent Konseyi yıllık Faaliyet Raporu yayınlıyor mu?	

Sivil Denetim için Veri ve Bilgi Kaynakları

Belediyenin kent konseyi ve sivil toplum kuruluşları tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesinde çeşitli belge ve veri kaynakları kullanılabilir. Bunların bazıları aşağıda listelenmiştir:

- Kanun, yönetmelik ve rehberler
- Belediye internet sitesi ve sosyal medya hesaplarının içeriği
- Belediye meclis kararları
- Belediye meclis ihtisas komisyon raporları
- Stratejik plan, performans programı, bütçe ve kesin hesaplar
- Müdürlüklerin görev ve sorumlulukları ile işleyişini yansıtan belgeler
- Bilgi edinme kanunu ve hakkı
- Sayıştay raporları

Kent konseyi ve sivil toplum kuruluşları, yukarıda sıralanan belge, bilgi ve verileri düzenli olarak takip ederek ve kullanarak sivil denetim gerçekleştirebilir, bu denetimin sonucunu gerek belediye meclisi gerekse de kamuoyu ile paylaşabilir.

Kent konseyleri ve sivil toplum kuruluşlarının vatandaşlar adına belediye karar alıcılarının yetki ve kaynaklarını nasıl ve ne yönde kullandıklarını izlemeleri, değerlendirmeleri ve görüş sunmaları iyi yönetim kalitesine katkı sağlar, sürekli gelişimi teşvik ederek belediye–sivil toplum arasındaki güveni ve ilişki kalitesini artırır.

Kent konseyleri ve sivil toplum kuruluşlarının vatandaşlar adına belediye karar alıcılarının yetki ve kaynaklarını nasıl ve ne yönde kullandıklarını izlemeleri, değerlendirmeleri ve görüş sunmaları iyi yönetim kalitesine katkı sağlar, sürekli gelişimi teşvik ederek belediye–sivil toplum arasındaki güveni ve ilişki kalitesini artırır.

SONUÇ

Genel olarak dünyada iyi yönetişime olan ihtiyacın her geçen gün arttığı bir dönemden geçiyoruz. Farklı sorun ve tehditlerle başa çıkmaya çalışan ülkeler aynı zamanda kalkınma ve yaşam kalitesini koruyarak ilerlemeye çalışıyor. Bu dönemde özellikle şehirlerin önemi ve belediyelerin rolü de daha kritik hale geliyor. Küresel düzeyde yaşanan çevresel, ekonomik ve sosyal değişimlerin etkileri şehirlerde daha fazla hissediliyor. Şehirlerde iklim değişikliği ile başa çıkmak, doğal kaynakları ve insan hayatını korumakla beraber kalkınmanın sağlanmasında ve yaşam kalitesinin artmasında belediyelere fazlasıyla sorumluluk ve görev düşüyor. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) hesaplamalarına göre Sürdürülebilir Kalkınma Vizyonu'nun 2030 yılına kadar hayata geçmesinin %65 düzeyinde bölgesel ve yerel yönetimlere bağlı¹ olduğu gerçeği bunu destekliyor. Ek olarak, sosyal eşitsizliklerin azaltılması, toplumsal kutuplaşmanın önüne geçilmesi ve demokrasinin korunarak güçlendirilmesinde yerel yönetimler belirleyici konuma geliyor. Yerel imkan ve koşullara uygun olacak şekilde kapsayıcı, bütünsel ve etkili çözümlerin geliştirilmesi en başta belediyelere bağlı. Bu nedenle belediyelerde iyi yönetişim kültürünün güçlenmesi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin şehir, ülke ve dünya genelinde artmasına katkı sağlayacaktır.

Argüden Yönetişim Akademisi bu gerçekliği temel referans olarak Entegre Belediye Yönetişim Modeli®'ni (EBYM) geliştirdi. Bu model ile belediyelerde iyi yönetişimin bütünsel olarak ele alınması, hayata geçirilmesi ve sürekli geliştirilmesi hedeflendi. Avrupa Konseyi'nin ortaya koyduğu iyi yönetişimi güçlendirme vizyonu ile kullanıma sunduğu Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası çerçevesi temel alındı. Model geliştirilirken, Birleşmiş Milletler (BM), Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) ve diğer ilgili uluslararası kuruluşların yaklaşımları yanı sıra Argüden Yönetişim Akademisi'nin geliştirdiği Belediye Yönetişim Karnesi başta olmak üzere birçok model ve yayımından da faydalanıldı.

Bütün bu çalışmalar ile modelin tüm Avrupa Konseyi ülkelerinde iyi yönetişimin yerel düzeyde güçlenmesine destek olması öngörüldü. Entegre Belediye Yönetişim Modeli, Argüden Yönetişim Akademisi öncülüğünde ve Avrupa Konseyi, Marmara Belediyeler Birliği, Sultanbeyli Belediyesi ve Şişli Belediyesi ortaklığı ile yürütülen çalışma kapsamında pilot olarak uygulandı. Bu süreçte EBYM'nin somut olarak nerede, nasıl ve kim tarafından uygulanabileceğine yönelik yaklaşım da pilot uygulamalar aracılığıyla kanıtlandı, elde edilen olumlu sonuçlar ile modelin istenilen faydaları ürettiği tespit edildi.

EBYM, farklı ülkelerdeki yerel yönetimlerin kullanımına uygun olarak tasarlandı ve geliştirildi. Modelin farklı ülkelerde uygulanması yoluyla ortak amaç olan sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin herkes için artmasına katkı yapılması

Kapsayıcı, bütünsel ve etkili çözümlerin geliştirilmesi en başta belediyelere bağlı.

Belediyelerde iyi yönetişim kültürünün güçlenmesi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin şehir, ülke ve dünya genelinde artmasına katkı sağlayacaktır.

Entegre Belediye Yönetişim Modeli, Argüden Yönetişim Akademisi öncülüğünde ve Avrupa Konseyi, Marmara Belediyeler Birliği, Sultanbeyli Belediyesi ve Şişli Belediyesi ortaklığı ile yürütülen çalışma kapsamında pilot olarak uygulandı.

¹ <https://www.oecd.org/about/impact/achieving-sdgs-in-cities-and-regions.htm>

hedeflendi. Bir yönetim mükemmellik merkezi gibi çalışan Argüden Yönetişim Akademisi, geliştirdiği bu yenilikçi model ile yönetim alanında yine bir ilke imza attı. Yerel yönetimler düzeyinde iyi yönetişimin ölçülmesi, entegre bir anlayışla içselleştirilmesi ve sürekli güçlendirilmesi için bir model ortaya koydu. Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri'nde pilot olarak uygunan modelin işlevi ve faydası kanıtlandı.

Sonuç olarak, geliştirilen bu modelin farklı ülkelerde uygulanması yoluyla belediyelerde iyi yönetişimin güçlenmesi ile yerelde çevresel, ekonomik ve sosyal riskler ve fırsatların daha bütünsel, kapsayıcı ve etkili yönetilmesine katkı yapılması hedeflendi. İlerleyen dönemde modelin farklı belediyelerde uygulanması aynı zamanda Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın da farklı yer ve ülkelerde yayılmasına hizmet edecektir. Bu şekilde iyi yönetişimin sunduğu faydaların daha sürdürülebilir ve yaşam kalitesi yüksek bir geleceğin inşasına katkı yapacağına inanıyoruz.

Modelin, bundan sonraki uygulamalar sonucu çıkarılacak deneyimler ve dersler ile, değişen koşullara uyum sağlayacak ve daha etkili faydalar üretecek şekilde güncellenmesi hedefleniyor. Bu açıdan model, açık uçlu ve sürekli gelişime uygun özellikler taşıyor. Temel varoluş misyonu iyi yönetişimi kamu, sivil toplum ve özel sektörde; yerel, ulusal ve küresel ölçekte güçlendirmek olan Argüden Yönetişim Akademisi, yakın gelecekte özellikle yerel yönetişimin iyileştirilmesi için farklı iş birlikleri geliştirmeyi ve yeni projeler yapmayı gündemine almış durumda.

Argüden Yönetişim Akademisi, geliştirdiği bu model ile yönetim alanında yine bir ilke imza attı.

İlerleyen dönemde modelin farklı belediyelerde uygulanması aynı zamanda Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın da farklı yer ve ülkelerde yayılmasına hizmet edecektir.

KAYNAKÇA

Argüden, Dr. Y., Ilgaz, P., Kilitçioğlu, H., & Erimez, Dr. E. (2021).

Sürdürülebilir Başarı Modeli®.

İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.

Argüden, Dr. Y., Toksöz, F., Göymen, Prof. Dr. K., Kalaycıoğlu, Prof. Dr. E., Salihoğlu, E., Şen, Dr. F., & İzci, İ. (2018).

Vatandaş Bakışıyla İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi.

İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.

Centre of Expertise for Good Governance. (2022). *Centre of Expertise for Good Governance Strategic Plan 2022–2025*.

<https://rm.coe.int/centre-of-expertise-strategic-plan-2017-2022/1680766281>

Centre of Expertise for Good Governance. (2020). *Civil Participation In Decision-Making Toolkit*.

Centre of Expertise for Good Governance. (2021). *Activity Report 2021*.

<https://rm.coe.int/centre-of-expertise-for-good-governance-activity-report-2021/1680a523c3>

Centre of Expertise for Good Governance. (2022). *Centre of Expertise for Good Governance*.

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

Council of Europe. (2007). *Valencia Declaration*.

https://www.ftr-bg.org/wp-content/uploads/2019/10/Valencia_Declaration_MCL-1520075final_EN.pdf

Council of Europe. (2022). *12 Principles of Good Governance*.

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

Council of Europe. (2022).

Intermunicipal Cooperation.

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

Erimez, Dr. E., & İzci, İ. (2020).

Dayanıklı Kent İçin Bütüncül Sosyal Hizmet Yönetişimi.

İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.

Erimez, Dr. E., & İzci, İ. (2020).

İş Dünyası İçin Yerel Kalkınma Rehberi.

İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları; TÜRKONFED.

Integrated Reporting. (2016).

Focusing on Value Creation in the Public Sector. World Bank Group.

İzci, Dr. İ., Erimez, Dr. E., & Eren, Dr. M. (2022). *Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi*.

İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.

Jeffery, N., Argüden, Dr. Y., Erimez, Dr. E., & Şen, Dr. F. (2017).

İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı.

İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.

Kaşıkırık, A., & İzci, İ. (2019).

Kapsayıcı Belediye Yönetişim Karnesi.

İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.

Kaşıkırık, A., Erimez, Dr. E., & İzci, İ. (2019). *Belediyeler İçin Entegre ve Kapsayıcı Stratejik Plan Hazırlama Rehberi*.

İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.

King, M., & Roberts, L. (2017).
Entegre Düşünce.
İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi
Yayınları.

OECD. (2021).
Trust in Government.
<https://www.oecd.org/governance/trust-in-government/>

OECD/European Commission. (2020).
*Cities in the World:
A New Perspective on Urbanisation*.
Paris: OECD Publishing.

Trutkowski, C., Odzimek, W., & Żarkowski, R.
(2022).
Strategic Municipal Planning.
Centre of Expertise for Good Governance.

United Nations. (2022).
The Sustainable Development Goals Report 2022.
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf>

United Nations Development Program. (2022).
Human Development Report 2021-22
<https://www.undp.org/egypt/publications/human-development-report-2021-22-uncertain-times-unsettled-lives-shaping-our-future-transforming-world>

Aşağıdaki QR kodu
telefonunuzun kamerasına
okutup kaynakçaya internet
tarayıcımız üzerinden
ulaşabilirsiniz.



ELOGE GÖSTERGELERİ

İlke 1. Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Yerel seçimler, uluslararası standartlara ve ulusal mevzuata uygun olarak, hile yapılmadan, özgürce ve adil bir şekilde yapılır.	1. Belediye, seçimleri uluslararası iyi uygulama standartlarına uygun yasalara göre yürütür.
2. Vatandaşlar, kamusal faaliyetlerin merkezinde yer alırlar ve açıkça tanımlanmış yollarla kamusal yaşama yerel düzeyde dahil edilirler.	2. Tanımlanmış bir danışma sürecinin parçası olarak, belediye planlarını aktif olarak duyurur ve vatandaşları, STK'ları, özel sektör temsilcileri, yerel medyayı ile diğer grupları bu planlar hakkında görüş bildirmeye davet eder.
	3. Belediyeler, vatandaşların yerel kamusal yaşama katılımına ilişkin yerel düzenlemeler ve pratik uygulamalar geliştirmek için çalışmalar yaparlar.
	4. Vatandaşlara karar verme süreçlerinin erken döneminde danışılır.
3. Bütün kadınlar ve erkekler, çıkarlarını temsil edecek doğrudan veya dolaylı meşru yapılar aracılığıyla karar süreçlerinde söz sahibidir. Bu tür geniş bir katılım ifade, toplanma ve örgütlenme özgürlüğüne dayanır.	5. Meclis üyelerinin karar alma süreçlerinde vatandaşlarla ilişki kuran aktif ve düzenli bir programı vardır.
	6. Vatandaşların meclis üyeliğine aday olmalarını teşvik etmek üzere faaliyetleri vardır.
4. Dezavantajlı ve daha az öncelikli kesimler de dahil tüm grupların beklenti ve talepleri, kaynakların tahsisi dahil olmak üzere, karar alma süreçlerinde dikkate alınır ve göz önünde bulundurulur.	7. Dezavantajlı vatandaşların oylamaya erişimi değerlendirilir ve hiçbir grubun dışlanmamasını veya dezavantajlı duruma düşmemesini sağlamak için önlemler alınır.
	8. Karar alma süreçlerine sosyal açıdan erişimde zorluk çekenleri dahil etmek için aktif bir program vardır.
5. Bütün toplumun çıkarlarına en uygun olan alternatifin ne olduğu ve bunun nasıl başarılacağına dair geniş bir uzlaşma sağlamaya ve farklı meşru çıkarlar arasında arabuluculuğa yönelik daimi güvenilir bir çaba vardır.	9. Belediye, kilit paydaş grupları (STK'ları, işletmeleri, yerel medyayı ve diğer çıkar gruplarını içerir) belirlemiştir. Bu liste gözden geçirilir ve güncellenir.
	10. Belediye, belediyede müzakere süreci için teknikler geliştirmiştir (müzakere duruşması, vatandaş jürisi, katılımcı bütçeleme vb.)
6. Azınlığın haklarına ve meşru çıkarlarına saygı duymakla beraber, kararlar çoğunluğun taleplerine göre alınır.	11. Meclis üyelerinin demografik yapısı, belediyenin demografik yapısını temsil eder.

İlke 2. Duyarlılık

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Hedefler, kurallar, yapılar ve usuller vatandaşların ihtiyaçları ve meşru beklentilerine göre uyarlanır. (ç.n. Vatandaş memnuniyetine duyarlılık)	1. Tüm karar alma süreçlerinde rol alan yöneticiler ve meclis üyeleri için açık yönergeler ve usuller mevcuttur.
2. Kamu hizmetleri makul sürede yerine getirilir, taleplere ve şikayetlere makul bir sürede cevap verilir.	2. Belediyeler, meclis üyelerinin yerelde yaşayan kişi ve sosyal grupların çıkarlarını benimsemesini sağlar.
	3. Belediye çalışanlarının ve yerel kamu hizmetlerinin işleyişine ilişkin bireysel şikâyet mekanizması geliştirilmiştir. Bu mekanizma makul sürede işlemektedir. Bu mekanizmanın çalıştığına yönelik kanıtlar mevcuttur.
	4. Çalışanlara, meclis üyelerine ve vatandaşlara belediye hakkında yapılan şikayetler, şikayetlere verilen yanıtlar ve şikayetler ile ilgili yapılanlar sonucunda ortaya çıkan değişiklikler bildirilir.
	5. Politika ve hizmet sunumunda değişiklik yapılması gerekiyorsa, söz konusu değişiklikler araştırma, raporlar, istişareler, şikayetler ve diğer yöntemlerle elde edilen veri ve bilgilere dayanılarak yapılır. Yapılan değişiklikler kamuoyuna duyurulur.
	6. Belediye vatandaşların ihtiyaç ve beklentileri konusunda bilgili ve gerekli eğitime sahip çalışanlar ile hizmetlerini sunar.

İlke 3. Etkililik ve Verimlilik

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Sonuçlar kararlaştırılan hedeflere uygundur. (ç.n. Stratejik Plan ile Bütçe arasında uyum olması)	1. Belediye, faaliyetlerini ve bütçesini stratejik planlarına göre stratejik ve operasyonel düzeyde planlar.
2. Mevcut kaynaklar en verimli şekilde kullanılır.	2. Performans bilgileri düzenli olarak toplanır ve gözden geçirilir. Belediye, beklenen ve gerçekleşen performans arasındaki boşlukları gidermek için aksiyon alır.
3. Performans yönetim sistemleri değerlendirmeyi ve hizmetlerin etkililiğini ve verimliliğini iyileştirmeyi mümkün kılar.	3. Belediye, uygun göstergeler de dahil olmak üzere tüm amaçlarını, hizmetlerini ve işlevlerini kapsayan bir performans yönetimi çerçevesi geliştirir ve performansı ile ilerlemesi hakkında düzenli olarak raporlar hazırlar.
	4. Belediye, diğer belediyelerle iyi uygulama alışverişinde bulunur ve bu bilgileri kendi verimliliğini ve etkinliğini artırmak için kullanır.
	5. Belediye, kamu politikalarının değerlendirilmesi için stratejik ve operasyonel bir değerlendirme belgesi hazırlar. (ör: Faaliyet Raporu, Performans Programı)
	6. Belediye, gelecek kamu politikalarını uygulamak için değerlendirme yapar ve çıkan sonuçları dikkate alır.
4. Performansı değerlendirmek ve iyileştirmek için düzenli aralıklarla denetimler yapılır. (ç.n. Düzenli iç ve dış denetim ile performans iyileştirme)	7. Süreçler, performans raporları ve bilgi sistemleri bağımsız olarak denetlenir ve sonuçları meclis üyelerine raporlanır.
	8. Tüm ana hizmetler ile faaliyetler performans ve etkilerini değerlendirmek için uygun aralıklarla düzenli olarak gözden geçirilir.
	9. Belediyeler, tanımlanmış temel faaliyet alanlarının verimliliği ve etkinliğini artırmak üzere uygun kayıtları tutar.

İlke 4. Açıklık ve Şeffaflık

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Kararlar kurallara ve düzenlemelere uygun olarak alınır ve uygulanır.	1. Belediye, geniş çapta duyurulan açık ve iyi anlaşılmiş bir yasal çerçeveye sahiptir.
	2. Belediyenin yasal çerçevesi, her bir kararı alma sorumluluğunun kimde olduğunu ve kararların nasıl alınacağını, uygulanacağını ve duyurulacağını belirleyen net bir yetkilendirme karar verme şemasını içerir.
	3. Belediye, kararları açık, şeffaf, hesap verebilir ve zamanında, kural ve düzenlemelere uygun ve uluslararası standartlara uygun olarak alır ve uygular.
	4. Kararlara itiraz etmek için yaygın olarak kullanılan ve anlaşılabilir bir süreç vardır.
	5. Muhalefet öneri, değişiklik ve gensoru önerme hakkına sahiptir. Muhalefetin ayrıca belirli konularda araştırma komisyon toplantısı talep etme ve yerel yönetimin bazı organlarında temsil edilme hakkı vardır.
2. Yasalarda özellikle gerekçelendirilenler (gizliliğin korunması veya satın alma usullerinin adilliğini sağlama gibi) dışında, tüm bilgiler kamuoyunun erişimine açıktır.	6. Belediyeler, meclis üyeleriyle vatandaşlar arasında düzenli ve kolay iletişim sağlar.
	7. Belediye vatandaşları aktif olarak bilgilendirir.
	8. Meclis toplantıları vatandaşa ve medyaya açıktır ve gündem ile ilgili belgeler kamuya açıktır.
3. Yerel yönetimin çalışmalarına etkili bir şekilde katkı koymayı ve takip etmeyi mümkün kılacak şekilde kararlar, politikaların uygulanması ve sonuçları hakkındaki bilgiler kamuoyunun erişimine açıktır.	9. Belediyenin, vatandaşlardan ve meclis üyelerinden öneri alan yıllık çalışma programı vardır.
	10. Meclis üyeleri medyaya karşı açıktır ve medyaya bilgi sağlama konusunda istekli olduklarını gösterirler.

İlke 5. Hukukun Üstünlüğü

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Yerel yönetimler hukuka ve mahkeme kararlarına göre hareket ederler.	1. Belediye, yürürlükteki tüm yasa ve yönetmeliklere uyar.
	2. Belediye, kendisine dair yargı kararlarını veya hukuka göre alınan yaptırımları kamuoyuna bildirir.
2. Kurallar ve düzenlemeler kanunda belirlenen usullere göre kabul edilir ve tarafsız bir şekilde uygulanırlar.	3. Kurallar ve yönetmelikler, kanunun öngördüğü usullere uygun olarak kabul edilir.
	4. Kurallar ve düzenlemeler tarafsız bir şekilde uygulanır.

İlke 6. Etik Davranış

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Kamu yararı bireysel çıkarlardan önce gelir.	1. Belediye yereldeki genel refahı dikkate alarak kamu politikalarını oluşturur.
	2. Belediye bütçesini oluştururken yerel kamu yararını gözетir.
2. Her türlü yolsuzlukla mücadele ve önlemeye yönelik etkili önlemler mevcuttur.	3. Belediye, meclis üyeleri ve belediye çalışanlarından beklenen etik davranış kuralları standartlarını tanımlar. Bu kurallar, halka duyurulur. Kurallar menfaat çatışması, hediye alınması/ verilmesi ve ağırlama konularında sınırlamalar içerir.
	4. Satın alma, belediye varlıklarının satılması, izin ve lisans verilmesi dahil olmak üzere yolsuzluğa açık alanlardaki kararlar için özel usuller kabul edilmiştir.
	5. Yolsuzlukla mücadele düzenlemelerinin yıllık incelemesi, iç veya dış denetim yoluyla yapılır.
	6. Personel politikaları, personelin liyakate göre atanmasını, terfi etmesini ve ödüllendirilmesini ve/veya yalnızca onaylanmış usullere göre disipline sevk edilmesini gerektirir.
3. Menfaat çatışmaları zamanında ilan edilir ve söz konusu kişiler, ilgili kararlarda yer almazlar.	7. Meclis üyeleri ve belediye çalışanları, karar almayı etkileyebilecek olası herhangi bir menfaat çatışmasını beyan etmek ve ilgili karar alma süreçlerine katılmaktan kaçınmakla yükümlüdür.
	8. Belediyeler, etkili ve verimli bir satın alma gerçekleştirir ve önceden belirlenmiş seçim kriterleri kullanır.
	9. Belediyeler, ihalenin verilmesine ilişkin kamu satın alma belgelerine ve kararlarına ücretsiz erişim sağlar.

İlke 7. Yetkinlik ve Kapasite

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Yönetişim ekibinin mesleki becerileri faaliyet çıktılarını ve etkilerini iyileştirmek için geliştirici süreçler mevcuttur.	1. Belediye, etkili hizmet sunumu için ihtiyaç duyduğu mesleki becerileri belirler ve işgücü planlamasının parçası olarak mesleki beceri açısından var olan boşluklarını belirlemek için denetim mekanizması çalıştırır.
	2. Belediye, personeli için kişisel gelişim planlarını uygulamaya yönelik bir sistem işletir.
2. Kamu görevlileri devamlı bir şekilde performanslarını iyileştirmeye yönelik motive edilirler.	3. İyi performansı ödüllendirmek ve kötü performansı iyileştirmek için düzenlemeler mevcuttur.
	4. Belediyenin, halka açıklanan ve tutarlı bir şekilde uygulanan bir işe alım ve seçme politikası ve usulü vardır.
	5. Eğitim eksikliğinin etkin hizmet sunumuna engel olmaması için eğitim ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasını ve mesleki becerilerin sürekli olarak geliştirilmesine yönelik bir eğitim planı hazırlanır, uygulanır ve izlenir.
	6. Belediyeler işe alım, eğitim ve terfi usullerinin uygulanmasını ve sonuçlarını gözden geçirir ve buna göre iyileştirmeler yapar.
3. Pratik yöntemler ve usuller geliştirilir ve daha iyi sonuçlar üretmek ve becerileri kapasiteye dönüştürmek için kullanılır.	7. Her pozisyon için seçim kriterleri tanımlanmış ve tüm adaylara bildirilmiştir. Seçim kriterleri pozisyon için temel gereklilikleri yansıtır ve hiçbir sosyal grubu dışlamaz.
	8. Personel, performans değerlendirme ve kariyer gelişimine yönelik sistematik bir yaklaşımın parçası olarak performansları ve gelişimleri hakkında düzenli değerlendirmeler yapılır ve geri bildirim verilir.

İlke 8. Yenilik ve Değişime Açık Olma

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Problemlere yönelik yeni ve etkili çözümler aranır ve modern hizmet sunumu yöntemlerinden faydalanılır.	1. Belediyenin yenilik, araştırma ve geliştirmeye (Ar-Ge) yönelik yapılandırılmış bir yaklaşımı vardır.
	2. Belediyeler, iyi uygulama örneklerini ve yeni çözümleri belirlemek ve uygulamak için harekete geçer.
2. Yeni programları başlatma, deneme ve başkalarının deneyimlerinden öğrenme isteği mevcuttur.	3. Belediye, bir iyi yönetim pilot projesinde aktif olarak yer almaktadır.
3. Daha iyi sonuçlar elde etmek için değişime elverişli bir iklim yaratılmıştır.	4. Meclis üyeleri ve belediye çalışanları, yeni çözümlerden ve iyi uygulamalardan fayda elde etmeye çalışır.

İlke 9. Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Yürürlükteki politikalarda gelecek kuşakların ihtiyaçları dikkate alınır.	1. Belediyenin uzun vadeli kalkınmaya yönelik yapılandırılmış bir yaklaşımı vardır. 2. Düzenli olarak planlama sürecinde gelecek neslin ihtiyaçları dikkate alınır.
2. Toplumun sürdürülebilirliği daimî olarak göz önünde bulundurulur. Kararların tüm maliyetleri içselleştirmesine ve gelecek kuşaklara çevresel, yapısal, finansal, ekonomik veya toplumsal sorunları ve gerilimleri aktarmamasına çaba gösterilir.	3. Politikacılardan ve üst yönetimden kurumsal sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik açıkça kanıtlanmış bir taahhüt vardır. 4. Belediye tüm birimlerinde, işleyişinde, hizmet alanlarında ve politikalarında sürdürülebilirliği gözetir. (Stratejik plan, eylem planları, hedefler ve performans göstergeleri gibi) 5. Belirli kaynaklar ve sorumluluklar sürdürülebilirliği anaakımlaştırmak için kullanılır (ör: çok işlevli bir çalışma grubunda). 6. Belediyenin performans yönetimi, denetim ve inceleme gibi süreçlerinin, uygulamada ve performansta sürdürülebilirlik konusunda düzenli geri bildirim ve itiraz mekanizmaları sağlar.
3. Yerel toplumun geleceği hakkında, bu türden bir gelişme için neyin gerekli olduğuna dair bir anlayışın yanı sıra, geniş ve uzun erimli bir bakış açısı vardır.	7. Sürdürülebilir bir kalkınma için katılımcı bir karar alma yaklaşımı vardır. 8. Belediyenin altyapısının ve varlıklarının uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlayan bir yatırım finansman planı mevcuttur.
4. Söz konusu geniş ve uzun dönemli perspektifin dayandığı tarihsel, kültürel ve sosyal zorluklarla ilgili bir anlayış mevcuttur.	9. Belediyenin tarihi, kültürel ve sosyal yönlerinin nasıl korunacağı konusunda yapılandırılmış bir yaklaşım vardır.

İlke 10. Sağlam Mali Yönetim

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Hizmetler için talep edilen ücretler, sunulan hizmetlerin maliyetini aşmaz ve özellikle önemli kamu hizmetleri söz konusu olduğunda talebi aşırı bir şekilde düşürmez.	1. Meclis üyeleri hizmet bedellerinin gerekçesi ve dayanağı konusunda nettir.
2. Sözleşmeler ve kredi kullanımı, kaynakların, gelirlerin, rezervlerin tahmini ve istisnai gelir kullanımı da dahil olmak üzere, mali yönetimde ihtiyatlılık gözetilir.	2. Mali Yönetim Kuralları, belediye için çalışan herkes için geçerli olan mali sorumlulukları tanımlar.
	3. Bir iç denetim mekanizması, onaylanmış iç usullere uygunluğu sağlamak için mali işlemleri gözden geçirir.
	4. Gerçek gelir ve giderleri bütçe ile karşılaştıran düzenli raporlar yetkililere ve meclis üyelerine sunulur.
	5. Hesaplar belediyeden bağımsız kişiler/kurumlar tarafından denetlenir.
	6. Dış denetimler ve yıllık denetimler kamuya duyurulur.
	7. Yıllık denetim, belediye tarafından sağlanan hizmetlerin mali değer (fayda-maliyet) açısından gözden geçirilmesini içerir.
3. Çok yıllık bütçe planları kamuoyuna danışılarak hazırlanır.	8. Yıllık ve çok yıllık bütçeler ilgili dönemin başlangıcından önce kabul edilir. Bütçeler, kaynakları, temel varsayımları ve taahhütlerini özetlemelidir.
	9. Bütçe hazırlama süreci, dış paydaşlarla kapsamlı istişareleri içerir.
	10. Onaylanmış bütçeler, vergi oranları ile hizmet çıktıları ve sonuçlarına ilişkin bilgileri içeren bir yıllık rapor kamuya açıklanır.
	11. Bütçe ve vergilerin bir özeti tüm vatandaşlara sunulur.
4. Konsolide hesapların yayımlanması ve kamu-özel sektör iş birliği durumlarında risklerin gerçekçi bir şekilde paylaşılması da dahil olmak üzere, riskler uygun şekilde tahmin edilir ve yönetilir.	12. Belediye, mali ve hizmet sunum risklerini aşağıdakilerden biri yoluyla tanımlar ve yönetir: <ul style="list-style-type: none"> • riskleri kabul etmek ve tanımak; • risklerden kaçınmak (ör: bir faaliyeti başka bir işletmeye devrederek); • riskleri devretmek (ör: kamu-özel ortaklıkları aracılığıyla veya ticari sigorta temini yoluyla); veya • riskleri paylaşmak (ör: başka bir belediye ile iş birliği içinde çalışmak).
5. Belediyeler arası dayanışma, yüklerin ve faydaların adil biçimde paylaşılması ve risklerin azaltılması (eşitleme sistemleri, belediyeler-arası iş birliği, risklerin karşılıklı hale getirilmesi) için düzenlemelere yerel yönetim müdahil olur.	13. Belediyeler arası yaklaşım, belediye yönetiminde bir gelişme faktörüdür.
	14. Belediye, performansını ve vatandaşlara sunduğu hizmetleri geliştirmek için belediye birliklerine üyedir ve bundan faydalanır.

İlke 11. İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Yerel yönetimin etki alanı içinde, insan haklarına saygı duyulur, insan hakları korunur, uygulanır ve herhangi bir temeldeki ayrımcılıkla mücadele edilir.	1. Belediye, tüm farklı sosyal grupları ayrımcılıkla mücadele önlemlerine dahil edilmesini ve bu önlemlerin uygulamasını sağlar. Tüm politika alanlarında bu açıdan belirlenmiş hedeflere sahiptir.
	2. Belediyeler, tüm vatandaşları ayrımcılık ve dışlanmadan korur.
2. Kültürel çeşitliliğe değer verilir ve herkesin yerel toplumda bir paya sahip olmasını, kendisini özdeşleştirmesi ve dışlanmış hissetmemesini sağlamak için sürekli çaba sarf edilir.	3. Belediye, kaynakları kullanılabilir hale getirerek, sivil toplum aktörlerinin faaliyetlerini destekleyerek ve sübvansede ederek, diyalogo geliştirerek ve çeşitli kilit sosyal aktörler arasında ortaklıkları teşvik ederek, çeşitliliği ve uyumu tüm vatandaşların yararına olacak şekilde destekler.
3. Sosyal kaynaşma ve dezavantajlı alanların entegrasyonu teşvik edilir.	4. Belediye, daha fazla kültürler arası harmanlanma ve etkileşimi teşvik ederek sosyal dayanışmayı geliştirmek ve kültürel çeşitlilik potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için net hedefler belirler.
	5. Belediye, belirli dezavantajlı gruplar için bireylere odaklı planlar benimser/hayata geçirir (ör: kendi kendine yeterlilik planı, çocuk ve genç hakları planı, vb.).
4. Temel hizmetlere erişim, özellikle de toplumun en dezavantajlı kesimleri için korunur.	6. Meclis üyeleri ve çalışanlar, stratejik paydaşları dahil ederek eşitlik hedeflerinin stratejilere, mekânsal planlara ve kamu hizmeti sunumuna dönüştürülmesini sağlar.

İlke 12. Hesap Verebilirlik

TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Tüm karar vericiler, toplu veya bireysel olarak, kararlarının sorumluluğunu üstlenirler.	1. Tüm karar vericiler, yasal bir çerçevede ve görev tanımlarında açıkça belirtilmiş kararların kolektif ve bireysel sorumlulukları konusunda nettir.
2. Kararlar raporlanır, açıklanır ve yaptırıma tabi olabilir.	2. Meclis, aldığı kararların hesap verebilirliği için düzenli olarak (en az yılda bir kez) halka açık raporlar hazırlar.
	3. Belediyenin yasal çerçevesi, meclis üyeleri, yetkililer ve vatandaşlar tarafından iyi anlaşılabilir kararları raporlama, açıklama ve onaylama ayrıntılarını içerir.
	4. Raporlar ve diğer belgeler erişilebilir olacak ve kullanıma sunulacaktır.
3. Kötü yönetime ve yerel yöneticilerin sivil hakları ihlal eden eylemlerine karşı etkili çareler mevcuttur.	5. Belediye, yasal çerçevede belirtilen biçimde şeffaf ve bağımsız bir denetim düzenlemesine sahiptir. İnceleme düzenlemelerine saygı duyulur ve bağımsız olarak kabul edilir. Herhangi bir korku ya da kayırma olmaksızın yürütülür.
	6. Denetçiler, her bir karar için kimi hesaba katacakları konusunda nettir ve ilgili karar alıcılar kendilerini isteyerek kamuoyunun denetimine sunarlar.
	7. Belediyenin, kanun, yönetmelik ve iyi uygulamalara uygun olarak, kötü yönetime ve yerel yönetimlerin sivil hakları ihlal eden eylemlerine karşı çare bulmak için yasal çerçevede belirlenmiş sağlam bir süreci vardır.

DEĞERLENDİRME ANKETLERİ

İYİ DEMOKRATİK YÖNETİŞİMİN 12 İLKESİNE GÖRE VATANDAŞ ANKETİ

Lütfen aşağıdaki ifadelerin vatandaş olarak kendi deneyiminize ne ölçüde uydüğünü belirtin.		Fikrim Yok (0)	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	İyi (3)	Çok İyi (4)
1	Tüm vatandaşların yerel kamu işlerinde söz sahibi olmalarına olanak sağlamak için Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması	Belediye kararlarını etkilemek konusunda sahip olduğum fırsatlardan memnunum.				
2	Yerel yönetimin vatandaşların meşru beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak için Duyarlılık	Belediyede hizmet sunumuyla ilgili şikayetler profesyonel bir şekilde yönetilmektedir.				
3	Kaynakları en iyi şekilde kullanırken hedeflere ulaşılmasını sağlamak için Etkililik ve Verimlilik	Genel olarak belediyenin sunduğu hizmetlerden oldukça memnunum.				
4	Halkın bilgiye erişimini sağlamak ve yerel kamu işlerinin nasıl yürütüldüğünün anlaşılmasını kolaylaştırmak için Açıklık ve Şeffaflık	Belediye vatandaşları yerel siyasi gündemle ilgili konular hakkında bilgilendirir.				
5	Adalet, tarafsızlık ve öngörülebilirliği sağlamak için Hukukun Üstünlüğü	Belediyede özel çıkarlar değil, tüm vatandaşların ortak çıkarları ön plandadır.				
6	Kamu yararının özel çıkarların önüne geçmesini sağlamak için Etik Davranış	Belediyede herkes meclis üyeleri ve belediye yetkilileriyle olan bağlantıları ne olursa olsun eşit muamele görür.				
7	Yerel temsilcilerin ve yetkililerin görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak için Yetkinlik ve Kapasite	Belediyedeki çoğu kamu görevlisi (genellikle) ne yaptığını bilen yetkin kişilerdir.				
8	Faydanın yeni çözümlerden ve iyi uygulamalardan elde edilmesini sağlamak için Yenilik ve Değişime Açık Olma	Belediyenin hizmet sunumunu iyileştirmek amacıyla vatandaş önerilerini ele almak için iyi bir yöntemi vardır.				
9	Gelecek nesillerin çıkarlarını dikkate almak için Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim	Belediyedeki yöneticiler yerel sorunlara çözüm bulma çabalarına vatandaşları dahil eder.				
10	Kamu kaynaklarının ihtiyatlı ve verimli kullanımını sağlamak için Sağlam Mali Yönetim	Belediye, vergi mükelleflerinin paraları karşılığında ne aldıkları konusunda vatandaşları bilgilendirir.				
11	Tüm vatandaşların korunmasını ve saygı gösterilmesini, hiç kimsenin ayrımcılığa uğramamasını veya dışlanmamasını sağlamak için İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma	Belediyede insan hakları gözetilir ve bunların uygulanması nüfusun tüm kesimleri için geçerlidir.				
12	Yerel temsilcilerin ve yetkililerin sorumluluk almalarını ve eylemlerinden sorumlu tutulmalarını sağlamak için Hesap Verebilirlik	Belediye meclis üyeleri, kararlarını vatandaşlara açıklamakta başarılıdır.				

İYİ DEMOKRATİK YÖNETİŞİMİN 12 İLKESİNE GÖRE MECLİS ÜYESİ ANKETİ

Lütfen aşağıdaki ifadelerin meclis üyesi olarak kendi deneyiminize ne ölçüde uyduğunu belirtin.		Fikrim Yok (0)	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	İyi (3)	Çok İyi (4)
1	Tüm vatandaşların yerel kamu işlerinde söz sahibi olmalarına olanak sağlamak için Katılım, Temsilîyet ve Seçimlerin Adil Yapılması	Meclis üyesi olarak vatandaşlarla haftalık irtibatım olur.				
2	Yerel yönetimin vatandaşların meşru beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak için Duyarlılık	Genel olarak belediyenin vatandaşlara sunduğu hizmetlerden oldukça memnunum.				
3	Kaynakları en iyi şekilde kullanırken hedeflere ulaşılmasını sağlamak için Etkililik ve Verimlilik	Meclis üyesi olarak faydalı işler yaptığımı düşünüyorum.				
4	Halkın bilgiye erişimini sağlamak ve yerel kamu işlerinin nasıl yürütüldüğünün anlaşılmasını kolaylaştırmak için Açıklık ve Şeffaflık	Belediye vatandaşları yerel siyasi gündemle ilgili konular hakkında bilgilendirme konusunda iyi bir iş çıkarıyor.				
5	Adalet, tarafsızlık ve öngörülebilirliği sağlamak için Hukukun Üstünlüğü	Belediyede özel çıkarlar değil, tüm sakinlerin ortak çıkarları ön plandadır.				
6	Kamu yararının özel çıkarların önüne geçmesini sağlamak için Etik Davranış	Belediyede meclis üyeleri ya da yetkililerle ne bağlantıları olursa olsun herkes eşit muamele görür.				
7	Yerel temsilcilerin ve yetkililerin görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak için Yetkinlik ve Kapasite	Belediye idaresi, meclis üyelerinden gelen siyasi sinyallere karşı oldukça duyarlıdır.				
8	Faydanın yeni çözümlerden ve iyi uygulamalardan elde edilmesini sağlamak için Yenilik ve Değişime Açık Olma	Belediyede kamu hizmeti sunumunu iyileştirmek için vatandaş önerilerini ele almak için iyi usuller var.				
9	Gelecek nesillerin çıkarlarını dikkate almak için Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim	Belediyede karar alıcılar, yerel sorunlara çözüm bulma çabalarına vatandaşları dahil eder.				
10	Kamu kaynaklarının ihtiyatlı ve verimli kullanımını sağlamak için Sağlam Mali Yönetim	Vergi mükelleflerinin paraları karşılığında ne aldıkları konusunda vatandaşları bilgilendirme konusunda belediye iyi bir iş çıkarıyor.				
11	Tüm vatandaşların korunmasını ve saygı gösterilmesini, hiç kimsenin ayrımcılığa uğramamasını veya dışlanmamasını sağlamak için İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma	Belediyede insan hakları gözetilir ve bunların uygulanması tüm kesimler için geçerlidir.				
12	Yerel temsilcilerin ve yetkililerin sorumluluk almalarını ve eylemlerinden sorumlu tutulmalarını sağlamak için Hesap Verebilirlik	Belediyede meclis üyeleri, kararlarını vatandaşlara açıklamakta başarılıdır.				

EBYM–ELoGE İLİŞKİ TABLOSU

AKADEMİ ARAÇLARI



Büyükşehir düzeyinde



**BELEDİYE
YÖNETİŞİM
KARNESİ**

İlçe düzeyinde

12 İYİ YÖNETİŞİM İLKESİ	AVRUPA KONSEYİ ARAÇLARI
1. Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması	Sivil Katılım
2. Duyarlılık	Liderlik Akademi Programı
3. Etkililik ve Verimlilik	Stratejik Belediye Planlaması Yerel Düzeyde Performans Yönetimi
4. Açıklık ve Şeffaflık	Kamu Etik Karşılaştırması Liderlik Akademi Programı
5. Hukukun Üstünlüğü	
6. Etik Davranış	Kamu Etik Karşılaştırması
7. Yetkinlik ve Kapasite	Liderlik Akademi Programı Modern ve Etkin İK Yönetimi
8. Yenilik ve Değişime Açık Olma	Sınır Ötesi İş Birliği Liderlik Akademi Programı
9. Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim	Dayanıklılık Oluşturma Stratejileri
10. Sağlam Mali Yönetim	Yerel Mali Karşılaştırma
11. İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Uyum	Kültürlerarası İndeks ve Karşılaştırması
12. Hesap Verebilirlik	Liderlik Akademi Programı

Yukarıdaki her iki araç (BYK ve BBYK) vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşlarının iyi yönetim ilkelerini ilçe ve büyükşehir belediyelerinde veri temelli izleme ve değerlendirmesi için geliştirildi.

YAZARLARIN ÖZGEÇMİŞLERİ

Dr. Inan İzci

Ekonomik ve Sosyal Politika lisans programını 2005 yılında Londra Üniversitesi'nde (Birkbeck College) tamamladı. Eğitim hayatına Avrupa Kamu Siyaseti yüksek lisansı ile Londra Üniversitesinde (UCL) devam etti. Yüksek lisans bitirme tezini İstanbul İl Özel İdaresi üzerine yazdı. Hür Brüksel Üniversitesi'nde (VUB) Siyaset Bilimi Doktora programını ise *Dijitalleşme Çağında Büyükşehir Yönetişimi* adlı araştırma tezi ile tamamladı.



İş hayatına 2001 yılında Londra'da Citizen Advice Bureau'da (Vatandaş Danışma Merkezi) danışman olarak başladı. Konut, borç, istihdam ve sosyal haklar konularında vatandaşlara bilgi ve danışmanlık hizmetleri sundu. Türkiye'de kariyerine, 2007 yılında İstanbul İl Özel İdaresi'nde Avrupa Birliği (AB) ve Dış İlişkiler Uzmanı olarak başladı. 2009-2013 yılları arasında ise Sarıyer Belediyesi AB ve Dış İlişkiler Koordinatörü olarak devam etti. Yerel yönetimler-AB ilişkisi, proje geliştirme ve uygulama ile yerel kalkınma, sağlık, mesleki eğitim ve atık yönetimi gibi çeşitli alanlarda çalışmaları yönetti. 2013-2017 yılları arasında ise özel sektörde sürdürülebilirlik stratejisi, kurumsal sosyal sorumluluk ve proje yönetimi gibi alanlarda danışmanlık yaptı.

2017 yılında Argüden Yönetişim Akademisi bünyesinde yönetim araştırmacısı olarak görev aldı. Bu dönemde, *Belediye Yönetişim Karnesi*, *Kapsayıcı Belediye Yönetişim Karnesi* projelerinde yer aldı, sürdürülebilir kentsel kalkınma üzerine çalıştı. 2019 yılında Dünya Bankası'nın yürüttüğü *Belediye Mali Yönetişim* projesinde danışman olarak görev aldı. 2021-2022 döneminde *Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi* ve Avrupa Konseyi ile ortak yürütülen *Entegre Belediye Yönetişim Modeli* projesi koordinatörlüğünü üstlendi.

Dr. İzci Birleşmiş Milletler, OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlarca gerçekleştirilen çeşitli küresel etkinliklerde konuşmacı olarak yer aldı. Halen Argüden Yönetişim Akademisi'nde danışman ve Akademik Kurul üyesi görevlerini sürdürmektedir.

Dr. Erkin Erimez

Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden 1986 yılında mezun oldu. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde yüksek lisansını 1989 yılında, doktorasını 1998 yılında tamamladı.

Çalışma hayatına 1987 yılında Boğaziçi Üniversitesi Matematik Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak başladı. 1990 yılında Borusan Holding'de çalışmaya başladı. Borusan Grubu'nda çalıştığı 23 yıl boyunca farklı alanlarda üst düzey sorumluluklar aldı. Sorumluluk alanları içinde finansal süreçler, kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik, kamu ile ilişkiler, ticaret hukuku, yönetim kurulu çalışmaları, ortaklar ile ilişkiler ve uluslararası yatırımlar gibi konular bulunuyor.

2013 yılından bu yana ARGE Danışmanlık'ta yönetici ortak olarak sürdürülebilirlik, yönetim kurulları, strateji, yönetim ve entegre raporlama konularında Türk ve uluslararası şirketlere hizmet sunmaktadır.

2014 yılından bu yana Argüden Yönetişim Akademisi Akademik Kurul üyesidir. Argüden Yönetişim Akademisi çatısı altında kapsayıcı yönetim ve sürdürülebilir kentsel kalkınma konularında yapılan çalışmalarda yer aldı. 2021-2022 döneminde Avrupa Konseyi ile ortak yürütülen *Entegre Belediye Yönetişim Modeli* projesinde görev aldı.

Dr. Erimez Birleşmiş Milletler, OECD, AB, Avrupa Konseyi, IFC, EBRD gibi uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilen politika öneri ve mevzuat çalışmalarına görüş ve katkılar sunmaktadır. 2015 yılından bu yana B20 Görev Güçleri'nde görev almakta ve hazırlanan politika önerilerine katkı sunmaktadır. UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi) Türkiye Ağı Yönetim Kurulu üyesidir. TÜSİAD'da Vergi, Çevre, Sermaye Piyasaları, Yeni Nesil Sanayi Çalışma Grupları'nın üyesidir. T.C. mevzuat çalışmalarına, üye olduğu çalışma grupları vasıtasıyla görüş ve öneriler sunmaktadır.



Melis Türker

İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünden 2015 yılında mezun oldu. Yüksek lisansını İstanbul Üniversitesi Yerel Yönetim, Kent ve Çevre Çalışmaları'nda yapan Türker, tezini *Sürdürülebilirlik Kavramı Çerçevesinde Akıllı Şehir Performans Değerlendirmesi: İstanbul Örneği* başlığıyla 2021 yılında yazdı.



Mezuniyetinin ardından Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nda 3 yıl boyunca görev yaptı. Bu süre zarfında, Avrupa Küme Mükemmelliği Vakfı'nın (EFCE) bir yıl süren Küme Temelli Değişim Yönetimi Eğitim Programı'nı başarıyla tamamladı. Programın saha çalışması ayağının temel çıktısı olan *Doğu Marmara Bölgesi Kompozit Malzeme Küme Raporu*'nu hazırladı.

2019–2021 yılları arasında Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Orta Doğu ve Batı Asya Bölge Teşkilatı'nda (UCLG–MEWA) toplam 200 üyeli Akıllı Şehirler ve Kentsel Mobilite ile Kent Diplomasisi ve Yerel Yönetişim Komiteleri'nin koordinatörlüğünü yürüttü. UCLG–MEWA ve UITP ortaklığında hazırlanan *Kentsel Mobilite Raporu 2020*'nin yazarları arasında yer aldı. Eğitim programları tasarımı konusunda çok sayıda çalışmaya imza atan Türker, son olarak Uluslararası Göç Politikaları Geliştirme Merkezi (ICMPD) için *Girişimcilik Eğitim Programı*'nı tasarladı.

İstanbul Uluslararası Özel Sektör ve Kalkınma Merkezi'nde (UNDP–IICPSD) *Kentleşme Portfolyosunda Güney–Güney İş Birliği* üzerine çalıştı. Uluslararası delegasyonlar için bilgi paylaşım etkinlikleri ve eğitim programları düzenledi. *Atık Yönetimi Değerlendirme Aracı*'nın geliştirilmesine aktif katkı sağladı.

2019 yılında katıldığı Dünya Bankası Gençlik Zirvesi'nde kentsel mobilite sorunlarına çözüm bulmayı amaçlayan eylem komitesinde görev aldı. Ayrıca, Dünya Ekonomik Forumu'nun gençlik oluşumu olan ve Küresel Şekillendiriciler Topluluğu (Global Shapers Community) İstanbul ayağında Etki Sorumlusu olarak kentsel sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.

2021 yılından beri Argüden Yönetişim Akademisi'nde *Entegre Belediye Yönetişim Modeli* ve *Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi* projelerinde görev yapmaktadır.



ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

İyi Yönetişim
Kaliteli Yaşam

Argüden Yönetişim Akademisi, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek amacıyla kurumlara duyulan güvenin artırılmasını sağlamayı görev edinen bir vakıftır.

İyi yönetim kültürünün gelişimi ve yayılımında ulusal ve uluslararası düzeyde bir “mükemmeliyet ve ilk başvuru merkezi” olmayı ülkü olarak benimseyen Akademi; çocukların ve genç liderlerin yetkinliklerini geliştirmekten başlayarak, toplumun bütün kesimlerini (kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları ile küresel aktörler) kapsayan; eğitim, araştırma, iletişim ve savunuculuk çalışmalarını gerçekleştirir.

“İyi Yönetişim İlkeleri”ni (tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik, katılımcılık) tüm çalışmalarına ve iş birliklerine yansıtarak örnek olmayı benimseyen Akademi;

- İyi yönetim kavramının yaygınlaştırılması ve bir kültür olarak benimsenmesini sağlamaya,
- Yönetişimin “dünyanın sürdürülebilirliği ve yaşam kalitesinin yükseltilmesindeki anahtar rolünü” vurgulamaya,
- İyi yönetim ilkelerinin kolaylıkla uygulanabilmesine yönelik yöntemler geliştirerek kurumlara yol gösterici olmaya,
- Yönetişim alanındaki “iyi uygulamaları” öne çıkarıp ödüllendirerek geleceğin liderlerine ilham vermeye,
- Yeni nesil liderlerin iyi yönetim kültürünü özümseyerek bu yöndeki deneyimlerini artırmaya,
- Küresel bilgi ve deneyimin bütünsel bir anlayışla toplumun her kesimine aktarmaya,
- Ulusal ve küresel aktörlerle işbirlikleri geliştirerek, evrensel sorunlara müşterek çözümler bulmaya çalışmaktadır.

Etki Raporu başta olmak üzere, Akademi'nin bütün süreçleri ve finansal belgeleri “Bağımsız Denetçiler” tarafından denetlenmektedir. Akademi, 2015'te Türkiye'nin G20 liderliği döneminde savunuculuğunu üstlendiği “Entegre Düşünce”yi kendi çalışmalarında da benimsemiş olan, kurulduğu yıldan itibaren faaliyetlerini Entegre Rapor olarak yayımlayan dünyadaki ilk sivil toplum kuruluşudur.

Entegre Belediye Yönetişim Modeli ile ilgili sorularınız, bilgi ya da belge talepleriniz için lütfen iletişime geçiniz.

Argüden Yönetişim Akademisi

Akasya Caddesi No: 2
Göztepe Mah., Göksu
Anadolu Hisarı, 34815
İstanbul, Türkiye

Telefon:
+90 (216) 280 51 14

E-posta:
info@argudenacademy.org

NOTLAR

İyi yönetim,
kaliteli yaşam

DESTEKÇİLERİMİZ

TIRSAN

Türkiye'nin Taşıyıcı Gücü

Garanti BBVA



**AKKÖK
HOLDİNG**

BORUSAN



ÇALIK HOLDİNG



**ALTINBAS
ÜNİVERSİTESİ**

ARGE

Helping You Succeed

Argüden Yönetişim Akademisi kurumlara duyulan güveni ve yaşam kalitesini geliştirmeye adanmış bir vakıftır.

www.argudenacademy.org



ArgudenAkd



ArgüdenGovernanceAcademy



arguden-governance-academy



argudenakademi

ISBN: 978-605-2288-23-8